



Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos  
Facultad de Humanidades  
Departamento de Comunicación y Periodismo

# Trabajo de Diploma

## En opción al título de Licenciada en Periodismo

**Título:**

***Del pensar y el hacer***

**Análisis de la gestión de  
dirección en las rutinas  
productivas e ideologías  
profesionales del  
Departamento Informativo del  
Telecentro TV Yumurí**



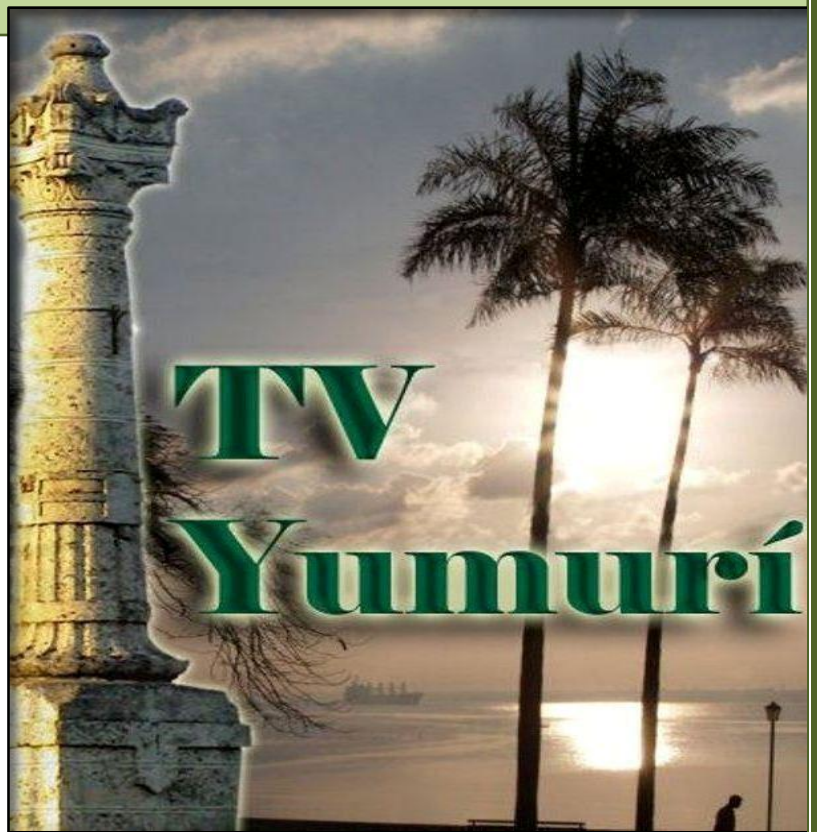
**Autora: Yeilén Delgado Calvo**

**Tutora: MSc Odalys Miranda Suárez**

**Matanzas**

**2013**

## ***Nota de aceptación***



-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
**Presidente del Tribunal**

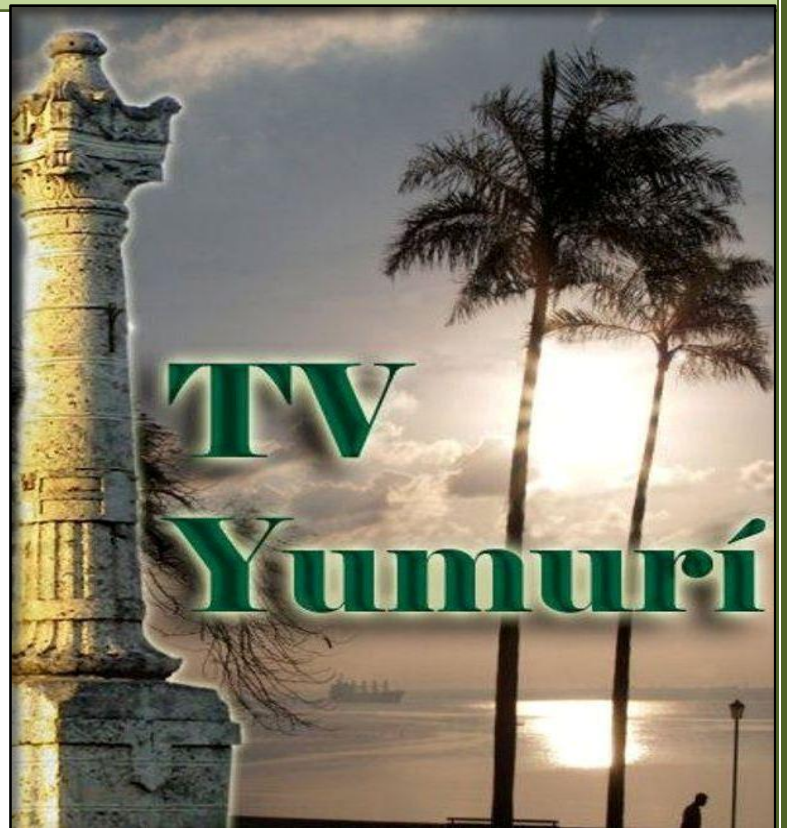
-----  
**Tribunal**

-----  
**Tribunal**

**Matanzas ... de ..... de 2013**

**“Año 55 de la Revolución”**

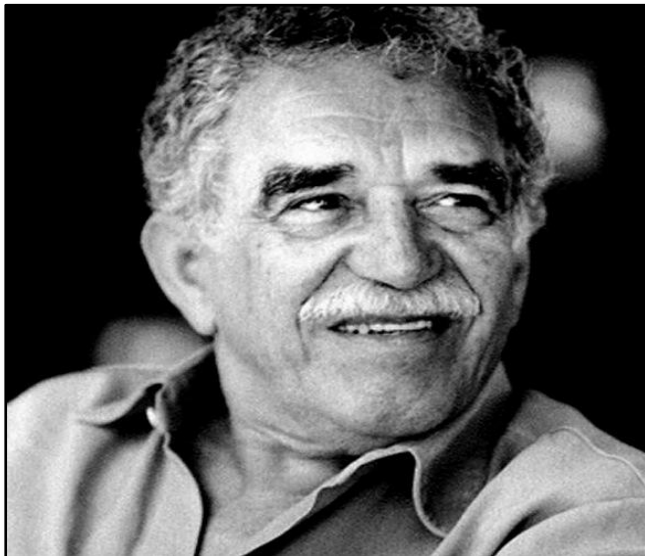
# *Pensamiento*



*“...el periodismo es una pasión insaciable que sólo puede digerirse y humanizarse por su confrontación descarnada con la realidad. Nadie que no la haya padecido puede imaginarse esa servidumbre que se alimenta de las imprevisiones de la vida. Nadie que no lo haya vivido puede concebir siquiera lo que es el palpito sobrenatural de la noticia, el orgasmo de la primicia, la demolición moral del fracaso. Nadie que no haya nacido para eso y esté dispuesto a vivir sólo para eso podría persistir en un oficio tan incomprensible y voraz, cuya obra se acaba después de cada noticia, como si fuera para siempre, pero que no concede un instante de paz mientras no vuelve a empezar con más ardor que nunca en el minuto siguiente”*

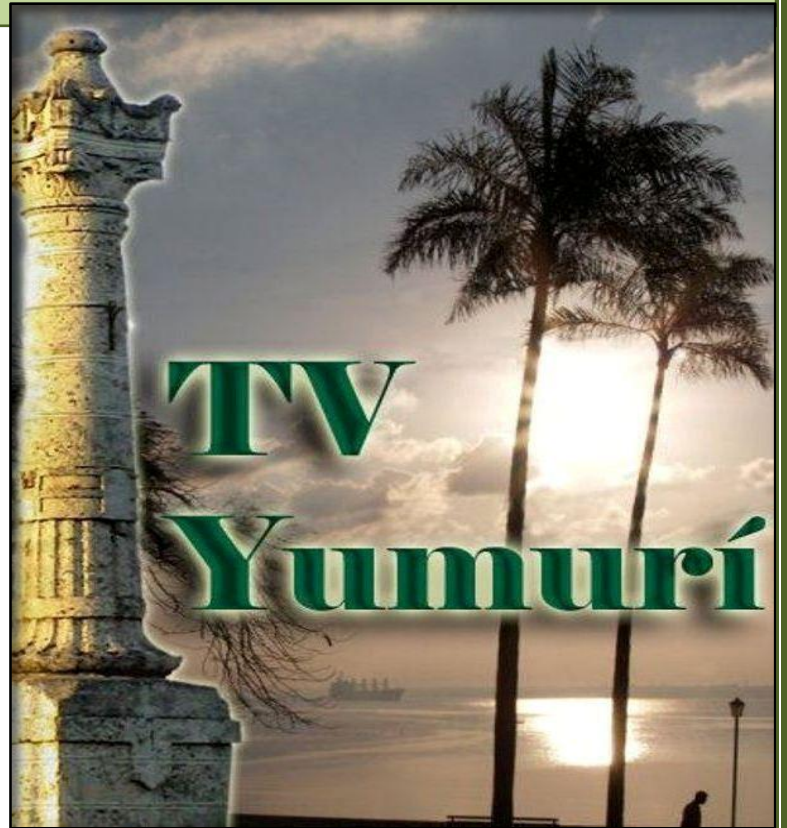
*Gabriel García Márquez*

*(Discurso ante la 52ª Asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), Los Ángeles, EE.UU, 7 octubre 1996.)*





# *Dedicatoria*



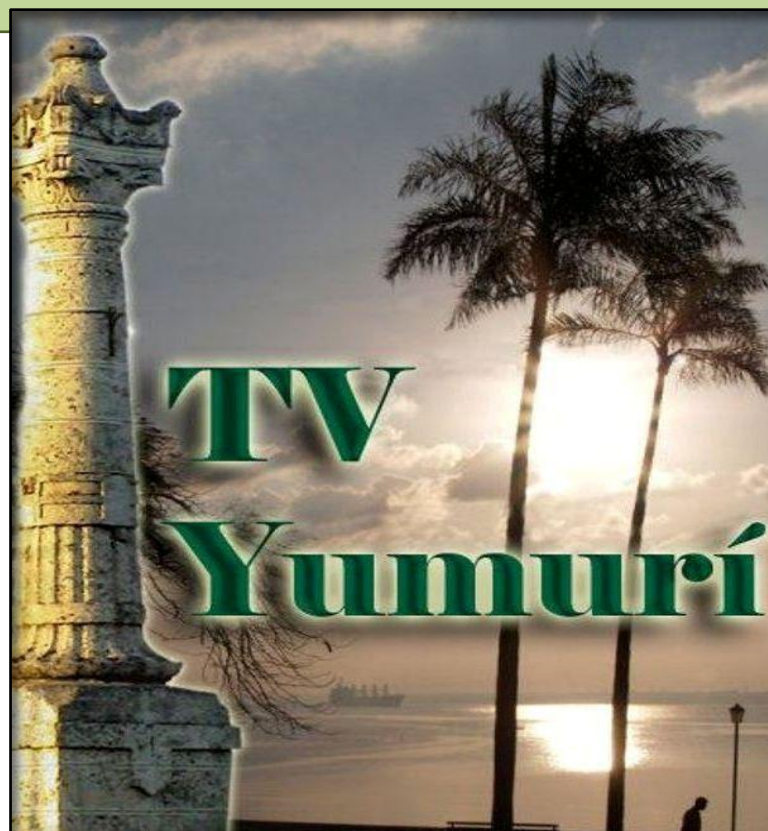
*A mis padres, María Elena y Armando, por enseñarme el valor del trabajo, el sacrificio y el amor.*

*A Yanelis, hermana y amiga, por estar ahí siempre que lo necesito.*

*A Yosmari, Jonás, Abraham, Karel e Hiram, por formar parte de esta bella familia que me enorgullece.*

*A todos esos autores que, con sus palabras, despertaron en mí el amor por esta profesión amarga... pero dulce.*

# ***Agradecimientos***





*A mi tutora Odalys por su apoyo en estos meses y por la confianza.*

*A mis amigas Lyl y Jessica por soportarnos mutuamente los lamentos y preocupaciones.*

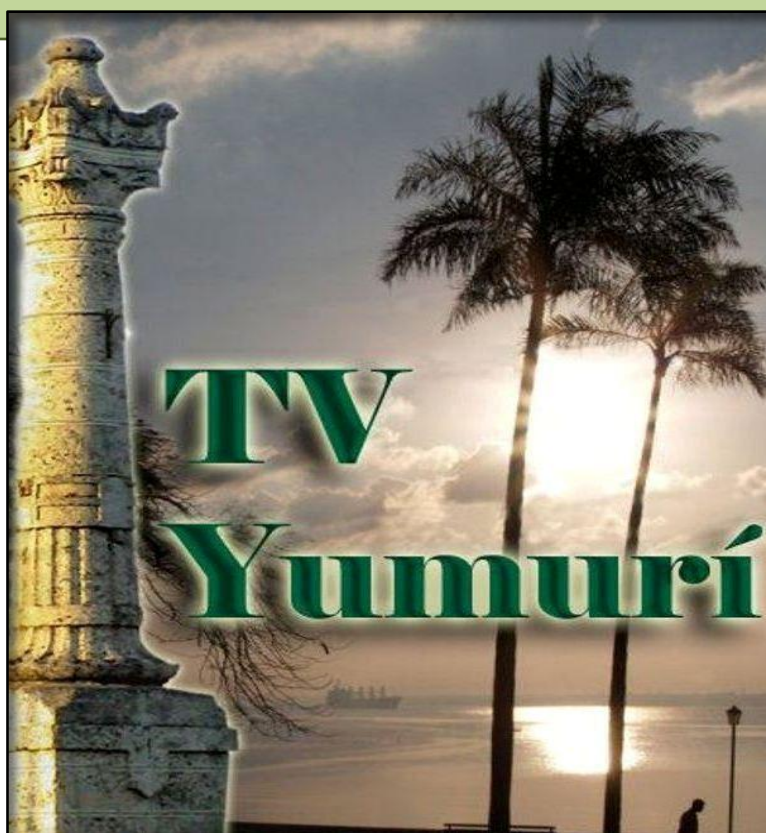
*Al colectivo de TV Yumurí por abrirme las puertas.*

*A todos los periodistas que, con mucho esfuerzo, accedieron a convertirse en entrevistados.*

*A la doctora Isabel Moya, por su amabilidad.*

*A Gabriel, por acompañarme en la persecución de entrevistados en La Habana.*

## *Informe de tutoría*





Matanzas, 31 de mayo de 2013.

“Año 55 de la Revolución”.

**Aval de la tutora MSc Odalys Oriol Miranda Suárez**

**Profesora Auxiliar Adjunta**

**Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos**

A lo largo del proceso investigativo correspondiente a la Tesis ***Del pensar y el hacer...Análisis de la gestión de dirección en las rutinas productivas e ideologías profesionales del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí***, su autora Yeilén Delgado Calvo, ha desarrollado un trabajo intenso en la búsqueda minuciosa de los elementos que caracterizan la propuesta teórico - metodológica y proyectiva de su Trabajo de Diploma.

Resulta significativa la prominencia y novedad del tema escogido, sin antecedentes de tratamiento en el Sistema de Medios de Prensa en Cuba, asunto controversial, latente e influyente en la realidad del periodismo y que se proyecta como una de las necesidades a resolver de manera dialéctica y objetiva.

El sustento teórico - metodológico se corresponde con lo más actual del tema en los medios académicos y del sector periodístico y aunque revela nuevas aristas del fenómeno legitima lo válido desde otras ciencias para el abordaje de la dirección.

Otro aspecto de interés es la búsqueda de las aristas del problema entre los actores que intervienen en ese proceso, desde los decisores hasta los agentes mediados, razón por lo que esa búsqueda de fuentes se considera osada y valiente.

Realzo el meritorio esfuerzo de la estudiante en este Trabajo de Diploma que constituye referente obligado para la Tesis Doctoral de la tutora, quien profundiza en un estudio de caso múltiple sobre la referida temática en la provincia de Matanzas.

Agradecer la oportunidad de tutorar a quien desde sus primeros pasos en el aula devino ejemplo de seriedad y constancia, que ha visto compensado su esfuerzo con un estudio de contribución al campo disciplinar y que cumple con rigor los requerimientos propuestos por el Departamento. Al tiempo que la bibliografía consultada es actual y diversa.

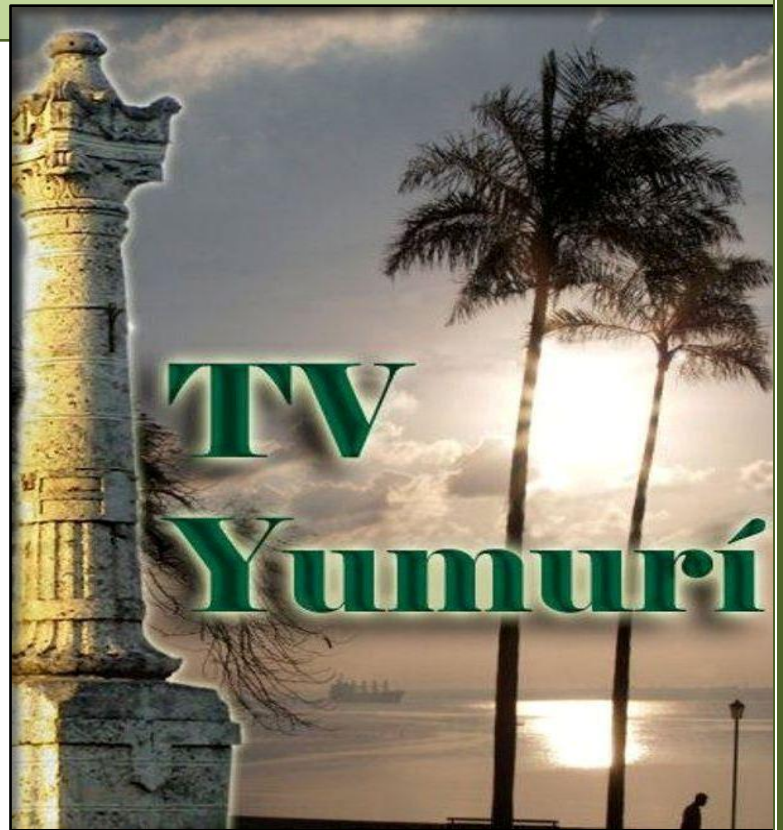
Finalmente pondero en ella la posibilidad de compensar el sacrificio personal de colegas que como su tutora se crecieron con ellos en la docencia y también desde ahora encuentran en esta graduación la continuidad y refuerzo para ejercer el mejor oficio del mundo.

Fraternalmente,

Msc Odalys Oriol Miranda Suárez

Tutora

# *Resumen*

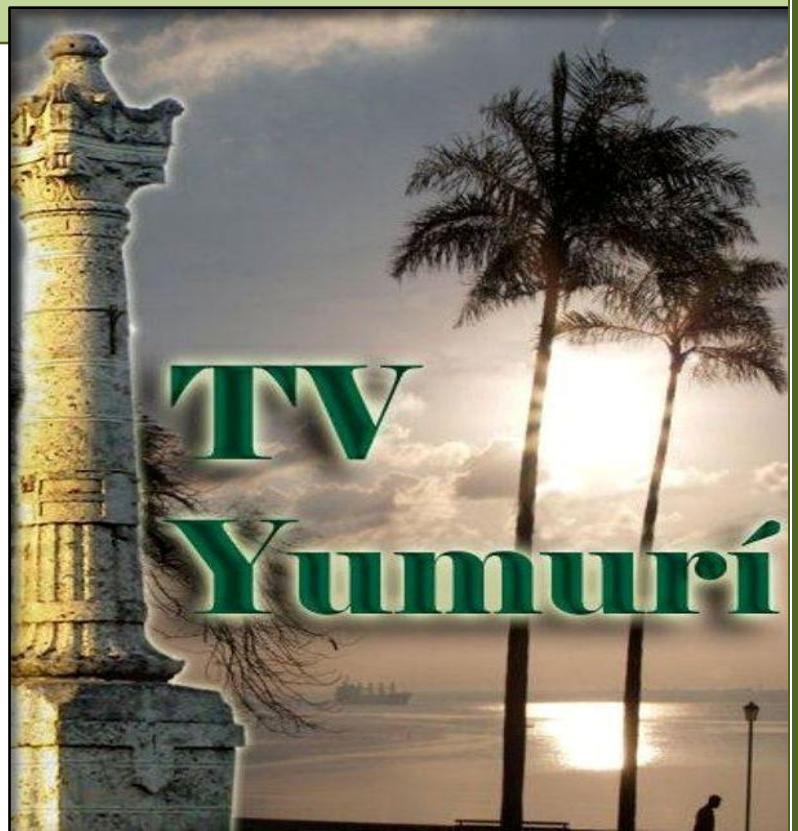


La presente investigación posee como **objetivo general** caracterizar la gestión de dirección en las rutinas productivas e ideologías profesionales del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí. Su **significación** radica en que se inscribe dentro de la tendencia de la Sociología de la producción de noticias pero estudiando un aspecto poco tratado, tanto a nivel internacional como nacional, la dirección en las instituciones mediáticas; asimismo, contribuye a entender el funcionamiento interno de un medio de prensa cubano en momentos en los que se le pide al Periodismo un trabajo cualitativamente superior. El estudio se desarrolló en el Departamento Informativo durante un **período** de seis meses. Durante esa etapa sirvió como guía el **problema**: ¿cómo influye la gestión de dirección en las rutinas productivas e ideologías profesionales? Para darle respuesta se utilizaron **métodos teóricos y empíricos, así como técnicas**, entre ellos: el dialéctico - materialista, la encuesta, la observación participante, el análisis de contenido, la triangulación y la entrevista. El análisis de los **resultados** permitió comprobar que no pueden analizarse por separado las rutinas productivas, las ideologías profesionales y la gestión de dirección, pues todas forman parte del proceso de producción de noticias. Se **concluyó** que allí las rutinas productivas se dividen en tres fases: planificación, realización de la cobertura y edición y publicación; que las ideologías de los periodistas se reproducen mediante la socialización y están compuestas por elementos como la insatisfacción en cuanto a reconocimiento social, y que la gestión de dirección resulta perfectible.



The present investigation possesses as general objective to characterize the address administration in the productive routines and professional ideologies of the Informative Department of the TV Yumurí television station. Their significance resides in that registers inside the tendency of the Sociology of the production of news but studying an aspect not very treaty, so much at international level as national, the address in the press means; also contributes to understand the internal operation of a Cuban means of press in moments in those is requested to the Journalism qualitatively a work superior. The study was developed in the Informative Department during a period of six months. During that stage it served like guide the problem: how does it influence the address administration in the productive routines and professional ideologies? To give him answer theoretical, empiric and technical methods they were used, among them: the dialectical one - materialistic, the survey, the participant observation, the content analysis, and the interview. The analysis of the results allowed to check that they cannot be analyzed for separate the productive routines, the professional ideologies and the address administration, because all are part of the process of production of news. You concluded that the productive routines of they divide in three phases: planning, realization of the covering and edition and publication; that the ideologies of the journalists reproduce by means of the socialization and they are composed by elements like the dissatisfaction as for social recognition, as well as that the address administration is perfectible

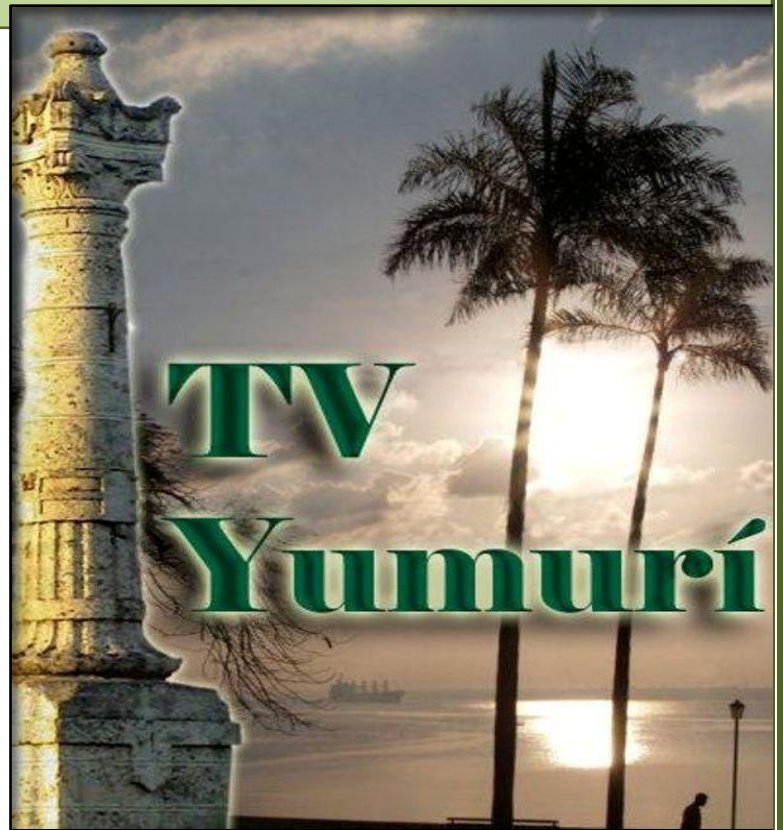
# *Indice*



<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Necesarios apuntes para un estudio</b>	<b>7</b>
1.1 Senderos teóricos: fabricar la noticia	7
1.1.1 Temas, métodos y críticas	10
1.2 Rutinas para lo impredecible	11
1.2.1 Fases de la producción informativa cotidiana	12
1.2.2 En los medios, mediaciones	15
1.3 Pensar el Periodismo desde dentro: Ideologías profesionales	17
1.3.1 El Periodismo como profesión	17
1.3.2 Ideología profesional del periodista	19
1.4 Tras el telón: la dirección en los medios	21
1.5 Para referenciar: un telecentro entre puentes	24
1.6 Una primera parada: conclusiones parciales	27
<b>Capítulo 2: Para trazar un camino</b>	<b>28</b>
2.1: Clasificación del estudio	28
2.2 Categorías analíticas, su conceptualización	28
2.2.1 Rutinas productivas	28
2.2.2 Ideologías Profesionales	29
2.2.3 Gestión de dirección de la producción de noticias	30
2.2.4 Mediaciones	30
2.3 Población y muestra	31
2.4 Métodos y técnicas	33
2.4.1 Método rector	33
2.4.2 Métodos teóricos	33
2.4.3 Métodos empíricos	34
2.4.4 Técnicas	35
2.5 Una segunda parada: conclusiones parciales	36
<b>Capítulo 3: Luces, cámara, dirección...</b>	<b>37</b>
3.1 ¿Rutinas productivas o producción rutinaria?	37
3.1.1 Fases de la producción informativa en TV Yumurí	37
3.1.1.1 Planificación	37
3.1.1.2 Realización de la cobertura	40
3.1.1.3 Edición y publicación del trabajo	41
3.2 Más allá del set: medio mediado	43
3.2.1 Factores estructurales - organizativos	43
3.2.2 Factores externos	45
3.3 Las interioridades de un sacerdocio	48
3.3.1 Periodismo visto por periodistas	48
3.3.2 De los libros al terreno: socializar	51
3.4 Administrando la noticia	53
3.4.1 El mayor gatekeeper	55

3.4.2 Hacia una valoración desde dentro	58
3.5 Casi al concluir...	59
<b>Conclusiones</b>	<b>60</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>61</b>
<b>Notas</b>	<b>I</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>III</b>
<b>Anexos</b>	<b>XI</b>
Anexo 1: Organigrama del Telecentro TV Yumurí	XI
Anexo 2: Encuesta a camarógrafos	XII
Anexo 3: Encuesta a editores	XIV
Anexo 4: Encuesta a periodistas	XVI
Anexo 5: Guía de observación participante	XIX
Anexo 6: Guía de análisis de contenido	XXI
Anexo 7: Guía temática para entrevista en profundidad a experto en temas de dirección	XXII
Anexo 8: Guía de entrevista semi - estandarizada para periodistas	XXIII
Anexo 9: Guía de entrevista semi - estandarizada a jefe de información	XXIV
Anexo 10: Guía de entrevista semi - estandarizada a director del Telecentro	XXV
Anexo 11: Guía de entrevista semi - estandarizada para funcionario del PCC que atiende los medios de prensa	XXVI
Anexo 12: Cuestionario para directores de telecentros provinciales	XXVII
Anexo 13: Resultados de encuesta aplicada a periodistas	XXVIII
Anexo 14: Resultados de encuesta aplicada a camarógrafos	XXXIX
Anexo 15: Resultados de encuesta aplicada a editores	XLIV
Anexo 16: Resultados del análisis de contenido	XLIX

# *Introducción*



Los estudios de la Comunicación constituyen un campo fértil dentro del área de las Ciencias Sociales, en sus inicios la atención se centraba en la forma en que dicho proceso ocurría y en los efectos que provocaba en los receptores; sin embargo, hacia la mitad del siglo XX el interés se desplazó hacia quienes producían la información y el modo en que lo hacían. Paulatinamente, se abrió paso una nueva tendencia, la Sociología de la producción de noticias, principalmente en Estados Unidos y Europa. La inserción en América Latina, más que a un intento sistemático, se debió al interés personal de algunos autores que efectuaron interpretaciones personales de la literatura original.

La realización de este tipo de investigaciones se dificulta por la escasez de bibliografía traducida al español y la inaccesibilidad de los estudios originales, incluso en Internet. De tal forma, la mayoría de los textos con que cuentan los investigadores constituyen recopilaciones. Sobresalen así, dos obras fundamentales, citadas en casi todos los estudios de este corte, **La producción de la noticia** (1989) de Miguel Rodrigo Alsina y la ya clásica **La investigación de la comunicación de masas** (1989) de Mauro Wolf. *El mérito del texto de Wolf es el de haber señalado la existencia de un campo distinto de análisis; pero, como toda síntesis, su trabajo lleva implícito el riesgo de simplificar el alcance del material que reseña.* (Hernández, 1997:216)

En las facultades cubanas de Comunicación y Periodismo el libro de Wolf constituye el texto fundamental de la asignatura Teoría de la Comunicación y, por tanto, el primer acercamiento de los estudiantes con este tipo de análisis. En Cuba, los aportes en el campo se han producido fundamentalmente a través de Tesis de Diploma de la Universidad de La Habana, precursora en este sentido fue “**La construcción de la noticia. Estudio del proceso de producción noticiosa en el NTV**” (1991) de Lisbet Barreda, Rolando Segura y Rolando Nápoles. Por su profundidad y la sistematización de los aportes nacionales e internacionales en el tema se tomó como referente en esta investigación, además de los títulos mencionados, la tesis **Rutas, Rutinas y Retos... Un acercamiento a las condicionantes del proceso de producción de noticias nacionales en el Departamento Reporteros del Sistema Informativo de la Televisión Cubana** (2009) de Lisandra Sexto.



Aunque se han realizado investigaciones sobre las rutinas productivas y las ideologías profesionales, no existen estudios que analicen la gestión de dirección y su interrelación con las categorías antes mencionadas, en un medio de prensa cubano, por ello, los antecedentes de la presente tesis resultan escasos.

Dentro del campo de los análisis de dirección en medios de prensa, resulta preciso mencionar el trabajo de diploma en opción al título de Máster en Dirección, **La labor del Periódico Girón en el quehacer sociopolítico de la población matancera. Propuesta de una metodología para su mejoramiento**, de Clovis J. Ortega Castañeda; no obstante, este trabajo no se centra en aspectos teóricos de la dirección sino que, como se enuncia en su introducción: “*En esencia, el propósito principal (...) radica en estudiar la brecha existente entre el periódico elaborado por la Editora Girón y el esperado por la población y en consecuencia, formular un modelo metodológico para su mejoramiento*” (Clovis, 2005: 10). También por su relación con el campo de acción resalta **De codos en el Puente. Un acercamiento al sistema de televisión en Matanzas** (2009) de Mayuri Martín.

Al revisar la literatura existente se confirma la necesidad de utilizar la Sociología de la producción de noticias; aunque esta investigación se diferencia de las demás en que pone su acento en las rutinas e ideologías y la relación de ambas con la dirección, resulta evidente que esta tendencia es la adecuada para analizar qué ocurre y por qué al interior de un medio provincial cubano.

En la situación en que vive el país, cuando se convoca a la prensa a ser más combativa, crítica e integral, se hacen indispensables análisis que esclarezcan las determinantes del Periodismo cubano de hoy y sirvan de base para tomar medidas y subsanar errores. Teniendo en cuenta que la presente se inserta dentro de las primeras tesis de diploma de la Licenciatura en Periodismo en la Universidad de Matanzas, puede constituir punto de partida de futuras investigaciones e incentivar el interés en torno al tema de estudiantes y profesores.

No puede afirmarse que en Matanzas los medios de comunicación gocen de buena salud; las dificultades materiales provocadas por el impacto del Período Especial, la escasez de personal calificado, y el excesivo control por las autoridades territoriales constituyen algunas de las razones por las que población solo se reconoce

parcialmente en lo que se publica. Aunque el Telecentro TV Yumurí ha recibido premios en varios festivales de la televisión, e incluso algunos de sus programas forman parte de la parrilla nacional, su principal programa informativo, el noticiario Hoy, más allá de graves problemas de recursos, no refleja a cabalidad la realidad matancera. Los trabajos críticos son escasos, predominan las informaciones intrascendentes y poco profundas y no se hace Periodismo de Investigación; a ello se suma la escasa visibilidad de la provincia, pues pocos de sus trabajos se emiten en los espacios informativos nacionales. Partiendo de dicha **situación problémica** y asumiendo que la perspectiva teórica escogida puede darle respuesta se plantean los siguientes aspectos metodológicos:

**Tema:**

- La gestión de dirección en las rutinas productivas e ideologías profesionales

**Problema científico:**

- ¿Cómo influye la gestión de dirección en las rutinas productivas e ideologías profesionales del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí?

**Objeto de estudio:**

- Rutinas productivas, ideologías profesionales y gestión de dirección en el Telecentro TV Yumurí

**Campo de acción:**

- Proceso de producción de noticias en el Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí

**Preguntas de investigación**

- ¿Cómo se desarrollan las rutinas productivas en el trabajo del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí?
- ¿Cuáles ideologías profesionales comparten los periodistas que laboran en el Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí?
- ¿Cómo se ejerce la gestión de la dirección en el Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí?
- ¿Qué mediaciones influyen en el proceso de producción de noticias del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí?

**Objetivo científico general:**

- Caracterizar la gestión de dirección en las rutinas productivas e ideologías profesionales del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí.

**Objetivos específicos:**

- Describir las rutinas productivas del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí
- Determinar las ideologías profesionales de los periodistas del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí
- Valorar la gestión de dirección en el Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí.
- Determinar qué mediaciones influyen en el proceso de producción de noticias del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí

**Premisa de investigación:**

- Rutina productiva, ideología profesional y gestión de la dirección constituyen categorías con una relación simbiótica en el Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí. El ejercicio de la dirección, con sus aciertos y desaciertos, determina allí formas específicas de hacer y pensar el Periodismo; influidas además, por elementos mediadores de índole técnico - material y político.

**Definición y fundamentación del paradigma científico**

La pertenencia de un estudio a uno u otro paradigma ha sido y, aún lo es, ampliamente debatida en el mundo de la ciencia. Muchos teóricos defienden la pureza de lo cuantitativo y lo cualitativo, negando cualquier posible interacción entre ellos; mientras que otros creen en la posibilidad de que ambos enfoques se complementen, aportando sus rasgos positivos y restándole fuerzas a sus limitaciones y afirman, además, que en la unidad de ambos se produce el desarrollo (Martínez, 2006). Siguiendo esta última línea de pensamiento el presente estudio responderá a un paradigma mixto, *proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema, utilizando métodos de los dos enfoques y basándose en la triangulación de los mismos.*(Sampieri, 2006: 787)

Para entender este modelo resulta necesario comprender los paradigmas que lo integran. El diseño cuantitativo *se caracteriza por el alto interés en la verificación del*

*conocimiento, sobre todo a través de establecer predicciones. Sus principales objetivos son medir, contar, establecer frecuencias* (Alonso y Saladrigas, 2000: 21); mientras que el diseño cualitativo es un tipo de investigación formativa que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos, lo que permite comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada. (Alonso y Saladrigas, 2000: 33) En este caso existirá un predominio de lo cualitativo, pues esencialmente se busca la comprensión del fenómeno, con atención al contexto y el estudio de motivaciones, percepciones y significados. No obstante, se utilizarán métodos y técnicas de ambos enfoques para buscar resultados más completos y lograr un análisis donde no existan fracturas entre lo objetivo y lo subjetivo.

### **Tipo y fundamentación de la investigación desarrollada**

El presente es un estudio exploratorio pues *se dirige a obtener información preliminar sobre un fenómeno poco conocido con vistas a definir mejor el problema de investigación y fundamentar hipótesis ulteriores.* (Alonso y Saladrigas, 2000:13) Esta investigación abrirá las puertas para futuras indagaciones que podrán partir de sus resultados, formular hipótesis para otros casos y comprobarlas o refutarlas.

### **Métodos y técnicas<sup>1</sup>**

#### **Método Rector**

- Dialéctico - materialista: método para la producción de conocimiento científico, que se basa en leyes inmutables de la vida y la naturaleza, y del movimiento, ley de unidad y lucha de contrarios, ley de negación de la negación y ley de transformación de los cambios cuantitativos y cualitativos y viceversa. Constituye una vía para interpretar el desarrollo de las ciencias y de la historia, es un método válido para acercarnos en forma interminable al conocimiento del mundo, la vida, la naturaleza, los seres humanos, la sociedad y la realidad

#### **Métodos teóricos**

- Análisis - síntesis
- Inducción - deducción
- Hipotético - deductivo

**Métodos Empíricos**

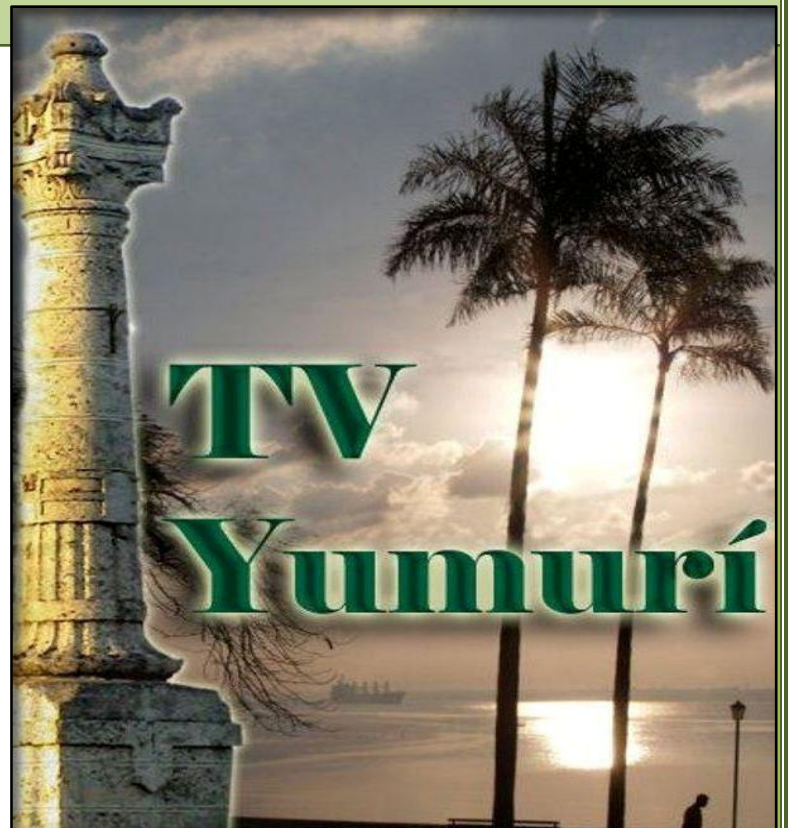
- Encuesta
- Observación participante
- Análisis de contenido
- Triangulación

**Técnicas**

- Investigación documental o bibliográfica
- Entrevista
- Entrevista en profundidad

El informe de investigación se ha estructurado en tres capítulos. En el primero de ellos titulado **Necesarios apuntes para un estudio**, se recogen, de forma sintética, los aspectos teóricos y referenciales más significativos. En el capítulo 2, **Para trazar un camino**, se abordan las particularidades metodológicas de la tesis, haciendo énfasis en la justificación de los métodos empleados. Los resultados obtenidos así como su análisis se explicitan en el último capítulo, **Luces, cámara, dirección...** A ello le siguen las conclusiones, recomendaciones, notas aclaratorias y bibliografía. En los anexos se insertan las tablas con las tabulaciones de las encuestas, las guías de los instrumentos aplicados y el organigrama del Telecentro.

***Capítulo I: Necesarios apuntes para un estudio***





Con el desarrollo de la Sociología de la producción de noticias<sup>2</sup> adquirió centralidad el estudio de la cultura profesional de los periodistas, de la organización del trabajo y de los procesos productivos, así como de la interrelación de esos aspectos. Sobre dicha línea se desarrolla la presente investigación, pero incorporando un aspecto poco tratado, la gestión de la dirección al interior de las instituciones mediáticas. La relación entre ideologías profesionales, rutinas y dirección resulta multifacética y generadora de diversos significados. Para lograr una inserción enriquecedora en dicho fenómeno deviene paso imprescindible un acercamiento a las cuestiones teóricas más importantes.

### **1.1 Senderos teóricos: fabricar la noticia**

Insertarse en la Sociología de la producción de noticias resulta complejo, máxime cuando algunos autores consideran que no constituye un campo de estudio definido, mientras que para otros se precisan nuevas perspectivas dentro de este enfoque. Según Schudson (1987) y Wolf (1989) el origen de esta tendencia sociológica se ubica en las investigaciones acerca del gatekeeper (seleccionador), concepto elaborado por el psicólogo Kurt Lewin en 1947 y llevado por Manning White, en 1950, al ámbito periodístico.

Esta teoría se basaba en el hecho de que en los medios existía una zona de filtro que el flujo informativo debía atravesar; proceso que podía ser controlado por gatekeepers o por sistemas objetivos de reglas. Se determinó además, que la selección de las noticias no constituía un proceso arbitrario basado en las preferencias individuales del comunicador, sino en las normas de empleo, profesionales y organizativas.

De igual forma, se especificaba que el gatekeeping no solo tenía lugar en la selección de información sino también en la construcción y difusión del mensaje y que era resultado de un complejo sistema dentro de la institución mediática, más allá de la sola responsabilidad del periodista y sus competencias profesionales. El enfoque fue criticado por no tener en cuenta los factores organizativos que determinaban el proceso de construcción de la noticia, así como por considerar la selección y elaboración del material informativo de forma aislada (Alsina, 1989) *En la actualidad, y en gran medida influenciados por las perspectivas de la sociología del periodismo y del establecimiento de la agenda los estudiosos han dejado de utilizar este término* (el de gatekeeping)

*sustituyéndolo por el de “selección noticiosa” que implica un proceso rutinario organizacional más armado y controlado. (De León, 2008:157)*

Investigaciones posteriores, que comenzaron a estudiar al gatekeeper dentro del contexto específico de la organización mediática, determinaron la transición de los estudios sobre la manipulación explícita de la información hacia la distorsión inconsciente o involuntaria. (Wolf, 1989) Se planteaba que componentes de la profesionalidad como rutinas y valores, imponían determinantes a la información producida, por lo que los periodistas, de forma inconsciente, “deformaban” los contenidos informativos y enfatizaban cierta representación de la realidad social.

Durante la década de los años 20 en Estados Unidos, con el fortalecimiento de un Periodismo comercial que se perfilaba sumamente agresivo, Robert Park y Walter Lippman realizaron las primeras reflexiones de tipo sociológico asociadas a la profesión y atacaron al sacrosanto “Periodismo objetivo” al negar que la noticia fuese reflejo de la realidad social. Para ellos constituía una reconstrucción de la realidad, un producto social. La idea no fue retomada hasta la década del setenta, con el desarrollo en ese propio país de la línea de estudio de los Media Sociology (Sociología de los medios o Sociología de la producción de mensajes).

La profesora María Elena Hernández Ramírez en su artículo **La sociología de la producción de noticias. Hacia un nuevo campo de investigación en México** afirma que esta tendencia está enfocada en: *dar cuenta de los factores que intervienen en el proceso de producción de mensajes de los medios de comunicación, especialmente los de producción de noticias (...) se centra en el polo emisor de los mensajes, y supone el análisis de los medios de comunicación como organizaciones complejas, con una lógica de producción en cierta forma industrial. (1997: 211)* Esta propuesta propicia además, el *análisis de las relaciones sociales e interacciones las cuales definen los parámetros de visión, el rango de autonomía y la manera - a veces impuesta - en que los periodistas dan forma y contenido a lo que escriben y dicen acerca del mundo (McNair, 1998 cit. en De León, 2008: 160)*

La noticia constituye un producto, *una representación social de la realidad cotidiana producida institucionalmente que se manifiesta en la construcción de un mundo posible (Alsina, 1989:57), resultado no de voluntades individuales sino de un proceso social en*

el que la organización y sus normas burocráticas juegan un papel esencial. La información no es ya el resultado de la creatividad del periodista o de sus preferencias, sino un elemento elaborado según lógicas industriales definidas y rutinizadas y mediado por factores estructurales - organizativos, profesionales y externos.

Según Hirsh *la perspectiva se integró como un análisis de las rutinas de producción a tres niveles: **ocupacional**, donde se estudian las características individuales de los sujetos que trabajan en la producción de mensajes en los medios en relación con la organización en que se insertan; **organizacional**, donde se abordan las rutinas de producción que funcionan mediante una lógica interna de la organización, así como las relaciones entre los sujetos que ocupan diferentes posiciones en la empresa mediática; e **institucional o supra organizacional**, mediante el cual se analizan los nexos existentes entre las organizaciones mediáticas y otras organizaciones y sectores públicos o privados.* (1980, cit. en De León, 2008:160)<sup>3</sup>

Para Wolf (1989) a estos estudios los distingue el hecho de que no se detienen en el análisis de un hecho particular sino que atienden a la marcha normal de la cobertura informativa por largos períodos; se va al funcionamiento rutinario y no al caso excepcional. Esta tendencia, que puede ser aplicada a distintos productos culturales y no solo a los periodísticos, se extendió a Europa y a América Latina constituyéndose en un área de investigación muy atractiva, pero escasamente sistematizada y carente de metodologías definidas. Para estudiarla se han seguido varias direcciones: enfoque de la economía política, enfoque de la organización social del trabajo informativo y enfoque cultorológico.

El enfoque de la economía política se centra en la relación entre estructura económica de la organización y el resultado del proceso noticioso y pretende dilucidar, entre otras cuestiones, cómo el carácter conservador de las noticias perpetúa al sistema político y económico. Dentro del enfoque cultorológico o antropológico pueden incluirse los análisis semióticos del Periodismo, así como estudios sobre las ideologías de los periodistas y los valores noticia; se basa en que la restricción mayor dentro del proceso de producción de informaciones radica en los sistemas simbólicos culturales.

No obstante, el enfoque que predomina es el de la organización social, en este se *intenta entender como los esfuerzos de los periodistas en el trabajo se ven restringidos*

por rutinas organizacionales y ocupacionales, y se toma como problema central la autonomía que supuestamente tienen los periodistas como profesionales y su poder de decisión en la estructura laboral (Schudson, 1989 cit. en Hernández, 1997: 219) El enfoque de la organización y el cultorológico son utilizados de forma conjunta en varias investigaciones.

### 1.1.1 Temas, métodos y críticas

Hernández (1997) explicita dos preguntas que considera demostrativas de las inquietudes que caracterizan a la Sociología de la producción de noticias: ¿Por qué obtenemos las noticias qué obtenemos? ¿Por qué las noticias son como son? A partir de estas interrogantes se han articulado diversas investigaciones al interior de los medios.

En la década del 70 eran tres las preocupaciones fundamentales: los valores noticia, el contenido de las noticias y la objetividad; pero los hallazgos en la práctica, así como la necesidad de entender la manera en que se concebía la noticia como producto manufacturado determinaron el surgimiento de nuevas áreas temáticas: las rutinas de producción, los procesos de recolección de la información, los procesos de selección y edición de las noticias y la relación entre fuentes y reporteros. De ellas pueden desprenderse otros subtemas, de ahí la riqueza de este tipo de estudios. McQuail (1994) enuncia varios temas en que se debe profundizar: las relaciones dentro de la organización, la relación de la organización de medios con su audiencia, con la sociedad, con propietarios, clientes y proveedores y con las fuentes de información.

Entre las fuentes teóricas de este tipo de investigación se encuentran las teorías organizacionales, el interaccionismo simbólico, el constructivismo social y la etnografía. (Wolf, 1989) (Hernández, 1997) Los métodos más utilizados resultan la observación participante y la entrevista en profundidad, aunque también se han utilizado el análisis de contenido y la observación directa. *Los datos son recogidos por el investigador presente en el ambiente objeto de estudio, bien con la observación sistemática de todo lo que pasa, bien a través de conversaciones más o menos informales y ocasionales o verdaderas y propias entrevistas, llevadas a cabo con los que desarrollan el proceso productivo.* (Wolf, 1989: 114)

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta este tipo de estudios se encuentra en la ausencia de un paradigma ideal (Hernández, 1997) pues el conocimiento aparece fragmentado en una literatura escasa. Además, la metodología existente responde a casos de estudio particulares por lo que puede introducir elementos de subjetividad. Asimismo, se critica el predominio del *mediocentrismo* porque toda la atención se dedica a lo que ocurre hacia el interior de la organización ignorando los factores que se desprenden de la sociedad en que se inserta. No obstante, no puede obviarse la importancia de esta tendencia para el análisis del Periodismo y de sus condicionantes puesto que *permite avanzar en el estudio de las formas de la producción de noticias, suprime la simplificación de las explicaciones de una tarea compleja y permite herramientas útiles para analizar la relación entre la imagen de la realidad social que construyen los medios, la organización y producción rutinaria de los aparatos periodísticos y los sentidos sociales.* (Martini, 2000: 8)

## 1.2 Rutinas para lo impredecible

Según el Diccionario Larousse (1974) las rutinas son costumbres inveteradas e irreflexivas, o habilidades que se deben solo a la costumbre, sin embargo, en las instituciones mediáticas permiten no solo predecir las noticias en secuencia sino además, enfrentarse a las noticias súbitas. (Alsina, 1989: 25) Pudiera parecer una paradoja, pero las rutinas productivas constituyen un instrumento esencial para que los profesionales de la prensa puedan abordar los acontecimientos diarios de forma eficiente.

Las rutinas productivas se encuentran muy relacionadas con el hecho de concebir a los medios como industrias con un objetivo: producir noticias; constituyen disposiciones aprehendidas mediante la socialización, pautas establecidas por la organización sobre cómo realizar el trabajo y que, por tanto, contribuyen a disminuir la incertidumbre del profesional. Permiten estandarizar el proceso y determinan estrategias, se incorporan de forma consciente e inconsciente al devenir del profesional y responden a una necesidad del propio medio: *Se trata de un trabajo cuyos tiempos resultan siempre insuficientes, y necesita por eso mismo una organización y una coordinación afinadas basadas en prácticas rutinarias, con la flexibilidad necesaria para ocuparse de sucesos extraordinarios, imprevisibles o extemporáneos. Al hablar de rutinas de producción no*

*sólo se incluyen las formas organizativas del trabajo cotidiano, sino también una forma de pensar la realidad, una visión del mundo.* (Martini, 2000: 9)

Esto no quiere decir que sea un esquema rígido que impida salirse de sus límites, sino una forma de organización que permite el control sobre la labor del periodista así como normar el tratamiento de la noticia. El principal motivo por el que seguir rutinas resulta indispensable para las instituciones mediáticas radica en la falta de tiempo y de recursos *que impone organizar el trabajo temporal y espacialmente de tal manera que los acontecimientos noticiables puedan fluir y ser elaborados de forma planificada.* (Tuchman, 1977 cit. en Wolf, 1989: 116)

Para los fines de esta investigación se entenderá a las rutinas productivas como el conjunto de acciones y normas surgidas de las exigencias que genera la dinámica productivo - editorial - tecnológica de la empresa mediática y el intenso proceso de mediación objetivo presente en cada una de sus fases; donde se evidencia el aprendizaje profesional derivado de ese quehacer que se asocia como regla a la repetición y las costumbres y tienen su repercusión en el resultado final de la labor periodística (Luis, 2006)

Las rutinas se corresponden a las características de cada uno de los medios donde el proceso de producción de noticias se estructura siguiendo fases predeterminadas. Wolf (1989), con una gran concreción, las clasifica en recogida, selección y presentación.<sup>4</sup>

### **1.2.1 Fases de la producción informativa cotidiana**

La fase de **recogida** constituye una de las más complejas por la cantidad de factores que en ella intervienen. Aquellos elementos a los que se les dará cobertura se encuentran planificados desde mucho antes, a través del dietario<sup>5</sup>: *agenda que enumera, día a día, los acontecimientos que sucederán y cuya noticiabilidad, en gran parte se da por descontada. Se trata de acontecimientos previstos con tiempo, fijados en agenda con antelación.* (Wolf, 1989, 143)

Para determinar los acontecimientos susceptibles de convertirse en noticias se les evalúa a través del prisma de la noticiabilidad, entendida como aquellas formulaciones, modalidades organizativas del trabajo cotidiano, condiciones y valores que se atribuyen a los acontecimientos, (Martini, 2000) y que le permiten al medio, de forma pragmática, elegir y definir lo que es noticiable. Este proceso se realiza a partir de la identificación



de los componentes de la noticiabilidad (Wolf, 1989): los valores - noticia, cualidades significativas que construyen la relevancia del acontecimiento (Martini, 2000)

Stella Martini (2000) realiza una distinción de los principales valores - noticia. Según los efectos que un acontecimiento puede tener sobre la sociedad consigna: novedad; originalidad, imprevisibilidad e ineditismo; evolución futura de los acontecimientos; importancia y gravedad; proximidad geográfica del hecho a la sociedad; magnitud por la cantidad de personas o lugares implicados; jerarquía de los personajes implicados e inclusión de desplazamientos. Según las cualidades que el acontecimiento presenta en relación con los procesos distingue: comprensión e inteligibilidad; credibilidad; brevedad, periodicidad; exclusividad y la noticia como resultado de una ideología de la información<sup>6</sup>. Estos valores están estrechamente ligados con las ideologías profesionales<sup>7</sup>, son utilizados por los periodistas de forma casi automática no solo en esta fase sino además en las subsiguientes pues *también funcionan como líneas - guía para la presentación del material, sugiriendo qué es lo que hay que enfatizar, lo que hay que omitir, dónde dar prioridad en la preparación de las noticias que se presentan al público.* (Golding-Elliot, 1979 cit. en Wolf, 1989: 120)

Para devenir en noticia el acontecimiento no debe responder a todos estos valores, sino a algunos de ellos. Además, los que se tienen en cuenta e incluso aquellos a los que se les da prioridad, dependen de la sociedad en la que se desarrolla el medio, es decir, de las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales específicas. Si bien el uso de los criterios de noticiabilidad posibilita la cobertura informativa, también contribuye a la distorsión involuntaria debido a que impide la comprensión y profundización de algunos aspectos del hecho, determinando así una visión fragmentada de la realidad.

La preocupación fundamental de los medios estriba en tener suficientes noticias; existe un temor al vacío, lo que determina una programación esmerada, donde las novedades -salvo hechos excepcionales para los que el sistema debe poseer la suficiente elasticidad- poseen poco espacio y los canales de recogida de información se encuentran muy estructurados.

La información se recoge esencialmente de las agencias de prensa<sup>8</sup> y de las fuentes. La relación del periodista con la fuente - entendida como *todo lo que propicie, contenga, facilite y transmita información: el hombre por excelencia* (Calzadilla, 2005:53) - se

encuentra mediada por las necesidades productivas y por la estructura social y de poder prevaecientes. *Las fuentes mejor situadas en el orden y en la jerarquía de la sociedad condicionan a los periodistas porque son las más sistemáticamente consultadas.* (Agostini, 1985 cit. en Alsina, 1989:22) Además, las fuentes institucionales generalmente brindan información confiable y constante y, por tanto, fácilmente incorporable, lo que le posibilita al medio cubrir sus necesidades sin consultar demasiadas, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos que ello implica: *sólo organismos y grupos formalmente constituidos son las terminales de rutina de la recogida de información (...) el cronista se remite a una estructura de actividades y de información ya constituida y sistemáticamente organizada* ( Wolf,1989:138)

A esta etapa, cuyo principal rasgo, como se observa, radica en la planificación, le sigue la **selección** de la noticia. En dicha fase el acontecimiento recogido y que llega a la redacción como material en “bruto” - aunque ya filtrado - sufre el proceso de convertirse en noticia; allí intervienen no solo el periodista sino además los editores, jefes de información o directores que seleccionan el número de noticias que serán transmitidas, excluyen otras y jerarquizan las que consideran de mayor importancia, todo ello partiendo de los valores - noticia<sup>9</sup>.

La selección no se realiza en base a criterios subjetivos del profesional, sino que depende del funcionamiento de toda la rutina productiva y de la lógica que siga el medio. Para Wolf (1989) este proceso puede ser comparado a un embudo, en el que se introducen muchos datos y solo una cantidad limitada pasa, o a un acordeón, pues algunas noticias resultan añadidas, cambiadas de sitio o incorporadas en el último instante. En la etapa se pasa del volumen de información recogida por el reportero, a la primera versión del guion y, de ahí, a la versión final de este.

El **editing** y la **presentación** de las noticias confluyen en la última fase, que consiste en ocultar los efectos de las etapas anteriores y convertir el acontecimiento en un producto informativo independiente de las determinaciones de la organización y sus rutinas, adaptándolo a las exigencias técnico - productivas, especialmente las referentes a duración y formato del informativo. Es aquí donde toma forma definitiva el proceso de construcción de la realidad que el medio realiza y se procesan y ordenan las noticias para su presentación al público; de lo que se trata es de recontextualizar lo que en el

proceso productivo se ha descontextualizado. Mediante el editing el acontecimiento se organiza como una historia con introducción, desarrollo y final, atendiendo a la dramaturgia de la comunicación, lo que permite resaltar aquellos elementos que se consideren más interesantes o significativos (highlighting).

La estructuración de una rutina de trabajo en fases resulta esencial, sin ellas la organización no podría funcionar debido a que posibilitan la estabilidad y la productividad, no obstante, refuerzan la distorsión involuntaria por la tendencia implícita a simplificar la labor.

### 1.2.2 En los medios, mediaciones

En el panorama de los estudios teóricos de la Comunicación imperó por muchos años la visión de los medios de comunicación masiva (MCM) como el centro y objeto principal del proceso comunicativo; tales concepciones fueron cuestionadas y superadas por Jesús Martín Barbero en su obra **De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía** (1987) En ella expresaba que *la Comunicación se nos tornó cuestión de mediaciones más que de medios, cuestión de cultura y, por tanto, no sólo de conocimientos sino de re-conocimientos*(10) Barbero critica que se estudiara solo la estructura económica y el contenido ideológico de los medios, concibiéndolos como dinamizadores de los cambios históricos o meros instrumentos pasivos de las clases empoderadas; sin detenerse en las verdaderas herramientas por las cuáles los medios adquieren materialidad y espesor cultural: las mediaciones. Esas mediaciones, para él, constituyen las articulaciones entre prácticas de comunicación y movimientos sociales -vistos como lugar en el que se produce el sentido de los usos-diferentes temporalidades y pluralidad de matrices culturales; que devienen en instrumentos para salir del dualismo epistemológico, en hermenéutica para explicar y comprender. Son metáforas con valor referencial (están referidas al mundo de la vida) que permiten leer, es decir, no solo encontrar la intención que está detrás de un texto, sino desplegar el mundo que el texto abre. (Baca, 2011)

Aplicando las reflexiones de Barbero a la presente investigación podemos afirmar que la labor de las instituciones mediáticas y el transcurso de sus rutinas, no constituyen procesos cerrados en sí mismos que puedan analizarse sin tener en cuenta aquellos

fenómenos que los condicionan. En los principales estudios se hace referencia a factores estructurales-organizativos, profesionales, y externos.<sup>10</sup>

*Cada mass media tiene unas características y unas limitaciones que determinan la producción de las noticias (...) dadas sus características tecnológicas, tendrá sus particularidades productivas.* (Alsina, 1989: 28), en esta idea se resume lo que significa el **factor estructural - organizativo**: como en cualquier organización los medios determinan las actitudes de sus miembros. En un estudio acerca de este tema Epstein (1974) manejó la hipótesis de que los periodistas adaptan sus valores y concepciones a las exigencias de la organización laboral y que por ello, para analizar el contenido de los medios de comunicación, se debían determinar previamente las características de la organización.

Determinan la influencia sobre el producto periodístico: las exigencias técnicas de redacción y edición, el control redaccional expresado en la asignación de coberturas, la selección de temas, y el tratamiento de los mismos, así como la selección del personal y la socialización. Este último proceso, de vital importancia como se verá más adelante, se logra mediante: la revisión de artículos por los superiores, sus comentarios y reprimendas, las reuniones redaccionales y los contactos informales entre periodistas (Sigelman, 1973 cit. en Alsina, 1989) También influye la disponibilidad de recursos técnicos, materiales y humanos.

El **factor externo** constituye el miembro "ignorado" del proceso productivo (Legañoa, 2007) generalmente no se le tiene en cuenta en los análisis de este tipo de proceso, por lo cual se obvian las condicionantes que impone el contexto social, económico y político de un país a sus medios. Como ya se ha expresado, las fuentes oficiales poseen mayor representación en la prensa y privilegian una determinada construcción de la realidad. Quien detenta el poder político busca un espacio de presencia en los ámbitos de comunicación para afianzar su hegemonía.

Asimismo, la construcción de la agenda mediática depende de las agendas políticas y públicas. A pesar de las críticas que se realizan al Periodismo por recontextualizar los hechos, brindándole al público una visión tergiversada- consciente o inconscientemente - lo cierto es que nunca puede divorciarse completamente de las condiciones de su nación y de una u otra forma la refleja.

Otro de los factores esenciales es el **profesional**; la labor periodística no la realiza un ser humano sin ideología, historia o costumbres, el periodista lleva sobre sí - como todos los hombres y mujeres - una gran carga de subjetividades. Mucho se ha reflexionado sobre la “mítica” objetividad periodística y la paradoja funcional de la profesión, que implica reflejar los acontecimientos diarios de forma directa pero, a la vez, impone el desempeño del periodista en un ambiente artificial (*the news room*) donde pasa casi todo el tiempo; por ello algunos autores afirman que los periodistas conocen muy poco a su público pues *cuanto menos saben sobre el público, más atención pueden dedicarles a las noticias* (Gans, 1970 cit. en Wolf, 1989: 129) Intervienen además otros factores como la cultura profesional, las ideologías profesionales y la socialización, que serán analizados más adelante.

### **1.3 Pensar el Periodismo desde dentro: Ideologías profesionales**

#### **1.3.1 El Periodismo como profesión**

El desarrollo del Periodismo puede ser dividido en dos etapas: la artesanal y la industrial. En la primera de ellas el trabajo lo realizaba un solo hombre, sin que existiera una estructura laboral determinada. En la segunda etapa con la prensa industrial aparecen la división del trabajo, la organización empresarial que tiene a la noticia como producto comercializable y el individuo que obtiene el sustento de su producción.

El origen de la actividad se encuentra en el siglo XIII europeo con la distribución de hojas sueltas en las que se consignaba información sobre los productos y sus precios. La invención de la imprenta por Johan Gutenberg resultó esencial en el surgimiento de las primeras publicaciones periódicas hacia los siglos XV y XVI, donde se publicaban ya informaciones bélicas y económicas. Así comenzaba a consolidarse una ocupación que nacía de una necesidad social: la información. Muchos intelectuales se vieron avocados a ejercer el Periodismo, para lo que no eran necesarios muchos más requisitos que el de escribir bien. *No nace, pues, el periodismo, como una profesión hecha, regulable, sino como un oficio individualista que va adaptándose a los requerimientos de la evolución técnica, cultural y científica. Pero es un oficio peculiar porque requiere disponer de una destreza específica, la capacidad de expresarse literariamente.* (Ladevéze, 1997:99) Esta condición autodidacta constituye la base del debate acerca de si el Periodismo constituye una profesión o un oficio. Tanto teóricos como

periodistas se inclinan por una u otra tendencia según le den preponderancia a la formación artesanal o académica.

Gabriel García Márquez en su **Discurso ante la 52ª Asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa** en 1996 afirmó: *La creación posterior de las escuelas de periodismo fue una reacción escolástica contra el hecho cumplido de que el oficio carecía de respaldo académico. Ahora ya no son sólo para la prensa escrita sino para todos los medios inventados y por inventar (...) El objetivo final debería ser el retorno al sistema primario de enseñanza mediante talleres prácticos en pequeños grupos, con un aprovechamiento crítico de las experiencias históricas, y en su marco original de servicio público*

Por otro lado Luis Núñez Ladevéze considera que es necesario distinguir entre dos planos distintos: el de la preparación profesional y el del ejercicio del oficio: *es verdad que el mejor modo de aprender el oficio periodístico es ejercerlo en una redacción, pero eso ocurre con toda profesión cuando hay que vivirla como tarea práctica. La práctica de informar es diferenciable de la preparación que habilita para ejercerla más plenamente. Creo que es bastante obvio que para ejercer eficazmente un periodismo de "calidad" se necesita una preparación universitaria especializada. (1997: 102)*

Si bien el Periodismo precisa de una validación práctica indudable puede ser reconocida como una **profesión** en tanto constituye una forma especial de organización ocupacional basada en un cuerpo de conocimiento sistemático adquirido a través de una formación escolar, donde el trabajo deviene una ocupación de tiempo integral como consecuencia de la necesidad social del surgimiento y ampliación del mercado de trabajo; existen escuelas para el adiestramiento y formación de nuevos profesionales y asociaciones en donde se definen los perfiles profesionales; se reglamenta la profesión asegurando así el monopolio de competencia del saber y de la práctica profesional; y se adopta un código de ética con la intención de preservar así a los genuinos profesionales. (Wilensky, 1964, cit. en Fernández, 2001)

La creación de las Facultades de Comunicación en la década de los 60 introdujo nuevas preocupaciones, asociadas esencialmente al balance existente entre teoría y práctica dentro del plan docente y a la vinculación entre las academias y las empresas productoras de noticias. En muchas facultades se le brinda al estudiante una sólida

formación humanística proveniente de disciplinas ya consolidadas, mientras que la parte técnica suele ser endeble por la ausencia de periodistas que ejerzan la docencia o la deficiente preparación de los mismos para trasladar sus saberes al ámbito pedagógico. A ello se sumó la indefinición entre la Comunicación Social y el Periodismo, que coexistieron por muchos años dentro de una misma licenciatura.

Además, se entroniza el debate en torno al “intrusismo profesional”, con la distinción entre quienes se han titulado y quiénes no. En la mayoría de las instituciones mediáticas del mundo la formación académica no constituye una garantía de empleo seguro, sino más bien un valor agregado, pues se privilegia la habilidad práctica demostrada. *Dos claras posturas emergen: la de quienes perciben que el periodismo no puede renunciar a su status como carrera universitaria y la opinión de quienes creen que el ejercicio práctico del periodismo no tiene por qué estar exclusivamente en manos de los periodistas titulados, sino en manos de sujetos que sepan hacer bien su trabajo.* (Mellado, 2009:277)

### **1.3.2: Ideología profesional del periodista**

Para el filósofo Pablo Guadarrama (2001), la ideología constituye el conjunto de ideas que pueden constituirse en creencias, valoraciones y opiniones comúnmente aceptadas y que articuladas de manera integral pretenden fundamentar las concepciones teóricas de algún sujeto social (clase, grupo, Estado, país, Iglesia) con el objetivo de validar algún proyecto, bien de permanencia o de subversión de un orden socioeconómico y político, lo cual presupone a la vez una determinada actitud ante la relación hombre - naturaleza.

Una interpretación novedosa y profunda del término la realizó el italiano Antonio Gramsci quien *con su concepto de hegemonía sentó las bases para entender la ideología como una práctica social auténtica y habitual que debe abarcar no solo lo que los individuos se representan conscientemente, sino también las dimensiones inconscientes y no articuladas de la experiencia social de las personas, además del funcionamiento de las instituciones existentes.* (Acanda, 2009: 168)

Para el lingüista holandés Teun A. Van Dijk (1996) la principal función social de las ideologías estriba en la coordinación de las prácticas sociales de los miembros de grupos con vistas a la realización de sus objetivos y la protección de sus intereses,



tanto hacia lo interno como hacia lo externo. Asimismo, considera que reflejan los criterios básicos que constituyen la identidad social del grupo, tales como pertenencia, actividades, objetivos, valores, posición y recursos.

Las profesiones como actividades permanentes que sirven de medio de vida y que determinan el ingreso a un grupo profesional determinado (Fernández, 2001) conllevan al establecimiento de ideologías específicas, por lo que puede hablarse de ideologías profesionales como *sistemas de valores, normas, representaciones, creencias que construyen y comparten los miembros de un grupo profesional sobre su profesión y los procesos que encierra, a su vez basados en la autopercepción de los presupuestos que requiere el ejercicio profesional, de los valores éticos, el vínculo institucional y su misión como grupo.*(Medina,2007:48) Aplicada al periodista la ideología profesional determinará la información básica acerca de quién es reconocido como tal, cuál es su trabajo típico, objetivos, valores y normas, su posición con respecto a lectores y autoridades y su recurso típico como grupo (Van Dijk, 1996)

Las ideologías profesionales de los periodistas no solo recogen las ideas universales de lo que es la profesión y cuales roles tienen establecidos en la sociedad moderna, sino además, todas las concepciones que ellos se forman en dependencia del contexto en que se desenvuelven. De ahí que no resulten iguales entre países y ni siquiera entre instituciones mediáticas de una misma nación, pues son producto de condiciones organizativas, políticas, sociales, económicas y hasta espirituales muy específicas. Pueden ser conceptualizadas como: *los paradigmas y prácticas profesionales, las representaciones, creencias formales, los presupuestos, actitudes, hábitos, comportamientos, compromisos y sentimientos menos conscientes, la visión del mundo o perspectiva general, el sistema más o menos coherente de imágenes, ideas, principios éticos, códigos y símbolos que las organizaciones periodísticas ponen en juego con el fin de regular en su seno las relaciones que los periodistas mantienen entre ellos y comparten; así como los intereses individuales y del grupo, su estatus, privilegios y relación con el poder.* (Legañoa, 2007:36)

Las ideologías profesionales no se adquieren inmediatamente, son fruto del proceso de socialización que comienza cuando el periodista llega a un medio y paulatinamente desarrolla el sentido de pertenencia, se forma criterios específicos acerca de su función

y de lo que el público espera de él, incorpora los valores de la profesión y los acepta. Incluye también la interiorización de la política editorial y la adaptación a las normas de trabajo establecidas. *Los aprendices son obligados, de hecho, a adecuarse a las normas, a los criterios, a los valores que presiden el proceso de producción de la información y a interiorizarlos como necesarios e inevitables, como los únicos posibles, so pena de ser excluidos del acceso a la profesión* (Cesareo cit. en García, 2008: 21)

Mauro Wolf en su libro **La investigación de la comunicación de masas** (1989) afirma que el público no constituye la principal fuente de expectativas, orientaciones y valores profesionales, sino los colegas y superiores que devienen punto de referencia. Este proceso socializador no ocurre sin resistencias, pero los individuos terminan adaptándose a la orientación de los medios por diversas razones: la autoridad institucional y las sanciones; los sentimientos de obligación y estima hacia los superiores; las aspiraciones a la movilidad profesional; la ausencia de fidelidades de grupos contrapuestas; la naturaleza agradable del trabajo y, por último, el hecho de que la noticia se ha convertido en un valor. (Breed, 1955 en Wolf, 1989) De ello se desprende que, más allá de los ideales sociales sobre la profesión o las concepciones traídas de la universidad - que no tienen por qué desaparecer completamente -, el periodista articula sus valores profesionales de forma pragmática y de acuerdo a la realidad que se vive en la redacción.

En esta socialización de carácter permanente y dialéctico juegan un papel clave la regulación y la autorregulación mediáticas como elementos que inciden sobre la ideología del profesional de la prensa y su práctica comunicativa. La regulación existe cuando se produce el ajuste de un sistema orientado a un objetivo debido a la interacción con otros sistemas, mientras que la autorregulación constituye ese mismo proceso pero hacia lo interno. *Ambas son ejercidas por los actores legítimos de la comunicación, de acuerdo a sus atribuciones y como una función positiva de ajuste a las necesidades sociales* (García Luis, 2004: 47)

#### **1.4 Tras el telón: la dirección en los medios**

El periodista recibe todas las críticas, la sociedad lo concibe como el único responsable de los errores que se publican o del tratamiento inadecuado a un tema. Sin embargo, como se ha podido apreciar, la construcción de la noticia constituye un proceso

complejo, donde intervienen múltiples factores. Al interior de los medios existen personas que regulan la actividad periodística, que velan por el cumplimiento de la política editorial y tienen el máximo poder de decisión en cuanto a la jerarquización, en resumen, dirigen. Ellos son los jefes de información (o editores según sea el caso) y directores.

De forma general, dirigir es el *proceso de llevar a cabo actividades eficientes con personas y por medio de personas* (Delgado, 2005:4); constituye una etapa del proceso administrativo orientada a lograr, mediante la motivación y la supervisión, el esfuerzo coordinado de los trabajadores y, por consiguiente, el logro de los objetivos de la empresa y una alta productividad. Para Pfiffener y Sherwood consiste en *conducir el potencial humano para actuar sobre otros recursos, para cumplir las actividades planificadas, asegurando su ejecución y continuidad mediante el control necesario*. (1974 cit. en Musso, 1997: 7)

Delgado asegura que: *en el proceso de dirección no solamente están incluidos los recursos financieros y materiales, sino también los recursos humanos como elemento esencial para lograr el éxito de la organización, obteniendo los resultados deseados de una forma eficiente y eficaz*. (2005: 4)

La dirección posibilita poner en práctica todas las determinaciones tomadas en las fases de planeación y organización del trabajo, alcanzar la conducta deseable de todos los miembros, emplear los sistemas de control y lograr una comunicación exitosa. Quien dirige debe saber motivar a sus subordinados y establecer no solo un espíritu de grupo, sino además la identificación con los objetivos de la empresa y evitar errores como el control excesivo y las decisiones rígidas.

Un concepto esencial, dentro del área de estudio, es el de liderazgo: *capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas* (Amorós, 2007: 145); un director que sea capaz de ejercerlo tendrá una gestión más eficiente al lograr mayor disposición e influencia en quienes lo rodean; para ello debe poseer habilidades como las de utilizar el poder de forma responsable, comprender los resortes que motivan a sus subordinados e inspirar; y cualidades como fe en el objetivo y don de mando, espíritu de previsión, persistencia, humildad y valor. El liderazgo debe basarse en el prestigio de

quien ejerce la autoridad y esta última debe ser de tipo integral, al combinar las autoridades jerárquica, profesional y moral.

Otro tema a tener en cuenta es el ejercicio de la autoridad, es decir, el mando, que se ejerce a través de dos vías, las órdenes y las instrucciones. Las primeras se relacionan con las orientaciones de lo que debe ser realizado y las segundas con las normas utilizables en situaciones rutinarias. La supervisión también resulta vital para el buen funcionamiento de una empresa, consiste en una actividad específica de mando proyectada sobre el ámbito que a cada jefatura le compete y entre sus funciones se encuentran la emisión de las órdenes de trabajo, la selección y preparación del personal que a ellas corresponde, la observación del desempeño de cada uno en las labores encomendadas y la evaluación y control del trabajo ejecutado (Musso, 1997) Generalmente se desarrolla en niveles jerárquicos inferiores (esta tarea en los medios corresponde, casi siempre, al jefe de información). De una supervisión efectiva dependen la productividad del personal, la observancia de la comunicación, las relaciones positivas entre jefe y subordinado, la subsanación de errores y el mantenimiento de la motivación y la disciplina.

Mucho se ha estudiado acerca de la dirección empresarial, pero desde la perspectiva de la Sociología de la producción de noticias las reflexiones han sido escasas y el tema se ha tratado de soslayo. *Ha habido poquísimos intentos sistemáticos de estudiar al emisor que ocupa una posición crucial en una red social, con la posibilidad de rechazar y de seleccionar la información en consonancia con la gama de presiones que se ejercen en determinado sistema social* (Halloran, 1969 cit. en Wolf, 1989: 110) *Se han ignorado los problemas relacionados con la formación y el ejercicio de los líderes en el interior de las organizaciones* (Bechelloni, 1986 cit. en Alsina 1989: 33)

Los directivos desarrollan una labor esencial en todas las fases de la rutina productiva. Aunque el periodista seleccione, excluya o jerarquice, la decisión final la toma el director o jefe de información, dependiendo de la estructura del medio.

Freddy Moros en su libro **El reportero en televisión** (1989) se refiere a las características que debe poseer el director de un noticiero: politización adecuada, ser periodista y tener vocación, poseer conocimientos del trabajo informativo y sus características, tener autoridad, nivel cultural adecuado al cargo y preocuparse por las

cuestiones administrativas que puedan influir en la calidad y el ritmo del trabajo informativo. Con respecto al jefe de información refiere que debe ser por naturaleza un “sabueso” de la noticia; localizarla, asignar las coberturas y darle una tónica acorde a los intereses informativos y políticos. *El director es el estratega que concibe la batalla; el jefe de información es el táctico que la ejecuta* (65).

Salvador de León Vázquez en su estudio **Prácticas periodísticas en Aguascalientes** (2004) asegura que quien tiene el margen más amplio de decisión es el director en tanto que se ubica como el gatekeeper más importante en el proceso y define los lineamientos (tal vez también determinado por los propietarios, las influencias supraorganizaciones y representaciones sociales acerca del Periodismo) bajo los cuales se elaboran las noticias. Quienes dirigen los medios *son los encargados de recibir solicitudes de cobertura para eventos o asuntos que organizan o proponen grupos de poder político y económico, asociaciones civiles, individuos (...)* Asimismo, *corresponde al editor o jefe de información decidir cuáles solicitudes se atienden y cuáles no, así como organizar el trabajo de los reporteros, fotógrafos y camarógrafos que cubrirán los eventos o asuntos propuestos por los actores sociales mencionados.* (Cervantes, 1996:54)

Los directivos no se encuentran aislados de los periodistas, ellos también sufren la influencia de rutinas productivas e ideologías profesionales, con la diferencia de que han interiorizado las normativas a las que la institución responde y su deber estriba en establecerlas y asegurar su cumplimiento. Estudiar su actuación resulta vital para entender qué ocurre en los medios y cómo.

### **1.5 Para referenciar: un telecentro entre puentes**

Matanzas estuvo entre las provincias privilegiadas a las que llegó la televisión en la década del 50 del pasado siglo, pero su desarrollo no fue creciente ni sostenido. Los hechos acaecidos en el territorio no poseían visibilidad, debido a que en la programación televisiva de la época el 75 por ciento de los programas eran de entretenimiento, con predominio de espacios humorísticos y musicales (Cabrera y Legañoa: 2007) Guillermo Miró Perdomo, fotógrafo y camarógrafo, era quien, en la medida de sus posibilidades, registraba el acontecer noticioso matancero, y luego

enviaba las latas de película en un ómnibus hacia la capital; lo que continuó haciendo luego del triunfo revolucionario.

En el año 1982, y por indicaciones del ICRT, comenzó a trabajar un equipo conformado por la periodista Ana Valdés Portillo -quien recibió un curso de superación en La Habana-, el propio Miró, Nivaldo Miró Pagés y Mariano García Milián, en calidad de luminotécnico y chofer. En esa época carecían de un local propio... *el grupo se instaló en el local de la Emisora Provincial, Radio 26, situado en aquellos momentos en la calle Contreras entre Zaragoza y Manzaneda, y que más tarde se trasladó hacia Meteorología, situado entre Matanzas y Jovellanos* (Martín, 2009: 45) La labor periodística se hacía en extremo compleja pues no se contaba con condiciones para poner voz a los trabajos, y la nota redactada se enviaba con la película.

En 1984 nace una corresponsalía como parte de la voluntad del gobierno revolucionario de llevar la televisión a todo el país, y comienza a laborar en ella Nelson Barrera, quien estudiaba Periodismo. Sin embargo, aún se carecía de un estudio de edición propio y los periodistas debían trasladarse a Villa Clara o La Habana para editar sus trabajos. Las condiciones inadecuadas del local con que contaban determinaron la decisión de construir en la Escuela Normal de Maestros un nuevo espacio, en el que se emplazarían la Emisora Provincial y la corresponsalía de televisión.

Ya entonces se acariciaba el proyecto de convertirlo en un telecentro (los cuales pueden definirse como *emisoras de televisión sin frecuencia radioeléctrica propia, que utilizan para sus transmisiones un horario asignado por el sistema televisivo nacional a través de uno de sus canales. Realizan una programación orientada a informar sobre los acontecimientos provinciales, promover la idiosincrasia del territorio donde están enmarcados y entretener a la audiencia.* (Cabrera y Legañoa: 2007: 77). Luego de acometida las labores constructivas se logró instalar un cubículo de edición VHS, con cámara y se desarrolló un curso para formar editores. Al comenzar las labores para establecer el Telecentro, la corresponsalía pasó a formar parte de este.

El 10 de diciembre de 1999, con la transmisión de una Tribuna Antimperialista, realizada en la plaza El Tenis, comenzó la historia del Telecentro TV Yumurí. Tan solo siete días después, se puso al aire una programación propia que se transmitía los viernes por espacio de una hora. Característica distintiva de este centro la constituye

que no se planificó salir al aire solo con una revista informativa, como era usual, sino con propuestas de diverso corte como la revista cultural **Cuando llegan las musas**, el espacio infantil **Soy Feliz** y el noticiero **Hoy** de 12 minutos. (Cabrera y Legañoa: 2007) La frecuencia de transmisión se incrementó en solo dos meses a tres veces por semana, lunes, miércoles y viernes, entre las 5 y 6 de la tarde. En ese momento ya existían 13 programas. El volumen de trabajos periodísticos aumentó notoriamente al mejorar las condiciones y existir el imperativo de elaborar productos comunicativos con un enfoque dirigido no solo a lo nacional sino también a cubrir las necesidades informativas territoriales.

El 23 de octubre del 2000, se establecieron las transmisiones de lunes a viernes y 4 años después una media hora más de transmisión entre las 12 y 12:30 del mediodía, con una revista informativa. El empeño de crear corresponsalías y canales municipales también llegó a la provincia, así nacieron Tele Banderas (6/12/2005) en Cárdenas y las corresponsalías con transmisiones locales en Jagüey Grande, Los Arabos, Calimete, Jovellanos<sup>11</sup> y Colón (20/10/2006). Quedó establecido de esa forma un sistema de televisión<sup>12</sup> en la provincia, que cubría una parte importante del territorio. En noviembre de 2006 comenzó a funcionar para el municipio cabecera el canal 53, con lo que el Telecentro extendió su programación a los viernes, sábados y domingos desde la 6:00 pm hasta las 12:00 am. En un primer momento se transmitían programas enlatados, a los que luego se le sumaron propuestas del propio TV Yumurí, como el **Boletín Informativo**.

El Telecentro cuenta con 68 trabajadores distribuidos en 3 departamentos (Ver anexo 1), de ellos 18 en el Departamento Informativo. Durante el 2012 se transmitieron 1302:40 horas, de ellas 601:27 correspondieron a contenido informativo. Los principales programas de corte informativo son el noticiero **Hoy** y el **Boletín Informativo**, aunque se insertan contenidos periodísticos en otros espacios.

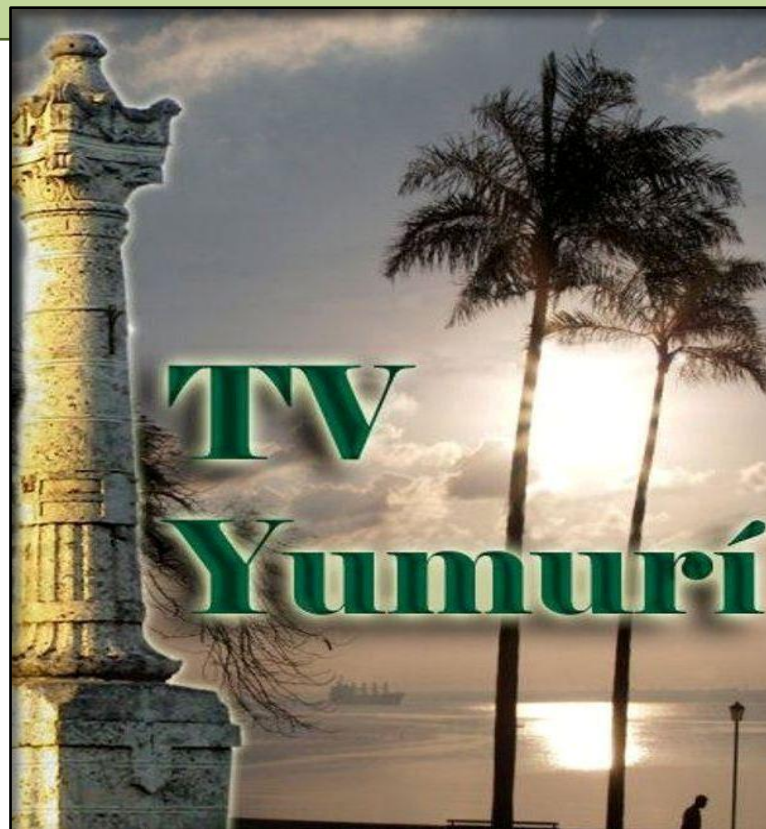
TV Yumurí se enfrenta a numerosos obstáculos tales como el natural envejecimiento de la técnica con 13 años de explotación, las dificultades con el transporte y la escasez de personal calificado, especialmente de periodistas. No obstante, constituye parte esencial de la vida de la provincia, y juega un papel protagónico en la construcción de la imagen del territorio hacia el interior de este y hacia el resto del país.



### **1.6 Una primera parada: conclusiones parciales**

La Sociología de la producción de noticias constituye una perspectiva acertada para estudiar lo que sucede al interior de los medios, sin desatender las mediaciones, que también influyen en el producto comunicativo final. Entre rutinas productivas, ideologías profesionales y dirección en instituciones mediáticas se establece una relación dialéctica. La dirección en el proceso de producción de la noticia determina el establecimiento de determinadas rutinas con fases preestablecidas, en dependencia de las condiciones técnicas y materiales, la imagen que tienen los periodistas sobre su profesión y rol social (ideologías profesionales), la influencia del poder político y las condiciones socioeconómicas existentes; pero, a la vez, también estos factores la determinan. Estudiar dichos aspectos tomando como caso de estudio al Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí, permitirá esclarecer rasgos significativos del trabajo periodístico que se realiza en uno de los medios provinciales con más posibilidades de alcanzar visibilidad en el territorio y a nivel nacional.

## *Capítulo II: Para trazar un camino*



## 2.1: Clasificación del estudio

Este estudio se incluye dentro de las **investigaciones comunicológicas**; por la esfera de Comunicación que aborda constituye una **investigación de medios audiovisuales**. Según la clasificación de Alonso y Saladrigas (2000), de acuerdo al momento del proceso comunicativo a que se refiere constituye **un estudio de emisores o procesos productivos**, pero también puede identificarse como un **estudio de procesos productivos y criterios de noticiabilidad**, debido a que combina la investigación sobre dirección y organización empresarial (gestión periodística) con el análisis de las rutinas productivas de la institución y de las ideologías profesionales de periodistas y comunicadores.

De forma general, dentro de las tendencias actuales de la investigación en Comunicación puede calificarse como un estudio inserto en la **Sociología de la producción de noticias**; en el que se combinan el enfoque culturoológico con el de la organización social del trabajo informativo y se estudian las rutinas en sus tres niveles: ocupacional, organizacional e institucional (Hirsh, 1980), aunque con mayor detenimiento en los dos primeros.

La investigación se realizó siguiendo el diseño de **estudio de caso único** pues se centró en una organización específica (Departamento Informativo), describiendo y analizando su desarrollo durante un período de tiempo determinado (6 meses).

## 2.2 Categorías analíticas, su conceptualización

### 2.2.1 Rutinas productivas

**Definición teórica:** Conjunto de acciones y normas surgidas de las exigencias que genera la dinámica productivo - editorial - tecnológica de la empresa mediática y el intenso proceso de mediación objetivo presente en cada una de sus fases; donde se evidencia el aprendizaje profesional derivado de ese quehacer que se asocia como regla a la repetición y las costumbres y tienen su repercusión en el resultado final de la labor periodística (Luis, 2006)

**Definición real:** Conjunto de prácticas rutinarias, basadas en saberes transmitidos, que ponen en práctica los periodistas del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí durante el proceso de producción de noticias y que marcan diferentes formas de actuar tanto ante los eventos cotidianos como extraordinarios.

**Definición operacional:**

- Conformación del plan editorial
- Determinación y asignación de coberturas
- Preparación del profesional ante la cobertura
- Prácticas estandarizadas de intercambio con el equipo de trabajo
- Prácticas estandarizadas en la realización de coberturas
- Relaciones con las fuentes
- Proceso de retroalimentación periodista - jefe de información
- Prácticas estandarizadas de redacción
- Prácticas estandarizadas de edición
- Uso de los valores noticia

**2.2.2 Ideologías Profesionales**

**Definición teórica:** Paradigmas y prácticas profesionales, las representaciones, creencias formales, los presupuestos, actitudes, hábitos, comportamientos, compromisos y sentimientos menos conscientes, la visión del mundo o perspectiva general, el sistema más o menos coherente de imágenes, ideas, principios éticos, códigos y símbolos que las organizaciones periodísticas ponen en juego con el fin de regular en su seno las relaciones que los periodistas mantienen entre ellos y comparten; así como los intereses individuales y del grupo, su estatus, privilegios y relación con el poder. (Legaño, 2007)

**Definición real:** Conjunto de opiniones, sentimientos y creencias que comparten los periodistas del Departamento Informativo de TV Yumurí con respecto a lo que su profesión implica dentro de la sociedad y a los modos de actuar que de dicha implicación se derivan.

**Definición operacional:**

- Función social del periodista
- Carácter del Periodismo, oficio o profesión
- Viabilidad de la especialización periodística
- Reconocimiento social como profesional de la prensa
- Satisfacciones personales y profesionales que brinda la labor periodística
- Nivel de consolidación del gremio de periodistas en el Telecentro

- Grado de satisfacción en cuanto a espacios de socialización y superación
- Valoración del desempeño laboral
- Actitud ante censura y autocensura

### 2.2.3 Gestión de dirección de la producción de noticias

**Definición teórica:** Proceso administrativo orientado a lograr, mediante la motivación y la supervisión, el esfuerzo coordinado de los periodistas y demás trabajadores de una institución mediática y por consiguiente, el alcance de sus objetivos y una alta productividad durante el proceso de construcción de la realidad social que resulta en la noticia; entendido este último como un sistema complejo de prácticas sociales articuladas al interior de una institución o medio de prensa que instrumenta mecanismos y rutinas de trabajo (Sexto, 2009).

**Definición real:** Acciones de carácter práctico ejercidas por el director del Telecentro TV Yumurí y por el jefe de información del Departamento Informativo, para lograr el cumplimiento por parte de los periodistas de la política y el plan editoriales en cada una de las fases del proceso de producción de noticias

**Definición operacional:**

- Competencias del directivo de medio de prensa
- Grado de satisfacción con sistemas de preparación y superación de directivos
- Mecanismos para establecer la política editorial
- Criterios utilizados para seleccionar coberturas
- Espacio de intercambio con los periodistas
- Acciones de revisión y control
- Mecanismo de evaluación de los periodistas

### 2.2.4 Mediaciones

**Definición teórica:** Articulaciones entre prácticas de comunicación y movimientos sociales - vistos como lugar en el que se produce el sentido de los usos - diferentes temporalidades y pluralidad de matrices culturales; metáforas con valor referencial; herramientas que sirven para explicar y comprender cómo los medios de comunicación masiva adquieren materialidad institucional y espesor cultural (Barbero, 1987)

**Definición real:** Elementos, de índole cultural, social y políticos que, sin ser reconocidos como parte constitutiva del proceso de producción de noticias, influyen en él de forma determinante al contribuir a la construcción que se hace de la realidad

**Definición operacional:**

- Factores estructurales - organizativos
  - Recursos técnicos
  - Recursos materiales
  - Recursos humanos
- Factores externos
  - Relación Telecentro – PCC
    - Proceso de selección de los cuadros de la prensa
    - Instrumentación de mecanismos para preparación y superación de directivos
    - Evaluación del desempeño de los directivos
    - Procesos de negociación con la fuente
    - Proceso de solicitud de coberturas
  - Relación Telecentro – SITC
    - Solicitud de trabajos especiales
    - Publicación de trabajos periodísticos
    - Mecanismos de retroalimentación sobre calidad de los trabajos

### 2.3 Población y muestra

En este análisis la **población** está constituida por todas las personas que intervienen directamente en el trabajo del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí (periodistas, comentaristas, jefe de información, director, editores, camarógrafos) por las características del estudio la **muestra** comprende a toda la población. Esta selección muestral responde a un enfoque cualitativo estructurado y el tipo de muestreo es de caso típico, pues se escoge a individuos relacionados claramente con la situación analizada.

**Directivos:**

- Ángel Tápanes Otero, director

- Ángel Rodríguez Pérez, jefe de grupo informativo
- Daniel Moreira Pérez, jefe del Departamento Ideológico Comité Provincial PCC
- Isabel Moya Richard, directora de la Editorial de la Mujer
- Norma Inzua Betancourt, directora de Telecubanacán

**Periodistas:**

- Aurora López Herrera
- Ana Valdés Portillo
- Jenny Hernández Suárez
- Yairis Hernández Rodríguez
- Roxana Álvarez Gómez
- Liz García Arango
- Yosvani Albelo Sandarán
- José Manuel Solís
- Claudia Hernández Domínguez
- Jessica Acevedo Alfonso (estudiante contratada)
- Lyl Jiménez Rodríguez (estudiante contratada)
- Pedro Rizo Martínez (estudiante contratado)
- Mayara Hernández Infante (estudiante contratada)
- Alejandro Castellanos Díaz (comentarista deportivo)

**Editores**

- Osniel Gazó Cicilia
- Gilieni Medina Dorta
- Lisandra García Rodríguez
- Malena Castillo De León
- Lianne Carbonell Dueñas

**Camarógrafos**

- Reynaldo Navarro Rodríguez
- Lino García Del Solar
- Renier Dávalos Peña
- Conrado Rodríguez Pérez
- Iván Correa Hernández



## 2.4 Métodos y técnicas

### 2.4.1 Método rector

Como método rector se siguió el **dialéctico - materialista**, paradigma que posee como objetivo principal propiciar un proceso de análisis histórico - dialéctico de los fenómenos donde se conjuguen en una unidad dialéctica lo cuantitativo y lo cualitativo según la circunstancia y la dinámica tanto del objeto, del sujeto, como del proceso, así como lo subjetivo y lo objetivo. (Ruiz, 2006)

### 2.4.2 Métodos teóricos

Los métodos teóricos utilizados fueron el **análisis - síntesis**, el cual propició una comprensión holística del objeto de estudio, al permitir estudiar de forma separada sus partes constitutivas, pero sin obviar su integralidad. El análisis, como operación lógica, consiste en la descomposición del todo en sus partes, en sus múltiples relaciones y componentes; y la síntesis establece mentalmente la unión entre esas partes y determina sus relaciones apoyándose ambos en la abstracción y en la generalización. (Martínez, 2006). Para obtener resultados fidedignos en esta investigación fue necesario analizar por separado las rutinas productivas, las ideologías profesionales y la gestión de la dirección, para luego llegar a conclusiones acerca de cómo estos elementos se entrelazan en la producción de noticias del Departamento Informativo de TV Yumurí.

Se utilizó además la **inducción - deducción**. A través de la inducción como forma de razonamiento se alcanza un conocimiento más general partiendo del conocimiento de casos particulares, mientras que la deducción constituye el proceso inverso. Este método *tiene una gran importancia en la etapa de recogida del material empírico, ya que su base directa es la repetición de los hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un aspecto definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan... a partir de las formulaciones teóricas se deducen nuevas conclusiones lógicas, las que son sometidas a comprobaciones atendiendo a las generalizaciones empíricas obtenidas* (Cerezal y Fiallo, 2001:128) Este método permitió inducir determinadas características del proceso de producción de noticias a partir de la información recopilada, y luego llegar a conclusiones. El método **hipotético - deductivo** permite partir del desarrollo teórico de una determinada ciencia, y

siguiendo la lógica de la deducción, llegar a nuevas conclusiones y predicciones empíricas, que pueden ser sometidas a verificación; posibilita establecer predicciones a partir del conocimiento que se posee. (Cerezal y Fiallo, 2001) A través de dicho método se aplicaron los conocimientos derivados de las investigaciones de la Sociología de la producción de noticias al caso objeto de estudio, para, luego del trabajo de campo, consignar resultados determinados empíricamente.

### 2.4.3 Métodos empíricos

Sobre la base de los métodos teóricos se pusieron en práctica los empíricos. Entre ellos la **encuesta** que permite *obtener la información que se precise a través de la combinación de preguntas cerradas y abiertas. Constituye un método de obtención de información primaria sociológica basado en el planteamiento de preguntas orales o escritas al conjunto de personas investigado* (Alonso y Saladrigas, 2000:40) Se aplicaron encuestas a periodistas, editores y camarógrafos, buscando aspectos puntuales de sus interpretaciones acerca del fenómeno estudiado, mediante interrogantes específicas.

Se usó también la **observación**, la cual constituye un *método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. Se orienta hacia un objetivo, es planificada de manera consciente y deliberada, tiene carácter selectivo y se controlan la validez, confiabilidad y exactitud.* (Alonso y Saladrigas, 2000: 39) Este método posibilita recopilar la información de primera mano y en el momento que ocurre, además, el objeto de estudio puede ser apreciado en sus múltiples manifestaciones y en toda su complejidad.

En esta investigación la observación fue estandarizada, participante, de campo y abierta. Se realizó en el Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí, en el Departamento de Producción, los cubículos de edición, las reuniones semanales, y las coberturas, durante un período de seis meses, comprendidos entre el primero de septiembre de 2012 y el 28 de febrero de 2013. Permitió establecer las complejidades prácticas del proceso de producción de noticias y compararlas con las representaciones

que a nivel ideal poseen los periodistas de su propio desempeño; además de evaluar en su dimensión práctica la gestión de dirección.

Otro método en este estudio fue el **análisis de contenido**, que se dedica a la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación. Las categorías utilizadas deben ser precisas, de manera que diferentes investigadores puedan arribar a los mismos resultados; el contenido debe analizarse de acuerdo con un plan predeterminado y sin prejuicios y aunque conlleva análisis cualitativos, siempre los resultados deben expresarse en forma numérica. (Alonso y Saladrigas, 2000:65) En este caso tuvo como aplicación específica la comprobación de hipótesis sobre las características de un mensaje (Alonso y Saladrigas, 2000), la cual permite relacionar determinadas características de la fuente productora del material comunicacional con las observadas en los mensajes producidos. De esa forma, pudieron compararse las determinantes de la gestión de dirección en la producción de noticias del Telecentro con el resultado final de su espacio informativo más importante, el noticiero **Hoy**. El **universo** fue el noticiero **Hoy** del Telecentro TV Yumurí, mientras que la **muestra** estuvo constituida por las emisiones correspondientes a los meses septiembre, octubre y noviembre de 2012.

También se utilizó la **triangulación**, método esencial en una investigación mixta por la necesidad de confrontar y complementar los datos aportados por ambos paradigmas. La triangulación posibilita al investigador determinar la exactitud de la información resultante con la utilización de diversas fuentes, variedad de métodos o diversidad de investigadores. (Martínez, 2006) Consiste en la recogida de datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí. Es un control cruzado entre diferentes fuentes de datos, ya sea personas, instrumentos, documentos, teorías, métodos o la combinación de ellos. (Ruiz, 2006) En este caso se implementó la triangulación metodológica, a partir de la utilización de diferentes métodos y técnicas.

#### 2.4.4 Técnicas

Entre las técnicas instrumentadas estuvo la **investigación documental o bibliográfica**, la cual es utilizada siempre en una investigación científica, posee pasos definidos: selección, evaluación y definición del tema; confección de la guía temática; recopilación y evaluación de fuentes; recogida de información; análisis e interpretación de los datos;

y elaboración y redacción del informe de investigación. (Alonso y Saladrigas, 2000: 68). Constituye un instrumento esencial para la elaboración del marco teórico, sustento de la investigación; permite acercarse a las fuentes documentales, reconocer los antecedentes del tema, definirlo mejor y esclarecer los caminos que debe o no seguir el estudio.

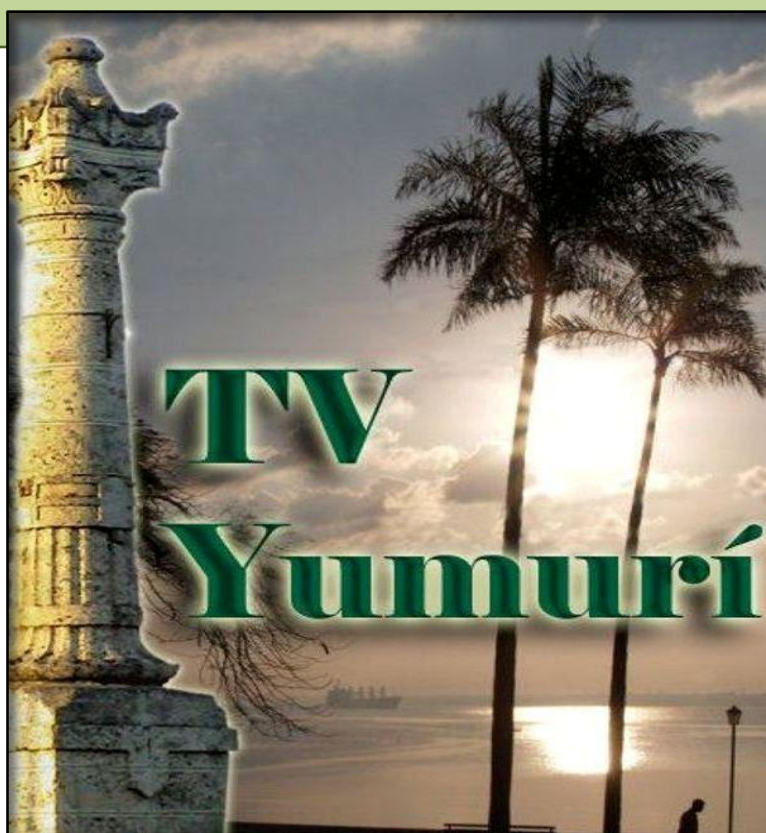
Definida como un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae información de una persona (informante) que se halla contenida en la biografía de ese interlocutor, la **entrevista en profundidad** constituye otro instrumento esencial, *su objetivo principal consiste en construir el sentido social de la conducta de individuos o grupos, mediante la recogida de un conjunto de saberes privados.* (Alonso y Saladrigas, 2000: 61) En este caso estuvo reservada a Isabel Moya Richard, experta en temas de la gestión de la dirección, aprovechando una de las mayores ventajas de este instrumento, la de extraer respuestas agudas y comprensivas sobre el objeto de estudio y la riqueza de la información obtenida.

La **entrevista** devino en técnica esencial para la investigación, pues sin ella hubiese sido imposible acercarse a las ideologías de los profesionales, a sus concepciones sobre las prácticas cotidianas de la construcción de noticias y sobre la gestión de dirección que sobre ellos y por ellos se ejerce. *Constituye una técnica para la recopilación de información, cuya característica distintiva consiste en el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal sobre sí mismo, sobre otros individuos o sobre hechos que le conciernen, generalmente en forma de respuestas a preguntas concretas o estímulos directos.* (Alonso y Saladrigas, 2000: 42) El tipo de entrevista utilizado fue la semiestandarizada e individual. Se entrevistó a responsables de la gestión de la dirección de noticias y a profesionales del Periodismo.

## 2.5 Una segunda parada: conclusiones parciales

Se puede concluir que en la investigación primó la utilización de diversos métodos y técnicas, bajo una perspectiva mixta con predominio de lo cualitativo; lo que permitió abordar con profundidad la complejidad del fenómeno y obtener resultados fidedignos mediante la triangulación metodológica.

## ***Capítulo III: Luces, cámara, dirección...***



El Periodismo Audiovisual resulta complejo; aunque algunos de sus detractores lo califiquen como un pseudo periodismo, precisa de una gran preparación profesional para explotar todas las potencialidades que ofrece. Además, se necesita de un consolidado trabajo en equipo para alcanzar el resultado final y depende, quizás como ningún otro, de la disponibilidad técnica y sus óptimas condiciones. Asimismo, deviene elemento imprescindible una dirección eficiente y eficaz, creadora y exigente, capaz de distribuir los recursos con precisión y explotar las fortalezas del capital humano.

Lo antes expuesto permite entrever la complejidad de insertarse en el Telecentro TV Yumurí para, mediante instrumentos de investigación, develar los significados ocultos, los porqués detrás de cada producto comunicativo. En este capítulo se expondrán, de forma resumida, los resultados del estudio; la división en epígrafes se realizó solo con fines didácticos pues, como se podrá apreciar, las categorías analíticas se encuentran fuertemente imbricadas y no pueden entenderse unas sin las otras.

### **3.1 ¿Rutinas productivas o producción rutinaria?**

Como para todo medio periodístico para el Telecentro TV Yumurí las rutinas productivas resultan indispensables, máxime cuando enfrenta serias dificultades en cuanto a la disponibilidad de recursos; allí se hace necesario estructurar el trabajo de tal forma que pueda cubrirse el número suficiente de sucesos para completar los espacios informativos, así como los acontecimientos considerados de mayor prominencia en la provincia. En la investigación se determinó que en la práctica se siguen tres fases: planificación, realización y edición y publicación

#### **3.1.1 Fases de la producción informativa en TV Yumurí**

##### **3.1.1.1 Planificación**

La planificación surge con la determinación de la política editorial, la cual se elabora por la dirección del Telecentro, atendiendo a las especificaciones del Partido Comunista de Cuba (PCC) y a las directrices que rigen la vida económica, social y política del país; se tiene en cuenta además, la necesidad de reflejar la vida de la provincia, con sus determinantes históricas y culturales. Ángel Tápanes, director del Telecentro, afirma que: *la política editorial se conforma a partir de un cúmulo de opiniones, de sugerencias, de líneas de trabajo que se organizan, se conforma un todo único, una guía de temas a los cuales te vas a enfrentar para lograr estar a tono a lo que se*



*desarrolla en la sociedad. (En entrevista con la autora, 2013) Ángel Rodríguez, jefe del grupo informativo esclarece que: La política editorial responde en primer lugar a los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución y a los acuerdos y objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido (...) Todo eso, lineamiento a lineamiento, objetivo a objetivo, se instrumenta de manera que los periodistas distribuidos por capítulos, sectores y demás, tienen las principales misiones distribuidas para el trabajo del año. De ahí sale el perfil y el plan temático. (En entrevista con la autora, 2013)*

Aunque se preparó un documento sobre la instrumentación de los Lineamientos, tanto hacia el interior del centro como en el propio trabajo periodístico, aún existe desconocimiento en el personal del Departamento Informativo acerca de qué dispone la política editorial. Del total de periodistas encuestados, el 50 por ciento afirmó desconocer la política editorial y de quienes dijeron conocerla, algunas la confundieron con las normas de estilo. (Ver anexo 13.8)

Teniendo en cuenta los elementos antes mencionados se realiza semana a semana el plan de trabajo, en el cual se consigna la cobertura, hora, periodista, camarógrafo, cámara y transporte, así como el día y la hora de edición. Este plan es elaborado por el jefe de grupo informativo, de conjunto con la jefa de producción. Para insertar los trabajos se tiene en cuenta además, la solicitud de coberturas realizadas por los periodistas, a quienes se les exige hacer sus propuestas semanalmente, lo que no ocurre siempre.

Según el director, para decidir a que se dará cobertura se tienen en cuenta la prominencia, la inmediatez y la actualidad, debido a que no existen cámaras para llegar a todos los lugares. El jefe de grupo informativo aclara que, además de ver cómo se ajusta un tema a los intereses editoriales y despejar prioridades, influye *la solicitud de los organismos superiores que te indican un grupo de trabajos que debes cumplimentar a partir de requerimientos que se establecen en ese sentido y disciplinadamente se cubren porque somos un medio que también responde a intereses políticos de la provincia.* (En entrevista con la autora, 2013)

Con respecto a este tema el periodista Yosvani Albelo afirma que: *Hay veces que se priorizan cuestiones que no tienen porque ni siquiera cubrirse, eso es una realidad,*



*pasa en todos los medios, en la televisión pasa mucho porque hay un fenómeno que se llama "amor al vidrio", y afecta a la sociedad completa, todo el mundo quiere salir en la televisión y entonces se le hacen ciertas solicitudes impuestas, se cubren ciertas cosas y se pierde el momento y la oportunidad de cubrir otras tal vez mejores. ( En entrevista con la autora, 2013) Para los periodistas resultan innecesarias la cantidad de reuniones y actos que se cubren, y que creen no interesan a la población, con lo que se pierde la oportunidad de tocar temas más profundos o de abordar esos mismos asuntos pero de una manera más atractiva. Otra dificultad radica en que a pesar de existir una distribución por sectores, se respeta muy pocas veces y los periodistas realizan labor de reporterismo, sin tener la posibilidad de especializarse o, al menos, lograr relaciones más estables con la fuente.*

Posteriormente, cuando ya el plan está hecho, se les da a conocer a los periodistas en la reunión semanal de los viernes. Constituye un error hacer una reunión editorial cuando ya se definió lo que se trabajará, además, no se potencia el análisis, ni se valora el trabajo de la semana que pasó. Dicha reunión se realiza con irregularidades y escasa asistencia del personal periodístico porque no existe motivación. Los periodistas creen provechoso convertirla en espacio para el intercambio profesional y la superación de los más jóvenes. Yeni Hernández, periodista cree que *no cumple el objetivo, yo llevo 3 años aquí y lo que se dijo el primer año se sigue diciendo ahora y no se hace nada. La gente pierde el interés, no se dicen los mejores trabajos de la semana y los peores. Tiene que crearse un espacio para que la gente diga.* (En entrevista con la autora, 2013)

En el momento de la reunión, o posteriormente, en un encuentro personal, los periodistas generalmente se acercan al jefe de grupo informativo para que les oriente acerca de la cobertura, sus objetivos, aristas e intencionalidad; este aspecto también presenta dificultades pues, en ocasiones, se desconoce la finalidad de una cobertura, qué sucederá o simplemente quién estará presente; esto causa inseguridad en el profesional que no puede prepararse lo suficiente, lo que incide en la calidad final del trabajo.

Cuando el periodista se forma una idea de lo que quiere con la cobertura se dirige a la productora, le indica las personas con las que está interesado en contactar, para que

ella las localice y confirme fecha y hora. Este paso es violado por los periodistas solo en contadas ocasiones, en las que la productora hace los contactos ella misma basándose en su experiencia, aunque no constituye su responsabilidad.

### 3.1.1.2 Realización de la cobertura

Como hemos visto, los directivos usan determinados valores - noticia para planificar una cobertura, no obstante, cada periodista al enfrentarse al hecho noticioso busca otros (Ver anexo 13.5) dependiendo de los que considere más significativos. Casi todos coinciden en que los más importantes son la actualidad y la repercusión social, debido a que creen que se necesita informar de forma rápida y veraz pero cubriendo temas lo suficientemente significativos como para ser incluidos en los espacios nacionales. Pedro Rizo, estudiante de Periodismo contratado expone que: *a veces le damos valor a una noticia que no la merece. El público es un medidor, cuando no le interesa no tiene relevancia o el valor que creíamos; y a veces cubrimos hechos que no tienen los valores noticia* (En entrevista con la autora, 2013) Por su parte Yeni Hernández, periodista que se ha desempeñado como corresponsal nacional asegura que: *A veces hay que buscarle la cosquillita, porque no tiene valores - noticia o te mandan a cubrir una cosa que no tienes por donde cogerla, entonces tienes que pensar a ver por dónde la vas a coger. Actualidad e inmediatez son importantísimos, claro, aquí nunca se cumple* (En entrevista con la autora, 2013)

Como en todo el trabajo de televisión, en la cobertura la labor no depende solo del periodista sino del trabajo en equipo. Desde el chófer hasta el camarógrafo, resulta esencial la comunicación, que el reportero sepa dirigir y pedir lo que necesita. El hecho de que los camarógrafos no pertenezcan al Departamento Informativo, sino al de Producción y Técnica, conspira contra la unidad, puesto que cada periodista no labora siempre con el mismo camarógrafo, alternativa que pudiera estudiarse, aunque en ocasiones hubiera que implementar cambios por la escasez de personal. En ocasiones, se producen fricciones en el equipo debido a que los camarógrafos creen que las coberturas no son importantes o a que el periodista no les explica el objetivo del trabajo, generalmente eso se debe a fracturas en la comunicación.

En la cobertura otro punto fundamental lo constituye el contacto con la fuente; el periodista de televisión casi siempre busca tener uno o varios entrevistados, debido a

que así le da mayor credibilidad al producto comunicativo y pone en pantalla a los verdaderos protagonistas de los hechos. Como en todos los medios, el acceso a la fuente de información presenta dificultades, sobre todo porque existen organismos que se niegan a dar información sin una autorización de los niveles superiores, violando lo dispuesto por el Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba en sus **Orientaciones para Incrementar la Eficacia Informativa de los Medios de Comunicación Masiva del País (2007)** donde se plantea que: *la prerrogativa de decidir lo que difunde un órgano de prensa corresponde exclusivamente a los dirigentes del trabajo periodístico (2)*. Casi todos los periodistas coinciden en que, a pesar de las reticencias de las fuentes, se deben desarrollar habilidades para convencerlas, para lograr la colaboración y la confianza, lo cual se facilita con la experiencia profesional y la consolidación de un prestigio en el sector de la prensa.

Durante el transcurso de la cobertura, además de tomar notas, el periodista de medios audiovisuales debe pedir al camarógrafo los planos que considere necesarios y construir en su mente el producto comunicativo que quiere realizar, es decir, encaminar su trabajo desde el terreno según la dramaturgia de la comunicación televisiva.

### **3.1.1.3 Edición y publicación del trabajo**

Esta última fase comienza mucho antes de llegar al cubículo de edición. La primera etapa la constituye el visionaje de lo filmado; esta operación se dificulta pues existe un solo cubículo para digitalizar, este no se encuentra cerrado por lo que no se alcanza una buena concentración y lo utiliza tanto la parte informativa como la de programación, todo ello determina que muchos periodistas se salten el visionaje con el consiguiente riesgo de que luego, al editar, descubran que no cuentan con las imágenes que creían. Unos periodistas redactan en el Departamento, mientras que otros prefieren hacerlo en sus casas para contar con mayor comodidad, esto último no siempre es posible debido a la premura que conlleva la realización de determinados trabajos. En la redacción el periodista concibe su propuesta, en dependencia de los valores noticia que decide destacar y el género escogido (el género se define en la cobertura e incluso desde la preparación si se cuenta con la información suficiente). Una dificultad del trabajo informativo del Telecentro radica en que predominan el reportaje y la información (Ver anexo 16.3), lo cual es resultado de la rutina productiva que imperó durante muchos

años cuando existían solo entre 3 y 4 periodistas; aunque la situación ya ha cambiado no se ha logrado revertir la tendencia. Roxana Álvarez, periodista en adiestramiento, refiere que se necesita de más trabajos críticos, de más comentarios, porque hay una informatividad aplastante.

Una de las fortalezas del Departamento Informativo radica en que existen mecanismos informales de revisión colectiva; generalmente es el jefe del grupo informativo quien lee los trabajos y hace las recomendaciones, pero si este no está presente los más jóvenes acuden a los periodistas de experiencia o se revisan entre ellos.

Culminada esta etapa se procede a la edición; este proceso resulta el más problemático para el Departamento, porque en realidad no fluye, causa asperezas entre los compañeros y atenta contra la inmediatez. Los turnos de edición se consignan en el plan pero generalmente no se respetan debido a que aparecen informaciones de último minuto, quedan trabajos importantes sin editar del día anterior, surge una información que hay que mandar para La Habana o que es titular del noticiario.

Suele ocurrir que quien posee un turno de edición a las 9 de la mañana a las 6 de la tarde aún no lo haya hecho. Es una realidad que un cubículo de edición no resulta suficiente para la labor informativa, por ello es imprescindible tomar la decisión de, o respetar el plan de la semana como está configurado, o hacer una planificación diaria según las exigencias del proceso productivo, esta última constituye la opción más acertada en cuanto le permite al sistema mayor elasticidad e inmediatez.

En el cubículo de edición resulta vital la relación periodista - editor que, como con el camarógrafo, debe estar signada por la comunicación clara y el equilibrio, por parte del periodista, entre la exigencia del apego a su idea y el respeto a la creatividad y la profesionalidad del editor. La propia organización del trabajo causa fricciones, el editor se agobia por la cantidad de trabajo que debe hacer y el periodista necesita que su producto se termine lo más pronto posible y con calidad.

Lo ideal fuera que, luego de culminado el trabajo, se revisara inmediatamente, pero no sucede así, generalmente se revisa en el momento del ensayo del noticiero lo que provoca que haya que hacer arreglos de último minuto o que se escapen errores. La publicación puede ocurrir de forma inmediata o luego de días, debido a que el principal espacio informativo posee solo 12 minutos, y existe irrespeto a los tiempos de los

géneros periodísticos televisivos, lo cual atenta contra el logro de un balance adecuado y el óptimo aprovechamiento de esa oportunidad de publicación.

### **3.2 Más allá del set: medio mediado**

Para analizar un proceso tan complejo como la producción de noticias resulta indispensable tener en cuenta todos los factores que, sin ser inherentes al proceso, influyen en él y determinan en buena parte el resultado final. El Departamento Informativo de TV Yumurí se enfrenta a mediaciones que inciden directamente sobre el modo en que se hace el trabajo y su calidad final.

#### **3.2.1 Factores estructurales - organizativos**

Por muchos años el personal periodístico estuvo incompleto en TV Yumurí, lo que marcó formas de hacer signadas por la premura, el intenso reporterismo y el escaso tiempo para investigar. Así se privilegió la realización de informaciones y reportajes en detrimento de otros géneros. Tales vicisitudes con el **recurso humano** se han superado con la incorporación de jóvenes graduados de las licenciaturas en Periodismo y en Comunicación Social y la contratación de estudiantes en su último año de carrera. Para una consolidación del personal se necesitarán varios años en los cuales los más jóvenes adquieran experiencia. No obstante, aún no se toman medidas eficientes para cambiar la forma de utilizar el capital humano, que pudieran ser encarar específicamente géneros de opinión, orientar la utilización de recursos técnico - artísticos o crear un equipo de Periodismo de Investigación. Si no se realizan acciones transformadoras se corre el riesgo de perpetuar la misma rutina y que los vicios provocados por dicha mediación se entronicen en los nuevos periodistas.

Otras de las mediaciones de tipo estructural - organizativo que atraviesa el desempeño del Departamento se relaciona con los **recursos materiales**, debido a que el presupuesto es insuficiente y debe distribuirse de tal forma que se asegure la programación del Telecentro. La edificación presenta falta de mantenimiento y pintura, elemento desmotivador para los trabajadores; además de que áreas como los cubículos de edición y el propio set se han deteriorado considerablemente en los años de explotación. Hacia el interior del Departamento la situación más crítica está asociada al soporte informático. Actualmente existen cinco computadoras, una para el informático, otra para el web máster y la editora de la página web, una para el guionista del noticiero

y dos conectadas a internet para la redacción de los periodistas; en estas últimas también pueden trabajar los directores de programas. Con el completamiento de la plantilla dos PC no dan abasto para toda una redacción; eso determina que el periodista se vea obligado a levantar a otro de la máquina para poder redactar; además, dichos equipos se encuentran en malas condiciones, se bloquean y la conectividad es deficiente. Esto también dificulta el desempeño profesional del periodista en otras áreas como el Periodismo Digital, ya que se hace muy difícil actualizar los blogs personales, participar en las redes sociales o simplemente realizar una búsqueda como parte de la preparación personal.

Existen grandes dificultades también con la disposición del transporte y del petróleo. Actualmente solo hay dos carros, afectados también por los muchos años de servicio; la disponibilidad de combustible resulta insuficiente para cubrir las necesidades de los programas y del informativo; lo cual incide también en el balance territorial del noticiario (Ver anexo 16.8) En ocasiones, resulta necesario recurrir al transporte de los propios organismos para realizar una cobertura, lo que disminuye la independencia del periodista para hacer su trabajo, decidir cómo moverse, hacia dónde ir.

El director del Telecentro asegura que *el Informativo se constituye en el objeto social del órgano de prensa, por eso es que el Telecentro está considerado como un órgano de prensa, porque es la información la que tiene la prioridad número uno* (En entrevista con la autora, 2013) Sin embargo, muchos periodistas sienten que el trabajo informativo no tiene la misma importancia que en los primeros años y que se le relega ante otro tipo de programa, sobre todo los que se transmiten a nivel nacional. La periodista Ana Valdés, fundadora del Telecentro considera que *los canales provinciales y municipales están organizados a nivel nacional en función de la cobertura informativa, de darle prioridad y no en hacer programas solamente; aquí se invirtieron los papeles desde hace un tiempo y entonces el informativo es la última carta de la baraja. Cuando el Telecentro surgió el informativo era de primer orden, los carros, las cámaras, todo estaba en función del Informativo, ahora en este minuto eso ha decaído mucho* (En entrevista con la autora, 2013)

Los **recursos tecnológicos** y su gran deterioro afectan en gran medida el trabajo periodístico, existen tres cámaras pero en mal estado; en ocasiones, presentan

dificultades en medio de una cobertura y hay que suspenderla. Los casetes son muy escasos y por el uso cotidiano se les parte la cinta, las imágenes llegan dropadas, el audio se afecta, todo lo cual va en detrimento de la calidad del trabajo. Igual sucede con las máquinas para digitalizar y editar que se encuentran sobrecargadas y se bloquean, retrasando así el desarrollo de la rutina productiva. Sin la técnica adecuada no se puede hacer una buena televisión; ante esas condiciones se impone aún más la creatividad del periodista, la profundidad al abordar los temas y el poder de concreción para paliar las dificultades existentes.

### 3.2.2 Factores externos

En las entrevistas realizadas a los profesionales de la prensa casi todos coincidieron en que una de las mediaciones fundamentales la constituyen las orientaciones del Partido Comunista de Cuba. En su capítulo X Política ideológica la **Plataforma Programática del PCC. Tesis y Resolución**, del año 1976, apunta que *El Partido prestará una orientación y atención sistemática a los órganos de difusión masiva... les prestará todo su apoyo y ayuda en la adopción de medidas conducentes al sucesivo incremento cuantitativo y a la elevación cualitativa del nivel de información del pueblo* (102-103). No queda duda del papel que tiene, en el trabajo de los medios, dicha organización política como la rectora de la vida en el país, pero también hay que considerar que dentro de su política informativa con respecto a la prensa revolucionaria juega un papel fundamental la independencia de estos, como se reconoce en las **Orientaciones ...** del 2007: *El director de cada medio de comunicación es el responsable, de modo personal e intransferible, de la ejecución de la política editorial e informativa trazada por cada órgano de difusión masiva* (2)

A los periodistas les preocupa el gran número de coberturas que se exigen al medio y que, aunque poseen valor político, no resultan productivas desde el punto de vista informativo, tales como reuniones y actos. Para algunos se trata de respetar más el hecho de que el reportero es quien sabe qué es noticia y, en tanto, no imponer la cobertura de determinado acontecimiento, sino proponer la temática y que desde el medio se decida que tratamiento darle. Además, creen que quien ocupe responsabilidades en el Partido relacionadas con el sector debe manejar conocimientos de las áreas de la Comunicación y el Periodismo para saber qué es noticiable y qué no.



Daniel Moreira Pérez, jefe del Departamento Ideológico del Comité Provincial del PCC coincide con esa visión al afirmar que resulta necesario *más acercamiento hacia los medios, más comunicación, estar más allí y empaparse de los problemas que tienen, estar más cerca, sobre todo de la parte informativa, intercambiar con ellos, dominar más el trabajo por dentro de la televisión, para no exigirles cosas que a veces no pueden cumplir. Es algo que nos ha faltado (...) La televisión es un trabajo que necesita que el Partido conozca más.* (En entrevista con la autora, 2013)

Desde el PCC también se selecciona a los cuadros de la prensa; al respecto Moreira cree que la política de cuadros ha presentado deficiencias; pues se debería seleccionar a los directivos entre los propios periodistas, pero muchas veces estos no están dispuestos a hacer dejación de sus puestos de trabajo y su retribución salarial. *El ICRT tendrá que cambiar también... para ir dándole posibilidades a un grupo de periodistas jóvenes que tienen interés y deseos de trabajar, que puedan dirigir y seguir ejerciendo la profesión de periodistas. Porque si estudias 5 años para ser periodista y después dices voy a ser directivo, pierdes todas las habilidades, te desvinculas* (En entrevista con la autora, 2013)

Todo ello provoca que se coloque a dirigir los medios a cuadros que tienen la disposición pero que no proceden del medio y no cuentan con todas las herramientas. A esas personas resulta necesario prepararlas y superarlas, sin embargo, no existen mecanismos establecidos para formar directores de medios de prensa, tales como cursos, postgrados u otros, sino que son emplazados en la responsabilidad y se forman sobre la marcha. Se les incluye en los sistemas de preparación que tiene instrumentado el PCC para todos los directivos de la provincia y se desarrolla cada lunes una reunión específica para ellos, en la que se incluye a los corresponsales nacionales, se les actualiza acerca del acontecer provincial y se les brindan determinadas orientaciones. El Partido también debe mantener una evaluación constante sobre sus cuadros, lo que realiza a través del seguimiento de los programas informativos, su calidad e impacto, el cumplimiento de las tareas que se orientan y del ambiente de trabajo, en lo material y humano, que sean capaces de crear.

Asimismo, desarrollan una labor sistemática para lograr la colaboración de todas las fuentes, elemento que ha experimentado una mejora sostenida, aunque no total, en los

últimos años; entre las acciones que se toman están la exigencia en el cumplimiento de las Orientaciones del Buró Político y las discusiones con los consejos de dirección donde se presenten problemas. Contra el éxito de dicha gestión conspiran el frecuente cambio de funcionarios en las empresas y de comunicadores institucionales, e incluso la ausencia de estos últimos.

Aunque TV Yumurí se inserta en el Sistema Informativo de la Televisión Cubana (SITC), la distancia física existente, así como la obligación del Departamento Informativo de responder ante requerimientos de la dirección nacional de ese sistema determina que constituya una mediación. El SITC semanalmente realiza un plan de solicitudes y exige que cada provincia le envíe, con una semana de antelación, los posibles trabajos de fondo que tributará. En ocasiones se realizan solicitudes especiales para espacios como la Mesa Redonda. El jefe de grupo informativo aclara que *tiendes que trabajar en función de eso porque son prioridades, cuando la televisión nacional te hace una solicitud de esas tienes hasta que modificar el plan de trabajo que ya tienes hecho* (En entrevista con la autora, 2013) La comunicación se establece de forma casi diaria con la proposición de trabajos no solo realizados por la corresponsal nacional sino con los de otros periodistas cuyos productos se consideren de calidad.

La publicación en espacios informativos nacionales ha sido uno de los elementos criticados en el trabajo del Telecentro por la escasa visibilidad; problemática en la que se unen diversas condicionantes: el no tratamiento de temáticas interesantes, la ausencia de una estrategia eficaz de inserción en esos espacios, los problemas tecnológicos y materiales y la cercanía con la capital que permite que periodistas de allí realicen trabajos en la provincia, lo que es visto por los profesionales del territorio como intrusismo. Existe un espacio de publicación fijo: el pase en vivo los miércoles de la Revista Buenos Días, con una duración de entre 4 y 5 minutos. La retroalimentación se produce cuando desde la corresponsalía en La Habana se reconocen determinados trabajos o a periodistas, y también se valora la labor desarrollada, lo que finalmente incide en la evaluación anual del reportero y en su por ciento de estimulación salarial.

La audiencia constituye otro elemento mediador, en cuanto determina estados de opinión, conforma la agenda pública y generalmente, es quien con mayor rigor critica la labor periodística y su apego a la realidad. El periodista Yosvani Albelo considera que el

público influye porque *cuando empieza a pedir y a opinar, eso te obliga, si eres un buen medio de prensa lógicamente, a buscar ese camino y a darle al menos respuesta*. (En entrevista con la autora, 2013) En el Telecentro existe una investigadora encargada de indagar acerca del impacto de los programas de todo corte que se realizan, así como sobre las expectativas que tiene la población. El director Ángel Tápanes opina que las investigaciones sociales *son las que nos dicen cómo se van logrando los objetivos que nosotros pretendemos y a la vez nos determina qué correcciones hay que hacer*. (En entrevista con la autora, 2013) Para los periodistas saber qué quiere la audiencia resulta esencial, por lo que creen que no deben perder el contacto con la gente, el saber qué está sucediendo en la calle y sobre qué temas se está opinando, todo ello para no apartarse de la realidad cotidiana del matancero.

### **3.3 Las interioridades de un sacerdocio**

El Periodismo resulta una profesión compleja en cuanto incide directamente en el desenvolvimiento de la sociedad y en la reproducción y supervivencia de esquemas de pensamiento, prejuicios, valoraciones y hasta giros lingüísticos. Cada persona que se decide por esta carrera construye paulatinamente formas, no solo de ejercerla, sino además, de entenderla. En cada medio, y dependiendo de sus interioridades, los periodistas comparten opiniones, sentimientos y creencias sobre lo que su profesión implica; TV Yumurí no constituye la excepción.

#### **3.3.1 Periodismo visto por periodistas**

Dos elementos sobresalen en las reflexiones de los periodistas de TV Yumurí acerca de lo que su profesión implica; el primero de ellos, ser mediador entre el acontecimiento y la población, y el segundo, la vocación de servicio, pues como explicita la estudiante de Periodismo contratada Jessica Acevedo: *el periodista no tiene horario de trabajo, uno es periodista en cualquier lugar en que se encuentre*. (En entrevista con la autora, 2013) Creen además que resulta esencial estar comprometido con la sociedad y mantener el empeño de educar y analizar. Para la mayoría el rol social más importante que poseen es informar (Ver anexo 13.2), seguidos por los de crear conciencia en la población y defender las conquistas políticas.

Aunque el 71.43 por ciento de los periodistas de la televisora coincide en que su desempeño como profesional es bueno (Ver anexo 13.1), comparten insatisfacciones

en cuanto al cumplimiento de su función social. Consideran que el hecho de realizar tantas informaciones los limita y que también la censura interna y externa influyen en que no lleguen a la población con los temas que quisieran. Otro punto agudo es el desarrollo de todas las potencialidades y habilidades que forma la universidad y que no son aprovechadas en el trabajo del Telecentro. Para Yeni Hernández: *se trabaja con rutinas productivas antiguas, se ve el Periodismo de manera muy rígida desde el punto de vista televisivo, se le da poca participación a los jóvenes* (En entrevista con la autora, 2013) Los periodistas, salvo excepciones, se desenvuelven muy poco fuera del trabajo informativo; cuando podría aprovecharse los conocimientos que poseen sobre locución, guion, diseño informacional, etc. Esto no solo les reportaría beneficio económico, sino además, crecimiento profesional en el trabajo televisivo.

La dicotomía entre oficio y profesión con respecto al trabajo periodístico, como pudo observarse en el primer capítulo, resulta tan antigua como el mismo surgimiento de la ocupación. La redacción periodística del Telecentro tiene hoy la característica de que la gran mayoría de sus trabajadores son graduados de Periodismo o de Comunicación Social <sup>13</sup>, no obstante, las opiniones se encuentran divididas, para unos constituye un oficio, para otros una profesión, mientras que para buena parte es una combinación de ambas, donde el acervo cultural adquirido en la academia se conjuga con la experiencia del trabajo diario. Lis García, graduada de Periodismo en adiestramiento cree que: *El periodista necesita realizar la licenciatura y adquirir las herramientas, el ABC, es decir, la teoría, sin embargo, donde de verdad se forjan y se concretan esos conocimientos es en la práctica* (En entrevista con la autora, 2013)

En cuanto a la especialización, existen partidarios y detractores, pero todos comparten la misma premisa: el periodista tiene que saber de todo, abarcar el mayor universo posible y poseer las herramientas necesarias para aprender con rapidez lo que desconoce. Actualmente en TV Yumurí no se practica la especialización, con la excepción de dos sectores: deporte y cultura, aunque en este último también incursionan varias reporteras, esto se debe a la escasez de personal que predominó durante mucho tiempo; ante el cambio en este aspecto se ha hecho una distribución por sectores muy flexible, tanto, que apenas se distingue en la práctica. Según el jefe del grupo informativo la especialización: *hay que llevarla con la intención de profundizar en*

*los sectores, pero con la suficiente elasticidad de que hagas otras cosas de cuando en cuando para que no se pierdan el olfato y la capacidad de adentrarse en caminos nuevos (En entrevista con la autora, 2013)*

En oposición a esta estrategia de la dirección informativa algunos reporteros creen que la especialización, siempre y cuando no implique comprometimiento con la fuente, aporta mayor conocimiento sobre el tema y permite profundidad de análisis, así como desarrollar una red estable de contactos. Yosvani Albelo es de la opinión de que se debe conocer las aptitudes de los periodistas y aprovechar sus talentos, encargándoles aquellos trabajos para los que son mejores, aunque también apunta que el periodista de hoy debe ser cada día más versátil.

La especialización (podría hacerse una distribución rotativa entre estudiantes y adiestrados y excluir a la corresponsal nacional) podría ser un factor clave en el fortalecimiento del sistema de organización del trabajo y contribuir a la disminución de la improvisación y la incertidumbre profesional.

Quien ejerce el Periodismo se encuentra expuesto, quizás como ningún otro profesional, al juicio público; por tanto, el reconocimiento social juega un papel determinante en la valoración que los reporteros hacen del trabajo de sus colegas y del suyo propio. Los periodistas entrevistados coincidieron en que no se sienten totalmente reconocidos, no solo por la experiencia que a la mayoría les falta sino porque en la sociedad ha aumentado la falta de reconocimiento, en general, a la profesión. Otro elemento que consideran decisivo radica en los bajos salarios que reciben, que en el caso específico del Telecentro contrastan, en gran medida, con los devengados por quienes poseen cargos artísticos; así como la no conformidad con la visibilidad que poseen sus trabajos a nivel nacional.

A pesar de las dificultades, todos afirman sentirse satisfechos por su profesión; entre las razones que apuntan para ello se encuentran el hecho de que constituye una carrera sui géneris que les permite conocer disímiles personas y facetas de la realidad social; percibir que su trabajo tuvo impacto en la población o que gustó; cumplir con el deber; y hacer un trabajo que les gusta. Sus opiniones confirman que se es periodista por vocación.

Esencial resulta además, la visión que poseen los directivos sobre las cualidades de los periodistas, lo que, sin dudas, deviene en expectativas a cumplir. Entre las cualidades mencionadas estuvieron el afán de investigación, el apego a la verdad, el dominio de las técnicas de comunicación, la sagacidad, la valentía, la sencillez y el comprometimiento con la obra de la Revolución. Expresaron que el periodista debe lograr conexión emotiva con la gente, evitar politizar los problemas y hacer entendible la información. Para el Jefe del Departamento Ideológico del CP del PCC: *El periodista tiene que estar en todas partes, despojado de toda miseria humana, de toda mezquindad, debe ser transparente e imparcial.* (En entrevista con la autora, 2013). Resulta llamativo que la mayoría de estos elementos resultan abstractos y, por ende, difícilmente cuantificables en un proceso de evaluación.

### **3.3.2 De los libros al terreno: socializar**

La socialización constituye una herramienta esencial para los directivos, mediante ella le muestran a quienes se incorporan cómo se hace el trabajo, qué se puede hacer y qué no. Muchas veces quienes están enfrascados en el proceso no saben que la ejercen o que se está ejerciendo sobre ellos, se realiza de forma inconsciente, pero establece límites: dicta cuanto de lo aprendido en la universidad tiene utilidad práctica y muchas veces enseña lo que jamás se aprendió.

Por años en TV Yumurí no llegaba personal nuevo al Departamento Informativo, hoy buena parte de su fuerza laboral se encuentra compuesta por recién graduados en adiestramiento y por estudiantes en último año de la universidad; ello permite deducir la importancia que cobra la socialización. En encuesta realizada a los periodistas se determinó que las tres principales vías por las que aprendieron a realizar Periodismo Audiovisual fueron: la práctica, los profesionales de experiencia y la observación (Ver anexo 13.3) La práctica deviene el elemento fundamental, debido a que en la universidad generalmente se recibe la parte teórica y los libros de texto no se encuentran actualizados o reflejan realidades que no son las de un medio de prensa cubano. Con la apertura de la carrera de Periodismo en la Universidad de Matanzas, se han introducido las prácticas laborales de forma masiva, lo que contribuye a la experiencia del medio y de los periodistas en ejercicio en cuanto a la formación.

La revisión de los trabajos por el jefe de grupo informativo y por Aurora López, una de las periodistas de mayor experiencia, constituye uno de los mecanismos socializadores más importantes. No obstante, aun predomina la empírea en la formación y el aprendizaje mediante el ensayo - error; se percibe la falta de una estrategia definida, por parte de la dirección, para formar, en la práctica, a los jóvenes profesionales y convertirlos en elementos dinamizadores y transformadores. De no tomar medidas en ese sentido, se corre el riesgo de que los nuevos periodistas reproduzcan prácticas no adecuadas, frutos de un momento cuantitativamente inferior y se pierdan las posibilidades que brinda el salto en cuanto a recurso humano.

La evaluación también forma parte de la socialización, mediante ella se realiza un balance de la labor del periodista, y se señalan sus aciertos y desaciertos. Sobre este proceso afirma Ángel Rodríguez: *los elementos últimos que definen la estimulación están fundamentados en la calidad de lo que se entrega, los trabajos de más impacto. Esto se realiza mes por mes, y los periodistas pueden recibir por este concepto el 30% de su salario.* (En entrevista con la autora, 2013) Terminado el año, se evalúa a cada periodista en cuanto a cumplimiento de los planes de trabajo, impacto, iniciativa, calidad y superación; a partir de ello se le califica en las categorías de excepcional, notable, normal, con dificultades o deficiente y se establece un por ciento de estimulación que queda fijo para el otro año. Sin embargo, no se realiza un trabajo de evaluación semanal, en el que a cada reportero se le pueda señalar sus errores en un trabajo específico; lo cual repercutiría de forma más directa en el aprendizaje y superación; no hay porque esperar a que acabe el mes o el año para hacerlo. Se puede hacer más dinámico y participativo el proceso de evaluación, incluso en forma de taller. Influye en la socialización que no existe un gremio de periodistas consolidado, entre las razones por la que esto ocurre, los entrevistados apuntan que, por las recientes incorporaciones, aún hay que organizarse, que existe un problema generacional y que además faltan espacios para el intercambio entre los profesionales del Periodismo. Al fallar la reunión de los viernes, pueden pasar semanas sin que los periodistas coincidan todos en el Telecentro y no funcionan equipos de trabajo o talleres sistemáticos; todo ello conspira contra la formación de metas, opiniones o proyectos comunes. Todos los periodistas coinciden en que, al interior del medio, no existen espacios de socialización



y superación suficientes, los cuales podrían organizarse con el propio personal del centro como locutores, camarógrafos, editores o directores de programa con experiencia que compartieran sus conocimientos. También hay escasa participación en los cursos que organiza la Unión de Periodistas de Cuba (UPEC), pues los periodistas se escudan en la exigencia de la dinámica productiva de la televisión, lo cual muestra que la dirección del Telecentro debe configurar una mejor estrategia para estimular la superación de sus reporteros por todas las vías posibles.

Censura y autocensura influyen en el trabajo periodístico, en la regulación de las conductas y, por ende, en la socialización. Para los periodistas de TV Yumurí, ambos elementos no se encuentran entre los que más afectan su trabajo (Ver anexo 13.6), aunque consideran que ambas existen. En cuanto a la censura, afirman que se ve esencialmente en los trabajos que se envían hacia a La Habana, pues existe una tendencia a no incluir los de perfil crítico y que denuncian deficiencias en el trabajo de la provincia. El jefe del grupo informativo considera que eso ocurre con espacios como el pase en vivo a Buenas Días, pues como sale muchas veces por Cubavisión Internacional, no se incluyen trabajos que en tan breve espacio puedan tender a confundir. La periodista Aurora López, considera que: *la censura no es después de que terminas el trabajo, es previa, que si este tema cuidado, no, por esa parte sí existe censura, pero en los temas que hemos abordado yo he dicho lo que he querido.* (En entrevista con la autora, 2013) En cuanto a la autocensura consideran que se produce por no buscarse problemas, la inseguridad sobre si es posible publicar un tema, el propio temor a la censura y la reproducción de esquemas de etapas anteriores, en los que no se le pedía a la prensa el protagonismo y la crítica de hoy.

### **3.4 Administrando la noticia**

La dirección de los medios de prensa cubanos continúa siendo un tema polémico y poco estudiado. La entronización en esas responsabilidades de personas con insuficiente preparación en la esfera constituye causa de molestias en los periodistas, puesto que no reconocen la autoridad profesional de sus jefes. Al respecto apunta Daniel Moreira, jefe del Departamento Ideológico del Comité Provincial del Partido en Matanzas: *Cuando una gente lo improvisamos en un lugar se improvisa en muchas cosas después, porque a veces los periodistas se acomodan, se achantan por el nivel*

*de exigencia, los periodistas saben más que los jefes porque son profesionales y saben cómo hacer el trabajo y qué requerimientos tiene. A veces a los cuadros nos falta ese conocimiento, que ustedes aprenden en la teoría, en la universidad* (En entrevista con la autora, 2013)

Dirigir cualquier empresa o institución resulta complejo pero hacerlo en un medio implica disímiles retos, puesto que es necesario no solo tener un extenso dominio de la actividad, sino además, saber administrar con eficiencia y creatividad; dirigir un medio de prensa implica una cuota enorme de responsabilidad ante la sociedad. Para la doctora Isabel Moya, profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana y directora de la Editorial de la Mujer, el principal problema de los directivos de medios de prensa hoy, no es solo que no hayan estudiado Comunicación, sino que no han sido preparados en esa esfera y son promovidos por sus buenos resultados como cuadros en otros sectores. Acerca de las cualidades de un directivo de medio de prensa cree que: *lo primero es que tiene que ser periodista o estudiar Periodismo, o formarse en Comunicación; para mí eso es imprescindible, independientemente de que puede ser una persona con una cultura tremenda, pero yo siempre he creído que el Periodismo no es un oficio, aunque tiene de oficio. El Periodismo es una ciencia, que hay que estudiar, que tiene sus reglas*" (En entrevista con la autora, 2013) Considera también esencial que tenga la capacidad de aglutinar a un colectivo en torno a valores compartidos. Todos los entrevistados coinciden en que los principales requisitos para ser un buen director de medio de prensa son: conocer sobre el sector, haberse desempeñado en él o en estrecha relación, y compartir el amor y la vocación por la profesión. Debe además, saber encaminar los esfuerzos del colectivo, organizar el trabajo y velar y responder por todo lo que se publica. Lamentablemente en todo el país no se tienen en cuenta estas características; en las provincias la situación es aún más preocupante que en los medios nacionales. Ello ocurre por las deficiencias en la política de cuadros<sup>14</sup>, por la escasez de personal calificado en el área y por errores en el proceso de selección. Por supuesto, existen sus excepciones, algunos directores proceden del propio medio, Norma Inzua Betancourt, directora de Telecubanacán describe su llegada al cargo: *Soy fundadora de este centro y me desempeñaba como locutora y guionista de varios espacios, en el año 2010, después de haber sido*

*promovido el anterior director a una de las vice presidencias del ICRT, se me dio la tarea de dirigir el Telecentro, ello ha traído consigo la constante preparación para poder dirigir cada uno de los departamentos, tanto el administrativo, como el informativo, que resultan fundamentales para el trabajo, me ha servido mi experiencia dentro del medio pues no tenía preparación como cuadro. (En entrevista con la autora, 2013)*

Otra de las dificultades existentes radica en que no existen sistemas de preparación y superación eficientes ni antes de ubicar a las personas en el cargo ni durante su desempeño; incluso la asignatura de Gestión de Dirección en medios de prensa no forma parte del currículo propio de la Licenciatura en Periodismo en el país. Se precisa una estrategia desde la UPEC de preparación de los directivos, en la que se combinen tanto los aspectos teóricos de la profesión como los de índole administrativa, y mecanismos de selección de los cuadros más consolidados, en los que se forme paulatinamente, desde el interior del medio, a las personas con potencialidades para, en el futuro, ocupar responsabilidades de dirección.

### **3.4.1 El mayor gatekeeper**

Quien dirige un medio de prensa posee la mayor responsabilidad sobre lo que se publica, no puede dejar nada al azar, debe mantener una visión general sobre el perfil editorial y organizar cada tarea de modo que se responda al mismo. El Telecentro TV Yumurí no solo difunde contenidos periodísticos, sino que también mantiene una programación variada; por ello el trabajo informativo se encuentra influido por la gestión de dirección de dos personas: el director general y el jefe de grupo informativo, este último es quien se relaciona directamente con los periodistas. Ambos desarrollan las operaciones de selección, exclusión y jerarquización, mediante las cuales mantienen el control sobre todo el proceso de producción de noticias. Como ya fue explicitado<sup>15</sup> la selección comienza con la determinación de la política editorial y el plan temático dependiendo de los intereses del medio, las líneas de trabajo político ideológico establecidas y las orientaciones del partido y el gobierno, responsabilidad que recae generalmente sobre el jefe del grupo informativo. Este último, resulta el encargado de escoger entre las propuestas que hacen los organismos o instituciones, los pedidos de los periodistas, efemérides y otros eventos para conformar el plan semanal. Sin embargo, su trabajo no llega solo hasta ahí, debe lograr que cada periodista conozca

ese plan, los objetivos de su trabajo y tenga una idea preestablecida de cómo realizarlo; este es uno de los puntos que presenta dificultades porque muchas veces existe desconocimiento acerca del objetivo de una actividad determinada, no se establecen los tiempos con que contará el reportero o prevalecen descoordinaciones que afectan el ánimo del equipo de trabajo. Del total de periodistas encuestados el 35.71 por ciento escogió a la deficiente planificación como uno de los elementos que afecta su labor en un grado máximo, mientras que el 78.58 por ciento mencionó al desacuerdo con las orientaciones de los jefes como aspecto que los afectaba en determinada medida (Ver anexo 13.6)

La observación permitió deducir que se sigue una dirección por objetivos (programa de gestión que hace hincapié en la identificación de objetivos, el trazado de caminos para lograrlos y el esfuerzo conjunto entre supervisores y supervisados) pues la conducción del trabajo periodístico se realiza mediante un plan semanal, que llega a los reporteros ya establecido; por tanto la participación de estos se reduce solo a indicar propuestas que pueden ser o no incluidas. Esta forma de dirigir desmotiva a los subordinados, que no se sienten partícipes de la organización del trabajo, desconocen el por qué se priorizan determinados temas o se toman decisiones puntuales, lo que causa malestar e introduce brechas en la comunicación. Al ser el Departamento Informativo pequeño, con una labor donde resultan imprescindibles el trabajo en equipo y la creatividad, podría pensarse en las oportunidades que brindaría la dirección por valores (herramienta de liderazgo estratégico, de entender y de aplicar conocimientos, basado en un diálogo sobre valores que orientan las actividades cotidianas de creación dando forma humanizada al propósito estratégico de la institución) Mediante ella podría establecerse un espacio - podría ser la misma reunión semanal - donde, basándose en las ideas compartidas sobre la Comunicación, el Periodismo que necesita la sociedad cubana de hoy y en especial la matancera, la ideología y las expectativas profesionales, se conformara ese plan semanal, pero desde una visión global y más participativa, se distribuyeran las tareas según las potencialidades e intereses de cada reportero y se conformaran equipos de trabajo. Al ser todos partícipes de las decisiones disminuirían las incomprendiones e inconformidades, se tendrían más dominio y conciencia de las dificultades administrativas que se enfrentan en la planificación y, por supuesto,

poseerían más conocimientos sobre la finalidad e intencionalidad de las coberturas asignadas.

La comunicación eficaz resulta imprescindible para una buena dirección; el jefe de grupo informativo, como ya se explicaba, debe lograr que los periodistas interioricen la política editorial y respondan a ella, lo cual se alcanza mediante los espacios y acciones de intercambio; al respecto apunta Ángel Rodríguez: *Existen reuniones formales, vamos a decir que la reunión semanal, que ha tenido irregularidades, pero que es un espacio. Hay una reunión mensual en la que participan las corresponsalías y el telecentro municipal de Cárdenas, donde se imparten orientaciones de trabajo para el mes y que siempre están también asociadas con acciones de capacitación, con la participación de profesores invitados que facilitan también el desarrollo de determinados temas de interés económico y social.* (En entrevista con la autora, 2013) Como ya se ha visto, estos espacios presentan dificultades y los periodistas no se encuentran satisfechos con ellos; resulta necesaria más exigencia y organización en este punto, para que los reporteros no solo participen de un momento unidireccional, sino que protagonicen un genuino intercambio.

También deviene responsabilidad del jefe de grupo informativo desarrollar las acciones de revisión y control; estas tienen lugar generalmente luego de la redacción cuando el periodista le da a leer lo que ha escrito. Realmente, dicho paso no constituye una exigencia, sino más bien una práctica estandarizada que se reproduce mediante la socialización y que resulta muy beneficiosa. No obstante, debería extenderse al momento en que el trabajo se termina completamente, es decir, cuando se incluye la imagen, el texto, las entrevistas y otros recursos técnico artísticos; esto no solo sería beneficioso para el creador, sino que también contribuiría a la disminución de errores, que se detectan en el ensayo del Noticiero Hoy o que no se detectan hasta la salida al aire.

El proceso de exclusión, generalmente viene aparejado con el de selección; ocurre cuando no se incluyen en el plan determinadas coberturas por no ser prominentes o pertinentes, o sencillamente porque no existen los recursos técnicos y materiales necesarios. Acontece muy raras veces que un trabajo ya realizado se excluya del proceso productivo, a no ser que las imágenes no tengan la calidad suficiente o se haya

dañada el audio. La jerarquización se percibe diariamente y se asocia generalmente a que la información deba salir en el Noticiero ese día o ser enviada a La Habana; entonces el jefe de grupo informativo le comunica a la productora qué trabajos tendrán prioridad para ser editados. Aunque existe la censura, no es muy frecuente, por supuesto, constituye un mecanismo regulador de la organización que resulta atribución de los directivos poner en práctica; casi siempre tiene lugar cuando se le sugiere al periodista cambiar algún giro lingüístico, unas declaraciones o suprimir imágenes, por no considerarlas oportunas o porque contravienen las normas de estilo. Influyen también las orientaciones del PCC cuando establece que, por determinadas características, un trabajo no debe ser enviado a La Habana; en ocasiones es la dirección del centro quien así lo decide. Otra de las responsabilidades de los directivos resulta la evaluación que se realiza de forma formal<sup>16</sup> e informal, esta última la efectúan los directivos durante la propia revisión, la visualización de los espacios informativos, la actitud ante las tareas, el desenvolvimiento cotidiano; todo ello les permite formarse una idea sobre los periodistas, sus cualidades y aptitudes. Este proceso, sin dudas, influye en la evaluación formal, pero además, en los trabajos que se le encargan a cada reportero, y la colocación de los mismos en responsabilidades como la de corresponsal nacional.

### **3.4.2 Hacia una valoración desde dentro**

Del total de periodistas encuestados el 57.14 por ciento calificó la gestión de dirección de regular, mientras que el 14.28 por ciento la calificó de mala; entre las razones apuntadas para ello estuvieron el desconocimientos de quienes los dirigen de algunos temas, la falta de preparación, la sujeción a exigencias externas y la no consecución de la organización óptima (Ver anexo 13.10.1) De los editores el 40 por ciento la estimó de regular por la descoordinación en actividades y el desconocimiento del funcionamiento interior (Ver anexo 15.7.1) ; en cuanto a los camarógrafos el 40 por ciento la evaluó de regular y el 20 de mala porque no se le da la importancia debida a su trabajo, no se les proporciona toda la información necesaria y no existe coordinación suficiente con los periodistas.(Ver anexo 14.7.1). Al ser interrogados los periodistas acerca de a qué creen que le dan prioridad quienes los dirigen, mencionaron, entre otros, las orientaciones del PCC, las reuniones de todo tipo, los intereses políticos y cosas poco interesantes para

el público; ello revela inconformidades de los reporteros con aquello que cubren. En las entrevistas también hicieron referencia a que la dirección del Telecentro, con respecto a la labor informativa, precisa de mayor autoridad para que el Departamento recupere su importancia dentro de la institución; que debe perfeccionarse, desarrollar una labor más selectiva en cuanto a las coberturas, organizar mejor el trabajo e identificar las preferencias de los periodistas; asimismo salió a relucir el tema de la autoridad profesional, pues muchos de los entrevistados plantearon que en esas responsabilidades debe colocarse a periodistas de experiencia, conocedores de las interioridades del medio y las particularidades de la profesión.

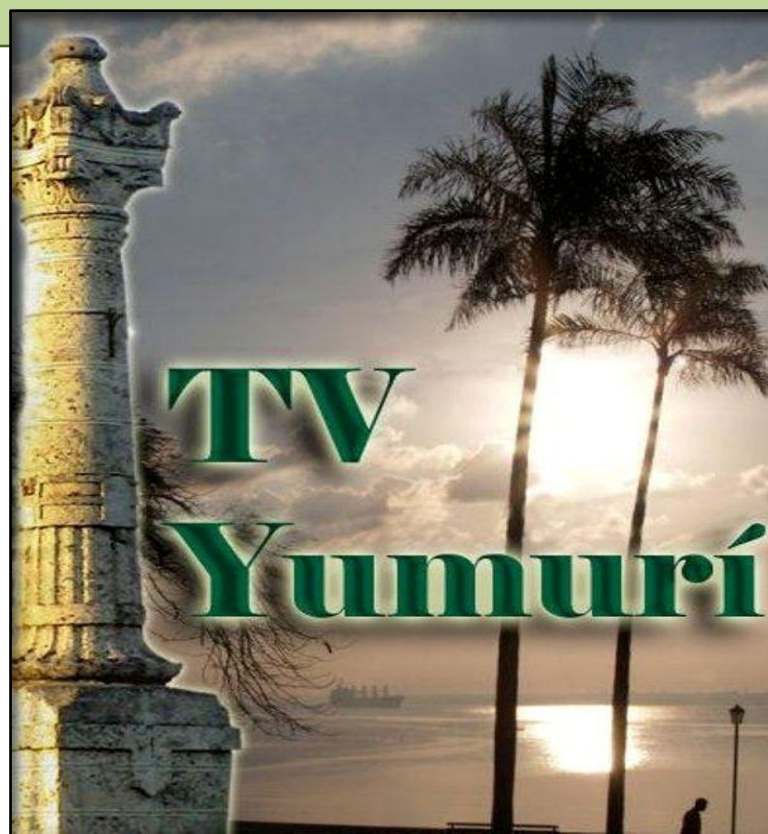
La dirección del Departamento Informativo no le brinda la suficiente participación a los periodistas en cuanto a planificación y visión estratégica; no posee la exigencia necesaria para mantener y hacer fructíferos espacios de intercambio profesional como la reunión de cada semana; le falta mayor conciencia de sus atribuciones para enfrentarse a orientaciones externas que no están en correspondencia con las particularidades del medio audiovisual y debe hacerse sentir con más fuerza en cada una de las fases del proceso de producción de noticias. La gestión de dirección debe perfeccionar elementos tales como autoridad profesional, comunicación, exigencia y nivel de información en cuanto a las coberturas.

### **3.5 Casi al concluir...**

El análisis de los resultados permitió comprobar que no pueden analizarse por separado las rutinas productivas, las ideologías profesionales y la gestión de dirección, pues todas constituyen parte del mismo proceso. No obstante, quedó claro que la dirección influye de modo determinante en la forma en que se realiza la labor y, por consiguiente, en las creencias y emociones compartidas de los periodistas acerca de su trabajo. Además, las específicas condiciones económicas, políticas y sociales también determinan el trabajo del Departamento Informativo de TV Yumurí, expresadas en forma de mediaciones.

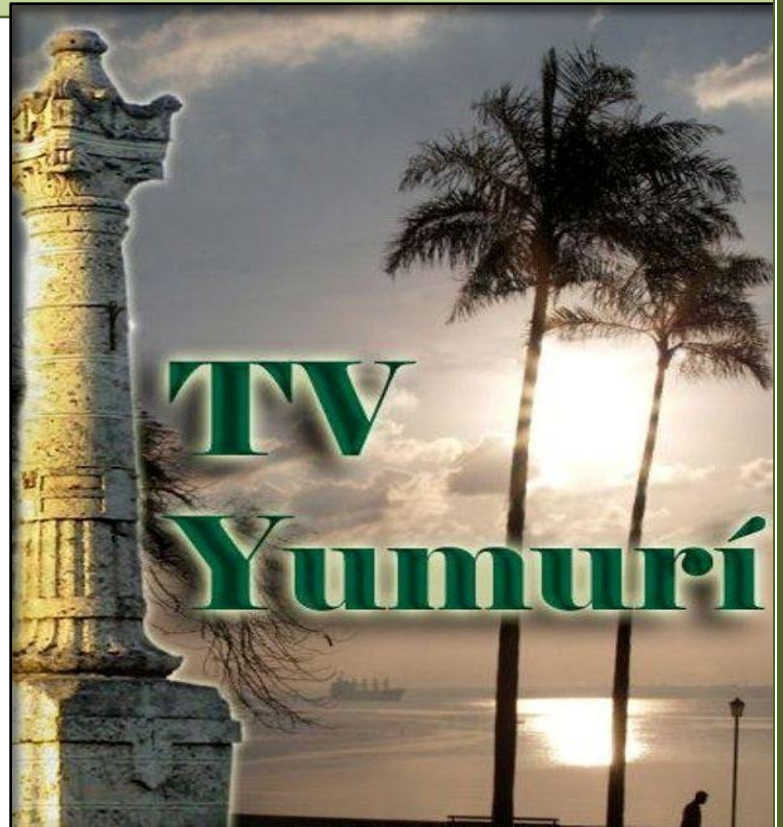


## *Conclusiones*



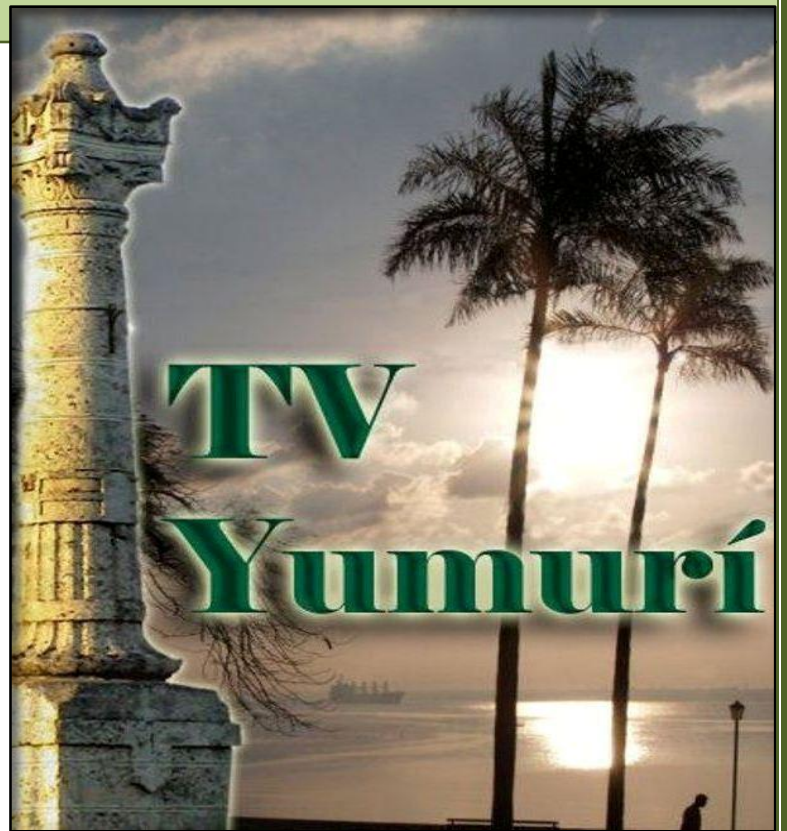
- Durante el transcurso de la investigación pudo comprobarse la premisa planteada; rutinas productivas, ideologías profesionales y gestión de la dirección constituyen categorías que se interrelacionan en el Departamento Informativo de TV Yumurí y determinan la consecución de un solo proceso: la producción de noticias. La dirección allí determina las rutinas productivas que se siguen y la forma en que los periodistas piensan y sienten su profesión; pero también se encuentra mediada por factores técnicos, materiales, humanos y externos.
- Las rutinas productivas en TV Yumurí se desarrollan en tres fases: planificación (determinación de la política editorial y el plan de trabajo, reunión editorial, intercambio entre el jefe de grupo informativo y el reportero, producción), realización de la cobertura (intercambio entre periodista y camarógrafo, contacto con la fuente) y edición y publicación (visionaje, redacción, edición, emisión en espacios informativos). Las caracteriza la organización no consolidada y el poco protagonismo de los reporteros.
- Los periodistas del Departamento Informativo comparten ideologías profesionales que se reproducen mediante la socialización. Entre los elementos que las conforman se encuentran: entender la profesión como una vocación de servicio e informar como su rol social más importante; la insatisfacción con el cumplimiento de su función, el reconocimiento social y los espacios de superación y socialización; así como la creencia de que el Periodismo es la combinación entre oficio y profesión.
- La gestión de dirección del Departamento Informativo puede valorarse como perfectible, en tanto presenta deficiencias relacionadas con autoridad profesional, comunicación, exigencia y nivel de información en cuanto a las coberturas. No se apoya lo suficiente en el personal periodístico ni ejerce completamente su independencia ante orientaciones externas.
- Las principales mediaciones que influyen en el proceso de producción de noticias de TV Yumurí son: el recurso humano y la ausencia de estrategias para aprovechar su cambio positivo; la escasez de recursos materiales, esencialmente en lo referente a parque automotor y soporte informático; el deterioro de la tecnología; las orientaciones del PCC y el SITC; y la audiencia.

## *Recomendaciones*



- A la dirección del Telecentro TV Yumurí para lograr una rutina productiva más eficiente y con participación de los periodistas: discutir la política editorial con la totalidad de los reporteros; estudiar la posibilidad de crear un equipo único de trabajo de periodista y camarógrafo; planificar la edición según los requerimientos del día y no en el plan semanal; realizar una revisión del trabajo terminado antes de su inclusión en espacios informativos; poner en práctica un modelo administrativo basado en la dirección por valores.
- A la dirección, así como a los representantes de la UPEC en el centro, para lograr transformaciones en la forma en que los periodistas perciben su profesión: potenciar el desempeño de los reporteros en otros espacios del Telecentro, más allá de lo estrictamente informativo; estudiar la implementación de la especialización como modo de disminuir la incertidumbre profesional; crear un espacio de superación y socialización profesional fijo, donde los propios especialistas del medio devengan en profesores; convertir la reunión editorial semanal en un taller que incluya una evaluación sistemática del trabajo.
- Al Departamento Ideológico del PCC y a la UPEC en la provincia: crear cursos sobre dirección en los medios, tanto para quienes ocupan esas responsabilidades como para quienes puedan hacerlo en el futuro.
- Al departamento de Comunicación Social y Periodismo de la UMCC: incentivar el estudio de la asignatura optativa Gestión de la dirección en instituciones mediáticas; proponer a los estudiantes la Sociología de la producción de noticias como tendencia fructífera en sus ejercicios de culminación de estudios; proponer a los alumnos como tema de tesis *La página web de TV Yumurí: nuevas rutinas productivas y exigencias en la dirección*, pues durante el curso del estudio se detectaron problemas en esta esfera que no pudieron ser abordados.
- A los Licenciados en Periodismo del país: continuar estudiando el tema de la gestión de dirección en los medios como parte de proyectos de maestrías y doctorados; utilizando los resultados de esta tesis, investigar sobre las competencias prácticas que precisan los directivos de medios de prensa y las formas de potenciarlas.

# *Notas*



1. Para definir los métodos empíricos y teóricos, así como las técnicas se utilizó la clasificación planteada por las autoras Margarita Alonso e Hilda Saladrigas en su libro *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica* (2000)
2. Indistintamente se le ha llamado: Sociología de la producción de la información periodística, Sociología del Periodismo, Sociología de la producción noticiosa, fabricación de la noticia, construcción de la noticia o del acontecimiento, estudios del Newsmaking, Sociología de los periodistas, o Sociología de las organizaciones de noticias.
3. Otro de los modelos propuestos es el de Shoemaker y Reese (1991) que tiene muchos puntos de contacto con este.
4. Otra clasificación puede encontrarse en **La producción de noticias** de Miguel Rodrigo Alsina (1989) p.27
5. En los medios cubanos se le denomina generalmente plan temático o plan editorial.
6. *Bad news is good news*, se refiere al hecho de que las noticias de mayor impacto son aquellas que se salen de lo normal.
7. Ver epígrafe 1.3.2
8. Por obvias razones de espacio no se abordará aquí el tema de las agencias, debido, también, a que no constituye una fuente de recogida de información primordial en el medio objeto de estudio.
9. Las operaciones de selección, exclusión y jerarquización están presentes en toda la rutina, solo que adquieren mayor importancia dependiendo de la fase.
10. La audiencia juega un papel esencial en las mediaciones, ella interpreta el contenido de los medios según sus contextos. La presente investigación no profundiza en este aspecto, pero sí se apoyó en instrumentos investigativos aplicados por el Telecentro.
11. La corresponsalía de Jovellanos cerró oficialmente en 2012 luego de meses sin funcionar, debido al deterioro de la tecnología. El resto de las corresponsalías también presentan serias dificultades tecnológicas.

12. La periodista Mayuri Martín en su Trabajo de Diploma titulado *De codos en el puente. Un acercamiento al sistema de televisión en Matanzas*, profundiza en los componentes de dicho sistema y en la relación que existe entre ellos.

13. En realidad el Telecentro está necesitado de la labor de comunicadores institucionales, no obstante, se decidió ubicar a graduados de esa carrera en el ejercicio del Periodismo.

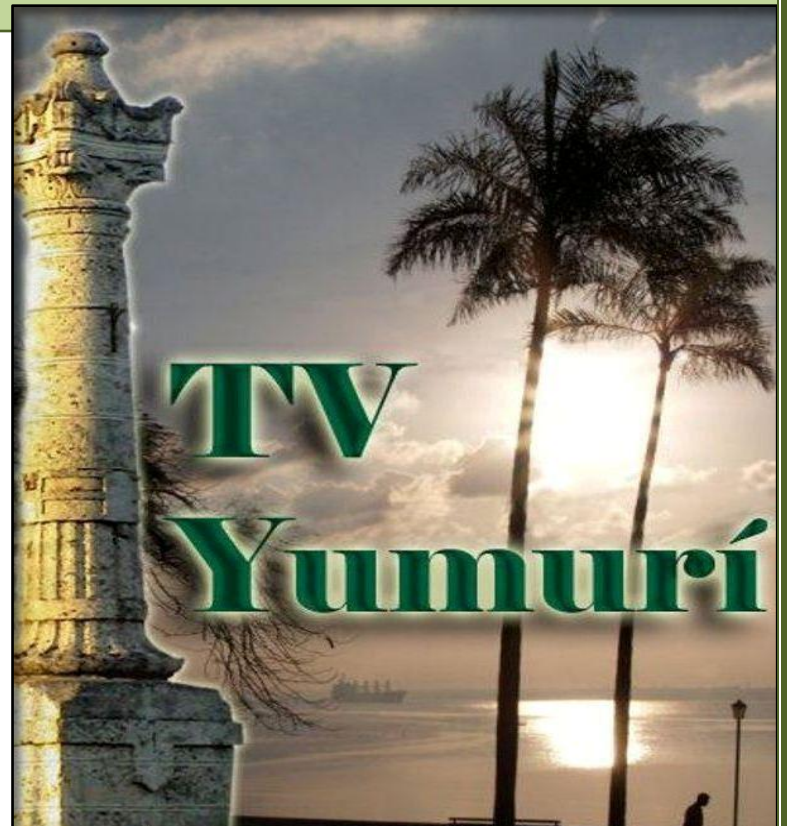
14. Ver epígrafe 3.2.2

15. Ver epígrafe 3.1.1.1

16. Ver epígrafe 3.3.2



## ***Bibliografía***



1. ACANDA, J. L. 2009. *Traducir a Gramsci*. 1ra ed. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. 292 p. ISBN 978-959-06-0945-9
2. Afanasiev, V.G. *Fundamentos de los conocimientos filosóficos*. La Habana: Editora Política, 1963. 474p.
3. Aguayo, C. La Profesión y la desprofesionalización: dilemas del conocimiento y el poder. Algunas reflexiones para el trabajo social. *Universidad Tecnológica Metropolitana, Facultad de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación, Departamento de Trabajo Social* [en línea] 2001 [citado 10 de noviembre de 2012] Disponible en Internet: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/congresos/reg/slets/slets-017-090.pdf>
4. Agudelo, I. La influencia de las rutinas productivas en la construcción del acontecer nacional El caso de Siglo 21, periódico de Guadalajara, México. *Revista Comunicación y Sociedad*. [en línea] 1996, no.28. [ citado 12 de octubre 2012] Disponible en Internet: [http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/28\\_1996/83-113.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/28_1996/83-113.pdf)
5. Alba, G. El concepto de profesión: Deslegitimación y traducción. *Revista Signo y Pensamiento* [en línea ] 1991, no. 19 [ citado 2 de noviembre 2012 ] Disponible en Internet : <http://www.javeriana.edu.co/signoyp/pdf/1913.pdf>
6. ALSINA, M. 1989. *La producción de la noticia*. Barcelona: Paidós, 1989. 60 p.
7. Alonso, M; Saladrigas, H. *Para investigar en Comunicación social. Guía didáctica*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau, 2000. 81 p. ISBN 959-259-059-1
8. Althusser, L. Ideología y aparatos ideológicos del Estado [en línea] [citado 20 de septiembre de 2012] Disponible en Internet: <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/LOUIS%20ALTHUSSER.pdf>.
9. Álvarez, A. La dirección por valores [en línea] [citado 13 de mayo de 2013] Disponible en Internet: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/direccion\\_por\\_valores.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/direccion_por_valores.pdf)
10. Apuntes de la historia del Periodismo en el mundo. *Universidad de los Andes, Núcleo DR. Pedro Rincón Gutiérrez, Departamento de Comunicación Social, Introducción al Periodismo*. [en línea] [citado 10 de noviembre de 2012] Disponible en Internet: [http://servidor-opsu.tach.ula.ve/profeso/vale\\_car/conte/contenido1.pdf](http://servidor-opsu.tach.ula.ve/profeso/vale_car/conte/contenido1.pdf)

11. Arguelles, L. *CONFIDENCIAS DE UN GREMIO. La contribución de la UPEC a la profesionalización del campo periodístico en Cuba (1963 -2008)*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana .Facultad de Comunicación. 2011.
12. AMOROS, E. 2007. *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: Escuela de Economía USAT. 272p.
13. BACA, C. 2011. Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación: De los medios a las mediaciones... *Revista Razón y Palabra* [en línea]no.75[citado9 de abril de 2013]Disponible en Internet:  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/07\\_Baca\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/07_Baca_M75.pdf)
14. Barrera, L; Segura, R; Nápoles, R. *La construcción de la noticia. Estudio del proceso de la producción noticiosa en el NTV*. 1991. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana. Facultad de Periodismo.
15. Bueno Gómez, Noelia. Critica de la ideología en Marx. *Eikasia Revista de Filosofía* [en línea] 2007, año III, no. 13 [citado 20 septiembre 2012]. Disponible en Internet:  
<http://www.revistadefilosofia.com/13-04.pdf>.
16. CABRERA, D; LEGAÑO, M. 2007 *De nacional a Local y Viceversa*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana
17. CALZADILLA, I. 2005. *La nota*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau. 211p.
18. CEREZAL, J; FIALLO, J. 2001. Los métodos teóricos en la investigación pedagógica. En Borroto, G. *Metodología de la investigación. Selección de Lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2008, p.124-136. ISBN 978 – 959 – 07 – 0987 – 6
19. Cervantes, C. Construcción primaria del acontecer y planeación de la cobertura informativa. Propuesta metodológica para su estudio. *Revista Comunicación y Sociedad*. [en línea] 1996, no. 28. [ citado 12 de octubre 2012] Disponible en Internet:  
[http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/28\\_1996/49-81.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/28_1996/49-81.pdf)
20. Codina, A. *Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales. Aptitudes y herramientas*. 1<sup>ra</sup> ed. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 2012. 264p. ISBN: 978-959-06-1380-7
21. Comunicación e ideologías profesionales. Control del conocimiento y conocimiento del control. *Revista Diálogos de la Comunicación* [en línea] no. 20 [ citado 2 de noviembre 2012 ] Disponible en Internet: <http://www.dialogosfelafacs.net/wp->

content/uploads/2012/01/20-revista-dialogos-comunicaciones-e-ideologias-profesionales.pdf

22. Cuevas, M. *La noticia capitalina: un relato en construcción Estudio del proceso de producción de la noticia en Habana Noticiario*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.2008
23. DE LEON. 2004. Prácticas periodísticas en Aguascalientes: estructuras de Interpretación para acercarse al acontecer. *Revista Comunicación y Sociedad* [en línea] no 2. [citado 12 de octubre 2012] Disponible en Internet: [http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/2\\_2004/185-228.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/2_2004/185-228.pdf). ISSN:0188 – 252xX
24. ----- .2008. Notas para una exploración teórica sobre los estudios de producción de comunicación mediática (periodismo, opinión pública y comunicación política) *Revista Comunicación y Sociedad* [en línea] no.9 [citado 12 de octubre 2012] Disponible en Internet: [http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/28\\_2008/145-173.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/28_2008/145-173.pdf). ISSN 0188-252x
25. Dingwall, R. Las profesiones y el orden social en una sociedad global. *Revista electrónica de investigación educativa* [en línea] 2004,vol.6, no.1 [ citado 2 de noviembre de 2012] Disponible en Internet: <http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-dingwall.html>
26. Dirección [en línea] [citado 10 de noviembre 2012] Disponible en Internet: <http://ec.digaden.edu.mx/moodle/moodledata/92/admonhosp/01unidad/01tem/direccion.pdf>
27. Eguez, Guevara Pilar. Reseña de Ideología, una aproximación multidisciplinaria de Teun Van Dijk. *Iconos Revista de Ciencias Sociales* [en línea] 2003, no 016. [citado 20 septiembre 2012].Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/509/50901620.pdf>. ISSN 1390-1249
28. Faga, H. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DxO).El “Revival” de un sistema ampliamente conocido.[en línea] [ citado 13 de mayo de 2013] Disponible en Internet: <http://www.angelfire.com/poetry/orientar/estudiante/file/direccion-por-objetivos.pdf>
29. FERNANDEZ, J. 2001. Elementos que consolidan el concepto profesión. Notas para su reflexión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* [ en línea] vol 3, no.2 [ citado 2

- de noviembre de 2012] Disponible en Internet: <http://redie.uabc.mx/vol3no2/contenido-fernandez.html>
30. Fernández, M. La ideología profesional de la ciencia [ en línea ] [citado 2 de noviembre de 2012] Disponible en Internet: [http://elpais.com/diario/2000/09/13/futuro/968796007\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/09/13/futuro/968796007_850215.html)
31. Freidson, E. La teoría de las profesiones Estado del Arte. *Perfiles Educativos* [en línea] 2001, vol. 23, no.093. [ citado 2 de noviembre 2012] Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/132/13209303.pdf>. ISSN: 0185-2698
32. Fuentes, R. Prácticas Profesionales y Utopía Universitaria: Notas para repensar el modelo del comunicador. *Revista Diálogos de Comunicación* [ en línea] no. 74 [ citado 2 de noviembre 2012] Disponible en Internet: <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/01/74-revista-dialogos-practicas-Profesionales-del-modelo-comunicador.pdf>
33. García, G. *La construcción del comentario Un estudio del proceso de producción del comentario de temas nacionales en Juventud Rebelde y Bohemia*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. 2007
34. GARCIA, J. 2004. *La regulación de la prensa en Cuba: referentes morales y deontológicos*. Tesis de Doctorado. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana
35. GARCIA, M. 2008. *“La crítica y sus misterios”. Culturas profesionales y procesos editoriales que mediaron la construcción de la crítica sobre artes plásticas en Juventud Rebelde, 1997-2007*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana
36. GARCIA MARQUEZ, G. 1996. El mejor oficio del mundo. [en línea] [citado 2 de noviembre de 2012] Disponible en Internet: <http://www.ciudadseva.com/textos/otros/ggmmejor.htm>
37. GUARDARRAMA González, Pablo y otros: *El lugar del componente ideológico en la filosofía y en el pensamiento político. Filosofía y Sociedad*. Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba, 2001.
38. Guidez, O. Las ideologías profesionales de los periodistas y su influencia en la producción de noticias. [en línea] 2010 [citado 10 de noviembre de 2012] Disponible en

- Internet: <http://www.monografias.com/trabajos81/ideologias-profesionales-periodistas-influencia-noticias/ideologias-profesionales-periodistas-influencia-noticias.shtml>
39. HERNANDEZ, ME. 1997. La sociología de la producción de noticias. Hacia un nuevo campo de investigación en México. *Revista Comunicación y Sociedad*. [en línea] no. 30. [citado 12 de octubre 2012] Disponible en Internet: [http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/30\\_1997/209-242.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/30_1997/209-242.pdf)
40. Hernández, Oneydis. *La mejor profesión del Mundo. Ideologías profesionales de los periodistas de La Habana*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. 2011.
41. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R; FERNANDEZ, C.; BAPTISTA P. 2006. *Metodología de la Investigación*. 4ta ed .México, DF: Mac Graw Hill Interamericana. 830 p. ISBN 970 – 10 – 5753 – 8
42. HUMANES, M. 2003. Evolución de roles y actitudes: Cultura y modelos profesionales del periodismo.[en línea] [citado 2 de noviembre 2012] Disponible en Internet: <http://www.comminit.com/en/node/149740>
43. Informe de Balance de la Televisión (2 de febrero de 2012) Documento de circulación limitada
44. Informe de Balance de la Televisión (28 de febrero de 2013) Documento de circulación limitada
45. Instrumento investigativo. Espacios Informativos (enero 2013) Documento de circulación limitada.
46. Kindelán, D. *LAS REGULACIONES A LA PRENSA AUDIOVISUAL CUBANA. Un acercamiento a los procesos de producción periodística del Noticiero Nacional de Radio y el Noticiero del Mediodía*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, 2011
47. LADEVÉZE, L. 1997. La evolución de la función periodística. *Revista Signo y Pensamiento*. [en línea] vol. XVI, no. 31. [citado 2 de noviembre 2012] Disponible en Internet: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3044/2338>



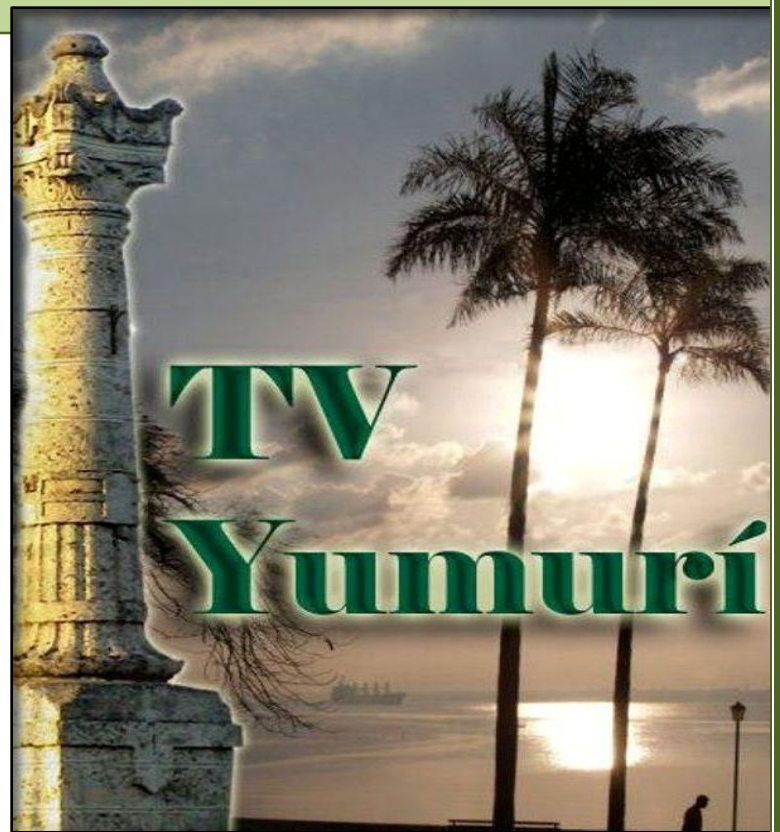
48. Lalinde, A. Práctica profesional e inserción laboral. *Revista Signo y Pensamiento*. [en línea] 1989,no. 15 [ citado 2 de noviembre 2012] Disponible en Internet:  
<http://www.javeriana.edu.co/signoy/pdf/1508.pdf>
49. LEGAÑO, J.2007. *Por las venas de la política editorial de Juventud Rebelde. Un acercamiento a la política editorial sobre temas nacionales del diario Juventud Rebelde*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana
50. LUIS, R.2006. Detrás de la Fachada. Blog Mesa de Trabajo [en línea] [citado 5 de septiembre de 2013].Disponible en Internet:  
<http://mesadetrabajo.blogia.com/2006/110607-detras-de-la-fachada.php>
51. Marrero, J. *Dos siglos de periodismo en Cuba. Momentos, hechos y rostros*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau, 2003.147 p.
52. MARTIN, J. 1987. De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Barcelona: Ediciones Gili, S.A de C.V. ISBN:968-887-024-2
53. MARTÍN, M.2009. *De codos en el Puente. Un acercamiento al sistema de televisión en Matanzas*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana
54. Martínez, M. Métodos de investigación educacional: lo cuantitativo y lo cualitativo. En Borroto, G. *Metodología de la investigación. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2008, p.60- 86.ISBN 978 – 959 – 07 – 0987 – 6
55. MARTINI, S. 2000. Periodismo, noticia y noticiabilidad.[ en línea] [ citado 12 de octubre de 2012] Disponible en Internet:  
<http://periodismo101.files.wordpress.com/2009/07/noticia-s-martini1.pdf>
56. Marx, C.; Engels F. La ideología alemana. [en línea] [citado 20 septiembre 2012] Disponible en Internet: <http://pensaryhacer.files.wordpress.com/2008/06/la-ideologia-alemana1.pdf>.
57. MEDINA, G.2007. *Basado en hechos reales. Un primer acercamiento a las ideologías profesionales de los críticos cinematográficos cubanos*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana
58. MELLADO, C. 2010. La voz de la academia: reflexiones sobre periodismo y comunicación. *Revista Signo y Pensamiento* [en línea]vol. XXIX, no.56 [ citado 2 de noviembre 2012] Disponible en Internet:  
[http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/components/com\\_booklibrary/ebooks/5615.pdf](http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/components/com_booklibrary/ebooks/5615.pdf)



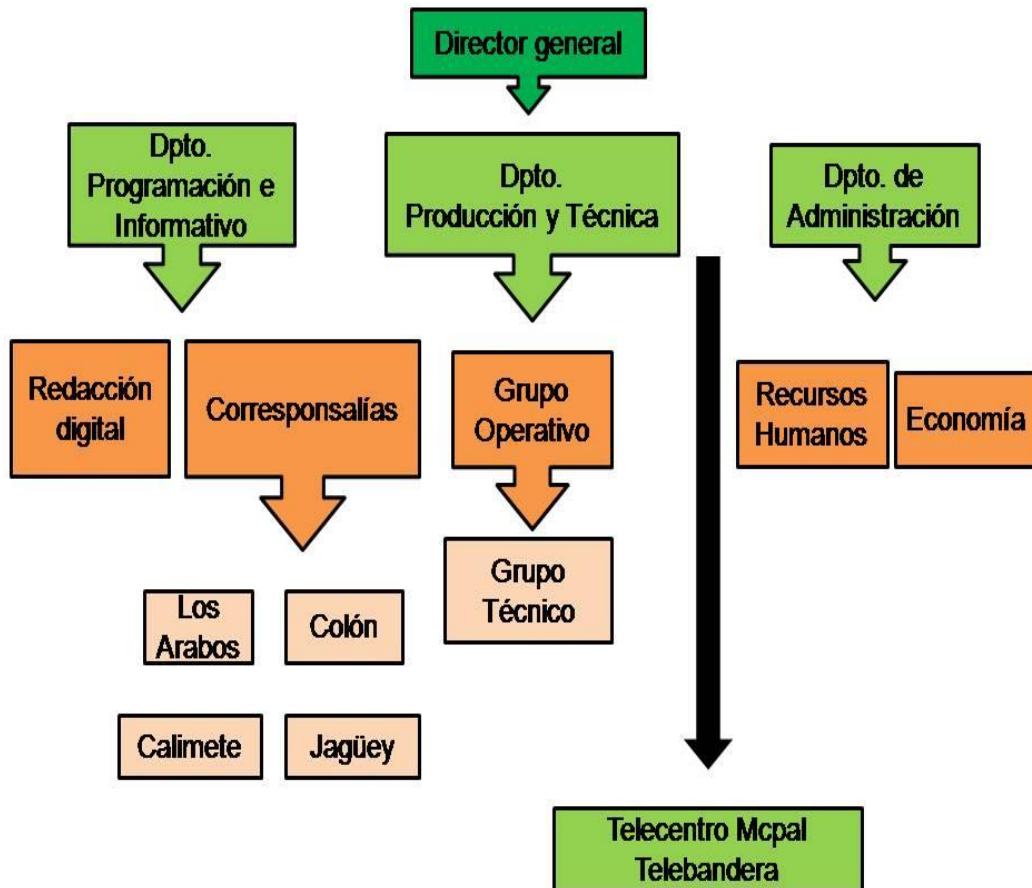
59. MOROS, F. 1989. *El Reportero en Televisión*. 1ra ed. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau. 137 p.
60. Muñoz, Y. Rutinas productivas: conceptualización y generalidades. [en línea] [citado 12 de octubre 2012] Disponible en Internet: <http://trabajos82/rutinas-productivas-conceptualizacion-y-generalidades/rutinas-productivas-conceptualizacion-y-generalidades.shtml>
61. MUSSO, F. 1997. Dirección. Esquema de clases [en línea] [citado 10 de noviembre de 2012] Disponible en Internet: [http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/instituto\\_de\\_asuntos\\_publicos/m20033211550direccion.pdf](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/instituto_de_asuntos_publicos/m20033211550direccion.pdf)
62. Nocera, P. Discurso, Escritura e Historia en L Ideologie de Destutt de Tracy. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* [en línea] 2009, vol. 21, no 1. [citado 20 septiembre 2012 ] Disponible en Internet <http://www.ucm.es/info/nomadas/21/pablonocera.pdf>. ISSN 1578-6730
63. Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba para incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva en el país, 2007. Documento de circulación limitada
64. ORTEGA, C. 2005. *La labor del periódico Girón en el quehacer sociopolítico de la población matancera. Propuesta de una metodología para su mejoramiento*. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Facultad Industrial – Economía.
65. Ortiz, Q. De los medios a las mediaciones o las preguntas por el sentido. *Revista Iconos* [en línea] [citado 9 de abril de 2013] Disponible en Internet: [http://www.flacso.org.ec/docs/i4\\_ortiz.pdf](http://www.flacso.org.ec/docs/i4_ortiz.pdf)
66. *Plataforma programática del Partido Comunista de Cuba*. Ciudad de La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1978. 126 p.
67. Ruiz, A. Metodología de la investigación En Borroto, G. *Metodología de la investigación. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2008, p.3 – 36. ISBN 978 – 959 – 07 – 0987 – 6-.
68. Sánchez, M; Sáez, J. El estudio de las profesiones: la potencialidad del concepto de profesionalización.[en línea][citado 10 de noviembre de 2012] Disponible en Internet: [http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/juny09/monografic\\_article02.pdf](http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/juny09/monografic_article02.pdf)

69. SEXTO, L. 2009. *Rutas, Rutinas y Retos... Un acercamiento al proceso de producción de noticias nacionales en el Departamento Reporteros del Sistema Informativo de la Televisión Cubana*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana
70. Thompson John B. La comunicación masiva y la cultura moderna. Contribución a una teoría crítica de la ideología.[ en línea] [citado 20 de septiembre 2012] Disponible en Internet: <http://www.google.com/cu/url>
71. VAN DIJK, T. 1996. Opiniones e ideologías en la prensa. *Revista Voces y Cultura* [en línea] no. 10. [ citado 2 de noviembre de 2012] Disponible en Internet: <http://www.discursos.org/oldarticles/Opiniones%20e%20ideolog%EDas%20en%20la%20prensa.pdf>
72. VILLASECA, R. 2008. Vigencia del Materialismo Dialéctico e Histórico como Método de Investigación Científica y Social [en línea] [ citado 20 de septiembre de 2012] Disponible en Internet: [http://www.g80.cl/documentos/docs/Materialismo\\_Dialectico\\_e\\_Historico.pdf](http://www.g80.cl/documentos/docs/Materialismo_Dialectico_e_Historico.pdf)
73. WOLF, M. 1989. *La investigación de la comunicación de masas*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau. 178 p.

# Anexos



### Anexo 1: Organigrama del Telecentro TV Yumurí



## Anexo 2: Encuesta a camarógrafos

La presente encuesta se realiza como parte de las investigaciones del Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Periodismo **Gestión de dirección en las rutinas productivas e ideologías profesionales del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí**. Posee como objetivo profundizar en las opiniones de los camarógrafos acerca de su propio desempeño y el de la institución. Le pedimos responda con la mayor sinceridad. Es totalmente anónimo. Muchas gracias.

Fecha:

1- Consideras que formas parte del Departamento Informativo

----- Sí                      ----- No

¿Por qué?

-----  
 -----  
 -----

2-Clasifica en una escala del 1 al 5 (5 es el valor máximo) el grado de influencia de los siguientes elementos en la calidad final de los trabajos periodísticos

- Deficiente preparación de los periodistas
- Escaso interés de los temas
- Inadecuado orientaciones de los directivos
- Falta de comunicación entre periodistas y camarógrafos
- Deficiente estado de la técnica
- Deficiente trabajo de los editores
- Censura

3- Al filmar las imágenes te basas en:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
Mis propios conocimientos					
Los deseos del periodista					

4 - Marca con una x la opción más frecuente. Si tu opinión sobre un trabajo entra en contradicción con la del periodista:

- Trato de negociar con él
- Acepto su criterio
- Impongo mi criterio
- Otra ¿Cuál? -----

5--Completa las siguientes frases:

- Lo que más afecta mi trabajo es -----
- A los periodistas les interesa-----
- Quienes me dirigen se preocupan por-----
- La labor del Departamento Informativo es -----
- La organización del trabajo es-----

6- ¿Conoces la política editorial qué rige el trabajo del medio?

- Sí ---- No

En caso de responder afirmativamente menciona algunas de sus disposiciones

-----  
-----

7- ¿Cómo valoras la gestión de la dirección que sobre ti se ejerce?

- Muy buena ----- Buena ----- Regular ----- Mala

¿Por qué?

-----  
-----  
-----

8 - Si tuvieras el poder de decisión qué cambiarías en el trabajo del Departamento Informativo

-----  
-----

### Anexo 3: Encuesta a editores

La presente encuesta se realiza como parte de las investigaciones del Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Periodismo **Gestión de dirección en las rutinas productivas e ideologías profesionales del Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí**. Posee como objetivo profundizar en las opiniones de los editores acerca de su desempeño y el de la institución. Le pedimos responda con la mayor sinceridad. Es totalmente anónimo. Muchas gracias.

Fecha:

1- Consideras que formas parte del Departamento Informativo

----- Sí                      ----- No

¿Por qué?

-----  
 -----  
 -----

2-Clasifica en una escala del 1 al 5 (5 es el valor máximo) el grado de influencia de los siguientes elementos en la calidad final de los trabajos periodísticos.

----- Deficiente trabajo de los periodistas

----- Deficiente trabajo de los camarógrafos

----- Temas que no generan interés

----- Falta de comunicación entre periodistas y editores

----- Deficiente estado de la técnica

----- Censura

----- Inadecuadas orientaciones de los directivos

3-Para escoger las imágenes te basas en:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
Mis propios conocimientos					
Los deseos del periodista					
Las indicaciones de los directivos					



4- Marca con una x la opción más frecuente. Si tu opinión sobre un trabajo entra en contradicción con la del periodista:

- Trato de negociar con él
- Acepto su criterio
- Impongo mi criterio
- Otra ¿Cuál? -----

5-Completa las siguientes frases:

Lo que más afecta mi trabajo es -----

A los periodistas les interesa-----

Quienes me dirigen se preocupan por-----

La labor del Departamento Informativo es-----

La organización del trabajo es-----

6- ¿Conoces la política editorial que rige el trabajo del medio?

---- Sí ---- No

En caso de responder afirmativamente menciona algunas de sus disposiciones

-----  
-----

7- ¿Cómo valoras la gestión de la dirección que sobre ti se ejerce?

----- Muy buena ----- Buena ----- Regular ----- Mala

¿Por qué?

-----  
-----  
-----

8 - Si tuvieras el poder de decisión qué cambiarías en el trabajo del Departamento Informativo

-----  
-----  
-----

### Anexo 4: Encuesta a periodistas

La presente encuesta se realiza como parte de las investigaciones del Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Periodismo **Gestión de dirección en las rutinas productivas e ideologías profesionales del Departamento Informativo del telecentro TV Yumurí**. Posee como objetivo profundizar en las opiniones de los periodistas acerca de su propio desempeño y el de la institución. Le pedimos responda con la mayor sinceridad. Es totalmente anónimo. Muchas gracias.

Fecha:

1-Tu desempeño como profesional es:

----- Muy bueno ----- Bueno ----- Regular ----- Malo

¿Por qué?

-----  
-----  
-----

2- Marca con una x el rol del periodista que consideres más importante

----- Informar

----- Crear conciencia en la población

----- Criticar lo mal hecho

----- Defender las conquistas políticas

-----otro ¿cuál?-----

3- Marque con una x las opciones que considere acertadas. Aprendiste a realizar periodismo audiovisual

---- en la universidad

---- en la práctica

---- profesionales de experiencia me enseñaron

---- viendo lo que otro hacían

---- mis jefes me adiestraron

---- otros ¿Cuáles?-----

4-Realizas tus trabajos porque:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
Me interesa el tema					
Lo considero importante para la sociedad					
Quiero cambiar algo					
Mis jefes me lo orientan					

5- Menciona 3 de los valores noticia que tienes en cuenta a la hora de realizar la cobertura

-----, -----, -----

6-Clasifica siguiendo una escala del 1 al 5 (5 es el valor máximo) el grado en que afectan tu trabajo los siguientes elementos.

----- desacuerdo con las orientaciones de los jefes

----- insuficiente auto preparación

----- censura

----- autocensura

----- malas relaciones con las fuentes

----- malas relaciones con el equipo de trabajo

----- deficientes condiciones técnicas

----- deficiente planificación

7- Completa las siguientes frases

El trabajo del departamento informativo es -----

Quienes me dirigen le dan prioridad a -----

El trabajo de los periodistas se ve afectado por -----

La organización del trabajo es-----

A las fuentes les interesa -----

8- ¿Conoces la política editorial que rige el trabajo del medio?

---- Sí ---- No

En caso de responder afirmativamente menciona algunas de sus disposiciones

-----  
-----

9-¿Crees que existe un sistema de organización del trabajo?

---- Sí ---- No

En caso de responder afirmativamente descríbelo brevemente

-----  
-----  
-----

10- ¿Cómo valoras la gestión de la dirección que sobre ti se ejerce?

----- Muy buena ---- Buena ----- Regular ---- Mala

¿Por qué?

-----  
-----  
-----

11 - Si tuvieras el poder de decisión qué cambiarías en el trabajo del departamento informativo

-----,-----,-----

## Anexo 5: Guía de observación participante

### En el Departamento Informativo

- Relación jefe de información – periodistas
  - ✓ Orientación y discusión de coberturas asignadas
  - ✓ Propuesta de coberturas por el periodista
  - ✓ Revisión del material elaborado
  - ✓ Críticas y sugerencias del jefe de información
- Relación entre periodistas
  - ✓ Espacios de intercambio sobre aspectos profesionales
  - ✓ Tiempo de permanencia en el Departamento
  - ✓ Discusiones informales de naturaleza profesional
- Proceso de confección del guion del noticiero
  - ✓ Consulta del guionista con el jefe de información y el periodista sobre las características de los trabajos.
  - ✓ Niveles de prioridad asignados
  - ✓ Utilización de los valores noticia
  - ✓ Hora de cierre/
- Redacción del periodista
  - ✓ Uso de los valores noticia
  - ✓ Género escogido
  - ✓ Consulta con el jefe de información u otro periodista sobre el enfoque
- Disponibilidad tecnológica ( computadoras, impresoras)
- Conformación del plan de trabajo
  - ✓ Proceso de negociación jefe de información – productora
  - ✓ Niveles de prioridad asignados
  - ✓ Aspectos tenidos en cuenta para planificar trabajos (solicitud del periodista; solicitud de instituciones, organizaciones o personas; política editorial; solicitudes del Sistema Informativo de la Televisión Nacional)

### En el Departamento de Producción

- Relación productoras – periodistas

- ✓ Mecanismos de producción
- Relación productoras – demás trabajadores ( editores, camarógrafos, chóferes)
  - ✓ Modo de asignación de los trabajos (tiempo de antelación, nivel de información, margen a la negociación)

### **En las reuniones semanales**

- Propuesta de coberturas por los periodistas
- Propuesta de coberturas por los directivos
- Selección de coberturas
  - ✓ Criterios de selección de temas
  - ✓ Selección del periodista
- Niveles de intercambio y discusión
- Otros temas tratados

### **En las coberturas**

- Preparación previa del periodista
- Relación periodista- equipo ( camarógrafo, chófer)
- Seguimiento o no de las orientaciones de la dirección
  - ✓ Enfoque diferente del trabajo
  - ✓ Realización de trabajos encontrados en el momento
  - ✓ No realización del trabajo
- Relación con la fuente
- Recogida de datos
- Identificación de los valores noticia
- Disponibilidad de la técnica ( cámaras, luces, micrófonos, cassetes)

### **En el cubículo de edición**

- Relación periodista – editor
- Uso de recursos técnico – artísticos
- Criterios para la selección de imágenes.
- Duración de los trabajos
- Trabajos priorizados para editar
- Revisión de los trabajos por el jefe de información, guionista y director de emisión

**Anexo 6: Guía de análisis de contenido****▪ Temas**

- ✓ Políticos
- ✓ Económicos
- ✓ Turismo
- ✓ Transporte
- ✓ Agricultura
- ✓ Educación
- ✓ Salud
- ✓ Deporte
- ✓ Cultura
- ✓ Ciencia, Tecnología y medio ambiente
- ✓ MINFAR
- ✓ MININT
- ✓ Notas de interés humano
- ✓ Religión
- ✓ Ganadería
- ✓ Construcción
- ✓ Sociedad
- ✓ Desastres naturales

**▪ Géneros**

- ✓ Información
- ✓ Reportaje
- ✓ Comentario
- ✓ Crónica
- ✓ Entrevista
- Uso del tiempo televisivo**
  - ✓ Menos de 1 min.
  - ✓ Entre 1 min. y 1: 29 min
  - ✓ Entre 1: 30 min. y 2: 59 min.
  - ✓ Más de 2:00 min
- Uso de recursos técnico - artísticos**
- Uso de la entrevista**
- Periodista que realiza el trabajo**
- Territorios representados**



### **Anexo 7: Guía temática para entrevista en profundidad a experto en temas de dirección**

- Tendencias actuales de la dirección a nivel mundial
- Características de la dirección en Cuba
- Cualidades de un directivo
- Errores más frecuentes de los directivos
- Modos de articular sistemas de dirección eficientes
- Dirección y comunicación
- Tendencias de la dirección de empresas periodísticas en el mundo

**Anexo 8: Guía de entrevista semi - estandarizada para periodistas**

- 1- ¿Para usted qué es ser periodista?
- 2- ¿Para usted el Periodismo constituye un oficio o una profesión?
- 3- ¿Qué opinión tiene acerca de la especialización periodística?
- 4- ¿Cree que en la actualidad cumple a cabalidad la función social de su profesión?  
¿Por qué?
- 5- ¿Se siente reconocido socialmente como periodista?
- 6- ¿Cómo aprendió lo que se debía hacer o no en el medio?
- 7- ¿Qué satisfacciones en el orden profesional y personal le brinda su trabajo?
- 8- ¿Cómo diseña su preparación para enfrentarse al acontecimiento noticioso?
- 9- ¿Qué valores noticia considera más significativos en su trabajo?
- 10-¿Cómo son sus relaciones con el resto de los integrantes del equipo informativo?
- 11-¿Qué dificultades enfrenta en la relación con la fuente?
- 12-Describame un día normal de trabajo
- 13-Específicamente describame qué rutinas sigue en la realización de una cobertura.
- 14-¿Puede identificarse dentro del centro un gremio de periodistas?
- 15-¿Qué espacios de socialización y superación existen al interior del medio? ¿los considera suficientes?
- 16-¿Qué deficiencias encuentra en su trabajo y en el del resto de los periodistas?
- 17-Si tuviese que dividir en fases el trabajo general del Departamento Informativo a la hora de producir un trabajo periodístico, ¿cuáles consignaría?
- 18-¿Cómo valora el proceso de asignación de coberturas?
- 19-¿Cómo valora la reunión semanal?
- 20-¿Cuáles problemas organizativos detecta en el departamento?
- 21-¿Cómo valora la gestión de la dirección en el departamento?
- 22-¿Cuáles mediaciones detecta en la labor del departamento?
- 23-¿Qué pesa más a su juicio: censura o autocensura?
- 24- De forma general, ¿qué elementos le impiden realizar un mejor trabajo?
- 25-¿Qué aspectos cambiaría si tuviera la oportunidad?

**Anexo 9: Guía de entrevista semi - estandarizada a jefe de información**

- 1- ¿Qué acciones realiza dentro del proceso de producción de noticias?
- 2- ¿En qué elementos se basa para determinar a qué se le dará o no cobertura informativa? ¿Qué valores noticia son más utilizados?
- 3- ¿Por qué medios se prepara hoy a los directivos de medios de prensa?
- 4- ¿Qué medidas toma para lograr una mayor comunicación con sus subordinados?
- 5- ¿Qué espacios existen para el intercambio entre periodista y dirección?
- 6- ¿Qué mediaciones considera más significativas en el trabajo del Departamento Informativo?
- 7- ¿Cómo se establece la política editorial que se seguirá en el medio? ¿Qué temas se privilegian?
- 8- ¿Cómo valora la relación del Departamento Informativo con las fuentes de información?
- 9- ¿Cómo es la relación entre la dirección del Telecentro y el PCC?
- 10-¿Cómo son las relaciones entre el Departamento Informativo y el SITC?
- 11-¿Cuáles dificultades usted identifica en el trabajo del departamento?
- 12-¿Qué debería cambiarse para lograr mejores resultados?
- 13-¿Qué predomina: censura o autocensura?
- 14-¿Existe un sistema de organización del trabajo? Descríbalo
- 15-¿Qué mecanismos se establecen para lograr que el periodista conozca y responda a la política editorial?
- 16-¿Qué dificultades presentan los periodistas en su trabajo?
- 17-¿Qué cualidades debe tener un buen periodista?
- 18-¿Cómo se evalúa el trabajo del periodista?
- 19-¿Considera a la especialización periodística como una opción viable?
- 20-¿Qué considera más importante en un periodista la formación universitaria o la experiencia práctica? ¿Es el Periodismo un oficio o una profesión?

**Anexo 10: Guía de entrevista semi - estandarizada a director del Telecentro**

- 1- ¿Qué acciones usted realiza con respecto al proceso de producción de noticias en el Departamento Informativo?
- 2- ¿Qué competencias cree que deberían tener los directivos de medios de prensa?
- 3- ¿Qué factores influyen positiva y negativamente en la gestión de dirección del Telecentro?
- 4- ¿Qué importancia tiene el Departamento Informativo dentro del Telecentro?
- 5- ¿Cómo se establece la política editorial a seguir?
- 6- ¿Cuáles son las prioridades y objetivos del Departamento Informativo?
- 7- ¿Qué criterios se tienen en cuenta para decidir a qué hechos se les dará cobertura y a cuáles no?
- 8- ¿Existe un sistema de organización de trabajo en el Departamento Informativo? Descríbalo
- 9- ¿Qué dificultades presenta hoy el trabajo del Departamento Informativo?
- 10-¿Qué cambios se hace necesario introducir para mejorar el trabajo?
- 11-¿Qué imagen cree que existe del trabajo periodístico del Telecentro en la provincia?
- 12-¿Cómo se establece la relación Telecentro - PCC?
- 13-¿Cómo son las relaciones entre el Telecentro y el SITC?
- 14-¿Cómo valora la relación de las fuentes con el Departamento Informativo?
- 15-¿Por qué canales llegan al Telecentro las principales orientaciones y normativas con respecto al trabajo informativo? ¿Cómo las hace llegar a los periodistas?
- 16-¿Qué cualidades cree que debe tener un buen periodista?
- 17-¿Cuáles son las principales dificultades que tienen hoy los periodistas en su trabajo?
- 18-¿Qué Periodismo se hace y cuál debería hacerse?
- 19-¿En qué medida refleja el Periodismo realizado en el Telecentro la realidad matancera?
- 20-¿Qué medidas se toman para lograr una mejor preparación de los periodistas?

**Anexo 11: Guía de entrevista semi - estandarizada para funcionario del PCC  
que atiende a los medios de prensa**

- 1-¿Cómo se desarrolla el proceso de selección de los cuadros de la prensa?
- 2- ¿Qué competencias deben tener los cuadros de la prensa?
- 3-¿Qué sistema tiene instrumentado el PCC para la preparación y superación de los cuadros de la prensa?
- 4-¿Cómo se evalúa el trabajo de los directivos de los medios de prensa?
- 5--¿Qué mecanismos de comunicación e intercambio instrumenta el PCC con respecto al Departamento Informativo del Telecentro TV Yumurí?
- 6-¿Qué tratamiento le brinda actualmente el PCC al tema de la relación con las fuentes?
- 7-¿Qué importancia tiene para el partido la labor del Telecentro en cuanto al Periodismo televisivo?
- 8-¿Cómo valora el trabajo del Telecentro?
- 9-¿Qué cambios cree necesario instrumentar?
- 10-¿Cree que el Periodismo actual del Telecentro refleja la realidad matancera? ¿Por qué?
- 11- ¿Qué Periodismo se hace y cuál debería hacerse?
- 12-¿Qué cualidades cree que debe tener un buen periodista?
- 13- ¿Cómo valora el trabajo de los periodistas del Telecentro?

### **Anexo 12: Cuestionario para directores de telecentros provinciales**

1-¿Cuáles cree usted que deben ser las cualidades y competencias de un director de medios audiovisuales?

2-¿Cómo llegó usted a ejercer la dirección y cómo se le ha preparado desde el punto de vista periodístico y administrativo para desarrollar dicha responsabilidad?

3-Como director, ¿qué acciones usted realiza para lograr que la labor de los periodistas responda a la política editorial del medio?

4- ¿Cómo se encuentra organizada la rutina productiva en el Departamento Informativo?

5-¿Qué factores, tanto internos como externos, influyen negativa y positivamente en la gestión de dirección que usted ejerce?

## Anexo 13: Resultados de la encuesta aplicada a periodistas

1 Desempeño profesional		
	#	%
Muy bueno	2	14.28
Bueno	10	71.43
Regular	1	7,14
Malo	-	0
Sin opinión	1	7,14

1.1	¿Por qué?
Muy bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por experiencia</li> <li>▪ Todo lo que publico tiene repercusión nacional y provincial, mi evaluación desde hace 5 años es de excepcionalmente positiva por la dirección nacional de TV y la provincia</li> </ul>
Bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logro cumplir con el trabajo de manera satisfactoria y alcanzo resultados y reconocimientos</li> <li>▪ Considero que por las limitaciones propias del medio en cuanto a recursos ( entre ellos tecnológicos) se dificultan las tareas y hago mucho menos de lo que pudiera y quisiera hacer</li> <li>▪ Es necesario aumentar la preparación profesional</li> <li>▪ Me estoy adiestrando en la profesión. Tengo poca experiencia en esta labor</li> <li>▪ La preparación profesional, la calidad de la cobertura y el trabajo final</li> <li>▪ Soy recién graduada, estoy dando lo mejor de mí y aplicando lo aprendido en la universidad</li> <li>▪ Podría ser mejor de colegiarse con más tiempo la política editorial y no cubrir tantos actos, reuniones, seminarios, etc....</li> <li>▪ Podría ser mejor pero considero que me falta todavía un largo camino por recorrer</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intento hacer mi trabajo lo mejor posible y aplicar lo que me enseñaron en la universidad, a pesar de todas las trabas y la falta de conocimiento de quienes dirigen los medios</li> </ul>
Regular	<ul style="list-style-type: none"> <li>No exploto todas las posibilidades del medio audiovisual, por ejemplo locutores en cámara, falsos en vivo, conducción y otros</li> </ul>
Sin opinión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eso lo decide otro</li> </ul>

<b>2 Rol del periodista más importante</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>
Informar	<b>13</b>	<b>92.86</b>
Crear conciencia en la población	<b>5</b>	<b>35.71</b>
Criticar lo mal hecho	<b>4</b>	<b>28.57</b>
Defender las conquistas políticas	<b>5</b>	<b>35.71</b>
Otro (representar al pueblo)	<b>1</b>	<b>7.14</b>

<b>3 Vías de aprendizaje Periodismo Audiovisual</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>
Universidad	<b>4</b>	<b>28.57</b>
Práctica	<b>14</b>	<b>100</b>
Profesionales de experiencia	<b>7</b>	<b>50</b>
Observación	<b>8</b>	<b>57.14</b>
Adiestramiento por los jefes	<b>-</b>	<b>0</b>
Otros (curso en Televisión Serrana) (de forma autodidacta)	<b>2</b>	<b>14.29</b>

4 Razones por las que se realiza el trabajo										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Raras veces		Nunca	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Me interesa el tema	1	7.14	8	57.14	5	35.71	-	0	-	0
Lo considero importante para la sociedad	7	50	4	28.57	3	21.43	-	0	-	0
Quiero cambiar algo	2	14.29	2	14.29	7	50	1	7.14	-	0
Mis jefes me lo orientan	2	14.29	4	28.57	4	28.57	1	7.14	1	7.14

5 Valores noticias que se tienen en cuenta		
	#	%
Actualidad	6	42.86
Proximidad	4	28.57
Interés	2	14.29
Verosimilitud	2	14.29
Inmediatez	7	50
Prominencia	3	21.43
Repercusión social	8	57.14
Interés humano	5	35.71
Novedad	2	14.29
Originalidad	2	4.29

<b>6</b> Elementos que afectan el trabajo (5 es el grado máximo de incidencia)										
	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Desacuerdo con las orientaciones de los jefes	<b>2</b>	<b>14.29</b>	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>2</b>	<b>14.29</b>	<b>4</b>	<b>28.57</b>	<b>2</b>	<b>14.29</b>
Insuficientes auto preparación	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>2</b>	<b>14.29</b>	<b>3</b>	<b>21.43</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>14.29</b>
Censura	<b>3</b>	<b>21.43</b>	<b>4</b>	<b>28.57</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>21.43</b>	<b>2</b>	<b>14.29</b>
Autocensura	<b>5</b>	<b>35.71</b>	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7.14</b>
Malas relaciones con las fuentes	<b>4</b>	<b>28.57</b>	<b>3</b>	<b>21.43</b>	<b>2</b>	<b>14.29</b>	<b>2</b>	<b>14.29</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
Malas relaciones con el equipo de trabajo	<b>5</b>	<b>35.71</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>2</b>	<b>14.29</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
Deficientes condiciones técnicas	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>10</b>	<b>71,43</b>
Deficiente planificación	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>1</b>	<b>7.14</b>	<b>3</b>	<b>21.43</b>	<b>4</b>	<b>28.57</b>	<b>5</b>	<b>35.71</b>

7 Valoraciones	
El trabajo del Departamento Informativo es ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficiente</li> <li>▪ Bueno</li> <li>▪ Regular</li> <li>▪ Una prueba ante la obsolescencia técnica</li> <li>▪ Imperfecto</li> <li>▪ Desorganizado</li> <li>▪ Pésimo, lo dicen las encuestas de programación</li> <li>▪ Planificado</li> <li>▪ Positivo</li> <li>▪ Bello, a pesar de las deficiencias</li> <li>▪ Perfectible en grado superlativo</li> </ul>
Quienes me dirigen le dan prioridad a...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las orientaciones del PCC</li> <li>▪ Trabajos de carácter político y de mayor inmediatez</li> <li>▪ Los intereses políticos</li> <li>▪ Lo que no siempre es importante</li> <li>▪ Actos, eventos</li> <li>▪ Las reuniones de todo tipo</li> <li>▪ Las informaciones nacionales</li> <li>▪ La agenda política y las orientaciones de “arriba”</li> <li>▪ Lo que consideran importante</li> <li>▪ Cosas poco interesantes para el público</li> <li>▪ Orientaciones no siempre sabias</li> <li>▪ La política editorial trazada por la máxima dirección del PCC</li> </ul>
El trabajo de los periodistas se ve afectado por ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos tecnológicos, desorganización en el trabajo, por la política editorial</li> <li>▪ Censura</li> <li>▪ Poca preparación</li> <li>▪ Deficiente discusión de la política editorial</li> <li>▪ Dirección</li> <li>▪ Mala programación de las rutinas productivas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficiencias en la planificación e ideologías profesionales</li> <li>▪ Reuniones, actos, rutinas y recursos</li> </ul>
La organización del trabajo es ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente</li> <li>▪ Buena</li> <li>▪ Falta de percepción periodística</li> <li>▪ Regular</li> <li>▪ Desorganizada</li> <li>▪ En ocasiones mala</li> <li>▪ Pésima</li> <li>▪ Aceptable</li> </ul>
A las fuentes les interesa ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgar lo que consideran importante: sus resultados de trabajo</li> <li>▪ Informaciones en servicio de su empresa u organización</li> <li>▪ Sus intereses</li> <li>▪ Que su noticia sea publicada</li> <li>▪ Solo lo bueno</li> <li>▪ Que les cubran lo de ellos</li> <li>▪ Los temas curiosos</li> <li>▪ Salir en la Televisión Nacional</li> <li>▪ Mantener su imagen ante la sociedad</li> <li>▪ Que se publique nacionalmente lo que hacen</li> <li>▪ Limitar la labor periodística</li> <li>▪ Ocultar sus deficiencias</li> </ul>

8	Sí		No	
	#	%	#	%
Conocimiento sobre la política editorial	7	50	7	50

**8.1** Disposiciones de la política editorial

- Actualización del modelo económico cubano
- Denuncia de los daños del bloqueo
- Necesidad de liberar a los Cinco
- Tiempo de duración; información (1min); reportaje( 2 -2:50 min); comentario (hasta 3)
- Acontecer del territorio
- Aplicación de los lineamientos
- Eliminación de prohibiciones
- Reflejo de la realidad social

<b>9</b>	<b>Sí</b>		<b>No</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Existencia de un sistema de organización del trabajo	<b>10</b>	<b>71.43</b>	<b>4</b>	<b>28.57</b>

**9.1** Descripción del sistema de organización del trabajo

- El Partido, que rige la vida política de la sociedad, también rige en las rutinas productivas de los medios. Partiendo de esto se organiza la agenda de trabajo y se da cobertura a determinados intereses, además de otros propuestos por el periodista y valorados por el Jefe de Información y producción
- Pierde efectividad por decisiones incorrectas y falta de recursos, también influye el comportamiento de las fuentes
- No siempre funciona como debe ser y se ve afectado por cambios, por lo que debiera analizarse cómo hacerlo más práctico
- Se planifica una semana antes de acuerdo con las propuestas que salen en la reunión del medio y las de los periodistas
- Se dirime “brevemente” la política editorial con los periodistas para incluirla en el plan de la semana con el consiguiente trabajo de producción. La redacción digital está por integrarse
- Coordinación entre periodistas e intereses a publicar
- Está falto de percepción periodística. Todo no es noticia y se desgasta uno trabajando en cosas que no son tan importantes cuando hay otras informaciones que no se cubren
- No funciona, no prima la colectividad, debe ser revisado con prontitud (tema edición). Todo planificado, no es flexible, se pierden oportunidades informativas y no se clasifica en La Habana



<b>10</b> Gestión de la dirección		
	<b>#</b>	<b>%</b>
Muy buena	-	<b>0</b>
Buena	<b>4</b>	<b>28.57</b>
Regular	<b>8</b>	<b>57.14</b>
Mala	<b>2</b>	<b>14.28</b>

<b>10.1</b> ¿Por qué?	
Buena	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantiza el trabajo de producción</li> <li>▪ Atienden mis pedidos</li> <li>▪ Se brinda información y orientaciones sobre la intencionalidad del trabajo y se alienta la búsqueda de nuevas aristas de la sociedad</li> </ul>
Regular	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de preparación</li> <li>▪ Desconocimiento de algunos temas</li> <li>▪ Debe dirigirse a organizar mejor el trabajo para elevar el desarrollo profesional y viabilizar el trabajo periodístico</li> <li>▪ No le prestan la importancia que requiere a la web, como un medio independiente que representa el futuro del Periodismo en todas sus dimensiones</li> <li>▪ No siempre está informada sobre que un hecho</li> </ul>

	<p>está disponible, aún está sujeta a determinadas exigencias externas que limitan su capacidad de decisión, no siempre consiguen la organización óptima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconocimiento de la esfera, presiones de organismos rectores, morosidad en la adopción de decisiones, complacencia con determinados factores, insuficiente valoración de la noticia</li> <li>▪ Debe mejorar en algunos aspectos</li> </ul>
Mala	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Casi siempre soy quien explica y propone los posibles focos noticiosos; no se tiene noción de la importancia de ser oportuno e inmediato</li> <li>▪ No prima el interés periodístico, se necesitan personas conocedoras del medio</li> </ul>

## 11

## Cambios que se desearía implementar

- Dinámica de trabajo
- Ampliar la cobertura a otros temas poco reflejados en la prensa
- Reorganización laboral atendiendo a la idoneidad
- La estructura del noticiero ( incorporarías días fijos para trabajos de género, reduciría tiempo de informaciones, cobertura dirigida a determinadas temáticas)
- Organización de las ediciones y tiempo de cámara
- Acercamiento a directores nacionales
- Mayores posibilidades de preparación para los periodistas que posibilite más independencia a la hora de hacer un trabajo
- Considero que el jefe de información debe ser un periodista de experiencia para que organice de forma correcta el trabajo, guíe y eduque a los nuevos periodistas en el

buen hacer de nuestra labor y sobre todo proteja a los periodistas cuando lo necesiten

- Visión ante algunos enfoques
- Mejor concepción de la política editorial
- Mayor exigencia hacia los deberes de las fuentes
- Garantizar cobertura máxima a los sucesos de mayor repercusión
- Crearía un equipo para la página web, con gente que sí sabe y utilizando a plenitud a la editora actual
- Un jefe de información con mayor interés en temas para la nación
- Mejor dirección para los periodistas
- Un Departamento de Producción enfocado en las necesidades del Informativo y una productora dedicada únicamente al informativo, sin otros programas que le resten tiempo
- Un cubículo de edición solo para los periodistas, con editores únicos para el Informativo
- Mejor planificación, mayor eficacia y eficiencia informativa
- Fomentaría la realización de trabajos investigativos de interés social
- Potenciaría la inmediatez de los trabajos periodísticos
- Elevaría la preparación profesional en el Departamento
- Sería factible que un periodista se encargue de la planificación, orientación, coordinación y superación del personal
- Organización
- Interés por el trabajo de algunos trabajadores

## Anexo 14: Resultados de encuesta aplicada a camarógrafos

1	Sí		No	
	#	%	#	%
Pertenencia al Departamento Informativo	4	80	1	20

1.1	¿Por qué?
Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formamos parte del equipo de trabajo a la hora de conformar la noticia</li> <li>▪ Cubro las noticias con las imágenes tomadas en el desempeño de mi labor</li> <li>▪ Mi trabajo está en función de la información</li> <li>▪ De mi trabajo depende la calidad de una buena información. Considero que un camarógrafo prácticamente es el que hace la noticia, en ocasiones los periodistas reconocen tu trabajo y eso es bueno. Me incomoda que en mi centro solo un periodista reconoce (da crédito) al cámara</li> </ul>
No	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay falta de profesionalidad en los directivos, hay mucha improvisación</li> </ul>

<b>2</b> Elementos que afectan la calidad final de los trabajos periodísticos (5 es el grado máximo de incidencia)										
	1		2		3		4		5	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Deficiente preparación de los periodistas	1	20	1	20	1	20	2	40	-	0
Escaso interés de los temas	-	0	2	40	1	20	1	20	-	0
Inadecuadas orientaciones de los directivos	1	20	2	40	1	20	-	0	1	20
Falta de comunicación entre periodistas y camarógrafos	1	20	-	0	3	60	1	20	0	0
Deficiente estado de la técnica	1	20	1	20	-	0	1	20	2	40
Deficiente trabajo de los editores	1	20	1	20	-	0	2	40	1	20
Censura	1	20	-	0	1	20	1	20	1	20

<b>3</b> Elementos tenidos en cuenta para escoger las imágenes										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Raras veces		Nunca	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Mis propios conocimientos	3	60	1	20	1	20	-	0	-	0
Los deseos del periodista	2	40	1	20	1	20	-	0	-	0

4 Actitud ante contradicciones con el periodista		
	#	%
Trato de negociar con él	4	80
Acepto su criterio	1	20
Impongo mi criterio	-	0
Otro(trato de hacerle entender el porqué de mi criterio, si no lo logro decido complacerlo, advirtiéndole que si hay quejas sobre dicho punto yo alegaré que él lo exigió así)	1	20

5 Valoraciones	
Lo que más afecta mi trabajo es ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El estado de las cámaras</li> <li>▪ El deterioro de la técnica</li> <li>▪ La falta de comunicación</li> </ul>
A los periodistas les interesa...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con las imágenes necesarias para su trabajo</li> <li>▪ Que capture buenas imágenes (calidad)</li> <li>▪ Hacer su trabajo bien</li> <li>▪ Que el trabajo final tenga una buena calidad</li> </ul>
Quienes me dirigen se preocupan por ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizar lo necesario para llevar a cabo el trabajo</li> <li>▪ Mis condiciones de trabajo</li> <li>▪ Exigir, no consideran las malas condiciones de trabajo</li> <li>▪ Que se haga cualquier trabajo</li> </ul>
La labor del Departamento Informativo es ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizar que se cubra la noticia</li> <li>▪ Organizar el trabajo y asignarlo a cada cual</li> <li>▪ Velar porque todo se cumpla</li> <li>▪ Informar con la mayor inmediatez posible</li> <li>▪ Informar al pueblo y recrear la realidad</li> </ul>
La organización del trabajo es...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundamental</li> <li>▪ Buena, pero hay irregularidades</li> <li>▪ Lo más importante</li> <li>▪ Regular</li> </ul>

6	Sí		No	
	#	%	#	%
Conocimiento sobre la política editorial	2	40	3	60

### 6.1 Disposiciones de la política editorial

- Responde a las necesidades establecidas en cada territorio, de acuerdo con lo aprobado en el VI Congreso del Partido
- El centro fue creado con una política informativa, al paso del tiempo se incorporó una parrilla de programación variada, pero no podemos permitir que se afecte una información por darle prioridad a un programa

7 Gestión de la dirección		
	#	%
Muy buena	-	0
Buena	2	40
Regular	2	40
Mala	1	20



## 7.1

## ¿Por qué?

Buena	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe buena comunicación entre directivos y trabajadores, garantizando los derechos y deberes de los camarógrafos</li> <li>▪ A pesar de todo siempre hay imperfecciones</li> </ul>
Regular	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se me asignan diferentes géneros periodísticos y creo que es beneficioso para mi crecimiento como camarógrafo</li> <li>▪ Subestiman tu trabajo, se dejan llevar más por problemas de índole subjetivo que profesional, existe paternalismo</li> </ul>
Mala	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En ocasiones suspenden la cobertura y el camarógrafo no se entera. El camarógrafo llega temprano y hay que esperar por el periodista. Muchas veces el periodista desconoce la cobertura</li> </ul>

## 8

## Cambios que se desearía implementar

- La dirección, pusiera un periodista de experiencia o algún joven con deseos de aprender
- Al jefe del informativo
- La estructura del Noticiero Hoy y su escenografía
- Imprimiría una mayor dinámica acorde con los tiempos escenográficos
- Que avisen con más eficiencia cuando un trabajo se va a cancelar
- Que fuera de obligatorio cumplimiento tanto para periodistas como camarógrafos que nos dieran cursos de edición y otros, que nos ayudaran a la hora de realizar nuestro trabajo, perfeccionándolo y haciendo mejor la comunicación entre las partes
- Más eficiencia
- Mejoraría la técnica y el transporte.

## Anexo 15: Resultados de encuesta aplicada a editores

1	Sí		No	
	#	%	#	%
Pertenencia al Departamento Informativo	4	80	1	20

1.1	¿Por qué?
Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como editor hago posible que salgan las informaciones por nuestra señal y la del Sistema Informativo</li> <li>▪ El trabajo periodístico afecta a todos los que trabajamos en el Telecentro, es dar la opinión sobre lo que sucede de una forma u otra en la provincia</li> <li>▪ Roto por departamentos y programas que están directamente vinculados al Informativo</li> <li>▪ Somos los encargados de darle el punto final al trabajo periodístico</li> </ul>
No	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No tienen en cuenta nuestros criterios</li> </ul>

<b>2</b> Elementos que afectan la calidad final de los trabajos periodísticos (5 es el grado máximo de incidencia)										
	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Deficiente trabajo de los periodistas	-	0	2	40	-	0	-	0	1	20
Deficiente trabajo de los camarógrafos	-	0	1	20	2	40	-	0	2	40
Temas que no generan interés	1	20	-	0	1	20	2	40	1	20
Falta de comunicación entre periodistas y editores	1	20	-	0	-	0	-	0	-	0
Deficiente estado de la técnica	2	40	2	40	-	0	-	0	2	40
Censura	-	0	2	40	-	0	1	20	1	20
Inadecuadas orientaciones de los directivos	-	0	-	0	1	20	2	40	1	20

<b>3</b> Elementos tenidos en cuenta para escoger las imágenes										
	<b>Siempre</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Raras veces</b>		<b>Nunca</b>	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Mis propios conocimientos	2	40	2	40	1	20	-	0	-	0
Los deseos del periodista	1	20	2	40	2	40	-	0	-	0
Las indicaciones de los directivos	1	20	-	0	3	60	-	0	-	0

<b>4 Actitud ante contradicciones con el periodista</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>
Trato de negociar con él	<b>3</b>	<b>60</b>
Acepto su criterio	<b>-</b>	<b>0</b>
Impongo mi criterio	<b>1</b>	<b>20</b>
Otro (siempre nos ponemos de acuerdo)	<b>1</b>	<b>20</b>

<b>5 Valoraciones</b>	
Lo que más afecta mi trabajo es ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El estado deficiente de la técnica</li> <li>▪ No tener imágenes</li> <li>▪ La cantidad de informaciones que se editan</li> <li>▪ El almuerzo</li> </ul>
A los periodistas les interesa...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terminar su trabajo</li> <li>▪ Que su trabajo salga con la mayor calidad posible</li> <li>▪ Editar</li> </ul>
Quienes me dirigen se preocupan por ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que el trabajo se termine rápido</li> <li>▪ Quedar bien con los de afuera del medio</li> <li>▪ Que se respete la política editorial</li> <li>▪ Casi todo</li> <li>▪ El resultado del trabajo</li> </ul>
La labor del Departamento Informativo es ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener una información clara de lo que se informa</li> <li>▪ Debe ser más estricta y organizada</li> <li>▪ Buena, pero tiene mucho que mejorar</li> <li>▪ Informar</li> <li>▪ Pésima</li> </ul>
La organización del trabajo es...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lo principal</li> <li>▪ A veces un poco regada</li> <li>▪ En ocasiones un desastre</li> <li>▪ Todo</li> <li>▪ Regular</li> </ul>

6	Sí		No	
	#	%	#	%
Conocimiento sobre la política editorial	5	100	-	0

### 6.1 Disposiciones de la política editorial

- Es todo lo relacionado con el comienzo y la terminación de la edición, todo lo que tienes en cuenta para editar
- Es todo lo que se va a publicar de acuerdo al tema, sin irse más allá, todo lo que debe llevar un trabajo periodístico
- Aunque el conocimiento que tengo es muy pobre y la participación es escasa
- A la hora de editar un trabajo tenemos que tener en cuenta la forma de vestir, de hablar y la conducta

7 Gestión de la dirección		
	#	%
Muy buena	-	0
Buena	3	60
Regular	2	40
Mala	-	-

## 7.1

## ¿Por qué?

Buena	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muchas veces hacen su trabajo correcto pero otras se preocupan por lo que no les corresponde</li> <li>▪ Al menos en mi departamento es buena, algo que no sucede de igual manera en otros departamentos donde se empobrece con caprichos y poco conocimiento</li> </ul>
Regular	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A veces las actividades que se nos imparten no están bien confirmadas y nos hacen pasar trabajo por gusto</li> <li>▪ Para dirigir un centro como este hay que estar junto a todos dentro de él, para la provincia la Televisión es un centro más como otro cualquiera. Hay que saber llevarlo adelante y resolver todos los problemas que tenemos hoy en día</li> </ul>

## 8

## Cambios que se desearía implementar

- Organización de algunos departamentos del centro
- La superación
- Las decisiones de cobertura
- El jefe
- La forma de organizar el trabajo
- La dirección
- La organización de los periodistas

## Anexo 16: Resultados del análisis de contenido

<b>1</b>	<b>Totales</b>
Noticiarios emitidos	<b>64</b>
Trabajos publicados	<b>304</b>

<b>2</b>	<b>Temas</b>	<b>#</b>	<b>( % )</b>
	Políticos	<b>37</b>	<b>12.17</b>
	Económicos	<b>42</b>	<b>13.82</b>
	Transporte	<b>4</b>	<b>1.32</b>
	Agricultura	<b>24</b>	<b>7.89</b>
	Sociedad	<b>29</b>	<b>9.54</b>
	Educación	<b>21</b>	<b>6.90</b>
	Salud	<b>20</b>	<b>6.58</b>
	Deporte	<b>21</b>	<b>6.90</b>
	Cultura	<b>61</b>	<b>20.07</b>
	Ciencia, tecnología y medio ambiente	<b>6</b>	<b>1.97</b>
	Ganadería	<b>3</b>	<b>0.99</b>
	MINFAR	<b>7</b>	<b>2.30</b>
	MININT	<b>1</b>	<b>0.33</b>
	Religión	<b>2</b>	<b>0.66</b>
	Notas de interés humano	<b>5</b>	<b>1.64</b>
	Construcción	<b>3</b>	<b>0.99</b>
	Desastres naturales	<b>14</b>	<b>4.61</b>
	Turismo	<b>4</b>	<b>1.32</b>



<b>3 Géneros</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Información	<b>189</b>	<b>62.17</b>
Reportaje	<b>92</b>	<b>30.26</b>
Comentario	<b>7</b>	<b>2.30</b>
Crónica	<b>3</b>	<b>0.99</b>
Entrevista	<b>7</b>	<b>2.30</b>

<b>4 Uso de los tiempos televisivos</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Menos de 1 min.	<b>35</b>	<b>11.51</b>
Entre 1 min. y 1: 29 min	<b>103</b>	<b>33.88</b>
Entre 1: 30 min. y 1: 59 min.	<b>101</b>	<b>33.22</b>
Más de 2:00 min	<b>65</b>	<b>21.38</b>

<b>5</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Uso de recursos técnico - artísticos	<b>6</b>	<b>1.97</b>

<b>6</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Uso de entrevistas	<b>191</b>	<b>62.83</b>

<b>7</b>	<b>Periodistas<sup>1</sup></b>	<b>#</b>
	Aurora López	<b>2</b>
	José Manuel Solís	<b>4</b>
	Yosvani Albelo	<b>15</b>
	Roxana Álvarez	<b>13</b>
	Alejandro Castellanos	<b>18</b>
	Yairis Hernández	<b>49</b>
	Jenny Hernández	<b>19</b>
	Ana Valdés Portillo	<b>35</b>
	Claudia Hernández	<b>15</b>
	Jessica Acevedo Alfonso	<b>10</b>
	Pedro Rizo Martínez	<b>11</b>
	Lyl Jiménez Rodríguez	<b>10</b>
	Mayara Hernández	<b>26</b>
	<b>Total</b>	<b>227</b>

---

<sup>1</sup> El resto de los trabajos provienen de corresponsales municipales.

<b>8</b>	<b>Municipios</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
	Matanzas	<b>157</b>	<b>51.64</b>
	Cárdenas	<b>36</b>	<b>11.84</b>
	Martí	<b>5</b>	<b>1.64</b>
	Unión de Reyes	<b>-</b>	<b>0</b>
	Jovellanos	<b>7</b>	<b>2.30</b>
	P. Betancourt	<b>5</b>	<b>1.64</b>
	Colón	<b>10</b>	<b>3.29</b>
	Perico	<b>1</b>	<b>0.33</b>
	Calimete	<b>7</b>	<b>2.30</b>
	Jagüey Grande	<b>9</b>	<b>2.96</b>
	Los Arabos	<b>5</b>	<b>1.64</b>
	Ciénaga de Zapata	<b>1</b>	<b>0.33</b>
	Limonar	<b>1</b>	<b>0.33</b>
	De carácter provincial	<b>60</b>	<b>19.74</b>