

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FH
Facultad de
Humanidades

Departamento de Periodismo

TRABAJO DE DIPLOMA

Título del trabajo: Gestión de contenidos en la web de *Vanguardia*

Autor: Lázaro Ernesto Arias Yusta

Tutor: Maria Victoria González Clavero

Santa Clara, 2021
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FH
Facultad de
Humanidades

Journalism Department

DIPLOMA THESIS

Title: Content management on the *Vanguardia* website

Author: Lázaro Ernesto Arias Yusta

Thesis Director: Maria Victoria González Clavero

Santa Clara , 2021
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830
Teléfonos.: +53 42281503-1419

*A mi familia toda... Al más cariñoso de los
Yusta; este también fue tu sueño...*

RESUMEN

Esta investigación se centra en caracterizar la gestión de contenidos para la web de la *Editora Vanguardia* en el medio digital, y determinar cómo se manifiestan el diagnóstico, la planificación y la evaluación de contenidos periodísticos. Los resultados de esta indagación cualitativa e interpretativa son producto del análisis de contenido de la página, la revisión bibliográfica-documental y la realización de entrevistas estructuradas al personal administrativo y periodístico. La pandemia ha golpeado la producción de mensajes periodísticos para la web, la disponibilidad de personal y recursos para el cumplimiento del rol social de la Editora como Órgano del Partido Comunista de la provincia. La gestión de contenidos en el sitio digital del semanario requiere de un replanteamiento estratégico y una actualización de los documentos rectores de la comunicación organizacional a la hora de enfrentar los nuevos contextos productivos que genere el acontecer noticioso de la reapertura de la economía y las fronteras interprovinciales.

ABSTRACT

This research focuses on characterizing the content management for the *Editora Vanguardia* website in the digital medium, and determining how the diagnosis, planning and evaluation of journalistic content are manifested. The results of this qualitative and interpretive inquiry are the product of the content analysis of the page, the bibliographic-documentary review and the performance of structured interviews with the administrative and journalistic staff. The pandemic has hit the production of journalistic messages for the web, the availability of personnel and resources for the fulfillment of the social role of the Publisher as an organ of the Communist Party of the province. Managing content on the weekly's digital site requires a strategic rethinking and updating of the governing documents of organizational communication when facing the new productive contexts generated by the news event of the reopening of the economy and interprovincial borders.

ÍNDICE

Índice	5
Introducción.....	7
Capítulo I: Gestión de contenidos periodísticos para el periodismo hipermedia. Referentes teóricos	10
1.1 Los cibermedios como organizaciones periodísticas.....	10
1.2 La gestión de contenidos para la producción mediática en el ciberperiodismo ...	11
1.3 Fases del proceso de gestión de contenidos	14
1.4 La recogida, selección y presentación de la información en la web.....	17
1.5 Del impreso a la web: el texto periodístico y los valores noticia para un escenario hipermediatizado	20
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL ESTUDIO DE GESTIÓN DE CONTENIDOS PARA LA WEB DE LA EDITORA VANGUARDIA	24
2.1 Definición conceptual de las categorías	24
2.2 Definición operacional de las categorías y subcategorías analíticas de la investigación	25
2.3 Métodos y técnicas de la investigación	27
CAPÍTULO III: REFERENTES CONTEXTUALES ACERCA DE LA GESTIÓN DE CONTENIDOS EN EL CIBERPERIODISMO	29
3.1 Cuba: sistema mediático y ciberperiodismo gestionado.....	29
3.2 Teletrabajo y redacciones virtuales en tiempos de pandemia.....	30
3.3 <i>Editora Vanguardia</i> : condiciones tecnológica-comunicativas para la gestión web de un medio provincial	31
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE LA PRESENCIA DE LA GESTIÓN DE CONTENIDOS DE VANGUARDIA WEB EN EL MEDIO DIGITAL	35
4.1 El diagnóstico de contenidos en la web de Vanguardia	35
4.2 La planificación de contenidos en la web de la Vanguardia	38
4.3 La evaluación de contenidos en la web de Vanguardia	45

Conclusiones.....	49
Recomendaciones	51
Bibliografía.....	52
Anexos.....	56

INTRODUCCIÓN

Antes de Internet, la dimensión social del trabajo periodístico entre agencias, radio, prensa escrita y televisión quedaba bien delimitada. Internet revolucionó el sistema comunicativo, las formas de producir, difundir, intercambiar y consumir información. Multiplicó el mercado y ofreció la oportunidad de integrar públicos, herramientas, modelos de negocio. Las organizaciones mediáticas invadieron la red de redes y trajeron consigo las primeas encrucijadas en cuanto al tipo de contenido que debían difundirse en la red: qué, cómo, cuándo, dónde, y por qué hacerlo. Las preguntas básicas del periodismo se transformaron, a nivel organizacional, en la columna vertebral de los medios de comunicación masiva.

La globalización del acceso fracturó el monopolio de la información, acarreó nuevas formas de ingreso, recortó costos y distancias. Cambió las dinámicas de lectura, la estructura interna del texto periodístico. La comunicación para organizaciones y los estudios en materia de gestión de contenidos para la web fueron más necesarios que nunca.

Como explican los informes de Newman (2021), debido a las restricciones de movimiento impuestas por la pandemia, los medios se adaptaron al teletrabajo y al empleo de redacciones virtuales en el flujo productivo, al emprendimiento e innovación en materia de gestión de contenidos digitales y a la búsqueda de alternativas estratégicas dentro del contexto informativo.

Las investigaciones centradas en la gestión de contenidos se emprenden, generalmente, entre equipos de investigadores, departamentos de comunicación, grupos de expertos. En Cuba se han enfrentado de manera individual, en tesis doctorales. Hilda Saladrigas (2011), Julio García Luis (2013), Rosa Miriam Elizalde (2014) y Yoelvis Lázaro Moreno (2017) e estudiaron el tema en medios cubanos de referencia y alcance nacional, pero en un contexto muy diferente.

El uso de la red se convirtió en una política de Estado cubano. La Isla enfrenta tardíamente un proceso de transformación en su modelo de gestión mediática ante la proliferación de medios privados que responden a intereses ajenos a las políticas informativas o comunicativas del gobierno. El país y la provincia se encuentran a las puertas de la apertura gradual de la economía, el turismo y la libre circulación de personas. Las restricciones de la pandemia, las rutinas de teletrabajo, la pérdida de parte de su personal por diversos motivos, afectaron directamente las dinámicas de

diagnóstico, planificación y evaluación de *Vanguardia* y de muchos otros medios cubanos.

La metamorfosis de la prensa estatal abarca lo profesional, lo técnico y lo legislativo (García Luis, 2013, Escobar 2020). Y estas transformaciones y contextos informativos requieren estudios teóricos: investigaciones en comunicación que profundicen en las tendencias, ajustes y características de la gestión de contenidos para el ciberperiodismo. Los medios provinciales, por su disponibilidad de recursos, las características de su público, deben prestar especial atención a la planificación de sus flujos productivos. La gestión de contenidos, como proceso inherente a cada redacción periodística, debe ocupar el epicentro de cada organización periodística cubana en busca de la articulación estratégica de plataformas y formatos.

La *Editora Vanguardia*, uno de los primeros medios cubanos en contar con un sitio web, solicitó este estudio. Aunque resulta uno de los medios más representados en las investigaciones del Departamento de Periodismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas hasta 2014, de las debilidades en el momento de enfrentar las dinámicas del ciberperiodismo, surge el interés por parte del consejo de dirección del medio en los resultados de la presente tesis de grado y el compromiso con garantizar recursos y condiciones.

Los estudios de emisor en función de la gestión de contenidos han sido un tema poco tratado por el Departamento de Periodismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV). Desde la academia, la UPEC, y las instituciones políticas a que pertenecen los medios provinciales, se estimulan indagaciones empíricas sobre los medios de comunicación provinciales. El presente trabajo de diploma permite caracterizar la presencia de la gestión de contenidos en el medio digital.

Esta investigación se plantea el siguiente problema:

Problema de investigación: ¿Cómo se manifiesta la gestión de contenidos para la web de la *Editora Vanguardia* en el medio digital durante la primera semana de octubre de 2021?

Objetivo general:

- Caracterizar la gestión de contenidos para la web de la *Editora Vanguardia* en el medio digital durante la primera semana de octubre de 2021.

Objetivos específicos:

1. Determinar los rasgos del diagnóstico de contenidos para la web de la *Editora Vanguardia* en el medio digital durante la primera semana de octubre de 2021.

2. Identificar los rasgos de la planificación de contenidos de la web de la *Editora Vanguardia* en el medio digital durante la primera semana de octubre de 2021.
3. Describir la evaluación de los contenidos de la web de *Editora Vanguardia* en el medio digital durante la primera semana de octubre de 2021.

Para el desarrollo de este trabajo de diploma se presta especial atención a la obra de Milena Recio Silva (2006), Ramón Salaverría (2011), Pascual Serrano (2015), referentes en el desarrollo de estudios científicos sobre ciberperiodismo y medios digitales. También se apoya en referentes teóricos relacionadas con la gestión de contenidos, como Trelles Rodríguez (2002), Martínez Nocedo (2009), Salaverría (2011), Rosa Miriam Elizalde Zorrilla (2014), González Frigoli et al. (2016) y Moreno Fernández (2017).

El presente informe contiene el capítulo teórico, con la sistematización bibliográfica sobre la gestión de contenidos para la web de organizaciones mediáticas y un capítulo metodológico con la definición conceptual y operacional de las categorías de la investigación, así como los métodos y técnicas aplicadas. Se dedica un tercer capítulo a elementos contextuales del sistema mediático cubano, teletrabajo y las condiciones de *Vanguardia* como medio digital; y un cuarto, a la exposición de los resultados. También se incluyen las conclusiones, anexos y referencias bibliográficas en norma APA sexta edición.

CAPÍTULO I: GESTIÓN DE CONTENIDOS PERIODÍSTICOS PARA EL PERIODISMO HIPERMEDIA. REFERENTES TEÓRICOS

1.1 Los cibermedios como organizaciones periodísticas

La comunicación organizacional se considera una de las disciplinas más jóvenes de las Ciencias de la Comunicación. Adquiere un *corpus* teórico de mayor trascendencia en las décadas del 60 y 70 del siglo pasado, a pesar de que se reconocen antecedentes a finales de la década del 30 y principios de los años 40. Su origen se debe al intento de integrar diversas disciplinas (Relaciones Públicas, Publicidad, Marketing...) cuya fundamentación era mucho más antigua, y que para el momento histórico se creían inconexas. Nace en los Estados Unidos y Europa, y se revela en diferentes enfoques y corrientes teóricas (Trelles Rodríguez, 2001).

Martínez Nocedo (2009, p. 22) define una organización como un “entretejido de acciones humanas y materiales con una finalidad –tarea–, y un propósito social específico: lucrativo, de bien social, político o puramente institucional”. Una organización se manifiesta en las dimensiones jurídicas, financieras, espaciales, históricas y sociales.

Para Golhaber (s. f.) p. 18) la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Para emitir este criterio parte de algunas premisas: la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. Implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados; además, a personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Los medios necesitan examinarse a fondo en esta disciplina comunicativa crucial en los tiempos que corren. Como organización, deben conocerse dentro de esas dimensiones para determinar límites, funciones, flujos, canales, públicos; para planificar y evaluar sus contenidos como la empresa o la institución que también son; para ofrecer un servicio atractivo, efectivo, de calidad, con valor agregado en consonancia con las necesidades básicas informativas o interpretativas de los usuarios hacia su entorno social, político o económico.

“Un sistema de gestión de contenidos común es la primera piedra sobre la que construir una redacción multimedia o fomentar las sinergias entre distintas redacciones.” (Domínguez Martín, 2012, p. 47). Gestionar la comunicación en una organización o en un medio digital nunca dependerá de una gestión o planificación cerrada o definitiva (Fernández Collado, 1991; Aguiar González y Dávila Lorenzo, 2016).

La informática en la prensa tiende a resolver algunos problemas del sector empresarial mediante la reducción de costos, el ahorro de mano de obra, el incremento de la productividad, la eficacia y rapidez de la producción. Pero las nuevas tecnologías en la redacción generan a su vez cambios en la organización y en los procesos de trabajo: provocan el desplazamiento o recalificación de ciertas profesiones, determinan una previsible reestructuración de la labor y los lenguajes periodísticos (Schmuller y Terrero, 1989, p. 1).

No todos los contenidos que generan los medios o sus actores responden a una gestión de la comunicación planificada. Pero, según Martínez Nocedo (2009, p. 26), “para que ocurra una comunicación gestionada debe existir una administración de esos mensajes en forma planificada, intencional, consistente con la finalidad de las metas organizacionales”.

Los contenidos para la web de organizaciones mediáticas deben adaptarse al nuevo modelo de comunicación digital y avanzar hacia el epicentro del organigrama empresarial. Las rutinas de diagnóstico, planificación, evaluación y pauta de lineamientos propios pasa a jugar un papel principal en el contexto productivo y en el funcionamiento coordinado de los distintos departamentos de un medio impreso que desea proyectarse en un escenario virtual hipermediatizado.

1.2 La gestión de contenidos para la producción mediática en el ciberperiodismo

El ciberperiodismo es aquella modalidad profesional del periodismo que se concibe “desde” y “para” un medio digital (Tejedor Calvo, 2010). Resulta una disciplina caracterizada por el uso de sistemas de gestión de contenidos y otras herramientas virtuales y metodológicas para socializar contenidos digitales y periodísticos.

“Frente al encogimiento del papel, los medios digitales han proseguido su avance. La red se ha situado definitivamente en el eje editorial de las organizaciones periodísticas.” Como consecuencia, se modifican los tres procesos básicos en que se sostiene la producción de contenidos periodísticos: investigación, producción y difusión. La multimedialidad, hipertextualidad e interactividad convierten al ciberperiodismo en el ejercicio periodístico de mayores potencialidades de cara a la nueva era que enfrentó la comunicación de masas con el nacimiento de Internet (Salaverría, 2011).

La gestión de contenidos en función del periodismo en la web, resulta un concepto poco sistematizado en los estudios sobre comunicación, se aborda (Trelles Rodríguez, 2002; Ricardo Luis, 2006; Tejedor Calvo, 2010 y Padrón López, 2013) desde la disciplina de

la comunicación organizacional, empresarial, o con un enfoque más generalista de los medios de comunicación.

Rivero Hernández (2010) presenta una propuesta metodológica para el sistema empresarial de la Administración Central del Estado; Padrón López (2013), desde la comunicación organizacional, en la conjunción entre la gestión de productos y procesos de la producción mediática. Henríquez Arocha (2016) analiza la gestión de contenidos y las rutinas de diagnóstico, planificación y evaluación de contenidos desde medios impresos. Moreno Fernández (2017) sienta las bases para un modelo teórico para la gestión de contenidos en medios nacionales.

Los medios de comunicación pueden analizarse también como organizaciones o instituciones creadas por el sistema político y su principal objeto es la legitimación del sistema mismo en la esfera de la comunicación masiva (García Luis, 2013). Un subsistema con semejante rol social, requiere de una gestión de la comunicación organizacional planificada, pues para abordar de manera estratégica sus funciones informativa, movilizadora, persuasiva, legitimadora y reconstructora de la realidad, demandan una gestión eficiente de productos y procesos mediáticos (Padrón López, 2013).

En un espacio de ascenso de nuevos roles para la comunicación, puestos en función de una sociedad cada vez más informatizada, adquiere especial relevancia definir a una organización mediática como un agente de cambio social (Rivero Hernández, 2010). Sus objetivos serán los mismos de otros tiempos o formatos: reforzar la credibilidad y legitimidad de su posición ideológica en la conformación del debate nacional, la efectividad de sus mensajes y las ideas que sobre la organización se crean los públicos.

Los cambios en el proceso productivo generan diferencias en el nuevo profesional de la comunicación digital. Milena Recio Silva (2001) advierte sobre las tres zonas críticas que pueden verse afectadas en la cultura profesional: la objetividad como criterio para enfrentar la multiplicidad de fuentes; la manipulación consciente con técnicas de la propaganda política; la influencia social del periodismo como regulador de la vida ciudadana; y la pérdida de la exclusividad del informador profesional.

Elizalde Zorilla (2014) propone un Modelo de Gestión Estratégica de la Comunicación Social en Cuba donde la gestión se establece como una política del sistema para legitimarse. Para esta autora, la gestión de medios se delimita por el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunicación, de acuerdo con la pauta de políticas

editoriales y generales para los contenidos, una cultura organizacional y de rutinas productivas.

En una perspectiva más social e integral del asunto, afirma que la práctica comunicativa en los medios de comunicación debe convertirse en una gestión para la participación: entender la gestión de contenidos como un “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, al interior del sistema de comunicación, para atender y cumplir las demandas sociales y los objetivos estratégicos en el campo de la comunicación” (Elizalde, 2014, p.42).

Cuando la información se trata en virtud de la producción ciberperiodística de un medio impreso, la gestión de contenidos abarcará la gestión de los procesos y productos mediáticos, la recogida, selección y presentación de la información en función de un sistema virtual de gestión de contenidos que funciona como salida principal –o secundaria– de los productos de la organización mediática (Trelles Rodríguez, 2002; Gil Vera, 2015).

Esta investigación se adscribe a que la gestión de procesos productivos son aquellas rutinas de diagnóstico y organización de la recogida, selección y presentación de la información como fases del proceso de mediación de una organización periodística. Estas rutinas, a su vez, forman parte del conjunto de acciones y normas de exigencias que generan las dinámicas productivas, editoriales y tecnológicas-comunicativas (Ricardo Luis, 2006; Elizalde Zorrilla, 2014).

La gestión de procesos y productos funcionan en paralelo. No son dinámicas que se excluyan o sobrepongan. La gestión de productos periodísticos comprende aquellas rutinas de planificación y evaluación del proceso de producción de la comunicación mediática, la pauta de lineamientos generales a los contenidos, el tratamiento a la información, los géneros, formatos, y la estrategia de presentación en una plataforma (Padrón López, 2013).

La gestión de contenidos para la web se manifiesta, entonces, como gestión de los procesos y productos periodísticos de una empresa u organización mediática en función de un sistema virtual de gestión de contenidos. La gestión de contenidos es un sistema de actividades deliberadas, estratégicas y autorreguladas, orientadas al diagnóstico, la planificación, y evaluación de los productos y procesos de producción con una función observable, sistemática y transversal (Padrón López, 2013; Moreno Fernández, 2017).

En esta investigación se busca una correlación entre las disciplinas de comunicación organizacional y el periodismo hipermedia para dar respuesta a las necesidades de la

unidad de análisis. En la salida web de medios impresos, el diagnóstico, la planificación y evaluación de contenidos de organizaciones mediáticas se colocarán, entonces, en función de la gestión transversal –sinérgica– a los “viejos” y “nuevos” formatos.

1.3 Fases del proceso de gestión de contenidos

Las organizaciones pueden identificarse como dos o más personas que entienden que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación. Que obtienen materiales, energía e información del ambiente, se integran, coordinan, cambian sus actividades para transformar estos recursos y devuelven los insumos procesados, como resultado de su actividad (Fernández Collado, 1991; Irene Trelles Rodríguez, 2001).

Una organización mediática se ocupa de la colección de material informativo mediante el uso de fuentes periodísticas y el procesamiento, ordenamiento, jerarquización de la información; y de asumir los formatos de presentación de productos comunicativos a través de criterios internos de la gestión mediática. El entorno digital brinda la oportunidad de ofrecer contenidos documentales con valor agregado al usuario con el uso de recursos y efectos multimediales.

Con mejores o peores resultados, la popularización de la comunicación digital online en el panorama comunicativo ha supuesto la adaptación de los medios a nuevos modelos de distribución y organización empresarial, una revolución en todo caso (Rodríguez Pallares, 2015, p. 192).

Si la comunicación tiene un potencial transformador, la gestión es la gestión de ese cambio “No podemos reducirla a una etapa (...) La gestión es un camino que comienza bastante antes del momento de implementación, es un proceso que involucra diferentes fases, momentos y funciones” (González Frigoli et al., 2016)

Si se entiende la comunicación como un proceso complejo de producción de sentidos, la gestión será una herramienta flexible, falible en muchas ocasiones. La práctica comunicacional requiere de un diagnóstico y una segmentación de los públicos. “Una estrategia comunicacional que pretende hablarle a todo el mundo, es una estrategia que en realidad no le habla a nadie y que, además, malgasta esfuerzos y recursos” (González Frigoli et al., 2016, p. 49).

Esta investigación asume que el diagnóstico para la gestión de contenidos constituye un proceso reflexivo a nivel organizacional que permite evaluar los flujos de la comunicación, el contenido de los mensajes, sus efectos, el análisis de razón social, objetivos y el planteamiento estratégico a nivel de organización. El diagnóstico es una herramienta que permite conocer de dónde se parte, qué es lo alcanzado, qué barreras y

qué potencialidades posee el proceso para conjugar todo el sistema en función de objetivos o metas (Trelles Rodríguez, 2001; Martínez Nocado, 2009).

El objetivo central al que responde un diagnóstico de la comunicación resulta indagar y reconocer los procesos de comunicación que componen una organización, identificar cuáles son los públicos y en qué medida se relacionan. La diferencia en diagnosticar un medio impreso y su salida digital radica en las opciones métricas que ofrece el espacio digital: estudios de audiencias en tiempo real, modernas herramientas de retroalimentación y segmentación de los públicos, recopilación de metadatos en beneficio propio o de terceros (Saló, 2000; González Frigoli et al. 2016; Nazco Ordiales, 2018).

Enfrentar un diagnóstico significa radiografiar la comunicación interna y externa de una organización mediática. Se encarga de evaluar la correspondencia de los objetivos y el desarrollo organizacional para encontrarse en el mercado. Permite conocer de dónde se parte, qué es lo alcanzado, qué barreras obstruyen el proceso, la inclusión de objetivos estratégicos en el sistema de gestión de la comunicación en busca de fortalecer la filosofía empresarial (Martínez Nocado, 2009).

Muriel y Rota (1980) plantean que la planificación se nutre y apoya en los resultados del diagnóstico. Se compone de elementos esenciales: metas (pautas a largo plazo que se desean alcanzar en materia de comunicación), objetivos (logros a corto plazo), estrategias (opciones para conseguir las metas y objetivos), tácticas (conjunto de acciones concretas que constituyen la estrategia) y planes (resultado final del proceso de planificación).

La planificación nunca será un proceso perfecto o acabado. El contexto y la subjetividad de los actores de la comunicación resultan determinantes. Una estrategia de planificación, sobre todo de un medio de prensa, debe ser flexible, maleable, ante los cambios que puedan ocurrir en el entorno social o noticioso desde su proyección inicial. Autores como Irene Trelles Rodríguez (2001) y Nazco Ordiales (2018) dividen esta fase en planificación estratégica y planificación operativa. La producción de contenidos periodísticos en la organización estudiada sería parte de la operativa: confección de la agenda mediática propia a corto, medio y largo plazo, mediante un proceso autorregulado, en correlación con los temas políticos y públicos.

En González Frigoli et al. (2016, p. 70) se establecen cinco momentos para una planificación estratégica:

En primera instancia se propone un análisis que conocemos como diagnóstico, donde se plantea una situación inicial, un punto de partida. Desde este lugar, abordamos la segunda instancia, que se conoce como normativa, donde se desarrolla un deber ser a partir de objetivos que marquen cuál es nuestro norte. Una vez definido este horizonte, se ingresa en el momento estratégico en el que se establece la viabilidad de las acciones ideadas. Esto implica la evaluación de posibilidades a partir del reconocimiento de recursos (materiales y humanos) así como de los contextos en que se estipulan las acciones. Por último, el momento que se conoce como táctico operativo, que sería la ejecución efectiva de las acciones. Todo ese proceso, culmina con una evaluación que permite identificar los resultados de nuestra labor.

El conocimiento de los públicos resulta fundamental para la planificación. Autores como Martínez Nocedo (2009); González Frigoli et al. (2016); Nazco Ordiales (2018) hacen énfasis en ese aspecto. Estudiar los públicos e identificar el público meta de una organización no puede verse como un gasto, sino como una inversión. Una empresa de *marketing*, un anunciante, un consorcio mediático, una campaña política ya no tiene con saber edad, sexo, nivel de escolaridad, empleo. Ya pueden saber qué banco usan, cuál es su equipo deportivo favorito, qué música escuchan, y compartir estos metadatos con empresas de anunciantes para que puedan generar una publicidad que cubra las necesidades más inmediatas (Klein, 2000).

La primera tarea de los responsables de contenidos de un medio en línea consiste en saber qué necesidades informativas tiene el público al que se dirige, cuándo y dónde se consumen sus contenidos. Conocer a los públicos significa conocer sus necesidades, afirma Domínguez Martín (2012). Es necesario saber a quién se habla, cuáles son sus expectativas hacia la información y los servicios de comunicación (qué necesitan y cómo lo necesitan), conocer sus hábitos de consumo informativo en Internet (experiencia como internautas, hábitos de navegación y de lectura, capacidades o dificultades específicas con el medio).

La evaluación sería la culminación del ciclo de gestión organizacional, o de una parte de este. Todo contenido planificado requiere ser evaluado. Fernández Collado (1991); Saló (2000); Trelles Rodríguez (2001); Martínez Nocedo (2009); González Frigoli et al. (2016) se refiere a la fase de evaluación del proceso productivo como una auditoría de la comunicación. Esta auditoría, dice, sería un primer paso para la supervisión de los sistemas formales de la comunicación en una organización mediática así como para

identificar errores y trazar estrategias de cara a posibles cambios en el proceso. Para ello pueden emplearse cuestionarios, recogida de datos, observación o investigaciones en comunicación de masas.

Fernández Collado (1991) entiende la planificación y la evaluación como procesos íntimamente relacionados. La actividad de evaluación en organizaciones se orienta a examinar *a posteriori* resultados que se han generado a propósito de un cambio implantado en el sistema a través de pautas de eficacia, eficiencia, validez y confiabilidad.

“En este sentido entendemos a la evaluación como un proceso continuo que debe acompañar desde el inicio a la gestión de la comunicación y que adquiere características específicas en diferentes momentos del proceso” (González Frigoli et al., 2016, p. 97).

La Facultad de Periodismo y Comunicación social de La Plata recomienda un Plan de medición para la evaluación digital de contenidos que se pretende utilizar en esta investigación. La evaluación de los objetivos planteados, la definición de métricas de análisis (audiencias, interacciones, atención a los clientes, tráfico web) asociadas a herramientas digitales gratuitas o de pago, el ajuste de la evaluación a una determinada periodicidad o a varias (semanal, mensual, trimestral), son algunos de estos indicadores (González Frigoli et al., 2016).

Las diferentes fases de la gestión de contenidos web no deben enfrentarse como mecanismos rígidos o invariablemente efectivos. Los objetivos planteados por el medio, previamente o durante el flujo productivo, funcionarán como los principales criterios para la evaluación de los contenidos.

Los métodos y técnicas para la evaluación se ajustan a las variables que se plantean en la estrategia de comunicación o la plataforma digital en análisis. La evaluación puede emprenderse con el uso de herramientas metodológicas cualitativas, con métricas cuantitativas, con la reflexión en conjunto, la corrección de tendencias, o preguntas básicas a partir de los contenidos de mayor impacto.

1.4 La recogida, selección y presentación de la información en la web

El periodismo para la web reconfiguró también la forma de hacer las noticias (*newsmaking*) y las propiedades de estas para reproducir la realidad. Cambiaron las rutinas productivas, la cultura e ideología profesional, las competencias profesionales y comunicativas. La estructura y organización de los medios de comunicación cambió en tres lógicas fundamentales: la cultura de masas, las lógicas de servicios y de periodismo de actualidad (Díz Garcés, 2011).

La recogida, selección y presentación de la información no son procesos rígidos o que puedan colocarse en una línea de tiempo estática. En las investigaciones de Enríquez Arocha (2016) y Moreno Fernández (2017) se indexan como parte de la organización de procesos productivos de una organización mediática o de rutinas productivas.

(...) muchas de las dudas que genera el proceso de enfrentarnos a la realidad social, para luego disponerla en términos de reportes periodísticos, se reduce a través de la negociación y el consenso que nacen en los procedimientos internos organizacionales, entre los que desempeñan un papel esencial los valores que se disponen en un medio específico, de acuerdo con sus características, para la selección, el procesamiento y la presentación de los contenidos (Tuchman, 1983, citado por Moreno Fernández, 2017, p. 26).

La web constituye una compleja red de conocimiento disperso. Puede acortar la distancia entre el emisor –la fuente– y el receptor –el periodista– a una pantalla de distancia. Numerosos estudios demuestran que cada vez más personas y profesionales de la prensa se informan a través de sus móviles, en las redes sociales (Salaverría, 2014; Serrano, 2015); y eso puede dar lugar a una errónea interpretación de la realidad, distorsionada por algoritmos susceptibles a enfoques ideológicos o publicidad pagada.

La recogida de la información es aquel proceso de colección del material informativo por procesar mediante el uso de fuentes periodísticas –documentales o no documentales–. En esta fase los profesionales de la prensa acceden a los primeros indicios de los acontecimientos que son de interés de la agenda mediática para la conformación colectiva de un plan de trabajo de campo.

La selección de la información resulta uno de los procesos más trascendentes en la organización del trabajo en una empresa de información. Es el momento en que los acontecimientos observados y recogidos se escogen para realizar productos comunicativos. A través de criterios internos de selección de fuentes y de los valores noticia asumidos por la gestión mediática, los productos asumen formatos de presentación, se ordenan y jerarquizan según los intereses y lineamientos del medio.

Domínguez Martín (2012) se refiere a la selección como un momento para definir y clasificar los servicios y la información. Los periódicos normalmente trabajan en un pacto de lectura para que sus consumidores sepan donde ir a buscar las temáticas o el formato que desean leer. Y lo usual es que ese patrón sea replicado en portales web. Para esta autora, pueden existir muchas variantes o caminos: importar el contenido de un diario a Internet sin condicionar la arquitectura de la información, o diseñar una

ramificación más intuitiva para el usuario, susceptible a palabras claves o a los motores de búsqueda, para hacer al sitio más referenciable o recuperable.

En esta fase de selección, según Moreno Fernández (2017), resulta determinante la ideología y las culturas profesionales del periodista. Las culturas profesionales se forman en la trayectoria académica, profesional, científica y en la especialización, en consonancia con experiencias, rutinas, relaciones y costumbres personales. En un entorno mediático ideal, la cultura profesional de cada individuo se nutre y converge en la cultura organizacional.

Se puede decir que la presentación de la información comprende la estructuración y proyección final hacia el público del material informativo con el uso de recursos hipermediales, multimediales y mecanismos de retroalimentación. Esta fase se subordina a las agendas mediáticas, las carta de estilo, la cultura profesional, la estrategia de socialización y los factores externos e internos que regulan la organización.

García Luis (2013) señala un amplio grupo de mediaciones externas e internas que influyen en la regulación –o autorregulación– de estas fases de la producción en una organización mediática. En el ámbito interno: la cultura organizacional, ideologías profesionales, rutinas, tradiciones, la conciencia moral, los valores, las normas deontológicas; la formación, el desarrollo del capital humano, y los formas de vinculación, estudio y retroalimentación con la opinión pública. En el ámbito externo: el sistema político, su estructura, las instituciones, los valores, el marco jurídico, el sistema económico, el mercado, el sistema de trabajo, los salarios, las relaciones con las fuentes y el desarrollo tecnológico.

La tesis doctoral del profesor García Luis (2013) demuestra para el caso cubano, que una autorregulación con base en la ética profesional tributa a la difusión de mensajes más efectivos sin afectar funciones sociales e ideológicas de los medios de comunicación.

Atendiendo ahora a la multiplicidad de formas de intercambio que han traído consigo las tecnologías de la información y las comunicaciones, es imposible trazar un análisis desde la perspectiva de los medios como emisores y sustraernos del redimensionamiento espacial, temporal, técnico, jerárquico y participativo que ha experimentado la figura del público como destinatario de los procesos generados por las propias instituciones especializadas en la práctica comunicativa (Moreno Fernández, 2017, p. 30).

Con la aparición de las redes sociales, el público dejó de ser un mero contemplador (o consumidor) y exploró su capacidad para producir, distribuir e intercambiar comunicación. Los preceptos de la *agenda setting* adquieren una nueva dirección y dimensión: mayor atención a lo que los públicos proponen.

La explosión del acceso a internet y de cantidad medios digitales ha sido tal en los últimos años que los grandes consorcios han creado sus propios observatorios. La web fracturó la ilusión de que solo los grandes medios tienen la información fiable, y estos se enfrentaron a una crisis del formato impreso, a un replanteamiento del lenguaje ante un nuevo tipo de consumidor (prosumidor) y a un sistema mediático globalizado.

1.5 Del impreso a la web: el texto periodístico y los valores noticia para un escenario hipermediatizado

Las páginas web de medios impresos provinciales muchas veces no defienden un paradigma o estrategia de comunicación digital o de gestión editorial a largo plazo (Subit Lamí, 2020). Y no hay una diferencia palpable entre la gestión para formatos diferentes más allá de elegir qué información se usa en cada formato o cuál no debe aparecer en este otro. El consumo informativo en la segunda década del siglo XXI plantea nuevos retos para pequeños y grandes sistemas mediáticos.

Serrano (2015) describe cómo se ha *jibarizado* la comunicación: se prefieren las pantallas a los libros, los videos a las letras, lo virtual a lo impreso. Los lectores cambian con ansiedad de un dispositivo, de una red social en otra, de una noticia en otra, sin tomar tiempo para la reflexión crítica sobre lo que consumen o para que el conocimiento sedimente.

Al cambiar las formas de consumo también cambian los valores noticia que asume la producción de noticias y el tratamiento a la información. Con la llegada de Internet, las empresas empezaron a plantearse la integración de recursos y personal, tanto por razones económicas como de competitividad informativa (Domínguez Martín, 2012). En los tiempos de hipertextualidad, no solo las formas de escribir y de leer tienden a transformarse. También las formas específicas de producción generan fracturas y nuevos engranajes en los procesos productivos y sus rutinas, aquellas sin las cuales la 'industrialización' informativa no puede imponerse en las redacciones (Recio Silva, 2006).

Referirse al formato escrito y el formato virtual siempre trae un complejo sistema de contradicciones, ya que, según Peter Van de Pol –citado en CIESPAL (2002)– se intentan relacionar dos cosas que inicialmente intentaron negarse entre sí.

Cuando se dice que los periódicos en Internet, en su mayor parte, son versiones virtuales de sus formas impresas, lo que se quiere decir es que sus dos potenciales, el de la interactividad y el de la intemporalidad, son descuidadas, en la mayoría de los casos, o no se aprovechan plenamente (CIESPAL, 2002, p. 28).

Los valores noticia son aquellas pautas y requisitos que debe tener un acontecimiento para clasificar en la agenda y otorgarle cierta jerarquía dentro de esta. (Díz Garcés, 2011). Cuando aún no existía Internet, Wolf (1987) apunta sobre la flexibilidad y operatividad que deben tener los valores noticiables de la gestión mediática de modo general, por secciones o áreas temáticas señaladas. La noticiabilidad se encuentra sujeta también a múltiples mediaciones objetivas y subjetivas, tanto externas como internas (ya mencionadas).

El periodismo digital hereda los valores noticias del periodismo convencional (novedad, actualidad, importancia, gravedad, vigencia, veracidad, interés colectivo, proximidad geográfica). Aunque, la noticiabilidad puede sufrir variaciones, incluso tratándose de diferentes formatos dentro de la misma redacción.

De manera similar sucede con los géneros ciberperiodísticos. Salaverría (2011) sistematiza como transmuta la noticia, la crónica, la entrevista y los géneros dialógicos, el reportaje, los géneros de opinión y la infografía. Si bien los géneros siguen funcionando como modelos de enunciación para el escritor y como horizontes de expectativa para el lector, la herencia de formatos establecidos (el impreso y audiovisual) se enriquece como nunca antes en el ciberespacio. Las capacidades del texto digital se distienden gracias al empleo de enlaces internos o externos, complejas estructuras hipertextuales (axial, reticular) y estrategias de redacción (por capas, pirámide invertida, cronológica).

El titular y la entradilla resulta el primer impacto con el lector, pero también juegan un papel crucial en la arquitectura de los sitios digitales. Ramón Salaverría (2011) sintetiza las funciones que cumple un titular en la prensa tradicional (identificativa, apelativa e informativa), a la que añade una función exclusiva para cibermedios (función hiperretextual).

La hipertextualidad no debe confundirse con la multimedialidad o el simple uso de enlaces, sino que constituye, según Salaverría (2011), el resultado de aquella capacidad de interconectar diversos textos digitales entre sí, con la combinación de recursos

lingüísticos, textuales y audiovisuales. La hipertextualidad le otorga profundidad al contenido del mensaje tanto para lecturas lineales o no lineales.

Salaverría (2014) destaca seis tendencias modernas que trajeron el desarrollo de Internet en esta década: 1) la explotación de repositorios de datos y gráficas interactivas para la validación de la práctica periodística (periodismo de datos); 2) la inclusión de departamentos de innovación con nuevas narrativas y tipos de mensajes (laboratorios periodísticos); 3) el uso de tecnología de punta –drones que transmiten en vivo, robots que procesan datos y escriben noticias– (periodismo *hi-tech*); 4) el rescate de grandes espacios para la escritura de largo aliento (periodismo de gran formato); 5) la reconfiguración hacia contenidos ligeros de entretenimiento susceptible a ser compartido (periodismo viral); 6) y el resquebrajamiento de las fronteras informativas para que cada medio pueda transitar por todos los mercados (periodismo global).

Para captar la atención de los usuarios, adaptarse a sus rutinas de lectura, se usan todos aquellos recursos, herramientas o cualidades comunicativas presentes en el lenguaje del ciberespacio. Los principales rasgos del discurso digital son 1) la hipertextualidad, 2) la multimedialidad y 3) la interactividad. Aunque algunos estudiosos agreguen la memoria o la dimensión temporal (Díaz Noci, s. f.; Salaverría, 2011). Sobre este tópico, Díaz Noci agrega:

Hay que tener en cuenta que el texto destinado al medio digital estará, en primer lugar, descompuesto en varias partes integradas entre sí, aunque no todas formarán necesariamente parte del discurso que el usuario decidirá recomponer. Es decir, se puede ofrecer al usuario un texto fragmentado en varias partes ofrecidas en una secuencia cerrada y lineal que no hay más remedios que seguir (...) o bien puede ofrecerse al público varias secuencias posibles (Díaz Noci, s. f., p. 8).

La hipertextualidad cambia la estructura lineal típica de un texto impreso por otras que dan sensación de profundidad a través de nodos y vínculos que bifurcan la ruta de la lectura. La interactividad añade un carácter aparentemente social a la retroalimentación entre emisor y receptor. La multimedialidad ofrece al discurso digital difundir mensajes que integran diversos códigos lingüísticos –textuales, visuales y sonoros– con una unidad narrativa y coherencia comunicativa (Díaz Noci, s. f.; Salaverría, 2011).

El potencial del lenguaje digital no debe dejarse de lado por un medio impreso que busca posicionarse en un escenario hipermediatizado (Serrano, 2015). El discurso digital adquiere nuevas propiedades que pueden y deben convivir en la publicación en

cuestión. Lejos de parecer un obstáculo, la comunicación web y todas sus herramientas resultan claves para erigir un sistema integral de gestión de contenidos multiplataforma, atemperado los tiempos que corren y la realidad social y económica cubana.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL ESTUDIO DE GESTIÓN DE CONTENIDOS PARA LA WEB DE LA EDITORA VANGUARDIA

Inicialmente, esta investigación pretendió describir la gestión de contenidos para la web de *Vanguardia* durante el mes de octubre de 2021 y estuvo diseñada con el uso del método etnográfico. A raíz de las dificultades presentadas por los medios provinciales y municipales, las restricciones a la movilidad dentro del territorio de Villa Clara, tuvo que rediseñarse, con el uso de otros métodos, como un estudio de emisor con énfasis en el mensaje y el fin de caracterizar la gestión de contenidos para la web de la *Editora Vanguardia* en el medio digital en la primera semana de octubre de 2021.

Las características del sistema de gestión de contenidos de la Editora quedan definidas y operacionalizadas para la investigación con un diseño metodológico flexible. La perspectiva continúa siendo cualitativa por la forma empírica, subjetiva y científica con que se aborda la gestión de contenidos de la organización y su presencia en los mensajes del medio digital.

En esta investigación se aplican métodos y técnicas propios de la indagación empírica en comunicación. Se emplean el método bibliográfico-documental, el de análisis de contenidos y la entrevista estructurada con el objetivo de arribar a resultados prácticos, aplicables al proceso de gestión de contenidos de la unidad de análisis y llegar a una triangulación metodológica.

La perspectiva metodológica queda diseñada como una investigación aplicada. Se plantean objetivos para determinar y resolver problemas de la realidad práctica, aplicar los resultados y arribar a conclusiones de interés para la *Editora Vanguardia*. La investigación se centra en la producción en el campo de la comunicación social, sus actores principales, y funciona metodológicamente como un estudio de emisor con énfasis en el mensaje.

2.1 Definición conceptual de las categorías

Gestión de contenidos para la web: gestión de los procesos y productos periodísticos de una empresa u organización mediática en función de un sistema virtual de gestión de contenidos. La gestión de contenidos es un sistema de actividades deliberadas, estratégicas y autorreguladas, orientadas al diagnóstico, la planificación, y evaluación de los productos y procesos de producción con una función observable, sistemática y transversal (Padrón López, 2013; Moreno Fernández, 2017).

Diagnóstico de contenidos periodísticos: proceso reflexivo a nivel organizacional que permite conocer o replantear los flujos de la comunicación, el contenido de los

mensajes, sus efectos, el análisis de razón social, objetivos y el planteamiento estratégico a nivel de organización (Martínez Nocedo, 2009).

Planificación de contenidos periodísticos para la web: proceso autorregulado y dialógico de pauta de lineamientos generales de los contenidos; confección de la agenda de producción mediática en correlación con los temas de la agenda propia, la pública, política, y objetivos estratégicos a corto o mediano plazo. En esta etapa puede ser acordado el tratamiento futuro de la información y los formatos o géneros ciberperiodísticos de socialización (González Frigoli et al., 2016; Moreno Fernández, 2017)

Evaluación de contenidos periodísticos para la web: análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos y del interés de los públicos a través de métricas web, análisis de audiencia, tráfico web, impacto en las redes sociales, foros o encuestas en línea, comentarios de los usuarios y otros medios convencionales (correo, teléfono, anónimos) de retroalimentación en los diversos soportes editoriales (González Frigoli et al., 2016).

Gestión de procesos productivos: proceso de diagnóstico y organización de la recogida, selección y presentación de la información como fases del proceso de mediación de una empresa mediática y que forman parte del conjunto de acciones y normas de las exigencias que generan las dinámicas productivas, editoriales y tecnológicas-comunicativas (Ricardo Luis, 2006; Elizalde Zorrilla, 2014).

Gestión de productos periodísticos: diagnóstico, planificación y evaluación del proceso de producción de comunicación mediática donde interviene la pauta de lineamientos generales a los contenidos, el tratamiento a la información, los géneros, formatos, e inserción en una plataforma (Padrón López, 2013).

2.2 Definición operacional de las categorías y subcategorías analíticas de la investigación

1. Gestión de la comunicación para la web

1.1 Diagnóstico de contenidos para la web

1.1.1 Diagnóstico de la comunicación

1.1.1.1 Flujos de la comunicación externa

1.1.1.2 Segmentación de los mensajes por público

1.1.1.3 Razón social de la organización

1.1.1.4 Objetivos de la organización

1.1.1.5 Planteamiento estratégico

1.1.1.5.1 Misión

1.1.1.5.2 Visión

1.2. Planificación de contenidos para la web

1.2.1 Planificación colectiva del plan de trabajo de campo

1.2.1.1 Recogida de información

1.2.1.1.1 Uso de fuentes

1.2.1.1.1.1 Documentales

1.2.1.1.1.2 No documentales

1.2.1.2 Selección de información

1.2.1.2.1 Criterios internos de selección de fuentes

1.2.1.2.2 Orden de los productos comunicativos

1.2.1.2.3 Jerarquía de los productos comunicativos

1.2.1.2.4 Valores noticia asumidos por la gestión mediática

1.2.1.2.4.1 Novedad

1.2.1.2.4.2 Actualidad

1.2.1.2.4.3 Importancia

1.2.1.2.4.4 Gravedad

1.2.1.2.4.5 Vigencia

1.2.1.2.4.6 Veracidad

1.2.1.2.4.7 Interés colectivo

1.2.1.2.4.8 Proximidad geográfica

1.2.1.2.4.9 Cantidad de personas implicadas

1.2.1.2.4.10 Evolución futura de los hechos

1.2.1.3 Presentación de la información

1.2.1.3.1 Uso de recursos hipertextuales

1.2.1.3.2 Uso de recursos multimediales

1.2.2 Proceso de planificación de la producción mediática

1.2.2.1 Gestión y pauta de lineamientos generales de los contenidos

1.2.2.1.1 Construcción de la genda mediática

1.2.2.2 Tratamiento a la información

1.2.2.2.1 Titulares

1.2.2.2.1.1 Titulares informativos

1.2.2.2.1.2 Titulares creativos

1.2.2.2.2 Estructura del texto

1.2.2.2.3 Uso de enlaces

- 1.2.2.2.4 Uso de géneros ciberperiodísticos
- 1.3 Evaluación de contenidos para la web**
- 1.3.1 Evaluación de los procesos mediáticos
- 1.3.1.1 Evaluación de periodicidad
- 1.3.1.2 Métricas de análisis
- 1.3.2 Evaluación de la producción mediática
- 1.3.2.1 Evaluación con estudios de las métricas web
- 1.3.2.2.1 Audiencias
- 1.3.2.2.2 Interacciones
- 1.3.2.2.3 Tráfico web
- 1.3.2.2.4 Comentarios de usuarios
- 1.3.2.2.5 Perfiles de redes sociales
- 1.3.2.2.6 Foros en línea
- 1.3.2.2.7 Encuestas en línea

2.3 Métodos y técnicas de la investigación

En la investigación se emplean varios métodos y técnicas en busca de solidez teórico-metodológica. La operacionalización contiene las categorías analíticas de la investigación y la relación operacional de cada subcategoría. De la teoría consultada al respecto, se emplean varios métodos y técnicas: el método bibliográfico-documental, el análisis de contenido (ver guía en anexo 1), la entrevista estructurada (ver anexo 2) y la entrevista en profundidad.

Se usa el método bibliográfico-documental con el fin de apoyar y respaldar teórica y metodológicamente el estudio, presentar los principales referentes conceptuales y contextuales de la gestión de contenidos en el ciberperiodismo en el periodismo nacional y en el contexto de la pandemia.

Inicialmente se previó la aplicación del método etnográfico. Durante su aplicación el investigador participa, se relaciona y sitúa en el centro de la problemática que desea interpretar. Pero, por las causas y condiciones mencionadas, este estudio aplicó otros métodos cualitativos.

A decir de Alonso y Saladrigas (2000), el análisis de contenido funciona como herramienta para la descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de la comunicación, con la codificación y categorización de lo que se dice “en la líneas”, no “entre líneas”, y los consecuentes exámenes de acuerdo a un plan y categorías preestablecidas.

El análisis de contenido requiere 1) definir el universo y la muestra, 2) establecer las unidades de análisis, 3) establecer y definir las categorías de investigación aplicables al análisis de contenidos, 4) realizar la codificación y 5) el procesamiento y análisis de estos.

Durante el marco temporal (primera semana de octubre de 2021) la web de *Vanguardia* publicó un total de 39 trabajos periodísticos, por lo que se analizarán la totalidad de los trabajos como muestra para el análisis de contenidos. En este periodo se reincorporó personal a su flujo editorial y se prepararon las condiciones para informar sobre la reapertura económica del país y las campañas de vacunación en el territorio. Se escogió una semana para el estudio, como se recomienda en la teoría consultada y eligieron como muestras los 39 trabajos publicados en el marco temporal escogido. Se confeccionó una guía para el análisis de contenidos y se procesaron los textos de la muestra.

Se realizó una entrevista en profundidad a la directora del medio para conocer los elementos contextuales sobre el trabajo distancia en la Editora y las condiciones tecnológico-comunicativas del medio digital. Se realizaron además entrevistas estructuradas a la directora (anexo 2), la subdirectora (anexo 3), la jefa de información (anexo 4), los gestores web (anexo 5), el desarrollador web (anexo 7) y parte del personal periodístico (anexo 6). Las entrevistas tuvieron que ser realizadas vía correo electrónico debido a compleja situación epidemiológica de la provincia y el país.

El análisis de contenido de los mensajes web, en el marco temporal escogido, quedó apoyado por la revisión bibliográfica documental en materia de gestión de contenidos y la realización de entrevistas estructuradas a algunos miembros de la redacción de la *Editora Vanguardia* (ver anexos). Con los métodos y técnicas aplicados se arribaron a resultados, conclusiones y a una triangulación metodológica.

CAPÍTULO III: REFERENTES CONTEXTUALES ACERCA DE LA GESTIÓN DE CONTENIDOS EN EL CIBERPERIODISMO

3.1 Cuba: sistema mediático y ciberperiodismo gestionado

En la década del noventa aparecen los primeros sitios de noticias, blogs personales o colectivos, administrados desde Cuba para reflejar la realidad del país en el ciberespacio. En el año 1997 los diarios *Juventud Rebelde* y el *Granma Internacional* comienzan también a informar en Internet. *Vanguardia* fue, en el año 2000, uno de los primeros medios tradicionales cubanos en tener una salida propia de su contenido en la red de redes.

Entrado el siglo XXI, se fue tejiendo un entramado de sitios digitales de medios provinciales que llega hasta nuestros días. En sucesivos congresos del Partido Comunista y de la Unión de Periodistas de Cuba se llama la atención sobre el papel de la prensa digital en un estado socialista de derecho, en la construcción del debate nacional, en la legitimidad del consenso instituciones-pueblo, en cuestiones relativas al derecho a la información, nuevas narrativas virtuales, en el conflicto mediático entre medios estatales y medios/páginas/plataformas virtuales financiadas desde el extranjero y la regulación externa del PCC o la UJC puertas adentro de las redacciones (García Luis, 2013; Escobar, 2020). Escobar (2020) agrega:

Aunque desde las más altas instancias del gobierno se refieran a las organizaciones que hoy desempeñan la actividad periodística como medios públicos, la realidad es que son subsidiados en su totalidad por el Estado (...) Sus directivos son designados por el PCC o la Unión de Jóvenes Comunistas sin consultar a los miembros de los equipos de redacción y sin rendir cuentas a las audiencias. Eso sucede con las más de 600 organizaciones periodísticas existentes en el país (Escobar, 2020).

El Presidente de la República, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, sentó las bases a una nueva Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno donde se aborda varias cuestiones económicas, políticas y tecnológicas con el sector de la prensa. El sistema mediático cubano intenta replantearse desde hace más de un lustro, desde lo legislativo, lo técnico y lo profesional. Adonis Subit Lamí (2021) apunta que no se puede decir a la ligera que el sistema mediático cubano no funcione, pero, en la práctica diaria, se hace difícil de sostener.

Se deben replantear las estrategias de gestión de contenidos y dejar de pensar la planificación mediática a corto plazo. Resulta imperativo estudiar periódicamente los

factores externos e internos que laceran la autoridad social de un medio. Un medio que funciona hoy no lo hará indefinidamente. Se deben conocer las necesidades informativas de los públicos y segmentarlos correctamente. Pocos son los medios cubanos que estudian sus públicos. No existen estructuras para el diagnóstico sistemático de la audiencia, la planificación del discurso o el impacto de los contenidos (Subit Lamí, 2021).

Más del 55 % de la población cubana participa al menos en una red social. Etecsa registró a comienzos de año un total de 4 421 000 móviles conectados por datos móviles en Cuba (Kemp, 2021). La penetración de Internet va aparejada de la profundización de las necesidades informativas, comunicativas y de expresión, dentro o fuera de los canales oficiales, de una audiencia con un alto nivel de escolaridad (Escobar, 2020).

El problema del modelo cubano de prensa es multifactorial. Transita por el espacio físico de las redacciones y departamentos, la insuficiencia de recursos equipamiento y servicios de apoyo, las formas de pago igualitaristas, las obsoletas formas de hacer y decir, la falta de innovación y conocimiento de los públicos; por los actores, sus roles, sus competencias e ideologías profesionales (Subit Lamí, 2021).

La pandemia y la crisis económica hacen que el gobierno cubano tenga mucho con lo que lidiar además de replantear su sistema de medios y reforzar su legitimidad social. El conflicto mediático y la difusión de noticias falsas cobró una intensidad sin precedentes mientras los medios cubanos y sus profesionales se adaptaban a las nuevas dinámicas del teletrabajo y la gestión de sus contenidos a través de redacciones virtuales.

3.2 Teletrabajo y redacciones virtuales en tiempos de pandemia

La gestión de contenidos para la web de organizaciones mediáticas sufrió cambios significativos con las restricciones de la pandemia. Las rutinas productivas, de diagnóstico, planificación y evaluación de contenidos se adaptaron a un escenario completamente distinto en el que se disparó el uso de las redes sociales, las necesidades de información confiable, la desmitificación y verificación de bulos asociados al virus.

La terminologías de “redacciones virtuales” y “teletrabajo” se manejan hace más tiempo del que parece. Desde 2002, algunos medios latinoamericanos hablan del teletrabajo como un viejo aliado del periodismo gracias al avance de la telemática y la informática. El trabajo remoto o desde casa no es nuevo para el periodismo, pero lo es desde el confinamiento obligatorio para los reporteros que consultan fuentes y recogen información en el terreno. Antes de la pandemia, podía ser considerado un lujo, una salvedad, un recurso secundario. Pero los límites al movimiento y el distanciamiento

social, durante muchos meses, fue una necesidad para medios de prensa de todos los tamaños y formatos.

Las redes sociales han sido el lugar ideal para desplegar las redacciones virtuales. Periodistas y sitios especializados en tecnología recomiendan herramientas como *Skype*, *Zoom*, *Hangouts Meets*, *Slack*, *Trello*, *Jitsi Meets*, *WhatsApp*, *Telegram*, entre otras. Mucho se innovó y se improvisó en el intento de recrear el ambiente de una redacción en tiempo real, planificar, indicar y evaluar tareas específicas, dividir salas de trabajos por departamentos o tópicos a tratar; mantener las relaciones laborales de grupo, de liderazgo (CONNECTAS, 2020).

El caso Cuba tiene sus peculiaridades. El trabajo a distancia se ha visto afectado por los cortes de luz, los límites o precios de los paquetes de navegación, la obsolescencia de los equipos para acceder a la red, las competencias profesionales para manejar las TICs y el bloqueo de algunos de algunos sitios, aplicaciones o herramientas informáticas, ya sea desde proveedores nacionales o internacionales de Internet.

La Resolución 71 del 2021, publicada en La Gaceta Oficial de la República número 72, reguló el teletrabajo en Cuba en el contexto de la pandemia. La norma aborda el objeto, el ámbito de aplicación, la infraestructura tecnológica, el control de las actividades, derechos y deberes de los trabajadores a distancia. En la etapa de atenuación de la pandemia (segundo semestre de 2020) muchas organizaciones abandonaron esta práctica para luego tener que recuperarla.

La norma hace referencia al teletrabajo como forma de organización laboral en la que el trabajador desempeña una actividad sin estar presente físicamente en la entidad; la comunicación y el intercambio de información para desarrollar su labor depende de las tecnologías: correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea y otros mecanismos que el empleador garantiza y se encarga de su mantenimiento (*Gaceta oficial de la República de Cuba No. 72, 2021*).

3.3 Editora Vanguardia: condiciones tecnológica-comunicativas para la gestión web de un medio provincial

El 9 de agosto de 1962 se fundó el periódico *Vanguardia* como parte de la política informativa de la Revolución. Emergió como órgano del Partido Comunista provincial con el compromiso de reflejar el acontecer de la antigua región de Las Villas. La redacción, integrada por profesores o graduados de filología, se organizó en temas económicos y político-ideológicos.

Con la división política administrativa de 1976, Cienfuegos y Sancti Spíritus fundaron sus propios diarios. El período especial golpeó a las ediciones impresas de todo el país. Desde marzo de 1991, *Vanguardia* comenzó a salir tres veces por semana. En 1992 se decidió que los periódicos provinciales se convirtieran en semanarios, aunque mantuvieran la tirada y el paginado. Pero en el 1994 adoptó el formato de 8 páginas que llega hasta los días de hoy (Entrevista a Marelys Concepción, directora de *Vanguardia*). La informatización de la prensa llegó a *Vanguardia* el 9 de agosto del año 2000. El consejo de dirección contactó con un grupo de desarrolladores web de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (grupo Chasqui) para el diseño de la interfaz y la contratación de 40 horas de navegación al centro académico. En el 2002 ya la página contaba con la arquitectura diseñada (sobre *Quipus News*) por el grupo Chasqui: secciones de contenido y comentarios, hipervínculos con otros medios y con publicaciones propias, servicio RSS, acceso a otros idiomas, foros de discusión, y una identidad visual propia, especialmente destinada al sitio (Alayón Pérez, 2017). En el 2014 se diseñó un CMS sobre la plataforma *Joomla!* que funciona hasta ahora en el sitio. En 2016 sufrió nuevos cambios, aunque se optimiza periódicamente en cuanto a diseño y funcionalidad. Pero el consejo de dirección reconoce que la gestión de contenido para el sitio no está en su mejor momento.

Aunque no hemos dejado de cumplir con ningún compromiso con las políticas informativas de la provincia o el país, las coberturas esenciales, o de reportar sobre los principales acontecimientos que ocurren en la provincia, a veces solo hemos tenido uno o dos reporteros disponibles para hacer trabajo de campo (Entrevista a Marelys Concepción, directora de *Vanguardia*).

La Editora cuenta con ventajas sobre otros medios provinciales: poseen su propio sistema de servidores (servidor proxy, servidor para el DNS, servidor de almacenamiento) y una computadora personal para desarrollo web. El departamento de informática emplea a tres trabajadores y un especialista en desarrollo web, más un equipo de tres periodistas que atiende la página. Cada trabajador posee cuentas institucionales de Internet, correo electrónico y acceso a la intranet desde la redacción. Después de la pandemia, la infraestructura de la redacción quedó en desuso y fue necesario reconsiderar y reorganizar las condiciones tecnológicas hacia dinámicas propias de teletrabajo. Porque, aunque ya *Vanguardia* contaba con las condiciones creadas para la informatización de todo el proceso editorial y la gestión de contenidos

en el CMS, ningún medio estaba listo para anular por completo su presencia en las redacciones.

Siempre hay algunos trabajadores que no disponen de conectividad, pero la mayoría sí. 30 trabajadores disponen de PC en sus casas, 21 tienen conexión desde casas, 16 tienen conexión ADSL y cuatro con Nauta hogar y tres periodistas con líneas y planes de datos corporativos. Y eso da una facilidad para que de un modo u otro se transmita la información, gestionar los contenidos, la información desde casa. No tenemos ningún periodista que esté totalmente desprotegido (Entrevista a Marelys Concepción, directora de Vanguardia).

En un medio como *Vanguardia*, la disposición del teletrabajo tuvo varias etapas, según la complejidad de la situación epidemiológica de la provincia y la disposición de una plantilla con trabajadores en grupos de riesgo para la salud. Desde antes de la pandemia, la redacción del medio contaba con grupos en Whatsapp, tanto de periodistas como de personal de aseguramiento, pero con el primer confinamiento cobraron mayor protagonismo.

Gracias a las herramientas del sistema virtual de gestión de contenidos (CMS), un periodista puede colgar el contenido en el sitio de forma remota para que sea revisado por el jefe de información, el subdirector y el director hasta que el editor web publica el mensaje periodístico terminado. En la primera fase de la pandemia, algunos de los periodistas de *Vanguardia* podían asistir al medio y se mantuvieron las reuniones de coordinación de los lunes y el cierre de los viernes para la edición impresa (Entrevista a Liena María Nieves, subdirectora de *Vanguardia*).

Con el tercer rebrote de la provincia se optó por una gestión y construcción de los contenidos completamente a distancia. Con la aplicación de la Resolución 71, la gestión del medio pasó entonces por distintos grupos editoriales, de coordinación de recursos, logística y trabajadores en general; y aprovechar todas las ventajas que implica la correcta materialización del trabajo a distancia.

Las diseñadoras y correctoras pasaron a trabajar con los recursos disponibles para el cumplimiento de su rol en la producción. Se distribuyeron indicaciones y se realizan las reuniones editoriales vía digital. Se exige a los periodistas el cumplimiento del plan de trabajo y las fechas de entrega del material informativo. Adaptar la redacción a nuevos flujos de la comunicación interna y rutinas de gestión de contenidos a distancia fue una tarea ardua que se enfrentó en *Vanguardia* de manera incesante, colectiva, empleando todas sus herramientas tecnológico-comunicativas en ello.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE LA PRESENCIA DE LA GESTIÓN DE CONTENIDOS DE *VANGUARDIA WEB* EN EL MEDIO DIGITAL

4.1 El diagnóstico de contenidos en la web de *Vanguardia*

La *Editora Vanguardia*, en su condición de órgano oficial del Partido Comunista de Cuba (PCC) en Villa Clara, se rige en cuanto a comunicación externa por las directrices de la política informativa general (Resolución 232/2007). También inciden la carta de estilo, las culturas profesionales de sus trabajadores, las mediaciones socioprofesionales, la regulación externa, interna y la autorregulación actuante. Los intereses del PCC en el territorio y la política editorial del medio se asumen de acuerdo a las prioridades consensuadas en el consejo de dirección y se adecuan al objeto social del periódico. (Entrevista a la subdirectora de *Vanguardia*; Entrevista a la jefa de información de *Vanguardia*)

Además de su sitio oficial, la comunicación externa de *Vanguardia* se realiza en sus canales oficiales de redes sociales (*YouTube, Facebook, Twitter, Whatsapp, Telegram*) y en los perfiles personales de algunos de sus periodistas. El equipo web también gestiona la web del suplemento humorístico *Melaíto*. Los flujos de la comunicación externa discurren en ambos sentidos a través de los comentarios e interacciones que dejan los usuarios tanto en el sitio, en los perfiles de redes sociales o directamente con llamadas a la redacción o correo electrónicos a los periodistas.

El planteamiento estratégico de la comunicación externa de la Editora se sostiene (hace 14 años) sobre cinco pilares estratégicos: la concepción de la guerra de todo el pueblo; el concepto de Revolución expuesto por Fidel; la Batalla de Ideas; la lucha contra la corrupción, el robo, el delito, las ilegalidades y las indisciplinas sociales; y el combate en el frente económico. Según periodistas y miembros del consejo de dirección, *Vanguardia* tiene como finalidad crear productos comunicativos de amplio espectro de temas locales, nacionales e internacionales, el enriquecimiento cultural de sus lectores, el fomento de valores patrios y la legitimación de la construcción socialista.

La presencia de estos pilares fundamentales en su política informativa se pone de manifiesto en textos como *Honra Díaz-Canel aniversario 56 de la constitución del primer Comité Central del Partido Comunista de Cuba* (Granma digital, 3 de octubre 2021); *La medicina roja que salva* (Narciso Fernández, 3 de octubre, 2021); *Marta Rojas se despide, nos deja la obra de su vida* (Laura Giráldez, 4 de octubre, 2021); *Destaca Homero Acosta logros y retos de los órganos del Poder Popular en su aniversario 45* (Lorena Chávez, 5 de octubre, 2021); *Campeones eternos en nuestros*

corazones, Osvaldo Rojas (6 de octubre, 2021); *Crimen de Barbados: perenne recordatorio y una herida abierta* (María Elena Álvarez, 6 de octubre, 2021); *La vida y la ciencia siguen demostrando la excelencia de los productos cubanos anti-COVID* (René Tamayo, 6 de octubre, 2021); *Seguimos luchando contra el mismo odio que asesinó a los esgrimistas cubanos en 1976* (Israel Leiva, 6 de octubre, 2021); *Conteo regresivo el domingo, siembra de tabaco* (Luis Machado Ordetx, 7 de octubre, 2021); *Felicitó Raúl a Universidad de Ciencias Médicas de las FAR* (8 de octubre, 2021); *Vicepresidente cubano rinde tributo al Che Guevara en Santa Clara* (Idalia Vázquez, 8 de octubre, 2021); *La palabra del Che, como una luz* (Granma digital, 9 de octubre, 2021) y en *Los jóvenes por la ruta del Che* (UCLV, 9 de octubre, 2021).

En cuanto a comunicación interna, los directivos refieren que existen varios mecanismos de coordinación editorial en los que la participación, la toma colectiva de decisiones sobre los contenidos a publicar, los intereses de los reporteros, juegan un papel crucial. El flujo de estos mensajes ocurre tanto verticalmente (indicaciones, directivas, correcciones, planes de trabajo), como en planos más horizontales (reuniones editoriales, consultas, dudas, colaboraciones) y los directivos confieren especial importancia a la comunicación con los públicos internos en esta difícil etapa de trabajo a distancia (Entrevista a directora de *Vanguardia*).

En materia de estudio de públicos, se constató mediante entrevistas estructuradas que la *Editora Vanguardia* enfrenta la planificación de contenidos periodísticos sin comprender del todo las necesidades y características de sus lectores o lectores potenciales, más allá de deducir que su público meta es el villaclareño dentro fuera de la provincia, o el país. Tareas como la proyección al público joven y la producción propia de contenido multimedia se han visto pospuestas por la pandemia. Una de las deficiencias que identifican en su gestión de contenidos resulta, precisamente, a la hora de identificar a sus públicos y sus necesidades comunicativas:

No es de interés del diario digital segmentar por grupo etario/cultural/demográfico a su público, pues excepto Sexendo, sección extrapolada de la página Juveniles del semanario, los demás botones temáticos ofrecen información territorial específica por áreas. El público meta de *Vanguardia* no se concibe, en un contexto territorial, pues las métricas de análisis de nuestra web demuestran que nos leen mayoritariamente desde países como Estados Unidos, España, Cuba, Alemania, Brasil y Venezuela, lo que

indica que son cubanos o villaclareños que siguen los contenidos del periódico provincial en la red de redes. (Entrevista a subdirectora de *Vanguardia*)

La razón social de la web se imbrica con la del semanario, así como sus objetivos estratégicos, aunque la periodicidad, rutinas y objetivos exigidos por un semanario se contradigan con el diarismo o actualización constante de la web. La renovación del contenido tiene carácter diario pero no necesariamente parte de una producción propia o exclusiva para la web (Entrevista a jefa de información de *Vanguardia*).

En la cima del organigrama de mando de *Vanguardia* se encuentra la dirección y la subdirección. La jefatura de información dirige a reporteros y fotógrafos; la jefatura de redacción a diseñadores y correctores. Entre reporteros y directivos existe cierto desconocimiento de las especificidades de lo que significa realizar un diagnóstico de contenidos, sus partes e indicadores; o se confunde en ocasiones con la fase de evaluación de contenidos. Las entrevistas arrojan que algunos indicadores del diagnóstico se trataban en las reuniones editoriales presenciales de los lunes, pero la última se realizó en el mes de enero.

En mensajes periodísticos como los partes diarios del estado de la pandemia en la provincia y los municipios, en las coberturas de los recorridos de figuras políticas de alto nivel (*Reinauguran Clínica Veterinaria de Santa Clara*, Idalia Vázquez, 3 de octubre, 2021; *Ofrendas florales de Raúl Castro y Díaz-Canel en honras fúnebres a Marta Rojas*, Fidel Rendón, 5 de octubre, 2021; *Conteo regresivo el domingo, siembra de tabaco*, Luis Machado, 7 de octubre, 2021; *Rinde tributo al Che en Santa Clara vicepresidente cubano*, Idalia Vázquez, 8 de octubre, 2021; *Vicepresidente cubano rinde tributo al Che Guevara en Santa Clara*, Dalia Reyes, 8 de octubre, 2021; *Los jóvenes por la ruta del Che*, UCLV, 9 de octubre, 2021) se observa cómo el medio es fiel a su razón social como medio impreso de cabecera en la provincia, órgano de la fuerza política rectora de la sociedad villareña; o cumple con el objetivo de relatar, analizar, informar y seguir de cerca los acontecimientos e intereses del territorio.

En la sección *¿Quiénes somos?* se hace una breve referencia a la historia de la organización, de la web, información de contacto, premios, a algunos aspectos funcionales y estructurales del semanario (ya desactualizados), pero no a la razón social, a los objetivos estratégicos, la misión o visión de la entidad.

En las entrevistas realizadas no se constató que el sitio de la Editora posea una misión, visión u objetivos estratégicos establecidos y conocidos por todo el personal, más allá del tratamiento diferenciado que se le da la información procesada del semanario o que

algunos pasos del diagnóstico se realicen de manera espontánea. El portal web asume el rol, objetivos y estrategia editorial del semanario y se convierte en el canal externo principal de sus mensajes periodísticos emitidos en la red de redes.

4.2 La planificación de contenidos en la web de la *Vanguardia*

Directivos del medio refieren que no existen diferencias marcadas entre las fases de recogida, selección y presentación de la información para la producción de los contenidos de la web, con las rutinas tradicionales del semanario impreso. Solo las relativas a la agilidad del proceso, la presentación de los trabajos y las facilidades del proceso de edición y corrección online (Entrevista a jefa de información de *Vanguardia*; Entrevista a subdirectora de *Vanguardia*).

Existen rutinas productivas establecidas y culturas profesionales que permiten que este proceso sea natural, cotidiano, aseguró la jefa de información. Los periodistas saben cómo gestionar las fuentes, cómo presentar el contenido. Desde la jefatura de información se sugiere el género periodístico a usar teniendo en cuenta el diseño general del mensaje periodístico.

El flujo del mensaje periodístico de *Vanguardia* se concreta cuando el reportero redacta el material periodístico y lo envía al jefe de información. Si el texto cumple con los lineamientos de la política informativa, se remite al jefe de redacción y este lo entrega a las correctoras. Y en este punto es donde se separan las rutinas del formato impreso y el digital: una vez listo el producto comunicativo, los diseñadores y jefes de página componen la plana para el semanario, y cuando el trabajo está destinado a la web, la correctora pasa el material a los gestores web y estos deciden cuándo saldrá.

La subdirectora de *Vanguardia* refiere que la plataforma virtual de manejo de contenidos del diario digital posibilita que todos los actores involucrados en las rutinas productivas del semanario y la planificación colectiva del plan de trabajo de campo (dirección, corrección, fotorreporteros, periodistas y diseñadores/editores) se involucren en la producción para la web, si es necesario, desde sus propios teléfonos móviles (Entrevista con subdirectora de *Vanguardia*). Los periodistas se organizan fundamentalmente por sectores, aunque incursionan en otros ámbitos de manera espontánea sin ningún tipo de prohibición (Entrevista con reportero de *Vanguardia*).

Las fases del proceso productivo parten de la reunión editorial de inicios de semana o de cualquier reajuste del contexto informativo. En este encuentro, presencial o digital, se planifica el trabajo para el semanario impreso y para el diario digital, las estrategias preliminares de consulta de fuentes y las primeras sugerencias en cuanto al tratamiento,

los valores noticia, el enfoque, el género de socialización. También se pactan los recursos necesarios para la materialización de la recogida y presentación del mensaje periodístico; fechas de entrega para el material y su formato de presentación (Entrevista con directora de *Vanguardia*).

La recogida de información en las coberturas especiales suelen organizarse entre el equipo de la redacción digital, los reporteros encargados y el consejo de dirección del medio. Los reporteros que tributan a la web de *Vanguardia* están capacitados para recopilar material informativo sobre cualquier tema (salud pública, ciencia, tecnología, medio ambiente, organizaciones políticas y de masas, industria, educación, gobierno, historia, cultura, defensa, comercio, gastronomía y los servicios, agricultura, zafra, atención a la población, deporte) y materializar sus planes de trabajo personalizados.

En la semana escogida para el análisis de contenidos, en la web de *Vanguardia* se usaron tanto fuentes documentales como no documentales, citadas directa o indirectamente en el mensaje periodístico. Se emplearon discursos y declaraciones de Fidel Castro como fuentes documentales (*Honra Díaz-Canel aniversario 56 de la constitución del primer Comité Central del Partido Comunista de Cuba*, Granma digital, 3 de octubre, 2021), testimonios recogidos acerca de los sucesos de Barbados (*Campeones eternos en nuestros corazones*, Osvaldo Rojas, 6 de octubre, 2021; *Crimen de Barbados: perenne recordatorio y una herida abierta*, María Elena Álvarez, 6 de octubre, 2021), las estadísticas y declaraciones de especialistas del Ministerio de Salud Pública de la situación de la provincia y el país (ejemplo: *Confirman en Villa Clara 209 nuevos casos de COVID-19*, CMHW, 3 de octubre, 2021; o *Cuba reportó 4 272 casos de COVID-19 y 38 fallecidos*, 4 de octubre, 2021).

En el trabajo *Felicitó Raúl a Universidad de Ciencias Médicas de las FAR*, (8 de octubre, 2021), se reproduce en texto y foto la carta del General de Ejército Raúl Castro Ruz. En otra noticia tomada de la Agencia Cubana de Noticias (*Ministerio de Educación publica la nueva parrilla docente televisiva*, 7 de octubre, 2021), se pone a disposición del público el documento en PDF luego de que los estudiantes de grados terminales reiniciaron las clases presenciales el 4 de octubre. También está el caso del texto *Fallecieron el día de su cumpleaños* (Osvaldo Rojas, 3 de octubre, 2021) que forma parte de su libro *Casos y cosas de la Pelota* y fue reproducido en el sitio.

Las fuentes no documentales tienen mayor presencia en los mensajes periodísticos de la web de la Editora. En la semana en análisis predominaron los mensajes orientados a las declaraciones de figuras políticas como fuentes oficiales en recorridos y coberturas de

carácter nacional (*Honra Díaz-Canel aniversario 56 de la constitución del primer Comité Central del Partido Comunista de Cuba*, Granma digital, 3 de octubre, 2021; *Ofrendas florales de Raúl Castro y Díaz-Canel en honras fúnebres a Marta Rojas*, 5 de octubre, 2021; *Rinde tributo al Che en Santa Clara vicepresidente cubano*, Idalia Vázquez, 8 de octubre, 2021; *Vicepresidente cubano rinde tributo al Che Guevara en Santa Clara*, Dalia Reyes, 8 de octubre, 2021; *Felicitó Raúl a Universidad de Ciencias Médicas de las FAR*, 8 de octubre, 2021; *Destaca Homero Acosta logros y retos de los órganos del Poder Popular en su aniversario 45*, 5 de octubre, 2021).

Destacan por el uso de fuentes no documentales los textos *Yo, tú, él, nosotros, ustedes, ellos... y los prejuicios* (Claudia Yera, 3 de octubre, 2021); *Campeones eternos en nuestros corazones* (Osvaldo Rojas Garay, 6 de octubre, 2021); *El día en que Luque ganó el juego decisivo en una Serie Mundial de Grandes Ligas* (Osvaldo Rojas, 7 de octubre, 2021) y *Los jóvenes por la ruta del Che* (UCLV, 9 de octubre, 2021). En estos mensajes se aprecia un mejor trabajo de mesa y disposición de fuentes periodísticas personales en función del relato de los acontecimientos y la consulta de fuentes directamente en el terreno, como por ejemplo:

Presidieron este encuentro Serguei Martín Guerra, miembro del Buró Provincial del Partido Comunista de Cuba; Yohana Torres Saco, primera secretaria del Comité Provincial de la Unión de Jóvenes Comunistas; el Dr. C. Luis Antonio Barranco Olivera, vice rector primero de la UCLV, y Cristian Alejandro Acosta Hirola, presidente de la FEU en la institución. Estuvieron presentes también miembros del Consejo de Dirección de la Universidad y dirigentes de organizaciones políticas del centro y el municipio. (*Los jóvenes por la ruta del Che*, UCLV, 9 de octubre 2021)

La selección de la información para la producción noticiosa se realiza de acuerdo a criterios de selección de fuentes establecidos en la política informativa del medio. Inciden también los valores noticia asumidos por la gestión mediática, o como parte de rutinas establecidas o espontáneas (Entrevista con jefa de información de *Vanguardia*). Directivos y periodistas de *Vanguardia* señalaron indistintamente a la actualidad, novedad, impacto social y político, proximidad geográfica, jerarquía de los personajes involucrados, relevancia del acontecimiento, cantidad de personas afectadas, o la importancia de las personas que intervienen en el acontecimiento (presidentes, figuras políticas), como los valores noticia que emplea con más frecuencia la gestión de contenidos periodísticos.

En un mismo texto se pueden identificar varios valores noticia. En *Conteo regresivo: el domingo, siembra de tabaco* (Luis Machado, 7 de octubre, 2021 se pone de manifiesto la relevancia del acontecimiento, la proximidad geográfica. En *Trasladan descanso del domingo 10 de octubre al lunes 11* (Trabajadores, 7 de octubre, 2021) puede notarse el valor noticia cantidad de personas afectadas, o en *La vida y la ciencia siguen demostrando la excelencia de los productos cubanos anti-COVID* (René Tamayo, 6 de octubre, 2021), el impacto social y político y la jerarquía de los personajes involucrados. La portada de la versión web cuenta con una estructura de navegación sencilla donde se ordenan los productos comunicativos atendiendo a estos valores noticia y a la disposición elemental del interfaz: Portada, Villa Clara, De Cuba, Del Mundo, Cultura, Deporte, Opinión. Los tres trabajos en portada aparecen con un contraste distinto (fondo azul y letras blancas).

Debajo se emplaza una pestaña con un enlace a trabajos de la Tarea Ordenamiento, luego, otros trabajos de la pestaña Villa Clara, De Cuba, Deporte, junto a más trabajos del acontecer provincial, del deportivo, del panorama cultural y los trabajos de opinión más recientes. Siguen las secciones Sexuando, Razones, y Cartelera Cultural, Opinión Gráfica y Galerías, enlaces a publicaciones nacionales y provinciales. A la derecha del lector aparecen *Vanguardia podcast*, estadísticas de la COVID-19, Lo último, Lo más visto y Recomendados; Por siempre Fidel, discursos del Presidente y de Raúl Castro.

La disposición de estas secciones da una idea de la jerarquía que dan los gestores web a los mensajes periodísticos. De los acontecimientos provinciales, a los temas de carácter internacional. De una portada donde se da prioridad a los acontecimientos de la agenda política, a las secciones propias del periódico con una frecuencia más pausada, pasando por los temas culturales y deportivos.

En el diario digital, al igual que el semanario, la presentación de los contenidos periodísticos se rige por los intereses conciliados para la política editorial y la adecuación al contexto local de la política informativa del Comité Central del PCC para los medios de difusión masiva. La presentación se adscribe a los valores de noticiabilidad y a las características y facilidades que ofrece el diseño del sitio para la disposición de recursos hipertextuales, multimediales y mecanismos de retroalimentación (Entrevista con subdirectora de *Vanguardia*).

La institución no cuenta con un manual que regule la identidad visual corporativa o la comunicación organizacional. Aunque existe un manual de redacción, el Manual de gestión de la comunicación organizacional para la Editora está en proceso de

concepción y actualización. Y con el inminente salto a otras plataformas de desarrollo web se añadirán nuevos aspectos e indicadores (Entrevista con subdirectora de *Vanguardia*).

En la semana de estudio no se constató el uso del hipertexto, estructuras axiales o reticulares, en los mensajes periodísticos del medio digital

La **multimedialidad**, como capacidad de combinar en un mismo mensaje texto, imagen y sonido, tampoco resulta un recurso que se explote más allá de lo imprescindible en la salida web. Cada mensaje periodístico de *Vanguardia* se acompaña de una o varias imágenes. En la semana de estudio se publicaron apenas tres productos audiovisuales relacionados al contenido del mensaje (en *Seguimos luchando contra el mismo odio que asesinó a los esgrimistas cubanos en 1976*, Israel Leiva, 6 de octubre, 2021; *Cuba reabre sus aulas*, Granma digital, 4 de octubre, 2021; *Felicitó Raúl a Universidad de Ciencias Médicas de las FAR*, 8 de octubre, 2021) y ninguno fue resultado de la planificación productiva del medio o de construcción propia, sino que se tomaron de otros sitios.

En la edición impresa de *Vanguardia* se explota más la infografía relativa al proceso de vacunación en la provincia, pero no tuvo presencia en la página en la semana de estudio. A diario se publican en el sitio varias infografías del Ministerio de Salud Pública que acompañan a los partes nacionales de la situación de la COVID-19. El consejo de dirección del periódico reconoce que es necesario potenciar aún más los recursos multimediales, en correspondencia con las exigencias del periodismo digital contemporáneo.

El CMS de *Vanguardia* posee herramientas para garantizar una retroalimentación directa con la Editora o con los periodistas, desde sus perfiles de redes sociales, sus correos electrónicos. En la sección ¿Quiénes Somos?, aparece la información de contacto directo con la recepción del edificio de la organización. Los gestores de la web tienen a su cargo la publicación y compilación de los comentarios que dejan los usuarios en el sitio.

No se constató el uso de encuestas, foros o material gráfico –infográfico– interactivo con los contenidos de los mensajes. La interactividad con el sitio ocurre de manera elemental, por las vías más tradicionales del periodismo hipermedia y en las distintas rutas de navegación que ofrece el sitio: comentarios recientes, trabajos más vistos, contenido relacionado, enlaces a otros sitios cubanos de noticias, páginas auxiliares donde se organizan trabajos relativos a la tarea ordenamiento o las secciones fijas del

periódico (Sexeando, Razones, Cartelera Cultural, Opinión Gráfica o La Columna de la Calle).

El **proceso de planificación de la producción mediática** se ha visto transformado por las condiciones de trabajo que ha impuesto la pandemia, la no presencia del personal en la redacción y las dinámicas productivas del teletrabajo. Si antes de la pandemia se construían las agendas colectivamente, producto de la confluencia de intereses de la agenda pública y la política, después del confinamiento obligatorio el consejo de dirección se encarga de este proceso de construcción y de la pauta de lineamientos generales a los contenidos (Entrevista a jefa de información de *Vanguardia*).

Según la subdirectora, la agenda política se construye y es presentada por los grupos de poder (el partido y el gobierno de la provincia), mientras que en la construcción de la agenda pública influyen los contenidos sobre los que enfatizan los medios. La agenda mediática sería entonces el constructo mediado por la agenda política, la pública, y los intereses del medio desde su función política, profesional y social. El resultado de la confección de la agenda mediática llega a los periodistas los lunes de cada semana, vía correo electrónico, en forma de plan de trabajo de campo.

En el momento de realizar la investigación *Vanguardia* no posee personal que trabaje de forma exclusiva en la web. Aunque varios de los mensajes solo se publican en este formato, no significa que el departamento web tenga condiciones creadas para una producción propia, afirmó la jefa de información. Después de una temporada fatal para su plantilla periodística se proyecta recuperar varios espacios que se han dejado de lado por la falta de personal a la hora de enfrentar su gestión de contenidos. En estos momentos la planificación y producción de contenidos dependen de la cantidad de personal.

Los trabajos tomados de otros sitios cubanos de noticias (*ACN, Granma, CMHW, Presidencia Cuba*) indican las carencias de la Editora en el momento de enfrentar su gestión de contenidos y la actualización constante de la página web. La generalidad de estos trabajos responden a la agenda política del medio –de otros medios– o a valores noticias del ámbito político nacional. Muchas veces estos mensajes toman preeminencia en la portada de la web sobre contenidos propios del medio o noticias del ámbito local.

Durante el período de estudio, la edición web de *Vanguardia* publicó un total de 39 mensajes periodísticos, 17 responden directamente a la agenda política (43.58 %). Del total de mensajes, 29 son tomados de otros medios: un 74.35 % de los trabajos fueron

fruto de la gestión mediática de otros medios digitales aunque *Vanguardia* los asumió en la suya.

Los medios más representados en los mensajes tomados fueron la emisora provincial de Villa Clara, la *CMHW* (8), la edición digital de *Granma* (6) y el portal del Ministerio de Salud Pública (6). Otras fuentes fueron la *Agencia Cubana de Noticia* (5), el sitio de la presidencia (1), *Cubadebate* (1) y *Trabajadores* (1).

En el proceso de construcción de la agenda mediática se llega también a consensos, en términos generales, sobre el tratamiento a la información que debe realizar el reportero en cuanto a género, punto de vista y la estrategia de consulta de fuentes. El resultado final dependerá del periodista y su publicación, de los miembros del consejo de dirección.

Sabemos qué género le queda mejor a cada periodista y siempre intentamos aprovechar las aptitudes individuales de los trabajadores. Después de hacer la proyección editorial y en busca de un balance, orientamos el género, y ya sabemos de antemano los formatos de socialización. El estilo es algo intrínseco de la forma de escribir de cada periodista y en dependencia del estilo y el tono que queremos también elegimos el tema que cada periodista deba tratar (Entrevista a la jefa de información).

La entradilla y el titular resulta el primer impacto con el lector, pero también juegan un papel crucial en la arquitectura del sitio digital. En la semana de estudio se constató que, de los 39 mensajes periodísticos publicados, 28 contaron con un titular informativo, siete, con un titular creativo y cuatro, cumplían ambas funciones, la informativa y la creativa. Las temáticas más tratadas resultaron salud (en 17 mensajes periodísticos), política (7), deporte (7), historia (4), educación (2), sociedad (3), economía (1), agricultura (1), trabajo (1).

En los mensajes analizados no se constató el uso de estructuras textuales propias de la redacción ciberperiodística (estructuras axiales o reticulares), que aprovechan las herramientas del hipertexto para dinamizar la lectura y profundizar en el contenido. Se comprobó el uso de la pirámide invertida en 20 mensajes y en cinco, la construcción cronológica, pero no como estrategias de construcción de mensajes hipertextuales, sino como recurso discursivo del periodismo convencional.

El uso de enlaces internos y externos en la redacción periodística también es un recurso desaprovechado por redactores y gestores web de *Vanguardia* en la construcción de los mensajes periodísticos. Debajo de cada mensaje periodístico se emplazan entre tres y

cuatro enlaces internos a trabajos relacionados con el texto de la noticia, pero no se puede dar por hecho que el lector llegue hasta esa parte del interfaz del sitio.

La web cuenta con las herramientas para la redacción hipertextual y con los recursos, pestañas y secciones para la navegación interna, ya mencionados. En el marco temporal de esta indagación, se constató la presencia de dos enlaces internos al sitio: un enlace a la consulta de un PDF de la parrilla televisiva publicada por el Ministerio de Educación, y un enlace entre un texto propio sobre el crimen de Barbados (*Campeones eternos en nuestros corazones*, Osvaldo Rojas, 6 de octubre, 2021) y otro relacionado con el tema (*Seguimos luchando contra el mismo odio que asesinó a los esgrimistas cubanos en 1976*, Israel Leiva, 6 de octubre, 2021) que fue tomado de la edición digital del diario Granma.

El género más representado en la gestión de contenidos de la página resultó la noticia, que se empleó en 21 ocasiones. También se publicaron infografías en seis ocasiones (partes del Ministerio de Salud), cuatro opiniones o géneros argumentativos, dos reportajes (de producción propia), dos crónicas, una entrevista, una foto galería, una misiva de felicitación a la escuela de medicina de las Fuerzas Armadas y una curiosidad sobre béisbol del libro *Casos y cosas del béisbol*, de Osvaldo Rojas Garay. No se constató el uso de recursos del ciberperiodismo en el tratamiento de estos géneros para el formato digital.

La Editora se encuentra en un momento complejo para su gestión de contenidos al punto de no poder establecer parámetros esenciales de periodicidad en su publicación. La precariedad tecnológica, el no contar con una producción o planificación propia para la web o documentos rectores para la comunicación organizacional o periodística complejizan aún más el problema. La planificación productiva del medio digital se torna deficiente para enfrentar la compleja tarea de informar al público villaclareño en el ciberespacio.

4.3 La evaluación de contenidos en la web de *Vanguardia*

La vía más expedita para la evaluación de los contenidos del sitio resulta la revisión diaria de la interactividad con el público. Cada día, el moderador a cargo publica comentarios de decenas de lectores y existen herramientas informáticas para medir otros aspectos de interés para periodistas y directivos. Incluso, estas mismas herramientas podrían ser usadas para evaluar de manera remota el impacto de los contenidos del semanario en formato impreso (Entrevista con subdirectora de *Vanguardia*).

Un desarrollador web puede utilizar varias herramientas para estudiar las métricas, acota la subdirectora, cuyos resultados sirven para orientar los horarios de publicación, las áreas temáticas de mayor interés para el público, pero no necesariamente influyen en la planificación o construcción de mensajes periodísticos. Los periodistas entrevistados reconocen que la evaluación de contenidos se puede realizar con estas herramientas pero no que la evaluación de estas métricas se implique directamente a su rol como reportero. El análisis de las métricas de la página web se realiza esporádicamente, de manera general, sin profundizar. Únicamente la dirección del medio contacta al departamento de informática y se interesa por conocer sobre el impacto de los contenidos, pero no con la frecuencia diaria que lleva un análisis riguroso de métricas. Este proceso requiere tiempo, energía y personal capacitado, aspectos con los que el periódico no cuenta actualmente (Entrevista con desarrollador web).

Joomla! es un sistema de gestión de contenido (CMS) gratuito y de código abierto para publicar contenido web, ideal para medios con poco personal. Se basa en un marco de aplicación web modelo-vista-controlador que se puede utilizar incluso independientemente del CMS para crear aplicaciones, características en línea y ponerla a disposición de los demás usuarios del programa. Resulta uno de los *software* más populares para la generación de sitios gracias a una comunidad global de desarrolladores y voluntarios, que se aseguran de que la plataforma sea amigable, accesible, multilingüe y gratuita.

El software dispone de las herramientas para que periodistas y directivos accedan a estadísticas del tráfico web por trabajo, por página, por categoría de búsqueda (Entrevista con desarrollador web). Admite, además, la libre programación de nuevas características, la elaboración de encuestas, foros, cronologías y galerías que enriquecen y complementan la interacción de los públicos con los contenidos.

Las métricas de *Joomla!* permiten conocer la forma de interacción, segmentar a los públicos, conocer el total de visitas, los promedios diarios, los horarios, la región geográfica desde donde acceden los usuarios, y el tipo de dispositivo empleado. Consiente la inserción del sitio en páginas de análisis de métricas y recuperación de metadatos mucho más propicias para entender la audiencia que consume el periódico en la web. Pero, según el departamento de informática, estos no son recursos y datos que sean consultados periódicamente por los reporteros y administrativos o que influyan en la futura planificación de contenidos.

Creo que explotamos todo lo que se puede explotar con el personal no muy grande que existe en este flujo digital de la página. No creo que se pueda pedir más. Por lo que, la respuesta es, no, no explotamos todo lo que la página puede dar, pero esto depende de la cantidad de personas disponibles. (Entrevista estructurada al desarrollador web)

En un análisis muy elemental del sitio, se puede constatar que, durante la semana del estudio, la página web de *Vanguardia* tuvo un total de 17 824 visitas totales. Más de 2500 personas visitaron el sitio a diario. A pesar de las dificultades tecnológicas y de personal que están enfrentando el sitio mantiene un flujo promedio de más de 100 usuarios cada 60 minutos.

Del total de visitantes, 12 427 lo hicieron desde Cuba, lo que representa el 69.7% del total e indica a los gestores del sitio que aunque más de dos tercios del tráfico se genera dentro del país, existe una comunidad de lectores que buscaron información en *Vanguardia* de desde otras latitudes. Se constató, además, que la mayoría de las visitas (el 69.9 %) al periódico en la web ocurrió desde dispositivos móviles.

La página con más vistas fue la portada (con el 31.7 % del total de visitas) y los lectores prestaron especial atención a las informaciones de la categoría de Villa Clara (con el 28.3 % del total de visitas). El trabajo más visitado de la semana fue un breve comentario del periodista Osvaldo Rojas Garay (*Fallecieron el día de su cumpleaños*, Osvaldo Rojas, 3 de octubre, 2021) sobre algunas glorias del béisbol que murieron el día de su cumpleaños, a propósito de que al actor cubano Manuel Porto le sucediera lo mismo.

Los perfiles de redes sociales también pueden usarse para estudiar, con el alcance, reacciones e interacciones, el impacto de los contenidos. Los mensajes periodísticos de la web de *Vanguardia* se comparten en *Twitter*, *Facebook* y *Telegram* donde se encuentran con otro tipo de público, distintas formas de interacción y otras formas de evaluación de los contenidos.

En *Twitter* se pueden consultar los me gusta, los *retweet*, los hilos de contenido, el alcance, las interacciones y los clics en los enlaces. En *Facebook* se puede consultar las personas alcanzadas, los comentarios, los nuevos me gusta, seguidores de la página, los compartidos, la cantidad y tipo de reacciones y estos resultados se archivan y comparan con períodos de tiempo similares. Los canales de *Telegram* con menos de mil usuarios (como es el caso del de *Vanguardia*) miden las vistas, los usuarios únicos que acceden a la vista rápida, los reenvíos públicos y privados. Algunos de estos mecanismos y el

contacto con los lectores por canales de comunicación más convencionales, son los más usados en *Vanguardia* por los periodistas para evaluar el impacto de sus propios contenidos.

Evaluar productos comunicativos y procesos productivos en *Vanguardia* resulta complejo, cuando se acumulan problemas en el diagnóstico y la planificación. No se puede evaluar correctamente un proceso de producción web cuando no existe producción exclusiva para ese formato. Ni evaluar la periodicidad del medio cuando no es posible exigirla a su personal.

No se pudo constatar en *Vanguardia*, con los métodos aplicados, la forma de evaluación de los objetivos estratégico, del proceso productivo o de los actores de la comunicación. El personal periodístico de *Vanguardia* prefiere evaluar el impacto de los contenidos usando las redes sociales que utilizar las métricas del sitio; con los que también pueden valorarse la planificación o los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. La evaluación de contenidos no se retroalimenta del diagnóstico o la planificación de contenidos del medio y pone en peligro el carácter orgánico de la gestión de contenidos del medio digital. Sin una fase de evaluación de contenidos en una organización periodística no se puede completar la gestión de contenidos.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico de contenidos para la web de la *Editora Vanguardia* se asemeja con el que se aplica para el semanario impreso, por lo que se asumen de manera espontánea los mismos objetivos, lineamientos y estrategias editoriales del semanario. El medio digital se rige por políticas informativas planteadas para el semanario impreso y regulados externamente por la Resolución 232 del 2007. Se constató que el medio digital realiza su labor social sin conocer o tener en cuenta las características y necesidades informativas de sus públicos. La finalidad del medio consiste en la creación de productos comunicativos sobre temas locales, nacionales e internacionales, el enriquecimiento cultural de sus lectores, el fomento de valores patrios y la legitimación de la construcción socialista. El personal no domina las características del diagnóstico de contenidos por lo que no fue posible identificar la misión y visión del medio digital.
2. La planificación de mensajes para la web se resiente producto de las deficiencias del diagnóstico, la desactualización de los documentos rectores de la comunicación organizacional, la prioridad del medio impreso sobre el digital y las condiciones de trabajo que impuso la COVID-19. La plataforma de gestión de contenidos (CMS) viabiliza la participación de todos los actores en el flujo productivo, pero se verifica una presencia cada vez menor de personal en el consejo editorial, en la construcción de las agendas y la pauta de lineamientos generales a los contenidos. La Editora no logra garantizar una producción de mensajes exclusivos para la web, predomina el uso de la noticia y se recurre a mensajes de otros medios, incluso para informaciones de carácter local. Los productos comunicativos se clasifican por temáticas para su organización por secciones, con énfasis en lo provincial; y se jerarquizan con valores noticia como la actualidad, novedad, relevancia del hecho, proximidad geográfica y jerarquía de personajes implicados. La multimedialidad se distingue por la prevalencia de fotos y en menor medida, de audiovisuales. El medio digital desaprovecha, para el tratamiento a la información, los recursos de la redacción ciberperiodística, la construcción hipertextual y otras aplicaciones informáticas para la interactividad con el público.
3. Como parte de la evaluación de contenidos periodísticos, en *Vanguardia* se prefiere analizar el impacto de los contenidos de manera espontánea a través de reacciones, alcance o interacciones con los mensajes del medio digital en las redes sociales; u otros mecanismos convencionales como los correos, comentarios en el sitio o mensajes directos. La generalidad del público de *Vanguardia* accede a la web desde dispositivos móviles, desde el interior del país, en busca de informaciones en portada o en la sección

Villa Clara. Las métricas del sitio, que también podrían usarse para evaluar la calidad, validez y eficacia del proceso productivo, los actores de la comunicación u objetivos del medio, son consultadas esporádica y superficialmente por el consejo de dirección. No se constató el uso de mecanismos complejos, foros, encuestas o herramientas vinculables al CMS, para la evaluación de la audiencia, la periodicidad del trabajo o los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos se recomienda:

A la *Editora Vanguardia*:

- Realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional con apoyo de especialistas en comunicación.
- Actualizar el planteamiento estratégico (de la web y el semanario) y el manual de estilo de la institución.
- Crear el manual de identidad corporativa y el de gestión de contenidos.
- Estimular y recuperar progresivamente las capacidades productivas para la web con el empleo de colaboradores o grupos creativos.
- Implicar a todo el personal periodístico en la planificación la web y organizarlos por grupos de trabajo (actualidad, investigación, edición), no por sectores.
- Incentivar el empleo de recursos hipermediales y multimediales en los mensajes del medio digital.
- Concientizar al personal periodístico sobre la importancia del diagnóstico y la evaluación de contenidos para la web, sobre la gestión de contenidos como un proceso orgánico inherente a las redacciones periodísticas.
- Socializar los resultados y conclusiones de esta investigación.

A los departamentos de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas:

- Apoyar en el diagnóstico de la comunicación de la *Editora Vanguardia* y en la actualización de los documentos rectores de la comunicación externa.
- Contribuir a la capacitación al consejo de dirección de *Vanguardia* en la importancia de la gestión de contenidos (con énfasis en las fases de diagnóstico y la evaluación) aplicada a una organización mediática.
- Analizar y discutir los resultados de la investigación con el personal periodístico de la *Editora Vanguardia* para contribuir a la mejora de la gestión de contenidos para la web.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar González, L., & Dávila Lorenzo, M. (2016). La gestión de la comunicación vista a través de sus acciones concretas. Apuntes teóricos. *Revista Científica Cultural, Comunicación y Desarrollo, 1*.
- Alayón Pérez. (2017). *Las rutinas de producción hipermedia en Vanguardia web* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Alonso, M. M., & Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica* (2002.^a ed.). Unión de Periodistas de Cuba.
- Batista, J. (2013). *Por una prensa al derecho* [Tesis de Licenciatura]. Univerisidad de la Habana.
- Cabrera Rodríguez, P. (2014). *Lo posible cabe en 140 caracteres. Acercamiento a las prácticas de participación ciudadana expresadas por un grupo de usuarios cubanos en Twitter* [Tesis de Licenciatura]. Univerisidad de la Habana.
- CIESPAL. (2002). *El futuro de los diarios*. Pablo de la Torriente Brau.
- Concepción, M. (2021). *Entrevista en profundidad con directora de Vanguardia* [Entrevista personal].
- Díaz Monserrat, L. (2021, octubre). *Entrevista estructurada a jefa de información* [Correo electrónico].
- Díaz Noci, J. (s. f.). *La escritura ciberperiodística. Características del producto informativo digital*.
- Díaz Noci, J. (2000). La escritura digital. *Talaia*.
- Díz Garcés, E. (2011). *Las mediaciones entre la cultura profesional y las lógicas de producción periodística para la web. Estudio de casos: Granma y Trabajadores* [Doctorado]. Univerisidad de la Habana.
- Domínguez Martín, E. (2012). *Gestión de Contenidos*. Universitat Overta de Catalunya.

- Elizalde Zorrilla, R. M. (2014). *El consenso de lo posible* [Tesis Doctoral]. Univerisidad de la Habana.
- Escobar, D. A. (2020). ¿Medios públicos? ¿Medios privados? ¿Medios estatales? El modelo cubano de gestión mediática a debate. *Revista Temas*.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones* (1997.^a ed.). Editorial Trillas.
- Gaceta oficial de la República de Cuba No. 72.* (2021).
- García Luis, J. (2013). *Revolución, Socialismo, Periodismo*. Letras cubanas.
- Gil Vera, V. (2015). Sistemas de Gestión de Contenidos (SGC): Una revisión sistemática de literatura. *Centro de Investigaciones Religiosos*, 6, 54-60.
- Golhaber, G. (s. f.). *Comunicación Organizacional*. Pablo de la Torriente Brau.
- González Frigoli, M., Poiré, M. J., & Modena, L. (2016). *Gestión de la comunicación digital: Miradas, procesos y deaños*. Ediciones de Periodismo y Comunicación.
- Henríquez Arocha, L. (2016). *Gestión de contenidos para el semanario Escambray* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Kemp, S. (2021). *Digital 2021: Cuba*. We are social - Hootsuite. datareportal.com
- Klein, N. (2000). *No logo: El poder de las marcas*. Picador.
- Martínez Nocedo, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación*. Ediciones logo.
- Moreno Fernández, Y. L. (2017). *Bases teóricas, metodológicas y prácticas para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa* [Doctorado]. Univerisidad de la Habana.
- Moreno Jimeráñez, E. (2016). *Periodismo digital en Twitter* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque social de realaciones humanas*. Andina.

- Nazco Ordiales, D. (2018). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para el Telecentro Telecubanacán* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Newman, N. (2021). *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2021* (Digital news project). Reuters Institute for the study of Journalism, University of Oxford.
- Nieves Portal, L. M. (2021, octubre). *Entrevista personal con Liena María Nieves Portal, subdirectora de Vanguardia* [Correo electrónico].
- Padrón López, L. (2013). *Algo más que soñar. Acercamiento al perfil profesional del comunicador en el campo de actuación de los Medios de Comunicación Masiva en la Habana* [Tesis de Licenciatura]. Universidad de la Habana.
- Recio Silva, M. (2006). *Periodismo digital, el límite de lo posible*. Pablo de la Torriente Brau.
- Reyes Carmona, S. (2014). *Interacción entre usuarios cubanos en Twitter* [Tesis de Licenciatura]. Universidad de la Habana.
- Reyes, L. (2006). *Manual de fuentes de información*. Pablo de la Torriente Brau.
- Ricardo Luis, R. (2006). Detrás de la fachada. *Mesa de Trabajo*.
<http://mesadetrabajo.blogia.com/2006/110607-detr-s-de-la-fachada.php>
- Rivero Hernández, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado* [Tesis Doctoral]. Universidad de la Habana.
- Rodríguez Sánchez, C. (2021, octubre). *Entrevista estructurada a desarrollador web de Vanguardia* [Correo electrónico].
- Salaverría, R. (2011). *Redacción periodística de Internet*. Félix Varela.
- Saló, N. (Ed.). (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Fundación universitaria europea de relaciones públicas.

- Sardiña Molina, M. (2021, octubre). *Entrevista estructurada con reportero de Vanguardia*
[Correo electrónico].
- Saura Jiménez, G. (2015). *Observatorio de la prensa escrita en el centro de Cuba* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Schmuller, H., & Terrero, P. (1989). Impacto de la informatización en la prensa argentina.
Diálogos de la comunicación, 24.
- Serrano, P. (2015). *Comunicación jibarizada*. Científico Técnica.
- Serrano, P. (2017). *Contra la neutralidad*. Pablo de la Torriente Brau.
- Subit Lamí, A. (2021). *Triunfalismo, estridencia y superficialidad, por qué?*
Cubaperiodistas.
- Tejedor Calvo, S. (2010). *Libro de estilo para ciberperiodistas*. ITLA Editorial.
- Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de gestión de comunicación en organizaciones* [Tesis Doctoral]. Univerisidad de la Habana.
- Trelles Rodríguez, Irene. (2001). *Comunicación organizacional*. Félix Varela.
- Vázquez Serquera, I. (2021, octubre). *Entrevista estructurada con reportero de Vanguardia*
[Correo electrónico].
- Wolf, M. (1987). *La investigación en comunicación de masas*. Paidós.

ANEXOS

Anexo 1:

Guía del análisis del contenido de los productos comunicativos publicados en la web de *Vanguardia*:

1 Titular

1.1 Titular creativo

1.2 Titular informativo

1.3 Titular creativo informativo

2 Tema

3 Mensaje de la agenda mediática

3.1 Mensaje de la agenda política

3.2 Mensaje de la agenda pública

4 Género ciberperiodístico

4.1 Noticia

4.2 Crónica

4.3 Entrevista y géneros dialógicos

4.4 Reportaje

4.5 Géneros de opinión

4.6 Infografía

5 Uso de fuentes

5.1 Documentales

5.2 No documentales

6.1 Fuentes documentales

6.2 Fuentes no documentales

7 Estructura del texto

7.1 Estructura axial

7.2 Estructura reticular

7.3 Por capas

7.4 Pirámide invertida

7.5 Cronológica

8 Uso de enlaces

8.1 Enlaces internos

8.2 Enlaces externo

9 Valores noticia

Anexo 2:

Cuestionario para directora de la Editora *Vanguardia*

El presente cuestionario ha sido concebido como parte de la investigación centrada en caracterizar la presencia de la gestión de contenidos en los contenidos periodísticos en la web de la *Editora Vanguardia*. De ahí, que su experiencia como subdirectora contribuya a la obtención de información relevante. Muchas gracias, de antemano por su colaboración.

Nombre y apellidos:

Tiempo de experiencia en la *Editora Vanguardia*:

1. ¿Cómo se realiza el diagnóstico de la comunicación interna y externa en la *Editora Vanguardia*?
2. ¿Cuál es la razón social de *Vanguardia* como organización?
3. ¿Cuál es la misión y la visión de la web de *Vanguardia*? -
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de *Vanguardia web* y cómo se tienen en cuenta en la elaboración de contenidos para la web?
5. ¿Cómo se estructuran fases de las rutinas productivas (recogida, selección y presentación de información) para la producción de los contenidos de la web?
6. ¿Cómo se ordenan y jerarquizan los productos comunicativos destinados a la web?
7. ¿Cómo se confeccionan las distintas agendas (propia, pública, política) para la producción web?
8. ¿Cómo se evalúa el impacto de los contenidos de la web de la Editora?
9. ¿Cómo se estudian las métricas de la web y cómo se tienen en cuenta para la elaboración de contenidos?
10. ¿Cómo se e evalúan los objetivos estratégicos de la Editora?
11. ¿Cómo se evalúan las fases y procesos de la producción mediática?
12. ¿Cómo se establece la periodicidad de entrega de trabajos para la web y cómo se evalúa?
13. ¿Cómo se evalúan los actores de la comunicación en cuanto eficiencia y calidad del trabajo?

Anexo 3:

Cuestionario para subdirectora de la *Editora Vanguardia*

El presente cuestionario ha sido concebido como parte de la investigación centrada en caracterizar la presencia de la gestión de contenidos en los contenidos periodísticos en la web de la *Editora Vanguardia*. De ahí, que su experiencia como subdirectora contribuya a la obtención de información relevante. Muchas gracias, de antemano por su colaboración.

Nombre y apellidos:

Tiempo de experiencia en el cargo que desempeña:

1. ¿Cómo se realiza el diagnóstico de la comunicación interna y externa en la *Editora Vanguardia*?
2. ¿Cómo se segmentan los públicos de la web de la *Editora Vanguardia*? ¿Cuál es el público meta del sitio?
3. ¿Cuál es la razón social de *Vanguardia* como organización?
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de *Vanguardia web* y cómo se tienen en cuenta en la elaboración de contenidos para la web?
5. ¿Cómo se estructuran fases de las rutinas productivas (recogida, selección y presentación de la información) para la producción de los contenidos de la web?
6. ¿Cómo se ordenan y jerarquizan los productos comunicativos destinados a la web?
7. ¿Qué normas, documentos o pautas rigen la presentación de estos productos comunicativos en la web de la *Editora*?
8. ¿Cómo se planifica la producción mediática para la web de la *Editora*?
9. ¿Cómo se confeccionan las distintas agendas (mediática, pública, política) para la producción web?
10. ¿Cuándo y por qué se publican productos comunicativos de otros medios de comunicación?
11. ¿Existe manual de gestión de contenidos para la web de la *Editora*?
12. ¿Cómo se evalúa el impacto de los contenidos de la web?
13. ¿Cómo se estudian las métricas de la web y cómo se tienen en cuenta para la elaboración de contenidos digitales?
14. Mencione alguna de las deficiencias que existen en la gestión de contenidos de la web

Anexo 4:

Cuestionario para jefa de información de la *Editora Vanguardia*

El presente cuestionario ha sido concebido como parte de la investigación centrada en caracterizar la presencia de la gestión de contenidos en los contenidos periodísticos en la web de la *Editora Vanguardia*. De ahí, que su experiencia como jefa de información contribuya a la obtención de información relevante. Muchas gracias de antemano, por su colaboración.

Nombre y apellidos:

Tiempo de experiencia en el cargo que ocupa:

1. ¿Cómo se realiza el diagnóstico de los flujos de la comunicación interna y externa en la *Editora Vanguardia*?
2. ¿Cómo se segmentan los públicos del sitio? ¿Cuál es el público meta?
3. ¿Cómo se organiza la recogida de información de los periodistas?
4. ¿Cómo se ordenan y jerarquizan los productos comunicativos destinados a la web?
5. ¿Cómo se gestiona o regula la presentación de los contenidos en la web? ¿Existe un manual o algún documento que la regule?
6. ¿Cómo se manifiestan los resultados del diagnóstico de la comunicación organizacional en los contenidos de la página web?
7. ¿Cómo se confeccionan las distintas agendas (propia, pública, política) para la producción web?
8. ¿Cómo se pacta el tratamiento que recibe la información en cuanto a géneros, titulares, estilo o formatos de socialización?
9. ¿Cómo se planifica la producción de contenidos exclusiva para la web de la *Editora*?
10. ¿Cuándo y por qué se publican contenidos de otros medios de comunicación en la web de *Vanguardia*?
11. ¿Qué valores noticia asume la gestión de contenidos para la web de *Vanguardia*?
12. ¿Cómo se gestiona y evalúa la periodicidad de publicación de contenidos para la web?

Anexo 5:

Cuestionario para gestores web de la Editora *Vanguardia*

El presente cuestionario ha sido concebido como parte de la investigación centrada en caracterizar la presencia de la gestión de contenidos en los contenidos periodísticos en la web de la *Editora Vanguardia*. De ahí, que su experiencia como gestor web del sitio contribuya a la obtención de información relevante. Muchas gracias de antemano, por su colaboración.

Nombre y apellidos:

Tiempo de experiencia en *Vanguardia*:

1. ¿Cómo se realiza el diagnóstico de la comunicación para la gestión web del sitio?
2. ¿Cómo se segmentan los mensajes para los públicos del sitio? ¿Cuál es el público meta del sitio?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la web principal de *Vanguardia*?
4. ¿Cómo se aplican los objetivos estratégicos de la organización a la gestión del sitio?
5. ¿Cómo se ordenan y jerarquizan (jerarquía política y pública) los productos comunicativos en la gestión de la página web?
6. ¿Cuáles recursos hipermediales y multimediales son más frecuentes en la gestión web?
7. ¿Qué documentos, reglamentos o lineamientos regulan el empleo de estos recursos?
8. ¿Cómo se construyen las agendas (pública y política) para la producción de contenidos para la web?
9. ¿Cómo se planifica el tratamiento a la información en cuanto a géneros, titulares?
10. ¿Cuál es la intencionalidad con los contenidos tomados de otros medios?
11. ¿Qué tratamiento periodístico reciben los trabajos que ya fueron publicados en la versión impresa y se destinan luego a la web?
12. ¿Cómo se estudian las métricas del sitio y cómo inciden en la futura planificación?
13. ¿Cómo se usan las métricas en la evaluación de la producción mediática?
14. ¿Qué potencialidades y deficiencias pudiera señalarle al trabajo con la página web de *Vanguardia*?

Anexo 6:

Cuestionario para periodistas de la *Editora Vanguardia*

El presente cuestionario ha sido concebido como parte de la investigación centrada en caracterizar la presencia de la gestión de contenidos en los contenidos periodísticos en la web de la *Editora Vanguardia*. De ahí, que su experiencia como periodista contribuya a la obtención de información relevante. Muchas gracias, de antemano, por su colaboración.

Nombre y apellidos:

Tiempo de experiencia en la *Editora Vanguardia*:

1. ¿Cómo participa, como periodista, en el diagnóstico de la comunicación de la *Editora Vanguardia*?
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la *Editora Vanguardia* y cómo indican en los contenidos que produce para la web?
3. ¿Qué información dispone sobre la segmentación de los públicos de la web de la Editora?
4. ¿Cómo se organizan los periodistas para la producción web en *Vanguardia*? (por sectores, grupos de investigación, espontáneamente)
6. ¿Cómo se planifica la producción para la web?
7. ¿Cuáles son las fuentes más frecuentes para el trabajo reporteril?
8. ¿Cuáles son los principales valores noticiosos asumidos en su trabajo reporteril?
9. ¿Qué periodicidad se exige a un periodista para la producción noticiosa de la web?
10. ¿Cuáles son los parámetros exigidos en cuanto a la producción de recursos hipermediales o multimediales?
11. ¿Cómo se planifica en *Vanguardia* la presentación de los contenidos para la web en cuanto a géneros, titulares, estructura?
12. ¿Qué géneros y formatos ciberperiodísticos emplean en la elaboración del contenido?
13. ¿Cómo se evalúan los contenidos que produce a través de métricas o interacciones de la página o las redes sociales y cómo inciden en su roles como reportero?
14. Mencione alguna de las deficiencias que existen en la gestión de contenidos de la web

Anexo 7:

Cuestionario para el desarrollador web de la *Editora Vanguardia*

El siguiente cuestionario pretende indagar en algunos aspectos de la gestión de contenidos para la web de Vanguardia y forma parte de protocolos investigativos que se aplican en la Editora. Sus respuestas serán usadas con fines investigativos. De antemano, muchas gracias...

Nombre y apellidos:

Tiempo de experiencia en la *Editora Vanguardia*:

1. ¿Cuáles son los recursos tecnológicos con que cuenta el departamento de informática de *Vanguardia*?
2. ¿Cómo se gestionan los recursos con que cuenta para el flujo de la comunicación interna o externa de la Editora? (chats internos, intranet, correos corporativos, cuentas de Internet corporativas)
3. ¿Cuáles ventajas y desventajas ofrece el sistema de gestión de contenidos virtuales (CMS)?
4. ¿Qué herramientas ofrece la página a los periodistas para subir sus propios contenidos?
5. ¿Qué recursos hipermediales y multimediales son compatibles con el sitio?
6. ¿A qué métricas de la página tienen acceso los administrativos y periodistas para valorar el impacto de los contenidos?
7. ¿A qué métricas de la página tienen acceso los administrativos y periodistas para segmentar los públicos o audiencias?
8. ¿Cómo se estudian las métricas de Vanguardia web (tráfico, interacciones, encuestas, foros)?
9. ¿Cómo se comportaron las métricas de la primera semana de octubre de 2021?