

**Retos y perspectivas de la convergencia en el escenario mediático cubano: propuesta metodológica para integrar redacciones en el periódico Granma**

**Challenges and perspectives of convergence in the Cuban media scene: a methodological proposal to integrate newsrooms in Granma newspaper**

Recibido: 4 de septiembre de 2018

Aceptado: 19 de octubre de 2018

*MSc. Lissy Rodríguez Guerrero\**

*Dr. Miguel Ernesto Gómez Masjuán\*\**

**Resumen**

El artículo analiza referentes teóricos que permiten aportar una nueva definición del proceso de integración de redacciones. Además, identifica experiencias prácticas de integración de redacciones en Cuba y plantea una propuesta que concibe el nuevo organigrama del periódico Granma, la transformación de su espacio físico, la creación de figuras profesionales necesarias en el entorno de la convergencia, y la configuración de un nuevo

**Abstract**

The article analyzes theoretical references that contribute to a new definition of the process of integration of newsrooms. Besides, it identifies practical experiences of integration of newsrooms in Cuba, and presents a proposal that conceives the new organizational structure of Granma newspaper, the transformation of its physical space, the creation of necessary professional roles in the environment of convergence, and

\* Diario Granma. Correo electrónico: [lissyrg90@gmail.com](mailto:lissyrg90@gmail.com).

\*\* Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [masjuan@fcom.uh.cu](mailto:masjuan@fcom.uh.cu).

sistema de trabajo, basado en procesos de capacitación y socialización con todo el personal periodístico.

**Palabras Clave**

Convergencia periodística; redacciones integradas; comunicación hipermedia.

the configuration of a new work system, based on training and socialization processes with all journalistic staff.

**Keywords**

Journalistic convergence; integrated newsrooms; hypermedia communication.

**1. Introducción**

La integración de redacciones se ha convertido en la expresión más utilizada en los últimos tiempos por todos los medios de comunicación para referirse a las reestructuraciones editoriales que llevan a cabo; donde lo que antes eran dos medios distintos, ahora es uno solo que publica en dos soportes. Ello ha implicado la necesidad de un profesional con nuevas y mayores competencias profesionales para, ante un periodismo que demanda instantaneidad, respetar los valores fundamentales del periodismo (Ramos, 2014).

En el orden teórico, el estudio de la convergencia se ha enfocado desde sus resultados principales y los procedimientos para la fusión utilizados en las empresas periodísticas; aunque también existen enfoques centrados en la gestión y se han propuesto modelos ideales de integración de redacciones.

Sin embargo, no fueron pocas las experiencias teórico-prácticas que pasaron por alto el análisis de rutinas productivas y culturas profesionales de los involucrados en la transformación de la organización periodística y las que se lanzaron sin un modelo claro (Capelo, 2015), que les permitiera enfrentar los cambios desde enfoques propositivos y prospectivos de investigación, antes de iniciar

un proceso de integración y redujeron el concepto a recortar plantillas, reducir costos, mermar redacciones, sobrecargar de trabajo a los periodistas, homogeneizar contenidos. Estas experiencias justifican a medios de comunicación en los cuales la integración de redacciones no ha encontrado adeptos, mientras otros ya van por su segundo intento (Pascual, 2014); no obstante, son mayoría los medios que cada vez más frecuencia apuestan por este nivel de convergencia, en aras de afrontar los retos de la era digital.

En ese sentido, la investigación científica cobra vital importancia para evitar enfoques reduccionistas de la convergencia, que la interpretan como una fórmula para integrar espacios físicos, acrecentar el trabajo y mutilar la especialización.

En el caso de Cuba—país que insertó su primera periódico a la web en el año 1996, con el lanzamiento del *Granma Internacional*, y que poco a poco fue aumentando el correlato de sus publicaciones, emisoras de radio y televisión en Internet—, son cada vez más complejos los desafíos que impone la revolución tecnológica a su escenario infocomunicacional.

A una crisis estructural del modelo de prensa en Cuba, evidenciado en el agravamiento de las dificultades en el sistema de medios tradicionales —plantillas envejecidas, escasa o nula inversión en innovación, problemas en la gestión editorial y económica, regulaciones verticalistas, enorme precarización en materia tecnológica y de conectividad a Internet y desprofesionalización—se suma la emergencia de un sistema de medios privados, fundamentalmente en el escenario digital y totalmente autorregulados, según Rosa Miriam Elizalde (comunicación personal, 2018).

En ese escenario, son solo algunos medios de comunicación los que han comenzado a dar pasos de avance en la elaboración de modelos

propios de gestión editorial, entre los cuales destaca la integración de redacciones: el diario nacional *Juventud Rebelde*; y los medios provinciales *Periódico 26*, de Las Tunas; *Invasor*, de Ciego de Ávila; *5 de Septiembre*, de Cienfuegos; *Vanguardia*, de Villa Clara (Rondón, 2017); y el *¡ahora!*, de Holguín.

La demora en la comprensión sobre la necesidad de transformar modelos de gestión en el ámbito de la convergencia, guarda relación con la ralentización de los procesos de desarrollo e inserción de Cuba en la era de la información (R. Elizalde, comunicación personal, 2018), el no entendimiento de la necesidad del cambio por parte de periodistas y directivos y, por ende, la falta de decisión de estos últimos; el acomodamiento en las rutinas productivas de los medios, la nula estimulación salarial que pueda propiciar prácticas desarrolladoras en espacios digitales, deficiencias en la formación periodística; la implementación de una política editorial que a veces termina en la demora de la publicación de algunas informaciones y la cultura profesional de los encargados de construir el mensaje periodístico (Pelayo Terry, comunicación personal, 2018), entre otros factores.

Por otro lado, han influido el bajo porcentaje de cubanos con acceso a la red de redes (Rondón, 2017) y el hecho de que los reclamos de avanzar hacia redacciones integradas en los medios cubanos, promovida por agentes reguladores externos del quehacer de la prensa, no han estado correspondidos con facilidades para el acceso, lo que evidencia objetivos poco claros, falta de comunicación y ausencia de participación de los profesionales en la toma de decisiones en este escenario de convergencia (Elizalde, 2013), y ha creado tensiones a la hora de interpretar y reconocer la importancia de este fenómeno.

Sin embargo, son varias las perspectivas académicas y profesionales que en el ámbito nacional apuestan por la necesidad de enfrentar con celeridad el camino hacia la unificación de redacciones (Terry, 2009; Gómez, 2009; Elizalde, 2013), propósito que tiene entre sus retos principales la creación de modelos que pauten las nuevas formas de organización del trabajo, a partir de la estructuración, articulación y promoción de los procesos a nivel organizacional.

La carencia de estos modelos ha conducido a la improvisación con que muchos han acometido el desafío de la integración de redacciones, que requiere, en primer lugar, transformar rutinas productivas y flujos editoriales que permitan integrar prácticas editoriales y contenidos, y solidificar la cultura profesional de periodistas y directivos, más allá de que la débil infraestructura tecnológica y las condiciones de muchos medios atenten contra la integración de herramientas y espacios físicos. La praxis ha demostrado que detenerse por estas y otras condicionantes objetivas ha provocado el estancamiento en viejas prácticas, la falta de preparación e incluso la escasa explotación de los recursos con que se cuentan; de manera que llegado el momento de transformar esa realidad, el tránsito puede resultar más angustioso, y la aplicación de los conocimientos, un sueño inconcluso.

## **2. ¿Integrarse o no integrarse? Sin recetas para el cambio**

Las disímiles experiencias de convergencia de medios, entre televisión-web, radio-web, televisión-radio-web, o la integración de las redacciones tradicional y digital han sido las soluciones de muchos ante la necesidad de "diseñar procesos de producción que garanticen la competitividad de la oferta noticiosa" (Companioni, 2012, p.70).

A pesar de lo novedosa que resulta la integración de redacciones -de manera que no pueda hablarse de un concepto acabado-,

investigadores y académicos han intentado ofrecer una visión del término.

Hablamos de un concepto que abarca desde la simple fusión de los puestos de mando hasta la refundación de un periódico, una horquilla muy amplia que degenera en un modelo demasiado difuso, por lo que hace falta encontrar su medida (Pascual, 2014, p.223).

En aras de ofrecer su mirada personal, Pascual (2014) agrega que la integración de redacciones consiste en un "marco común de trabajo creado mediante una reorganización estructural, basada" en un mejor "aprovechamiento de los medios, en compartir conocimientos y en la eliminación de prejuicios muy asentados entre los periodistas, y cuyo objetivo es la consecución de un producto informativo mejor y un periodista más preparado".

De acuerdo con la profesora Olga Álvarez de Armas (2004), la integración de redacciones "la podemos definir como la unión del esfuerzo creativo y de producción de redacciones tradicionales y digitales que antes estaban separadas".

Según esta investigadora, para hablar de convergencia de redacciones se precisa contar con una redacción completamente integrada que trabaja como una empresa de comunicación, donde Internet pasa a ser la principal fuerza horizontal integradora, se implanta un sistema editorial multiplataforma integrado en el que se puede trabajar con imágenes, palabras y sonido a un mismo tiempo, y por último el organigrama empresarial, la estructura organizativa, debe estar asentada firmemente en la figura de un editor multimedia que sobrevuele por todas las operaciones.

Para el profesor estadounidense Roy Greenslade (cit. por Salaverría y Negro, 2008), la integración "tiene que ver mucho más que con la estructura interna de las salas de redacción. Realmente consiste en la creación de una nueva cultura periodística, un método de trabajo que

refleje tanto las posibilidades tecnológicas como las demandas de un público cada vez más adiestrado e interesado en los medios". Sin embargo, si bien la integración de redacciones implica un cambio en la cultura profesional, esta definición estrecha no deja margen a otras dimensiones de su significado.

Mientras, Salaverría y Negrodo (2008) aluden: "redacción integrada es aquella capaz de nutrir de contenidos a dos o más medios mediante una única unidad de producción"; Capelo (2015) la concibe como la fusión de las distintas salas de redacción, que daban servicios a soportes aislados, para ahora producir y distribuir de forma integrada contenidos para varios soportes.

Son estos solo algunos de los acercamientos brindados a la definición de integración de redacciones, pero no existe hasta el momento un significado que abarque la complejidad e integralidad del término. Es por ello que este artículo propone observar la integración de redacciones como: *el proceso devenido de la convergencia empresarial, que implica la reconversión tecnológica y estructural de la empresa periodística, la modificación de los perfiles periodísticos, el desarrollo de la polivalencia profesional y de un sistema editorial multiplataforma integrado, el establecimiento de lógicas de producción y la creación de una cultura profesional, que permitan la generación de contenidos multimediales y multiplataforma, a partir de la actualización constante de noticias, y en respuesta a las necesidades de una audiencia activa.*

Las transformaciones inherentes a este tipo de reorganización requieren costosas inversiones, porque como señala Kenneth C. Killebrew (2005), cualquier cambio tecnológico provoca que las infraestructuras utilizadas hasta ese momento se queden obsoletas, y aparecen otros gastos que acarrearán la presentación de los nuevos productos o servicios.

De acuerdo con la gestión de los recursos humanos, Salaverría y Negrodo (2008) se pronuncian por cambiar la jerarquía de la dirección, incrementar la horizontalidad, facilitar los procesos de toma de decisiones. "Las nuevas organizaciones de las redacciones propician la autonomía editorial y los grupos de trabajo, más que las rígidas jerarquías. Las nuevas redacciones tienen cada vez menos jefes y más equipos".

En referencia a los perfiles periodísticos de los medios impresos y digitales integrados, Salaverría y Negrodo (2008) distinguen entre aquellos profesionales que en principio compatibilizan para los dos medios, y los que, dadas las particularidades de su trabajo, pueden trabajar para un solo soporte en particular.

Salaverría y Negrodo (2008) sostienen, por tanto, que no es viable modificar de raíz perfiles de la edición impresa y digital, "pues es preciso mantener ciertos roles especializados" y "cada soporte tiene sus propios flujos de producción y sus peculiaridades editoriales"; no obstante, reconocen que hay otros perfiles que pueden atender sin mayores problemas las demandas del medio impreso y del digital.

Asociado al tema de la especialización y de las implicaciones de la polivalencia profesional, varios son los vicios que se han tejido, y que constan entre las grandes controversias profesionales en torno a la integración, sobre las cuales han emanado diversas disquisiciones (López y Mellado, 2006; Zaragoza, 2002; Salaverría y Negrodo, 2008).

Salaverría y Negrodo (2008) desmienten el mito del "periodista multimedia":

(...) al menos en medios de tamaño mediano y grande, los perfiles de quienes trabajan intramuros de la redacción siguen estando, por regla general, perfectamente diferenciados... Incluso en las redacciones que ya han experimentado procesos de integración,

se siguen precisando periodistas especializados en ciertas tareas propias de cada soporte.

Sin pretensión de ofrecer una fórmula preconcebida, Salaverría y Negrodo (2008) explican que, en la fase de captación de noticias, puede darse un mayor nivel de polivalencia, de forma que el mismo redactor puede conseguir las declaraciones de una fuente en diversos formatos: audio, vídeo y texto. "Sin embargo, en la fase de producción, un periodista utiliza el material para elaborar la pieza televisiva, otro prepara la noticia para el boletín de radio y un tercero puede realizar un reportaje multimedia para la web. Es decir, la producción de calidad exige un cierto grado de especialización".

Otras tesis de quienes se oponen a la integración *-grosso modo-* radican en que con ella se corre el riesgo de la homogeneización de los contenidos y supone la precarización de los puestos de trabajo, que es una estrategia empresarial para mermar redacciones y sustituir periodistas veteranos por más jóvenes; al tiempo que –ante la avalancha de contenidos, algunos de dudosa calidad que circulan en la web–, se tiene la falsa idea de que el "buen periodismo" constituye propiedad intransferible de los medios impresos.

Ninguna de estas tesis es desdeñable, si no se realiza un proceso convergente organizado, bien implementado y participativo. De hecho, autores como Ramos (2014) apuestan por ampliar los equipos en aras de aumentar la calidad del producto final, en lugar de recortar plantillas, fórmula que ha incurrido en la explotación de los profesionales.

Razones aparte, lo cierto es que los principios medulares para facilitar la integración de redacciones, son la planificación, basada en el establecimiento de un plan de adaptación para que el cambio se haga correctamente, dado que el nuevo sistema no cuenta con suficientes referentes (Ramos, 2014); la creatividad, y que los miembros de la

empresa periodística se sientan involucrados y dominen los principios de la transformación.

### **3. Retos y perspectivas de la convergencia en el escenario mediático cubano**

El contexto en el que se encuentra hoy el ecosistema mediático cubano, en el que confluyen “una crisis estructural del modelo de prensa (...) con una crisis global” ante procesos emergentes propiciados por los cambios socio tecnológicos en curso (R. Elizalde, comunicación personal, 2018) revela la existencia de una “tormenta perfecta” en el que el común denominador es la certeza de la necesaria transformación que tiene que convocarse desde el interior de los medios de prensa para crear modelos autóctonos de gestión editorial y económica en las organizaciones periodísticas.

Cabe recordar aquí algunas de las causas enunciadas anteriormente por Elizalde (comunicación personal, 2018) y Terry (comunicación personal, 2018) al respecto: a saber, la ralentización de los procesos de desarrollo e inserción de Cuba en la era de la información, el no entendimiento de la necesidad del cambio por parte de periodistas y directivos, la consecuente falta de decisión de estos últimos; la preferencia por el acomodamiento en las rutinas productivas de los medios; los bajos salarios; las deficiencias en la formación periodística; la implementación de una política editorial rígida, entre otras.

No obstante, en los últimos años se ha ganado conciencia en torno a la transformación que se requiere, “no solo para salvar la prensa, aunque eso también, sino porque sin comunicación no hay sistema político posible” (R. Elizalde, comunicación personal, 2018).

La llegada a este estado se debe a un proceso de reflexión en el sector de la prensa, la madurez del discurso profesional y el consenso

social y político en torno a la necesidad de transformar la prensa; acompañado por la academia con diversas investigaciones enfocadas en el diagnóstico, pero también con propuestas de soluciones a los problemas.

Las condiciones tecnológicas también difieren en uno y otro escenario:

“hay provincias donde no se tienen ni las condiciones mínimas para trabajar. Aunque en mi consideración lo más importante son las ideas y la voluntad de hacer las cosas. Los recursos van a llegar, antes, después, mejores, peores, pero van a llegar (...); lo primero es que quienes van a hacer el cambio se lo crean” (Terry, comunicación personal, 2018).

Al respecto, Elizalde (comunicación personal, 2018) considera que si bien son importantes los medios, inversiones y tecnologías, estos valen de poco sin las personas que los utilicen desde la creatividad y la innovación permanentes, y se refirió a inversiones importantes que se han hecho para modernizar la infraestructura básica de la radio y la televisión, y a un sustancioso crédito chino para la modernización del sistema de impresión y distribución de la prensa escrita, que debe comenzar a implementarse en 2018.

Sobre los principios básicos que debe seguir la construcción de un modelo de gestión editorial y económica en Cuba, Elizalde (comunicación personal, 2018) apunta a la autonomía basada en la legalidad, para gestionar la comunicación y satisfacer las demandas informativas; la necesidad de medios que puedan ser solventes sin convertirse en negocios, ni traicionar los principios a los que se debe en una sociedad socialista, que puedan convertirse en pequeñas industrias locales de contenidos y de servicios que faciliten los procesos comunicativos, y en las cuales sus profesionales cuenten con las habilidades para llegar a todos los canales donde están los

públicos y tengan ingresos dignos y consecuentes con su aporte individual; al tiempo que se interprete la comunicación como un elemento de gestión de la participación ciudadana en los asuntos que le incumben a su sociedad.

Para ello se requiere invertir en innovación y hoy las partidas presupuestarias en los medios para la investigación y la formación de personal altamente especializado son casi nulas (R. Elizalde, comunicación personal, 2018).

Sobre la integración de redacciones, esta no puede ser un corsé, sino que debe partir de las necesidades de cada medio, del estudio y definición de su propio modelo.

“No hay un estándar de redacción integrada que sirva igual para Radio Grito de Baire que para el telecentro Solvisión. Queramos reconocerlo o no, estamos metidos de lleno en un mundo en el que mientras más se personaliza la producción informativa, con énfasis en el audiovisual, más posibilidades existen de llegar a más gente e intervenir en las múltiples redes que se tienden alrededor de las personas” (Elizalde, comunicación personal, 2018).

Es el análisis de esas condicionantes lo que nos permitirá elaborar modelos exitosos de gestión editorial, que dialoguen con la necesaria transformación de la cultura profesional de periodistas y directivos, y tome en cuenta la construcción colectiva en la transformación del medio de prensa. La apuesta radica en brindar un producto de calidad y poner al público en el centro de los procesos, no para entenderlo en clave de audiencia, sino en calidad de ciudadano productor de mensajes y gestor de la comunicación pública, con cada vez más competencias tecnológicas y multimediales.

*Granma*, considerado principal periódico del país, no puede quedar al margen de la convergencia de redacciones. A más de 20 años de contar con su correlato digital, y cuatro de la tercera renovación de

su sitio web, resulta exigua la utilización de las herramientas de la producción hipermedia, casi nula la generación de contenidos propios y la actualización de noticias, predomina en la web el volcado de la versión de papel y los flujos editoriales están condicionados por la edición impresa, por solo mencionar algunas deficiencias.

A propósito de algunos eventos llevados a cabo en Cuba –como la visita de personalidades religiosas y políticas– el medio ha planificado coberturas que denotan rasgos de integración, pues han conllevado una organización del trabajo a partir de la fusión de varios equipos, en algunos casos en un mismo espacio físico, y han permitido la actualización minuto a minuto de los acontecimientos y la producción multimedia y multiplataforma.

No obstante, las aisladas experiencias han demostrado fallos organizativos y tecnológicos, y la evidente necesidad de enfocar desde la ciencia los futuros anhelos de integrar infraestructura, medios, contenidos y servicios, a partir del análisis de las condiciones concretas del órgano de prensa, en aras del lograr el mejor periodismo al que está convocado.

Este artículo realiza una propuesta con enfoque sistémico, que concibe el nuevo organigrama del periódico Granma, la transformación del espacio físico, la creación de figuras profesionales necesarias en el entorno de la convergencia y la configuración de un nuevo sistema de trabajo, basado en procesos de capacitación y socialización con todo el personal periodístico. La propuesta metodológica permite integrar las redacciones impresa y digital del medio, en aras de aumentar la productividad y calidad de los contenidos en todos sus formatos. Para llegar a esta propuesta se realizó una triangulación de métodos, fuentes y teorías, que permitieron diagnosticar las condicionantes que influyen en la

convergencia de redacciones en el medio de comunicación objeto de estudio.

### **3.1. Propuesta metodológica para el proceso de integración de redacciones en el periódico Granma**

**Objetivo General:** Integrar las redacciones impresa y digital del periódico Granma en un escenario de convergencia

**Objetivos Específicos:**

1. Reconfigurar la estructura organizativa y física del periódico *Granma*.
2. Fortalecer y crear perfiles profesionales que coadyuven al trabajo multiplataforma en el periódico *Granma*.
3. Transformar las rutinas productivas y flujos de gestión editorial en el medio.
4. Potenciar la superación de los profesionales en los perfiles creados y las labores de creación multiplataforma.
5. Propiciar espacios de socialización y debate de la propuesta de reorganización del medio de prensa, que permitan su evaluación y enriquecimiento constante.
6. Crear las condiciones físicas y tecnológicas para la implementación de la redacción integrada.
7. Evaluar de forma constante la implementación de la propuesta y el desarrollo de la redacción integrada.

**Fases y acciones para el proceso de integración de redacciones en *Granma*:**



*Gráfico 1 - Fuente: Elaboración Propia.*

### **Fase 1. Planificación y diseño**

Esta fase se concibe como la de profundización en el diseño de las acciones a desarrollar, en aras de alcanzar el objetivo propuesto. Parte de una concepción inicial, pero debe ser enriquecida por la práctica y el criterio de los trabajadores en la etapa de socialización.

**I. Reestructurar el organigrama del periódico Granma**, a fin de influir en los flujos productivos y rutinas profesionales del medio de prensa, que permitan, bajo una única unidad de producción, generar los contenidos multimediales y multiplataformas.

**II. Rediseñar la estructura física de las distintas áreas editoriales**, de manera que permita enriquecer la propuesta existente hoy en el medio –donde todas las redacciones quedan ubicadas en el tercer piso de la institución, incluida la digital– basado en elementos de los cuales carece, como la identificación de una mesa central, donde confluyan el director, los subdirectores

encargados de la edición impresa y digital, jefes de departamento de Atención al Lector y el Centro de Documentación, jefes de equipo, los editores jefes de cada área informativa, el gestor de redes sociales, el editor de audiencias y un periodista.

**III. Completar y actualizar la plantilla, crear nuevos perfiles y readecuar los existentes**, para adaptarlos a las características de una redacción integrada, en dependencia de las necesidades del medio.

**IV. Reconceptualizar las rutinas productivas y los flujos de gestión editorial** a partir de la definición de nuevos horarios de trabajo y rutinas productivas para el medio impreso y digital.

## **Fase 2. Sensibilización, capacitación y comunicación**

Este momento es de suma importancia para el éxito de la propuesta, toda vez que su ejecución implica la sensibilización, preparación y comunicación a los trabajadores, creando una política de transparencia y comunicación constante sobre la importancia de la integración, que permita establecer una visión de éxito compartida. De la calidad de esta etapa dependerán los resultados que se obtengan en el camino.

**I. Capacitar a todo el personal periodístico y editorial**, teniendo en cuenta los nuevos perfiles. El programa de capacitación contendrá la impartición de conferencias, y la realización de cursos, talleres y visitas especializadas.

**II. Fomentar espacios de socialización**, donde en cada área del periódico, por separado, se explicará la importancia de la integración de redacciones; por qué constituye el modelo de gestión elegido por el medio, y se realizará la presentación de la metodología, con los objetivos previstos y cada uno de los pasos que se llevarán a cabo.

**III. Presentar el resultado final**, para lograr un clima adecuado de comunicación. Se escogerá para este momento un espacio de intercambio habitual, en el que los trabajadores se sientan cómodos y familiarizados.

### **Fase 3. Organización e implementación**

En esta etapa se llevan a cabo las acciones constructivas y de gestión de la infraestructura necesaria para la nueva redacción integrada. Con la culminación de esta fase queda lista para comenzar a funcionar la nueva redacción, no obstante, desde la fase anterior ya se vienen dando pasos en la creación de una cultura de trabajo para la convergencia de redacciones.

**I. Reubicar el personal y la técnica**, para la realización de las labores de diseño del nuevo espacio físico y luego para su disposición definitiva en la redacción integrada.

**II. Asignar el presupuesto para iniciar la reconversión física y tecnológica del medio de prensa, e inicio de la obra de arquitectura. Compra y disposición del nuevo mobiliario y el equipamiento tecnológico.**

**III. Comunicar a todo el personal el comienzo del nuevo sistema de trabajo**

### **Fase 4. Evaluación**

En esta etapa se lleva a cabo el análisis del cumplimiento de los objetivos propuestos, para detectar fallos y aciertos y enriquecer el modelo. Un papel fundamental corresponderá en esta fase de constante implementación sistémica al Grupo Gestor para la integración de redacciones, que generará espacios para, al inicio de cada etapa y en el transcurso de estas, retroalimentarse constantemente con sus principales gestores e involucrados, a partir de la aplicación de técnicas de la investigación científica.

**I. Evaluar sistemáticamente el desarrollo de la integración de redacciones**, para lo cual el Grupo Gestor deberá realizar análisis incesantes del proceso de integración de redacciones con sus miembros, y mediante la generación de espacios de intercambio frecuentes a los cuales inviten a representantes de todas las áreas de la organización periodística afectadas con la integración.

**II. Valorar en profundidad la implementación de la propuesta**, que se desarrollará una vez implementada la nueva redacción, para comprobar la efectividad de su desarrollo y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **4. Conclusiones**

La integración de redacciones constituye un fenómeno derivado de la crisis sistémica de los medios de comunicación tras el influjo de Internet, que se manifiesta en la esfera empresarial de la convergencia periodística. Precisados de modernizar sus modos de producción, su cultura organizacional, la tecnología, los contenidos y el propio desempeño de la profesión, las instituciones mediáticas apostaron –y apuestan– por la reorganización de redacciones cada vez con mayor frecuencia.

No obstante, la construcción teórica del término integración de redacciones denota polisemia y falta de consenso para definirlo, así como la necesidad de brindar miradas epistemológicas transdisciplinarias que logren abarcarlo en su complejidad.

En ese propósito, la sistematización de investigaciones y presupuestos teórico-empíricos en el ámbito nacional e internacional, sobre la convergencia periodística y la integración de redacciones, así como los referentes de la sociología de la producción de noticias, coadyuvaron a sentar las pautas para realizar una propuesta de definición del proceso de integración de redacciones, que abarca las

principales esferas de la transformación que origina en un medio de prensa, en el ámbito estructural, tecnológico, organizativo, de perfiles profesionales, de contenidos y en el orden cultural.

En el caso de Cuba –que avanza en el proceso de la informatización, con enormes desafíos en el ámbito de la comunicación social, y un mapa mediático diverso y complejo, que acentúa la necesidad de transformar los modelos de gestión editorial–, la integración de redacciones constituye un objeto de estudio poco explorado desde la academia y los medios de comunicación.

En la práctica, por su parte, el análisis de algunas instituciones líderes en iniciar la gestión del cambio al interior de sus rutinas, con evidentes rasgos de integración de redacciones, demuestra que resulta una iniciativa con aportes evidentes en materia de contenidos, eficiencia económica, creación de una cultura profesional y renovación organizacional, que podrían servir de fundamentos para próximas indagaciones teóricas y prácticas.

No obstante, trasciende en la mayoría de los medios de comunicación la ausencia de estudios que analicen las condiciones endógenas de los medios y propongan modelos que pauten las nuevas formas de trabajo; y persiste la improvisación y el ensayo-error, en lugar de la creación de metodologías propias a la hora de enfrentar la integración de redacciones basadas en la planificación y comunicación con todo el personal.

En el caso del periódico *Granma*, principal medio de comunicación en Cuba, resulta un imperativo el diseño de una propuesta autóctona de redacción integrada, a partir del análisis de sus condicionantes, que convierta al medio de prensa en un referente nacional e internacional, y permita responder a las necesidades de sus públicos.

Este artículo ofrece una metodología propia para el proceso de integración de redacciones en el periódico *Granma*, que responde al problema científico planteado por el estudio y cuyas bases se hallan en la creación de un método de trabajo que permite, con una única unidad de producción y bajo el principio de "primero lo digital", generar contenidos para la plataforma web e impresa.

Las transformaciones propuestas se sustentan en un modelo configurado en cuatro fases de desarrollo, cuya implementación sistémica permitirá la reestructuración del organigrama del medio y la transformación del espacio físico, la creación de nuevos perfiles profesionales, reconceptualizar los flujos de gestión editorial, la capacitación y comunicación con todo el personal; y la evaluación constante de los cambios, entre otras acciones, cuyo fin debe ser lograr el aumento de la productividad y un producto de mayor calidad para las audiencias del periódico.

## **5. Referencias bibliográficas**

Álvarez de Armas, O. (2004). *Periodismo digital, periodistas digitales y empresas multimedia*. Recuperado de: [https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/periodismo\\_dig.html](https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/periodismo_dig.html).

Companioni, P. (2012). *Dibujando el Hipermedio. Acercamiento a los presupuestos teórico-metodológicos para la concepción y análisis organizacional de un hipermedio*. (Tesis de diploma). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

Capelo, M (2015). *Convergencia o integración de las redacciones de papel y digital. El caso del Grupo Vocento en Andalucía*. (Tesis de doctorado). Universidad de Sevilla, España.

Elizalde, R. (2013). *El consenso de lo posible. Principios para una política de comunicación social cubana socialmente consistente*

*y tecnológicamente sustentable en los escenarios perspectivas de regulaciones externas e internas. (Tesis de doctorado).*

Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

Gómez Masjuán, M. E. (2009). *El reto de la convergencia de redacciones en Cuba.* Recuperado de <https://mesadetrabajo.blogia.com/2009/101707-el-reto-de-la-convergencia-de-redacciones-en-cuba.php>.

Killebrew, K. (2005). *Managing Media Convergence.* Iowa: Blackwell Publishing.

López, A., y Mellado, C. (2006). Periodistas atrapados en la Red: rutinas de trabajo y situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico* (12), 161-170.

Ramos, D. (2014). *La integración de redacciones como respuesta a los nuevos formatos periodísticos. El caso español: 20 Minutos, ABC, El País y El Mundo.* (Tesis de doctorado). Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, España.

Pascual, D. (2014). *La integración de redacciones: un proceso necesario y temporal.* Recuperado de [http://textualvisualmedia.com/images/revistas/07/articulos/integracion\\_redacciones.pdf](http://textualvisualmedia.com/images/revistas/07/articulos/integracion_redacciones.pdf).

Rondón, L. (2017). *Propuesta de Redacción Integrada para el periódico provincial Sierra Maestra.* (Tesis de maestría). Facultad de Humanidades, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

Salaverría, R., y Negrodo, S. (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones.* Barcelona: Editorial Sol 90.

Terry, P. (2009). *¿El sitio de la discordia? Acercamiento a las redacciones digitales en Cuba*. (Tesis de maestría). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.