

# Horizontalidad y policentrismo en los procesos de producción periodística en medios independientes cubanos

Abel Somohano Fernández\*

Universidad Nacional Autónoma de México

abelsomohano@gmail.com

## Resumen

El artículo se propone analizar condiciones operativo-organizacionales en dos medios independientes de la estructura mediático-partidista en Cuba, Periodismo de Barrio y El Estornudo. Se partió de referentes teóricos sobre estudios de producción periodística y desplazamientos recientes en este ámbito de indagación desde los cuales se defiende la idea de la condición multisituada del ejercicio periodístico actual. Se asumió una perspectiva cualitativa de investigación y como técnica fundamental la entrevista en profundidad a 40 profesionales de estos medios. Se detectó el aplanamiento de las jerarquías al interior de los medios analizados. Esto

puede explicarse para la naturaleza del surgimiento de estos medios, los lazos de amistad entre sus integrantes y la intención explícita de oponerse al modelo autoritario que ha regido el periodismo en el contexto cubano. Al mismo tiempo la investigación arrojó procesos multisituados de producción periodística atravesados por la ausencia de redacciones físicas y una mediación tecnológica que facilita estas dinámicas. Se detectó, además, la existencia de estrategias generadas desde las propias organizaciones para proteger el ejercicio periodístico en el contexto restrictivo en el que se inscriben ambos medios.

Palabras clave: periodismo, producción periodística, medios independientes, Cuba

# Horizontality and polycentrism in journalistic production processes in independent Cuban media

## Abstract

The paper aims to analyze operational-organizational conditions in two media independent of the media-party structure in Cuba, Periodismo de Barrio and El Estornudo. It started from theoretical references on studies of journalistic production and recent displacements in this field of inquiry from which the idea of the multi-situated condition of the current journalistic practice is defended. A qualitative research perspective was assumed and as a fundamental technique the in-depth interview with 40 professionals of these media. The flattening of hierarchies within the analyzed media

was detected. This can be explained by the nature of the emergence of these media, the ties of friendship between their members and the explicit intention to oppose the authoritarian model that has governed journalism in the Cuban context. At the same time, the research revealed multisituated processes of journalistic production crossed by the absence of physical newsrooms and a technological mediation that facilitates these dynamics. In addition, there are strategies developed by the organizations themselves to protect journalism in the restrictive context in which both media are part of.

Keywords: Journalism, journalistic production, independent media, Cuba

\* El artículo es resultado de la investigación de doctorado "Modelos oposicionales de intervención múltiple. Análisis de condiciones de producción periodística en medios independientes de la estructura mediático-partidista en Cuba" (2020) desarrollada en la Universidad Iberoamericana (Ciudad de México) y con el apoyo de CONACYT. Se terminó de editar durante la estancia posdoctoral realizada gracias al Programa de Becas Posdoctorales de la UNAM (POSDOC). Tutor: Dr. Daniel Peña Serret.

Data de submissão: 2022-05-28. Data de aprovação: 2023-02-15.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.



## Introducción

Las condiciones operativo-organizacionales se ven afectadas considerablemente en la prensa oficial cubana por la incidencia del control estricto del poder político sobre los medios. En este contexto el desarrollo de medios independientes de la estructura mediático-partidista en el país da cuenta de un ámbito en el que estas dinámicas se dotan de otras especificidades.

En el artículo se propone como objetivo analizar las condiciones operativo-organizacionales en dos de los medios independientes de la estructura mediático-partidista en Cuba, *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo*. A partir de ello se defiende como argumento que estas se caracterizan por un aplanamiento de las jerarquías desde el que se garantiza una participación comprometida de los profesionales vinculados a la producción comunicativa lo cual puede explicarse para la naturaleza del surgimiento de estos medios, los lazos de amistad entre sus integrantes y la intención explícita de oponerse al modelo autoritario que ha regido el periodismo en el contexto cubano. Al mismo tiempo se refiere la existencia de procesos multisituados de producción periodística atravesados por la ausencia de redacciones físicas y una mediación tecnológica que facilita estas dinámicas. Se puede señalar también la existencia de estrategias generadas desde las propias organizaciones para proteger el ejercicio periodístico en el contexto restrictivo en el que se inscriben ambos medios.

Aunque en la investigación anterior se ha aludido a la gestión editorial al interior de los medios independientes de la estructura mediático-partidista (Ramos & Veliz, 2017; Ramos, 2016), las indagaciones previas han atendido, sobre todo, al modo en que se han dado los procesos productivos en los medios oficiales cubanos.

En la investigación en la cual se ampara este texto se partió de referentes fundamentales que permiten dar cuenta de las condiciones operativo-organizacionales al interior de medios particulares (Usher, 2014; Schmitz Weiss & Domingo, 2010; Domingo, 2008; Boczkowski, 2005; 2004; Singer, 2004; Gans, 2004; Fishman, 1997; 1983; Tuchman, 1983; entre muchos otros). La metodología cualitativa asumida en esta indagación se centró esencialmente en la entrevista en profundidad a 40 profesionales de las organizaciones periodísticas estudiadas.

Como parte de la estructura del trabajo se propone en una primera sección la alusión al modo en que se ha asumido el estudio de las condiciones operativo-organizacionales de la producción periodística en investigaciones previas. Posteriormente se alude a la metodología en la que se amparó la investigación que sustenta este artículo. Más adelante se hace referencia a los resultados de la investigación y las conclusiones de esta.

## Estudio de las condiciones operativo-organizacionales de la producción periodística

La mirada a los rasgos organizacionales y los procesos productivos al interior de los medios ha encontrado relevantes aportaciones en el ámbito de estudio sobre periodismo desde indagaciones más antiguas (Gans, 2004; Fishman, 1997; 1983; Tuchman, 1983) hasta aproximaciones más recientes que dan cuenta de nuevas configuraciones en el nivel operativo-organizacional (Usher, 2014; Schmitz Weiss & Domingo, 2010; Domingo, 2008; Boczkowski, 2005; 2004; Singer, 2004; entre muchos otros).

En investigaciones ampliamente reconocidas en el ámbito de estudio se ha partido de la comprensión de los mensajes periodísticos como construcción social y resultado de procesos burocráticos (Tuchman, 1983; Fishman, 1983). A juicio de Tuchman (1993) los estudios centrados en las organizaciones periodísticas cuyos resultados fueron emergiendo desde los años setenta del siglo pasado fueron innovadores en tres sentidos. Por un lado, trascendían el examen de los profesionales individuales, reporteros o editores, para centrarse en la organización periodística en tanto institución compleja. Por otra parte, aunque asumían un lenguaje neutral estos estudios eran implícitamente políticos, al tratar

los investigadores de entender el modo en que las noticias apoyaban las interpretaciones oficiales de hechos controvertidos. En tercer lugar, Tuchman (1993) destaca que estas indagaciones planteaban un tema epistemológico relevante: ¿cómo los medios terminan “sabiendo” lo que “saben”?

A juicio de Stig Hjarvard (2014) el giro sociológico en la investigación sobre periodismo en los años setenta enfatizó en que la producción de noticias tiene lugar en escenarios institucionales y organizativos y el trabajo periodístico se encuentra atravesado por condiciones como los rasgos del mercado, el tipo de propiedad mediática, la asignación de recursos, las jerarquías administrativas, las tecnologías, entre otros factores. Desde su punto de vista las investigaciones centradas en las organizaciones periodísticas plantean también que los mensajes no se encuentran libres de valores asociados a exigencias y estándares profesionales, así como a reglas específicas de las organizaciones periodísticas (Hjarvard, 2014).

La investigación previa ha destacado también que el nivel organizacional no agota el estudio de la producción periodística. El énfasis en este nivel se ha concebido como “estrategia de recorte” en el abordaje de un objeto de estudio afectado por diversas instancias, agentes y procesos que trascienden el espacio de la organización periodística. La condición estratégica del examen del nivel organizacional parte del reconocimiento de la confluencia de las dinámicas y actores relevantes de la producción periodística en los medios de prensa y los procesos de negociación de sentidos dados en su interior en el proceso de construcción de los mensajes. “El nivel organizacional se encuentra en el punto medio en una continua interacción con los otros dos- ocupacional e interorganizacional- en donde se permean procesos y prácticas de un extremo al otro” (De León, 2003, p.48)

En este punto es importante destacar que conceptos centrales en el examen de estas condiciones operativo-organizacionales han sido cuestionados. Cottle (2000, p. 22), por ejemplo, ha referido el modo en que se manifiesta una especie de “funcionalismo organizacional” en las investigaciones sobre las organizaciones periodísticas las cuales han enfatizado históricamente en las rutinas dadas al interior de los medios de comunicación. Desde el punto de vista de este autor esto implica desconocer la capacidad de agencia de los profesionales en los procesos productivos al resaltar las exigencias burocráticas sobre las posibilidades de decisión de los periodistas. Aportaciones recientes en el campo han propuesto en lugar de enfatizar en el concepto de rutinas aludir al concepto de prácticas (Wagemans, Witschge & Harbers, 2019; Witschge & Harbers, 2018; Wagemans, Witschge, & Deuze, 2016; Carlson, 2016).

La literatura anterior también ha destacado la necesidad de otros desplazamientos teórico-conceptuales y metodológicos en relación con los estudios sobre producción periodística centrados en el nivel operativo-organizacional. Se ha referido en este sentido a la pertinencia de trascender la mirada centrada en la redacción periodística en la cual han hecho énfasis investigaciones anteriores (Witschge & Harbers, 2018; Wahl-Jorgensen, 2009; Cottle, 2007) para orientar el análisis hacia la condición multisituada de la producción. Tamara Witschge y Frank Harbers (2018, p. 108) refieren que “ver la sala de redacción como el centro de la producción periodística proporciona una perspectiva demasiado limitada de donde se produce el periodismo”. Karin Wahl-Jorgensen (2009), por su parte, ha resaltado, entre otros aspectos, el modo en que la producción periodística toma lugar a través del espacio virtual y la manera en que el trabajo periodístico se ha descentralizado. Simon Cottle (2007) se ha detenido en la idea de que la producción periodística se ha dispersado cada vez más en múltiples sitios y diferentes plataformas y los periodistas pueden tributar a ella desde diferentes lugares del mundo o en movimiento. La existencia de medios sin redacciones físicas organizados incluso desde dinámicas virtuales remite a la pertinencia de readecuar los aparatos teórico-conceptuales y metodológicos.

En la referencia al contexto cubano en particular podrían señalarse investigaciones previas que también han dado cuenta de las condiciones operativo-organizacionales de los medios de comunicación. En este sentido se ha hecho alusión al modo en que estas quedan constituidas en su vínculo con relaciones extramediáticas, condiciones estructurales y de normatividad del sistema de medios, los supuestos profesionales de los periodistas, entre otros factores. Las relaciones al interior de las organizaciones, las

rutinas productivas, las etapas del proceso de producción periodística, los valores noticiosos asumidos en el trabajo periodístico, entre otros, son aspectos tratados con frecuencia para dar cuenta de su relación con el contexto en el cual se insertan los medios de comunicación en la Isla (Medina & Somohano, 2019; Albelo, 2013; Somohano, 2013; Diz, 2011; Sexto, 2009; García, 2007; entre otras).

Al considerar el carácter burocrático de los procesos que se dan al interior de las organizaciones periodísticas, las dinámicas que las tipifican y la red de relaciones interinstitucionales que sobre los medios de prensa influyen, en este artículo en particular, y desde las características específicas del objeto de estudio, se propone atender al nivel de análisis operativo-organizacional en tanto espacio relevante en el que emergen muchas de las complejidades de los procesos productivos.

### **Contexto del estudio: condiciones operativo-organizacionales de la producción periodística en Cuba**

El sistema de medios en Cuba está conformado, en lo fundamental, por organizaciones periodísticas controladas directamente por el poder. Ello ha afectado considerablemente la autonomía tan necesaria en la prensa para asumir con responsabilidad varias de sus funciones. Se ha dicho en este sentido que existe un predominio de los métodos de regulación externa sobre la prensa oficial dada en términos de dominio administrativo de la información (García-Luis, 2004).

La investigación previa centrada en el estudio de los procesos de producción periodística en medios oficiales ha referido que el rol asignado y asumido por estos como defensores de la Revolución Cubana y la ideología socialista conlleva a generar trabajos periodísticos oportunos que refuercen y reafirmen estos principios (Sexto, 2009) y el “proyecto social” en el Isla (Albelo, 2013). Ello implica un reconocimiento desde la indagación científica del modo en que los medios tributan al sostenimiento del orden de cosas en el país. Por otro lado, se ha referido que la política informativa aprobada por el Partido Comunista de Cuba establece los lineamientos generales pero en un nivel operativo-organizacional se realizan “ajustes internos donde se manifiestan la interpretación e implementación que realicen los directivos y periodistas” (Sexto, 2009, p. 123) de esta política. En investigaciones anteriores se ha resaltado también el ejercicio de la censura por la dirección de medios oficiales en temáticas asociadas a la práctica de la democracia y la vida política en general, así como la incidencia indirecta de factores externos en las decisiones sobre trabajos que no se publican (García, 2007).

En trabajos más recientes, desde las cuales se ha atendido a los “dispositivos de determinación y control del trabajo periodístico” en medios oficiales, se ha hecho alusión al modo en que estos se relacionaban con una orientación y evaluación directa desde el exterior del medio en torno a los temas a abordar (Medina & Somohano, 2019; Somohano, 2013). Ello da cuenta de un proceso verticalista originado, entre otras, desde instancias asociadas al Partido Comunista de Cuba.

Se ha referido, por ejemplo, que en uno de los medios impresos más importantes de la Isla, la iniciativa de realizar determinados trabajos en torno a la actualización del modelo económico cubano partía con frecuencia del propio medio, aunque “en ocasiones se orientaba a satisfacer las demandas de agentes externos” (Medina & Somohano, 2019, p. 21). Al mismo tiempo se ha resaltado que “la consulta y búsqueda de aprobación de agentes de regulación externa se efectuaba en algunos trabajos de particular relevancia por su carácter polémico e interés difusivo expresado desde la institucionalidad política” (Medina & Somohano, 2019; p. 21).

Todo ello se vincula, además, al ejercicio explícito de la censura en casos puntuales y la propia autocensura de los periodistas al reconocer temas y enfoques que no serían aprobados para su publicación. Si se considera la relevancia de esto último en el ejercicio del periodismo en Cuba (el autorreconocimiento de los límites por parte de los profesionales) es posible entender el carácter puntual del ejercicio

de la censura, pero al mismo tiempo es posible destacar el daño considerable del verticalismo sobre el ejercicio periodístico, el cual ha sido interiorizado y ha penetrado en las decisiones individuales de los profesionales.

En medio de este contexto la investigación anterior se ha referido también a desplazamientos de los profesionales desde los medios oficiales hacia nuevos medios de comunicación y ha aludido como una de sus razones las problemáticas que atraviesan el entorno laboral en el primer grupo de medios (García, Somohano & Acosta, 2018). Habría que especificar que los desplazamientos hacia los medios independientes de la estructura mediático-partidista en Cuba tienen que ver, entre otros aspectos, con la inconformidad con el modo en que se regula el periodismo en el país lo cual tiene su concreción clara en el nivel operativo-organizacional de producción periodística.

Este orden de cosas verticalista y autoritario que incide directamente en el ejercicio profesional periodístico en los medios oficiales, constituye un contexto propicio para que los profesionales inconformes apuesten por la generación de un periodismo diferente no sólo en la criticidad de sus relatos, sino también en la manera de organizar los procesos productivos desde medios separados de la estructura mediático-partidista del país. Ello se inscribe en la contraposición “entre un modelo que tiende a la homogeneidad, la centralización y el difusionismo, y otro que persiste en la diversidad, el descentramiento y la participación/interacción” (Olivera & Fernández, 2022, p. 140). Habría que decir, no obstante, que como sugiere la literatura anterior (Olivera & Fernández, 2022), un examen profundo de la realidad mediática cubana implicaría defender la idea de que esta contraposición no se puede identificar maniqueamente como tensión entre “lo oficial” y “lo independiente”, pues en uno y otro de estos ámbitos hay evidencias de defensas y materializaciones al mismo tiempo de los modelos mencionados con anterioridad.

## Metodología de la investigación

A partir del reconocimiento de las tendencias metodológicas en la investigación previa sobre las condiciones operativo-organizacionales de la producción periodística, en la indagación en la cual se ampara este trabajo se partió de una perspectiva cualitativa, de la cual pueden destacarse como características fundamentales su carácter interpretativo; la referencia a datos naturales; la importancia concedida al contexto, los procesos y los significados; y su carácter inductivo y flexible; entre otros aspectos. A partir de esta perspectiva se pudo defender la posibilidad de inserción del investigador en los matices y complejidades de los procesos de producción periodística en los medios estudiados.

Uno de los medios estudiados fue *Periodismo de Barrio* (2015) creado con la intención de abordar temas medioambientales desde el periodismo investigativo. El otro medio examinado fue *El Estornudo* (2016) que se propone abordar temáticas sobre la ubicación espacial múltiple de los cubanos en la actualidad. Ambos han sido referenciados por la literatura previa como medios relevantes del panorama periodístico en el país (Celecia, 2020; Díaz, 2018; Henken, 2017).

Como técnica fundamental de investigación se recurrió a la entrevista en profundidad, entendida como aquella “interacción profesional que va más allá del intercambio espontáneo de ideas como en la conversación cotidiana y se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso y la escucha con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado” (Kvale, 2011, p. 30). Fueron entrevistados un total de 40 profesionales de ambos medios. Para su selección se tuvieron en cuenta los criterios de: pertenencia al medio, posición al interior de su colectivo, años de vinculación y lugar de residencia.

Se priorizaron a los trabajadores fijos, pero a su vez se entrevistó a varios colaboradores porque la producción periodística en estos medios se sostiene en gran medida a partir de las contribuciones de estos últimos. Para la selección de los colaboradores se sistematizaron los autores de todos los trabajos

publicados en los sitios de *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo* desde su fundación hasta el 28 de enero de 2019. De ellos se extrajeron algunos colaboradores sistemáticos y varios ocasionales a los que fue posible acceder durante la indagación.

De los 40 entrevistados, 17 trabajan o han colaborado con *Periodismo de Barrio* y no con *El Estornudo*; 13 trabajan o han colaborado con *El Estornudo* y no con *Periodismo de Barrio* y 10 han tenido relación tanto con *El Estornudo* como con *Periodismo de Barrio*. Es de destacar en este punto la cercanía entre varios periodistas de ambos medios y el modo en que comparten o han compartido roles en uno y otro.

Tabla 1. Vinculación de los entrevistados a los medios estudiados

	Vinculación a <i>Periodismo de Barrio</i> solamente	Vinculación a <i>El Estornudo</i> solamente	Vinculación tanto a <i>Periodismo de Barrio</i> como a <i>El Estornudo</i>
Número de entrevistados	17	13	10

Fuente: Elaboración propia.

De *Periodismo de Barrio* fueron entrevistados su directora, los miembros del consejo editorial, el gestor audiovisual, la editora de redes y el editor gráfico. También fueron entrevistados reporteros y un fotorreportero que trabajan con frecuencia en el medio, y algunos colaboradores que han tenido contribuciones esporádicas o puntuales. De *El Estornudo* fueron entrevistados su director, el director editorial, la directora ejecutiva, el editor, el editor gráfico, las editoras web, un columnista, y varios reporteros y colaboradores.

Tabla 2. Posición de los entrevistados al interior del colectivo.

<i>Periodismo de Barrio</i>	El Estornudo
-Directora	-Director
-Editor	-Director editorial
-Gestor Audiovisual	-Directora ejecutiva
-Editora de redes	-Editor
-Editor de fotografía	-Editor gráfico
-Otros actores miembros del consejo editorial	-Editoras web
-Reporteros, un fotorreportero y colaboradores	-Columnista, reporteros y colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al lugar de residencia de los entrevistados asociados a *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo* 28 se encontraban en La Habana, 3 en Villa Clara, 1 en Santiago de Cuba y 1 en Pinar del Río. De los entrevistados que residían en el extranjero en el momento de las entrevistas, 5 se encontraban en México, 1 en Gran Bretaña y 1 en Estados Unidos. Esto permite dar cuenta de la condición multisituada de los profesionales asociados a ambos medios. En este punto es importante destacar que si bien en el momento de la realización de las entrevistas en *Periodismo de Barrio* las figuras fundamentales del medio se encontraban cercanas espacialmente, en *El Estornudo* esta situación era diferente y se manifestaba una dispersión mayor. Estas condiciones inciden de maneras diversas en los procesos productivos de una y otra organización periodística.

País	Número de entrevistados
Cuba	33
México	5
Estados Unidos	1
Gran Bretaña	1

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas se realizaron entre febrero y septiembre de 2019. Ante las características particulares de estos medios las entrevistas no se produjeron en el espacio de trabajo sino en un ámbito en el que se pudiera dar el intercambio de manera adecuada, no necesariamente asociado al ejercicio profesional. Cuatro de las entrevistas se realizaron vía Skype.

Si bien el estudio de las condiciones operativo-organizacionales de los medios de comunicación se ha centrado, con frecuencia, en el examen de las redacciones periodísticas, en el caso particular de esta indagación se manifestaba una complejidad en este sentido, ante la ausencia de redacciones físicas en las organizaciones periodísticas estudiadas.

Varios autores han referido en torno a este aspecto en particular que el énfasis en las salas de redacción en indagaciones relevantes en el ámbito de estudios sobre periodismo ha implicado desconocer algunas complejidades actuales de los procesos comunicativos (Witschge & Harbers, 2018; Deuze & Witschge, 2018; Singer, 2016; Reich & Barnoy, 2016; Wahl-Jorgensen, 2009). El ejercicio profesional periodístico se ha transformado. Ello impulsa una demanda de reconfiguración de las estrategias de la investigación más recientes sobre periodismo para dar cuenta de las prácticas actuales en el ejercicio profesional (Deuze & Witschge, 2018; Reich & Barnoy, 2016) desde la comprensión de su carácter cambiante (Carlson, 2016).

En la investigación se partió de la definición de las condiciones operativo-organizacionales de la producción periodística como aquellos procesos que configuran el ejercicio profesional, a partir de los procedimientos y rasgos estructurales en el interior de los medios. Sobre la base de esta definición, para la realización de las entrevistas se concibió un cuestionario en torno a categorías relacionadas propiamente con las condiciones operativo- organizacionales. El cuestionario se detuvo en las siguientes categorías:

- 1) Estructura del medio: posición de los distintos actores al interior de la organización periodística.
- 2) Relaciones entre integrantes del medio: vínculos entre los actores que se inscriben o colaboran con la organización periodística.
- 3) Etapas de la producción periodística: procesos por los que transcurre la realización de un trabajo periodístico.
- 4) Estrategias de protección de los medios: decisiones tomadas por los medios ante las condiciones en las cuales se da la producción periodística.

Tabla 4. Relación entre categorías y dimensiones.

<b>Categorías</b>	<b>Dimensiones</b>
Estructura del medio.	-Directivos del medio. -Reporteros, columnistas y colaboradores. -Actores con otras funciones en el medio.
Relaciones entre integrantes del medio	-Tipo de decisiones (consensuadas o verticalistas). -Modo de participación de los actores en el proceso productivo.
Etapas de la producción periodística.	-Planificación del trabajo. -Recopilación de la información. -Elaboración del trabajo. -Edición. -Verificación. -Corrección. -Presentación. -Divulgación.
Estrategias de protección de los medios.	-Estrategias en el relacionamiento externo. -Estrategias en la organización de la producción. -Estrategias en la concepción y elaboración del material periodístico. -Otras.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del proceso de codificación de las transcripciones de las entrevistas se pudo agrupar los pronunciamientos de los informantes en las categorías relevantes para la investigación, al mismo tiempo que fue posible determinar los rasgos horizontales y policéntricos de las condiciones operativo-organizacionales de la producción periodística.

## Resultados

En la primera de las secciones siguientes se propone atender al modo en que se encuentran organizados los medios estudiados para hacer énfasis en las razones por las que, aunque existe una jerarquía delimitada con diferenciación de roles laborales, se manifiestan procesos productivos horizontales. Más adelante, se hace alusión a rasgos de los procesos productivos y sus diversas etapas. Esto permitirá dar cuenta de distinciones importantes al interior de estos medios en lo relacionado con la producción periodística y posibilitará tanto enfatizar en la condición horizontal como en el policentrismo. Por último, se hace referencia a las estrategias seguidas desde las distintas organizaciones para insertarse y sostener el trabajo periodístico en un contexto restrictivo como el cubano.

### **Estructura de los medios: horizontalidad en la producción más allá de las jerarquías**

Aunque se puede hablar en *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo* de una horizontalidad en los procesos productivos, ello no implica que no se encuentren delimitados ciertos roles y no existan jerarquías en su interior. En el caso del primero de los medios en el momento de las entrevistas contaba con una directora, un editor, un corrector de estilo, una editora de redes sociales, un gestor audiovisual, un editor



de fotografía, un diseñador, otros actores que fungen como miembros del consejo editorial, así como reporteros y fotorreporteros que se desempeñan como colaboradores situados en distintas provincias del país, algunos de ellos con un nexo más sólido que otros con el medio. *El Estornudo*, por su parte, en el momento del trabajo de campo poseía un director, un director editorial, una directora ejecutiva, un editor, responsable de diseño gráfico, editoras web, reporteros, columnistas y colaboradores ubicados en diferentes países. En ambos medios se refieren actores relevantes en los procesos productivos según lo señalado por los entrevistados. Pueden existir otros con determinadas funciones en estos medios, a los que no se alude.

La estructura da cuenta de la asunción de roles específicos por parte de los profesionales que encuentran una jerarquía en el proceso productivo, pero al contrario de medios de otra naturaleza en estos casos se puede percibir una participación mayor de los distintos actores en la toma de decisiones asociada a la producción periodística. Podría hablarse de una horizontalidad extendida en la toma de decisiones editoriales.

Así lo ha señalado uno de los entrevistados de *El Estornudo*, pero es esta una consideración que podría extenderse a *Periodismo de Barrio* también: “hay una estructura establecida, pero no es una estructura completamente jerárquica. Funciona de una manera bastante horizontal” (Entrevistado 1, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

En un medio compuesto por muy pocos integrantes como es el caso de *Periodismo de Barrio*, en el que la mayoría de estos formaban parte de su consejo editorial en el momento del trabajo de campo de esta investigación, la horizontalidad se basa en el intercambio constante con los colaboradores de la organización periodística, la invitación a las reuniones de incluso aquellos actores que no forman parte del consejo editorial, así como en las dinámicas que se dan al interior de la instancia mencionada:

los temas se aprueban en el consejo editorial de *Periodismo de Barrio*. Lo interesante es que amén que existe una directora general y un editor, cada miembro del consejo editorial tiene un voto de igual valor. Las decisiones se toman consensuadas, incluso muchas veces se evita llegar a la votación por mayoría simple para que todas las ideas del grupo de dirección estén dentro del texto que se va a publicar para tener una visión más amplia o al menos un consenso más logrado (Entrevistado 2, comunicación personal, 17 de febrero de 2019).

cada decisión del equipo se toma de forma horizontal; hasta que no haya un consenso no se aprueba nada. Por ejemplo, cuando hicimos el editorial sobre la Constitución, lo discutimos y analizamos punto por punto y cada uno elaboró algo. En el caso del medio, si hay decisiones que son importantes se toman por consenso; hasta convencer al otro. Creo que es más enriquecedor y democrático [este proceder], y permite que todos nos sintamos implicados (Entrevistado 3, comunicación personal, 21 de febrero de 2019).

La horizontalidad en ambos medios más allá de las jerarquías podría explicarse por varias condiciones:

a) la naturaleza de sus surgimientos. En esto estuvieron involucrados con una participación activa varios de los profesionales que los integraban en el momento del trabajo de campo de esta investigación. Ello contrasta con lo que puede suceder en otras organizaciones periodísticas de mayor historia y tamaño, constituidas fundamentalmente por periodistas que han llegado al medio una vez conformado, con una estructura bien delimitada y política editorial establecida con claridad con mucho tiempo de antelación.

b) los lazos de amistad establecidos entre los profesionales de los medios. En el caso específico de *El Estornudo* se habían consolidado incluso antes de su surgimiento.

c) la intención evidente de oponerse al modelo autoritario de periodismo que ha regido la prensa oficial cubana. Medios que partan de este objetivo declarado no podrían menos que proponerse procesos editoriales marcados por la horizontalidad.

Todas estas condiciones podrían explicar el modo en que se dan las dinámicas al interior de *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo*. Este contexto posibilita hablar de un alto compromiso por parte de los entrevistados con las organizaciones periodísticas. Incluso en el caso de los colaboradores, en ocasiones con un nexo menos sólido o coyuntural con los medios, se percibe un discurso sustentando en el respeto y la admiración en torno al modo en que estos medios han ocupado un lugar relevante en el país y son reconocidos hacia afuera de la Isla. Estos profesionales han encontrado y defendido la existencia de estos medios como representantes de un periodismo de calidad y de gran acabado estético. En ellos los periodistas encuentran la posibilidad de concretar sus ideales antiautoritarios a partir de la conformación de un discurso crítico y cuestionador sobre la realidad nacional y de dinámicas editoriales signadas por la horizontalidad.

### **Tipicidades operativas y etapas de la producción: la horizontalidad y el policentrismo del ejercicio profesional (I)**

En *Periodismo de Barrio* puede hablarse de una organización considerable de las etapas del proceso productivo lo que puede estar condicionado por la cercanía geográfica entre los gestores del medio (al menos durante el momento de realización de las entrevistas) a diferencia de lo que sucede en *El Estornudo* (aunque en el proceso de investigación se percibe una transición hacia una mejor organización de las dinámicas editoriales en este último medio). Uno de los periodistas señalaba en este sentido:

la gran mayoría de los que escriben para *Periodismo de Barrio* y todo su consejo editorial radica en La Habana o por los menos en Cuba. En *El Estornudo* están atomizados por todos lados; hay una parte en México, hay una parte en Cuba, hay colaboradores por otros países... Por eso me parece que *Periodismo de Barrio* es más organizado (Entrevistado 4, comunicación personal, 29 de marzo de 2019).

De manera esquemática se podría hablar de las siguientes etapas del proceso producción en *Periodismo de Barrio*: 1) planificación del trabajo, 2) recopilación de la información, 3) elaboración del trabajo, 4) edición, 5) verificación (en algunos casos), 6) corrección, 7) presentación y 8) divulgación. Estas etapas se encuentran atravesadas a su vez por procesos de organización y control dados en las reuniones editoriales<sup>1</sup> o a través de determinadas herramientas de trabajo que ubican estas dinámicas en un entorno virtual.<sup>2</sup>

---

1. Estos encuentros son centrales para el funcionamiento de *Periodismo de Barrio*. Tributan no sólo a la planificación de la producción periodística sino que se orientan de manera general hacia el análisis sobre temas administrativos del medio. En estas reuniones se le da seguimiento también a los trabajos que se encuentran en proceso de elaboración. La directora del medio ha referido que en el caso de trabajos complejos el acompañamiento puede incluso llegar a acordar la estructura de los textos (Entrevistada 5, comunicación personal, 24 de marzo de 2019).

2. En el momento en que se realizan las entrevistas puede hablarse de un proceso de transición en las dinámicas organizacionales de *Periodismo de Barrio* en las cuales se comenzaba a utilizar una herramienta de trabajo como Trello. Con anterioridad las reuniones editoriales en el medio se realizaban los martes de cada semana y a juicio de la directora de *Periodismo de Barrio*, además de lo agotador y extenso de cada uno de los encuentros, se dificultaba en ellas la integración de los distintos actores; era muy difícil integrar al sistema de trabajos de *Periodismo de Barrio* a todos sus integrantes (Entrevistada 5, comunicación personal, 24 de marzo de 2019). Con el nuevo sistema de trabajo a través del uso de esta herramienta se logra: a) una visualización por todos, de los procesos editoriales, b) una integración mayor de los actores que intervienen en estas dinámicas, c) la asignación de responsables y fechas de cumplimientos de las tareas con facilidad y d) la reducción de las frecuencias de las reuniones editoriales de cuatro encuentros mensuales a sólo dos.

En el caso de *El Estornudo* se manifiesta una dispersión mayor en la organización del trabajo periodístico lo que, como se ha dicho, puede estar condicionado por el carácter multisituado en distintos países de sus gestores. En este caso podemos hablar de un proceso signado por una mayor informalidad. Podrían mencionarse también algunas etapas: 1) planificación del trabajo, 2) recopilación de la información, 3) elaboración del trabajo, 4) edición, 5) presentación y 6) divulgación. Para los dos medios las etapas asociadas a su gestión editorial difieren de las mencionadas y están directamente condicionadas por los imperativos para la búsqueda y rendición de cuentas sobre el financiamiento y los procesos económicos que se dan en el interior de las organizaciones periodísticas.

La etapa de planificación de la producción periodística incluye procesos dados en dos dimensiones de análisis:

- 1) en el nivel organizacional en el cual se delimitan posibles abordajes de temas específicos.
- 2) en las estrategias individuales que decida cada periodista.

En *Periodismo de Barrio* puede entenderse la planificación como el momento en el que se proyectan los trabajos y se establece el contacto con los periodistas del medio o colaboradores. Es frecuente encontrar en las respuestas de los colaboradores de *Periodismo de Barrio* la alusión a la solicitud por parte del medio del tema y el tipo de trabajo que se requiere realizar.

Ellos han hecho la propuesta y después yo les he hecho la contrapropuesta operacionalizándola. En el caso del trabajo sobre el agua me dijeron: ‘tenemos esta gran temática que estamos subdividiendo en varios matices, enfoques, etc. ¿Qué pudieras hacer sobre esto?’ Les propongo el tema específico de mi crónica y es aprobado por ellos. Después les entrego la crónica en el tiempo que ellos me solicitan (Entrevistado 6, comunicación personal, 5 de marzo de 2019).

Todo mi contacto fue el de Juan Camilo para el trabajo del fotorreportaje. Una vez que estuvo publicado Elaine y Geysi me contactaron para hacer la fotografía de un trabajo de Geysi en Viñales. A partir de ahí me volvieron a contactar para formar parte de un especial que harán sobre el tornado de La Habana. Todo ha sido a través de redes (Entrevistada 7, comunicación personal, 27 de febrero de 2019).

No obstante, se ha destacado también que existe la posibilidad de hacerles propuestas iniciales al medio. Se ha señalado con frecuencia que el proceso productivo está dotado de dinámicas de negociación en las que los propios periodistas proponen y reajustan sus textos.

En las estrategias seguidas a nivel individual en el proceso de planificación, los profesionales de *Periodismo de Barrio* se han detenido también. Cuando han aludido a ellas han dado cuenta, sobre todo, del modo en que organizan su tiempo para responder a las distintas etapas de la producción. Ello es especialmente importante porque al ser este un medio que no cuenta con un espacio de concurrencia de sus profesionales, sino que es generado desde múltiples lugares, en gran medida el trabajo se encuentra condicionado por la voluntad y responsabilidad de los periodistas, así como la posibilidad de gestionar y organizar su tiempo dedicado a la producción.

Como en todo proceso de producción periodística entre las etapas relevantes se encuentran las de recopilación de información y elaboración del trabajo. Estas son centrales en las dinámicas laborales de los profesionales de *Periodismo de Barrio*. Existen dos procesos diferenciables en este medio:

a) cuando ocurre un emergente repentino en el contexto cubano que merezca la cobertura por parte del medio.

b) el proceso de reporte y elaboración del trabajo habitual.

Sobre el primero de los procesos una entrevistada ponía el ejemplo del caso del tornado que afectó a La Habana el 27 de enero de 2019 y destacaba la conformación de un chat colectivo en el cual se organizó su abordaje (Entrevistada 8, comunicación personal, 21 de febrero de 2019). Este tipo de eventos a pesar de que se pueda caracterizar por su agilidad y su emergencia imprevista demuestran características que signan el trabajo periodístico en este medio: entre ellas la organización exhaustiva, la

toma de decisiones colectiva y el trabajo en equipo. Ello puede verse no sólo en la cobertura del tornado mencionado sino, por ejemplo, en el abordaje de otros eventos como los huracanes que han afectado al país. Además de ello, los entrevistados han destacado la autonomía para organizarse en el trabajo de reporte habitual en los largos procesos de investigación que distinguen a *Periodismo de Barrio*, aunque cumpliendo con los compromisos con el medio.

Por otro lado, a diferencia de otros medios que cuentan con una redacción física, en el caso de *Periodismo de Barrio* el proceso de elaboración de los trabajos no se da en un espacio en el que confluyan todos los profesionales para redactar sus textos. Los periodistas desarrollan la etapa de redacción de sus trabajos con frecuencia desde su hogar lo que vuelve a dar cuenta de la condición policéntrica de la producción.

En el caso de *El Estornudo* puede hablarse de un proceso menos reglamentado y más disperso que el destacado en *Periodismo de Barrio* aunque en el momento de realizar las entrevistas se percibe un cambio en las dinámicas productivas y la gestión editorial. Los entrevistados han aludido a ello: “*El Estornudo* era el proyecto de un grupo de amigos que se reunió e hizo esta revista. Pero eso se acabó. Nosotros creemos que eso ya expiró y que *El Estornudo* tiene que mutar a otra cosa” (Entrevistada 9, comunicación personal, 12 de julio de 2019). En la alusión al desplazamiento del proyecto de un grupo de amigos hacia una organización más rigurosa se encuentra como base una idea defendida por varios entrevistados sobre la necesidad de dotar de mayor formalidad el desarrollo de los procesos productivos.

Al igual que el proceso productivo en general, la etapa de planificación de la producción periodística en *El Estornudo*, si se mira en comparación con *Periodismo de Barrio*, se encuentra menos estructurada. Los entrevistados han destacado que la vía digital a través de un chat colectivo, llamadas telefónicas o reuniones se asumen para la planificación de los trabajos. Sobre esta etapa es frecuente encontrar en las respuestas de los entrevistados el énfasis en la iniciativa individual de los profesionales, sujeta en ocasiones a las exigencias del colectivo y los debates que se dan en el interior del medio a partir de ciertas prioridades editoriales.

No lo veo como un medio que me imponga una agenda, que imponga un tema, todo lo contrario. Les propongo un tema y si les parece bien lo trabajo, y pasa por un proceso de edición que puede demorar mucho a veces (Entrevistado 10, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

La mayoría de las veces pienso y propongo los temas, y otras nos reunimos y decimos: está pasando esto y hace falta que alguien lo trabaje’. A veces nadie quiere hacerlo, pero otras veces sí porque no se te ocurre ningún tema y te viene bien que alguien te ofrezca uno (Entrevistado 1, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

Al mismo tiempo podría resaltarse la “naturalidad” con la que se da este proceso de planificación: varios de los entrevistados han hablado, además de las “lluvias de ideas” que pueden darse al interior del medio, de comunicaciones personales con el director editorial de la revista, u otro actor, desde las que se intercambia sobre posibles contribuciones. Así lo ha expresado una colaboradora en comparación con lo que sucede en *Periodismo de Barrio*:

en el caso de Carlos Manuel [director editorial de *El Estornudo*], se da de una forma más orgánica, menos elaborada, puedo encontrarme una historia que me parezca atractiva y quisiera escribir sobre eso, se lo presento a Carlos y él lo aprueba. Es una relación con mayor naturalidad, con menos planificación, premeditación... (Entrevistada 11, comunicación personal, 28 de febrero de 2019).

En *El Estornudo* la etapa de recopilación de la información podría decirse que se distingue en dependencia del tipo de texto que se esté concibiendo. El medio se encuentra abierto a distintos géneros periodísticos que, como los asociados al ejercicio de la opinión, no exigen un trabajo de reporte u obligatoriamente un intercambio con fuentes vivas de información. Ello no implica, sin embargo, que

se pueda desconocer la existencia de una etapa de recopilación de la información en ciertos trabajos; en todo caso sugiere que para uno u otro tipo de trabajo varía su intensidad, el período más o menos prolongado en el que se produce y el modo en que se representa en el texto.

Sobre esta etapa de recopilación de información un entrevistado se ha detenido en torno a la mayor o menor agilidad reclamada para la realización de los trabajos por parte del medio (Entrevistado 12, comunicación personal, 14 de febrero de 2019). Ha establecido una distinción entre trabajos que hay que realizar con más rapidez y otros con más tiempo, y ha referido la flexibilidad temporal en aras de una mayor calidad del texto.

En el caso de *El Estornudo* los profesionales se han centrado en la etapa de redacción como muy relevante dentro del proceso productivo. Al mismo tiempo que han destacado la libertad considerable en esta etapa para que los autores puedan realizar sus trabajos, han señalado las exigencias del medio en torno al acabado estético de los textos: “en *El Estornudo* hay mucha libertad. La única pauta es tratar de escribir lo mejor posible” (Entrevistado 13, comunicación personal, 15 de febrero de 2019). Uno de los entrevistados ha destacado que cada texto para *El Estornudo* implica mucho trabajo fuerte en la recogida de información y “mucho pensarlo después estéticamente” (Entrevistado 14, comunicación personal, 22 de febrero de 2019).

El acabado estético de los textos publicados en *El Estornudo* puede explicarse por el tipo de profesionales especialmente competentes que se han vinculados a esta publicación, por el cuidado en el proceso de edición, así como por la propia propuesta del medio de desarrollar un periodismo narrativo amparado en referentes fundamentales de tradiciones de relevancia dentro del ámbito profesional a nivel internacional, al mismo tiempo que en el respeto a determinados estándares de calidad.

Pueden percibirse diferencias en las distintas etapas de los procesos productivos en *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo* asociadas a su nivel de reglamentación, exigencias y relaciones entre los actores. La horizontalidad en la toma de decisiones (aunque con respeto a jerarquías) y la ausencia de una redacción (por tanto, la condición policéntrica de la producción), entre otros aspectos, pueden comprenderse como semejanzas entre *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo* (aunque con especificidades en cada medio). Ciertas tipicidades del condicionamiento externo también se encuentran en común; entre otras, por ejemplo, las tensiones en la relación con las fuentes de información vivas y la acción represora del poder que los atraviesa. Algunos de estos rasgos inciden en las otras etapas de la producción en ambas organizaciones periodísticas.

### **Tipicidades operativas y etapas de la producción: la horizontalidad y el policentrismo del ejercicio profesional (II)**

En los dos medios analizados en esta investigación, se manifiesta una preocupación mayor por la calidad de los mensajes y la condición vigilante del periodismo que por la información ágil y el cubrimiento de determinados espacios. Aunque los entrevistados han hablado de una “regla” para publicar trabajos en secciones específicas en días particulares de la semana en *El Estornudo* (Entrevistado 15, comunicación personal, 15 de abril de 2019), así como en algunas coyunturas también se ha laborado por proporcionar de manera rápida la información tanto en este medio como en *Periodismo de Barrio*, destaca en estas organizaciones periodísticas la relevancia de determinadas etapas de los procesos productivos regidas, sobre todo, por una preocupación en torno a la calidad del trabajo, el acabado estético, el enfoque crítico y la profundidad en la información proporcionada al público.

Entre las etapas destacadas como muy relevantes dentro del proceso productivo por su rigurosidad y aportes fundamentales al trabajo final tanto por colaboradores como por miembros de *Periodismo de Barrio* se encuentran las de edición y corrección. Una entrevistada comparó el proceso de edición del medio con otras experiencias suyas con medios independientes. Calificó el trabajo de edición en *Perio-*

*Periodismo de Barrio* como el más riguroso que ha tenido en este tipo de medios. Desde su punto de vista es frecuente que en los medios alternativos se publiquen erratas pues, en ocasiones, no existe una preocupación por la “exquisitez” en el acabado del trabajo. Esta entrevistada considera que “detrás de un buen periodista siempre tiene que haber un buen editor” y en ese sentido agradeció la experiencia laboral con *Periodismo de Barrio* (Entrevistada 16, comunicación personal, 18 de marzo de 2019).

El proceso de edición no se da en un solo sentido y una única vez. Las sugerencias del editor son compartidas a los autores y ellos deben laborar en la corrección de sus trabajos. Ello remite nuevamente a la condición horizontal y policéntrica de los procesos productivos en el medio. Los trabajos “pueden estar en ese ir y venir un tiempito que puede ser corto o largo en dependencia de como esté el texto” (Entrevistado 17, comunicación personal, 27 de febrero de 2019). De la misma manera que se manifiesta en otras etapas del proceso productivo, durante la edición y la corrección es notable el trabajo detenido que potencia el medio.

Otra etapa de gran relevancia dentro del proceso productivo en el caso específico de *Periodismo de Barrio* es la de verificación. Aunque en el momento de las entrevistas no se realizaba a todos los trabajos, la directora del medio en el intercambio con este investigador abogó por la necesidad de extender este proceso a todos los textos (Entrevistada 5, comunicación personal, 24 de marzo de 2019). Así describe la etapa de verificación una de las integrantes de *Periodismo de Barrio*:

en el caso del último reportaje que publiqué, tuvo un proceso de fact-checking. Para este proceso tuve que entregar miles de archivos de la investigación, organizados por carpetas de todo el proceso que había hecho. Fue hacer un mapa para localizar las fuentes originales de información y por otra parte facilitar esos archivos. Fue como volver a hacer la investigación. Ese proceso tan exhaustivo, la primera vez que se hizo fue con este trabajo, por la naturaleza y complejidad de la investigación. Pero por lo general siempre se ha tratado de revisar y verificar la información. Se empezó a hacer el proceso de fact-checking con más seriedad con el especial de internet (Entrevistada 18, comunicación personal, 28 de febrero de 2019)

Tras la edición, la verificación y la atención a las sugerencias por parte de los autores de los trabajos, se procede al proceso de corrección. Desde el punto de vista de la directora de *Periodismo de Barrio*: el trabajo del editor es muy relevante “en términos periodísticos; en el análisis de las estrategias de fuentes, en la búsqueda de la solidez del relato...”, el corrector, en cambio, se orienta hacia la edición de estilo (Entrevistada 5, comunicación personal, 24 de marzo de 2019). Posteriormente se procede a la publicación de los textos que han transitado en ocasiones por un extenso proceso productivo. Un aspecto importante por destacar aquí tiene que ver con el protagonismo variable de los distintos actores, con ubicaciones espaciales diversas, en las distintas etapas del proceso; ello vuelve a dar cuenta de la condición policéntrica de la producción periodística en este medio.

Como etapas culminantes puede mencionarse la presentación y divulgación de los trabajos realizados. Aunque se ha referido que el proceso productivo en este medio parte de decisiones consensuadas en las cuales intervienen distintos integrantes de *Periodismo de Barrio*, en varias de las entrevistas se ha señalado que, una vez asumidos los cambios a partir de la edición y la corrección, el trabajo es leído por la directora del medio y se aprueba su publicación.

Por otro lado, es necesario señalar un aspecto importante: la literatura anterior ha declarado a los valores noticiosos como elementos que intervienen no solo en la salida de los trabajos periodísticos sino también en todo el complejo proceso de selección en la producción periodística (Schwarz, 2010). Aunque los medios estudiados no se orientan propiamente a la publicación de noticias, en esta investigación se defiende la idea de que el ejercicio periodístico con el trabajo de cualquier tipo de género no desconoce valores relevantes para la puesta en público de los mensajes, como pueden ser la novedad, originalidad, evolución futura de los acontecimientos, grado de importancia y gravedad del hecho, proximidad geográfica, magnitud, jerarquía de los personajes implicados e inclusión de desplazamientos (Martini,

2000). No obstante, podría destacarse que el desarrollo y aprobación de los trabajos en *Periodismo de Barrio* ha partido, además, de criterios temáticos, adecuación al género, calidad y complejidad en el abordaje de determinados procesos, entre otros aspectos a tener en cuenta. La atención a estos criterios se relaciona con el tipo de medio y la especialización que propone. El tema y el género periodístico en sí mismos no tendrían por qué ser un criterio de inclusión/exclusión de información más relevantes que otros en medios generalistas, pero en el caso de *Periodismo de Barrio* que propone sobre todo el desarrollo del reportaje de investigación en una temática específica como la medioambiental (aunque no sólo recurre a este género y tópico), tanto tema como género constituyen criterios de importancia para asumir o rechazar información en el desarrollo del proceso productivo, así como para aprobar la realización y publicación final de los trabajos.

Por último, la divulgación de los trabajos publicados en *Periodismo de Barrio* se ha dado en redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube e Instagram y en ocasiones a través del Paquete Semanal,<sup>3</sup> que garantiza una distribución informal del contenido del medio en el entramado social cubano sin necesidad de conexión a Internet. Aquí se manifiesta una vez más el policentrismo en la producción ante el protagonismo de una actora como la editora de redes sociales ubicada en el exterior de Cuba en lugar de otros integrantes del medio destacados en otras etapas.<sup>4</sup>

Tabla 5. Manifestación de la horizontalidad y el policentrismo en la producción en *Periodismo de Barrio*.

Etapas	Horizontalidad en la producción	Policentrismo productivo
Planificación	-Posibilidad de hacer propuestas para la realización de trabajos por parte de los periodistas. -Negociación. -Consenso entre exigencias organizacionales y ajustes personales. -Voluntad y responsabilidad individual de los periodistas. -Toma de decisiones colectiva.	-Planificación desde ubicaciones diversas de los periodistas con diferentes funciones en su relación con el medio (dirección, miembros del consejo editorial, corrector, coordinadores de imagen, fotografía y audiovisuales, editora de redes sociales, reporteros, colaboradores, entre otros) aunque con cercanía considerable en su núcleo gestor (hasta el momento de realización de las entrevistas).
Recopilación	-Trabajo colectivo. -Autonomía en el reporteo.	-Búsqueda de información multisituada.
Elaboración del trabajo	-Seguimiento colectivo del proceso de elaboración del trabajo.	-Elaboración de trabajo desde el espacio del hogar u otros (ausencia de redacción física. Vida de oficina online en chats grupales y con otras herramientas).
Edición	-Idas y vueltas frecuentes durante el proceso de edición.	-Variabilidad del centro de la producción periodística entre autor y editor.
Verificación	-Trabajo colectivo.	-Variabilidad del centro de la producción periodística hacia los encargados de la verificación.
Corrección	-Parte de y complementa el trabajo colectivo del medio.	-Variabilidad del centro de la producción periodística entre autor y corrector.
Presentación	-Parte de y complementa el trabajo colectivo del medio.	-Variabilidad del centro de la producción periodística hacia la revisión y aprobación por parte de la dirección del medio.
Divulgación	-Completa el trabajo colectivo del medio.	-Variabilidad del centro de la producción periodística hacia la editora de redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

3. Red de intercambio informal de productos culturales extendida en el entramado social cubano.

4. A la distribución por el Paquete Semanal se dedicaba otra integrante de *Periodismo de Barrio*.

Un factor importante que atraviesa todo el proceso de producción periodística en el caso de *El Estornudo* se asocia al carácter multisituado de sus gestores, reporteros y colaboradores. En ese sentido, si se tiene en cuenta la ubicación de los profesionales vinculados a la revista, podría decirse que el proceso productivo en el momento en que se realizó el trabajo de campo de esta investigación se planificaba en *El Estornudo* desde Cuba y México. Las etapas de recopilación de la información y de elaboración de los trabajos se daba desde Cuba, México, Estados Unidos, Gran Bretaña, España y otros países a los que se desplacen o en los que se hayan ubicado en la historia del medio gestores y colaboradores. La edición y presentación de los trabajos también se daba en México, así como procesos de búsqueda de financiamiento y otras dinámicas centrales de la gestión editorial.

En el caso específico de *El Estornudo* la condición multisituada de sus profesionales en distintos espacios nacionales genera varias ganancias; entre ellas la posibilidad de contar aristas diversas de la realidad cubana que trasciendan las fronteras de la Isla y la posibilidad de hacer confluír voces con experiencias de vida muy distintas dadas en condiciones sociales y culturales disímiles, aunque aglutinadas por el interés de la mirada hacia Cuba y una historia personal vivida en ella. No obstante, debe señalarse una dificultad; la relacionada con la posibilidad de organizar con mayor facilidad, coherencia y solidez el proceso productivo.

Podría hablarse de flujos transnacionales que atraviesan la producción periodística de la revista y que confluyen en las dinámicas de edición dadas en la Ciudad de México durante el proceso de realización de esta investigación (depende de la localización de los editores no siempre situados en esta ciudad).

Varios de los entrevistados han destacado que el proceso de edición de *El Estornudo* es bastante sencillo. Uno de los reporteros ha dicho que lo típico para él ha sido enviar propuestas y negociarlo con la dirección del medio, para posteriormente pasar al proceso de edición: “ha sido bastante simple (...). Yo les mando el texto y en general no suelen tener muchas observaciones ni sugerencias editoriales, excepto uno que finalmente no publicamos. Por lo general a los pocos días se publica” (Entrevistado 19, comunicación personal, 28 de marzo de 2019). Otra periodista ha descrito el proceso de edición de esta manera: “en el caso de *El Estornudo*, cuando termino el trabajo se lo envío a Carlos, él lo edita, me lo devuelve, apruebo la edición y se publica” (Entrevistada 18, comunicación personal, 28 de febrero de 2019).

En comparación con *Periodismo de Barrio* el proceso de edición en *El Estornudo* se caracteriza por ser menos denso y estructurado, como pasa, de manera general, con las otras etapas del proceso productivo. No se habló en las entrevistas con los profesionales de este último medio de una distinción entre una edición en términos periodísticos y una de estilo (lo que hace en *Periodismo de Barrio* el corrector). Podría inferirse que esto no implica que se desconozca una u otra en el medio, sino que no se asumen como dos procesos separados.

Podría señalarse, por una parte, que es frecuente en las entrevistas la alusión al sencillo proceso de edición: “ellos corrigen algunas ‘boberías’ [algo ínfimo]. Ellos señalan algunas cosas técnicas, pero de contenido nunca me han hecho ningún señalamiento” (Entrevistado 20, comunicación personal 3 de marzo de 2019). Sin embargo, en algunos casos se hizo referencia, además, a la negación por parte del medio a aceptar algunos trabajos tras la revisión de los editores: “algunos de mis primeros trabajos de periodismo narrativo me los publicaron y otros me los viraron, pero me decían por qué” (Entrevistado 21, comunicación personal, 26 de febrero de 2019). Una visión más compleja y matizada de este proceso es también compartida por quienes editan y desde esta se destaca una vez más la generación de un tipo de producción periodística horizontal, tipificada por diversas idas y vueltas:

“a veces tenemos trabajos de largo aliento, pero es un tema que no apura y lo podemos trabajar con calma. A veces cambia mucho el trabajo de la versión inicial a la final y eso incluye que dé vueltas. A veces no sólo yo, a veces el periodista tiene que ir a la fuente a constatar una cosa, a preguntar o a decirle: ‘esto que estás diciendo ¿qué respaldo tiene?’...” (Entrevistado 15, comunicación personal, 15 de abril de 2019).



Las últimas etapas del proceso de producción son las de presentación y divulgación de los trabajos. Aunque es posible inferir un protagonismo de la dirección del medio en la decisión de publicar o no los trabajos, en la mayoría de las entrevistas con los periodistas asociados a *El Estornudo* se ha resaltado, como hemos precisado con anterioridad, que con frecuencia los textos enviados se publican sin reparo, más allá de algunas modificaciones que puedan darse en el proceso de edición. Ello puede tener que ver no sólo con la horizontalidad en la producción y el debate que se da en torno a las necesidades de publicación de *El Estornudo* sino con la calidad de los colaboradores y el conocimiento preciso de las exigencias del medio por parte de los periodistas.

Como se ha dicho antes con *Periodismo de Barrio*, aunque *El Estornudo* no se orienta propiamente hacia la publicación de noticias hay valores centrales en el ejercicio de la profesión que no se desconocen en este medio [(novedad, originalidad, evolución futura de los acontecimientos, grado de importancia y gravedad del hecho, proximidad geográfica, magnitud, etcétera (Martini, 2000)], los cuales inciden en los procesos de selección de información transversales a la producción periodística. Aquí podría decirse también que es central en *El Estornudo*, teniendo en cuenta los ideales que defiende el medio desde su surgimiento, la atención a criterios temáticos, de género y calidad y complejidad de las historias narradas.

La divulgación de los trabajos se ha dado a través de redes sociales. Es necesario recalcar en este punto el bloqueo de *El Estornudo* al interior de Cuba. El medio se ha visto necesitado de buscar estrategias para enfrentarse a estas condiciones como la de publicar en una plataforma como *Medium* para potenciar el acceso desde la Isla. Esta condición ha hecho que varios de los profesionales se debatan sobre la responsabilidad y el sentido de su ejercicio, más allá de que el acceso a la comunidad de cubanos en el exterior quede abierto.

Tabla 6. Manifestación de la horizontalidad y el policentrismo en la producción en *El Estornudo*.

Etapas	Horizontalidad en la producción	Policentrismo productivo
Planificación	-Posibilidad de hacer propuestas para la realización de trabajos por parte de los periodistas. -Negociación. -Consenso entre exigencias organizacionales y ajustes personales. -Voluntad y responsabilidad individual de los periodistas. -Toma de decisiones colectiva.	-Planificación desde ubicaciones diversas de los periodistas (desde Cuba y México esencialmente en el momento de realización de las entrevistas) con diferentes funciones en su relación con el medio.
Recopilación	-Autonomía en el proceso de recopilación de información en dependencia del tipo de trabajo.	-Búsqueda de información multisituada (dada en diversidad de espacios nacionales; Cuba, México, Estados Unidos, España, Gran Bretaña...).
Elaboración del trabajo	-Libertad en la elaboración de los textos. -Flexibilidad en los marcos temporales.	-Elaboración de trabajo desde el espacio del hogar u otros (ausencia de redacción física. Vida de oficina online en chats grupales).
Edición	-Idas y vueltas ocasionales durante el proceso de edición.	-Procesos transnacionales que confluyen en México. -Variabilidad del centro de la producción periodística entre autor y editor.
Presentación	-Parte de y complementa el trabajo colectivo del medio.	-Variabilidad del centro de la producción periodística hacia la revisión y aprobación por parte de la dirección del medio.
Divulgación	-Completa el trabajo colectivo del medio.	-Variabilidad del centro de la producción periodística hacia la editora web.

Fuente. Elaboración propia.

En este punto interesa destacar, por último, que el componente tecnológico es fundamental para explicar la emergencia de estos medios, pero al mismo tiempo es un elemento al que se hace imprescindible atender para comprender el modo en que se han sostenido hasta la actualidad estas organizaciones periodísticas, así como las complejidades de todas las etapas de los procesos productivos desde la planificación hasta la divulgación de los trabajos. Podría decirse que han existido inconformidades históricas en torno a los órdenes político, profesional y material, y el acceso a Internet y el desarrollo

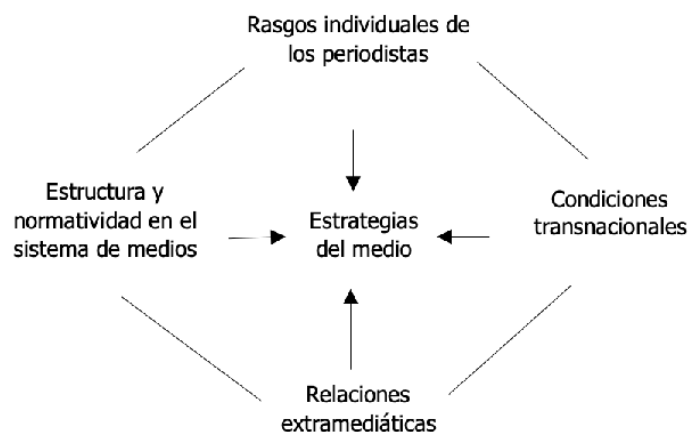
de las TICs han propiciado la activación de experiencias mediáticas a través de las cuales canalizar, en algunas ocasiones, estas inconformidades. Al mismo tiempo, y en el caso de la horizontalidad y el policentrismo en la producción, transversales al proceso productivo y relevantes para esta investigación, sólo pueden ser entendidos si se hace énfasis también en la mediación tecnológica en *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo*.

### Estrategias de protección de las organizaciones periodísticas ante el contexto hostil

Si se parte de la idea de que las condiciones en las cuales se desarrollan *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo* son con frecuencia hostiles, podría comprenderse la relevancia de las estrategias generadas desde las organizaciones para lidiar con los distintos obstáculos que para el desempeño periodístico hay en Cuba. En tanto parte del nivel operativo-organizacional estas estrategias sólo se pueden comprender como resultado de la confluencia de rasgos asociados a condiciones transnacionales, de estructura y normatividad del sistema de medios, de relacionamiento extramediático e individuales.

Lo que interesa destacar en esta sección, concretamente, es que es frecuente encontrar entre los profesionales de los medios estudiados la delimitación, en términos de estrategia, de determinados procesos de reacción a las condiciones en las cuales se desarrolla el periodismo que realizan. Las estrategias deben ser referenciadas en tanto sustento y protección generada desde las organizaciones periodísticas del ejercicio profesional que se proponen.

Esquema 1. Estrategias del medio ante el contexto hostil cubano.



Fuente: Elaboración propia.

Un primer punto por destacar de manera general podría tener que ver tanto con la voluntad defendida desde estos medios como con un proceso orgánico dado a partir de la naturaleza de sus propuestas, así como con la voluntad generada desde otros contextos y por otros agentes, de crear una red de relaciones transnacionales. Esto tributa directamente a la formación de competencias, pero a la vez podría resultar de gran relevancia en la protección de los profesionales de estos medios en Cuba. En el caso específico de *Periodismo de Barrio* una de las entrevistadas ha aludido a ello como estrategia: “tratamos de hacer redes de colaboración o alianzas con otros medios que son importantes en la región”

(Entrevistada 8, comunicación personal, 21 de febrero de 2019). Más allá del origen de la voluntad y los primeros contactos con otros medios internacionales, este reconocimiento puede ser asumido como obstáculo para la acción represora del poder.

La red de relaciones se da también al interior de la Isla entre medios independientes. Entre los entrevistados se ha reconocido la voluntad de no agresión de frente a otros medios independientes pues el contexto en el cual se desarrollan es lo suficientemente hostil como para agregarle un obstáculo más con ataques entre ellos. Incluso puede hablarse de estrategias de colaboración entre algunos medios (para generar trabajos conjuntos u organizar actividades en la que confluyan los profesionales de diversas organizaciones periodísticas) así como, en ocasiones, de respaldo a las denuncias de medios que han sido reprimidos por el poder. Esta voluntad colaborativa o no confrontacional con otros medios independientes, se ha mostrado incluso a la hora de hablar sobre la posible competencia entre ellos en el contexto de la Isla, la cual no ha sido reconocida por los profesionales entrevistados, salvo a la hora de referirse a una “carrera” amigable por publicar trabajos cada vez con mayor calidad.

Los entrevistados han destacado también como estrategia la rigurosidad de los procesos productivos y la calidad de los trabajos presentados. Esto último, si bien no podría verse sólo como respuesta ante el ambiente cuestionador y hostil en el cual se desarrollan estos medios sino vinculado de forma más estrecha a los ideales de la profesión, no se debe entender por fuera de las condiciones específicas del contexto sociohistórico cubano en el que se desarrollan tanto *Periodismo de Barrio* como *El Estornudo* y el modo en que se busca una ganancia en el capital simbólico de los medios, la cual podría fungir como protección. Un reportero de este último medio ha compartido una reflexión en este sentido que puede extrapolarse perfectamente a *Periodismo de Barrio*. Desde su punto de vista la estrategia más adecuada a seguir es “hacer el mejor periodismo posible”. Ello implica “no perder el tiempo” en respuesta a lo que alguien pueda decir, en tanto se encuentran en una “guerra” en la que la puesta en tela de juicio del trabajo de los periodistas y sus posturas es frecuente. La realización del “mejor periodismo posible” para este entrevistado se logra, “buscando la mayor cantidad de fuentes, comparando datos, mostrando la realidad, poniendo fotos que evidencien que lo que se dice no es mentira, videos cuando se puede, audios... periodismo responsable, que es lo que debería hacer todo el mundo” (Entrevistado 12, comunicación personal, 14 de febrero de 2019).

Los profesionales entrevistados de *Periodismo de Barrio* se han detenido en aspectos que definen propiamente el proceso operativo del medio. Estos han sido calificados como estrategias: a) evitar la confrontación, b) comunicarse en la etapa de reporte, c) trabajar en equipo, d) limitar el número de periodistas en el terreno, e) administrar el tiempo de estancias en comunidades, y f) trabajar con fuentes documentales.

Existe en este medio una idea compartida de que el ejercicio profesional se dota de relevancia cuando ha sido llevado hasta feliz término. En este sentido el enfrentamiento con el poder en el proceso productivo es un impedimento para lograr el real objetivo que se persigue con un trabajo en particular. Por eso se intenta evitar la confrontación en el trabajo de campo de los periodistas.

Evitar una actitud confrontativa en el proceso productivo no implica que se desconozca la importancia de la función vigilante de la profesión frente al poder. Si se consideran las concepciones sobre los modelos profesionales en *Periodismo de Barrio* (y también de *El Estornudo*) es posible entender la relevancia que le conceden al rol del periodismo como cuestionador de las prácticas del poder. Precisamente por ello; por la importancia que le brindan a esa función desde la construcción de un relato lo más riguroso y profundo posible en torno a la realidad cubana, en donde haya una interrogación constante sobre su ejercicio y un compromiso con la ciudadanía afectada por determinadas decisiones o políticas, la denuncia de las arbitrariedades específicas contra los periodistas de este medio se encuentra en sus agendas, pero da cuenta de una frustración en torno al ejercicio profesional (Entrevistada 5, comunicación personal, 24 de marzo de 2019). Esto se engarza perfectamente con la defensa desde *Periodismo de Barrio* (y también desde *El Estornudo*) de un compromiso político del periodismo pero desde la lógica

propiamente profesional y un distanciamiento de la práctica periodística que ha encontrado como relevante para sus agendas el discurso autorreferencial sobre el modo en que le afecta la represión. No hay un cuestionamiento ético sobre ello en los profesionales de *Periodismo de Barrio*, en tanto todo hecho represivo debe ser denunciado, parecen entender los entrevistados; hay, no obstante, un posicionamiento asociado a la defensa de las tipicidades de las lógicas propias del ejercicio periodístico.

Los entrevistados de *Periodismo de Barrio* han señalado como elemento fundamental la existencia de un protocolo de seguridad. La directora del medio ha dicho que ante un trabajo en el terreno los profesionales deben mantenerse comunicados (Entrevistada 5, comunicación personal, 24 de marzo de 2019). Este cuidado especial de *Periodismo de Barrio* puede explicarse por las distintas experiencias de detenciones arbitrarias en el proceso de reporte, las cuales han sido sufridas por sus profesionales durante la historia del medio.

El trabajo en equipo ha sido central en los procesos productivos de *Periodismo de Barrio* al considerar las competencias profesionales disímiles que hay que poner en juego en un tipo de medio como este para generar productos comunicativos de mayor calidad. No obstante, el trabajo en equipo también se ha erigido como estrategia de protección ante los obstáculos en la etapa de búsqueda de información en el terreno. Los entrevistados lo han destacado como respuesta asumida por el medio ante las condiciones hostiles del contexto nacional.

Al mismo tiempo se ha determinado limitar la presencia en el terreno del colectivo completo del medio desde la detención que sufrieran sus integrantes en octubre de 2016 en el oriente del país ante la cobertura del huracán Matthew. Ello constituye un mecanismo de protección relevante que en combinación con otros podría hacer menos vulnerable al colectivo de esta organización periodística. Los entrevistados también han referido la estrategia de administrar el tiempo de estancia en las comunidades en donde puedan existir problemas. Se ha dicho en este sentido: “si pretendemos hacer una historia en profundidad en una localidad determinada, creemos que lo conveniente no es estar mucho tiempo en esa misma localidad sino hacerlo más fragmentado” (Entrevistado 17, comunicación personal, 27 de febrero de 2019). Se han referido a esta estrategia como consecuencia también de las experiencias que ya ha tenido el medio. Este tipo de mecanismos de protección a veces “surge en la marcha, según van apareciendo los tropiezos” (Entrevistado 17, comunicación personal, 27 de febrero de 2019).

Por último, los periodistas de este medio han referido una condición fundamental del ejercicio profesional vinculada a la relación con las fuentes. El trabajo con las fuentes vivas se encuentra atravesado por varias tensiones que poseen matices específicos. Es frecuente que las fuentes institucionales decidan cerrarse y negar la información a los periodistas de medios independientes (aunque en las entrevistas se ha mencionado que esta tendencia en ocasiones es rota por algunos actores). Ante los obstáculos para el acceso e intercambio con las fuentes vivas institucionales, los entrevistados han aludido al recurso a las fuentes documentales como alternativa.

En el caso de *El Estornudo* no podría hablarse de un protocolo de seguridad como el defendido en un medio como *Periodismo de Barrio*. Ello podría tener que ver con el propio proceso productivo poco formalizado del medio, el tipo de periodismo que realizan que no depende, como en *Periodismo de Barrio*, de una inserción tan intensa en determinados espacios de reporte o con la relativamente poca frecuencia, hasta el momento del trabajo de campo de esta investigación, con las que se han dado las detenciones en este segundo medio en la cobertura de determinado proceso.

Desde este medio se ha aludido también, como desde *Periodismo de Barrio*, a las dificultades en la relación con fuentes vivas. Aunque en las respuestas a las preguntas sobre las estrategias no se han detenido en el modo en que intenta trascender los obstáculos en esta relación, se puede presumir que hay en *El Estornudo* una búsqueda de alternativas para acceder a la información que podría encontrarse en las fuentes vivas oficiales, mediadas por la mayor o menor intensidad que pueda tener el ejercicio de reporte en este medio al considerar la variedad de géneros asumidos por la revista.

Las estrategias asumidas por estos medios constituyen una dimensión especialmente relevante en tanto posibilita cerrar la mirada analítica en torno a las organizaciones periodísticas. Ello da cuenta de una posición reactiva frente a las condiciones hostiles en las cuales se da el ejercicio periodístico en un contexto particular, al mismo tiempo que permite comprender el reconocimiento por parte de los profesionales de las alternativas para burlar, en la medida de lo posible, esas condiciones poco propicias para un ejercicio adecuado del periodismo. Como se ha destacado, también refieren las propias exigencias del medio y sus objetivos en el contexto cubano, así como las consideraciones sobre el ideal de la profesión tanto en *Periodismo de Barrio* como en *El Estornudo*. Todo ello activa alternativas que pueden asumirse de una u otra manera en dependencia de cómo se da la articulación entre las distintas condiciones de producción periodística, y que a la vez constituyen el basamento del tipo de periodismo defendido por ambas organizaciones, definido, entre otras características, por su horizontalidad y policentrismo.

## Conclusiones

Las condiciones de producción periodísticas se caracterizan en un nivel operativo- organizacional en *Periodismo de Barrio* y *El Estornudo* por su carácter policéntrico y horizontal. La horizontalidad en la producción viene a confirmar un aplanamiento en los procesos productivos de los medios. Esto resulta especialmente relevante en el caso cubano ante un predominio del autoritarismo y las orientaciones verticalistas dadas desde afuera hacia adentro en los medios oficiales.

En este sentido puede hablarse de una innovación en los medios independientes de la estructura mediático-partidista en Cuba manifestada no sólo en las características específicas de sus relatos sino también en el modo en que se generan sus procesos productivos. A ello sólo se puede atender desde el reconocimiento de un desplazamiento importante dentro del área de estudio sobre producción periodística hacia el énfasis en la capacidad de agencia de los sujetos para asumir las complejidades actuales de estos procesos y el protagonismo de los profesionales en ellos inmersos.

En los procesos productivos en los medios estudiados se manifiestan las etapas de planificación, recopilación de la información, elaboración del trabajo, edición, verificación (para algunos materiales en *Periodismo de Barrio*), corrección (diferenciada de las otras etapas en *Periodismo de Barrio*, no en *El Estornudo*), presentación y divulgación. Estas se encuentran atravesadas por procesos de organización y control dados en reuniones presenciales (más frecuentes y sistemáticas en *Periodismo de Barrio*) así como a través de determinadas herramientas de trabajo que ubican estas dinámicas en un entorno virtual.

Más allá de las estructuras y jerarquías al interior de los medios, la horizontalidad en la producción periodística, asociada al modo en que han surgido estas organizaciones y los lazos de amistad existente entre sus integrantes, tiene que ver también con la oposición a un modelo autoritario que ha regido el periodismo en Cuba. La emergencia de medios como estos se ampara, entre otras motivaciones, en la posibilidad de concretar los ideales profesionales de los periodistas que no podían materializarse en la prensa tradicional. Estos ideales, en el caso específico de los medios estudiados, encuentran su concreción, entre otras formas, con la participación activa de los profesionales en decisiones relevantes en diferentes etapas de los procesos productivos.

La condición policéntrica de la producción periodística en estos medios confirma también la pertinencia de desplazamientos ya destacados dentro del área de estudio en torno a la necesidad de mirar más allá de las salas de redacción para comprender los nuevos matices en el ejercicio profesional. Ello implica reconocer la centralidad de una mediación tecnológica que, si bien no es determinante, pues sólo puede entenderse en su articulación con otras dinámicas, es de gran trascendencia en el surgimiento de medios independientes en contextos con condiciones difíciles para el desarrollo del periodismo.

Los medios estudiados no cuentan con un espacio de concurrencia de sus profesionales como podría ser una sala de redacción. Los trabajos realizados por los periodistas son generados desde múltiples

lugares. Ello dota de mayor centralidad en el trabajo periodístico a la voluntad y responsabilidad propia de los individuos, más allá de las presiones organizacionales. Al mismo tiempo, en el caso de uno de los medios examinados, *El Estornudo*, la condición multisituada de sus integrantes, alejados espacialmente en contextos nacionales diversos, puede haber generado un proceso de producción signado por una mayor informalidad si se compara con *Periodismo Barrio*, con la mayor parte de su núcleo gestor en Cuba en el momento del trabajo de campo de la investigación.

Por último, las estrategias constituyen una dimensión del nivel operativo- organizacional que se orientan sobre todo a la conservación del medio en un contexto de hostilidad. A ellas es necesario atender pues dan cuenta del interés desde estas organizaciones de generar la protección del tipo de periodismo que proponen realizar. Al mismo tiempo refieren una confluencia de las condiciones transnacionales, de estructura y normatividad del sistema de medios, de relacionamiento extramediático e individuales sobre el nivel de análisis operativo- organizacional.

En los casos particulares que se analizan en este trabajo puede hablarse, entre otras estrategias, de la creación de redes de colaboración a nivel nacional o internacional, una apuesta por la no agresión entre medios independientes, el compromiso con el ejercicio responsable de la profesión que potencie una ganancia en términos de capital simbólico, exigencias a nivel operativo para la protección de los profesionales en la recogida de información y búsqueda de alternativas para el acceso a información ante el cierre de los circuitos oficiales.

## Referências Bibliográficas

- Albelo, I. (2013). *Las mediaciones en el proceso de producción informativa de la emisora Radio Rebelde. Análisis de caso: Noticiero Nacional de Radio y Haciendo Radio* (Tesis de Doctorado). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba.
- Boczkowski, P. J. (2005) *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. The MIT Press. <https://archive.org/details/digitizingnewsin0000bocz/mode/2up>.
- Boczkowski, P. J. (2004). The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms. *Journal of Communication*, 54(2), 197–213. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02624.x>.
- Carlson, M. (2016). Metajournalistic Discourse and the Meanings of Journalism: Definitional Control, Boundary Work, and Legitimation. *Communication Theory*, 26 (4), 349- 368. <https://doi.org/10.1111/comt.12088>.
- Celecia, C. (2020). Periodismo independiente cubano en línea: ampliación de lo público desde una dimensión contenciosa. *Comunicación y Sociedad*. <https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7644>.
- Cottle, S. (2007). Ethnography and News Production: New(s) Developments in the Field. *Sociology Compass* 1 (1), 1- 16. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2007.00002.x>
- Cottle, S. (2000). New(s) Times: Towards A Second Wave of News Ethnography. *Communications: The European Journal of Communication Research* 25, 19–41. <https://doi.org/10.1515/comm.2000.25.1.19>.
- De León, S. (2003). *La construcción del acontecer. Análisis de las prácticas periodísticas*. UAA/UdeG/ CONEICC.
- Deuze, M. & Witschge, T. (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism, *Journalism* 19 (2), 165- 181. <https://doi.org/10.1177/1464884916688550>.
- Díaz, E. (2018). Medios emergentes en Cuba. Desafíos, amenazas y oportunidades. *Sembramedia* <https://www.sembramedia.org/medios-emergentes-en-cuba/>.

- Diz, E. (2011) *Reubicar el futuro Las mediaciones entre la cultura profesional y las lógicas de producción periodística para la web. Estudio de casos: Granma y Trabajadores* (tesis de Doctorado en Ciencias de la Comunicación). Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Cuba.
- Domingo, D. (2008). Interactivity in the daily routines of online newsrooms: dealing with an uncomfortable myth, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 680- 704. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00415.x>.
- Fishman, M. (1997). News and Nonevents. Making the Visible Invisible. En Berkowitz, D. (Ed). *Social Meanings of news. A Text Reader* (pp. 210- 229). SAGE.
- Fishman, M. (1983). *La fabricación de la noticia*. Buenos Aires: Tres Tiempos.
- Gans, H. (2004). *Deciding What's News. A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*. Northwestern University Press.
- García, A., Somohano, A. & Acosta, M. (2018). El camino de los nuevos periodistas. Rasgos de las trayectorias profesionales de egresados de Periodismo de la Universidad de La Habana entre 2010 y 2014. En Vega Baeza, R. & Requeijo Rey, P. (Coords.) *La universidad y nuevos horizontes del conocimiento* (pp. 157- 170). Tecnos.
- García, G. (2007). *La construcción del comentario. Un estudio del proceso de producción del comentario de temas nacionales en Juventud Rebelde y Bohemia* (tesis de Licenciatura en Periodismo). Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba.
- García-Luis, J. (2004). *La regulación de la prensa en Cuba: referentes morales y deontológicos* (tesis de Doctorado en Ciencias de la Comunicación). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Henken, T. A. (2017). Cuba's Digital Millennials: Independent Digital Media and Civil Society on the Island of the Disconnected. *Social Research: An International Quarterly*, 84 (2), 429- 456.
- Hjarvard, S. (2014). El estudio de la producción de noticias. En Jensen, K. B. (Ed.). *La comunicación y los medios. Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa* (pp. 145- 172). Fondo de Cultura Económica.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Morata.
- Martini, S. (2000). *Periodismo, noticia y noticiabilidad*. Norma.
- Medina, R. & Somohano, A. (2019). Mediación socioprofesional en el proceso de producción periodística sobre la actualización del modelo económico cubano. Estudio de caso. *Global Media Journal México* 16 (31), 1-26. <https://doi.org/10.29105/gmjmx16.31-1>.
- Olivera, D. & Fernández, C. (2022). Servicio público vs. Autonomía, el dilema de la cultura periodística cubana. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 123-146. <http://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e778>.
- Ramos, A. & Veliz, J. (2017). "Alternativas". En. Ricardo Luis, R.; Gómez Masjuán, M. E.; Veliz Gutierrez, J. & Tolentino Herrera, W. (Comp.) III Encuentro Nacional de Socialización de Investigaciones en Periodismo. Nuevos Escenarios Info-comunicacionales: experiencias y desafíos para el periodismo cubano. <https://es.scribd.com/document/358961042/Memorias-III-Encuentro-Socializacion-Periodismo>.
- Ramos, A. (2016). *Alternativas. Un acercamiento a las principales características del proceso de gestión editorial de revistas temáticas distribuidas mediante el Paquete Semanal* (tesis de Licenciatura en Periodismo). Universidad de La Habana, Cuba.
- Reich, Z. & Barnoy, A. (2016). Reconstructing Production Practices through Interviewing. En Witschge, T.; Anderson, C. W.; Domingo, D. & Hermida, A. (Eds). *The Sage Handbook of Digital Journalism* (pp. 477- 493). SAGE.
- Schmitz Weiss, A. & Domingo, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice, *New Media & Society* 12(7), 1156-1171. <https://doi.org/10.1177/1461444809360400>.

- Schwarz, A. (2010). La teoría de los valores noticiosos y su validez externa: cómo influyen los factores noticiosos en la cobertura de las noticias internacionales en la prensa mexicana. En Hernández, M. E. (Comp.) *Estudios sobre periodismo. Marcos de interpretación para el contexto mexicano* (pp. 19- 53). CUCSH-UDG.
- Sexto, L. (2009). *Rutas, rutinas y retos. Un acercamiento a las condicionantes del proceso de producción de noticias nacionales en el Departamento de Reporteros del Sistema Informativo de la Televisión Cubana* (tesis de Licenciatura en Periodismo). Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba
- Singer, J. (2016). Journalism as an Entrepreneurial Enterprise: Normative Boundaries, Economic Imperatives, and Journalistic Roles. En Boczkowski, P. J. & Anderson, C. W. (Eds.) *Remaking the News*. (pp. 195-210). MIT Press.
- Singer, J. (2004). More Than Ink-Stained Wretches: The Resocialization of Print Journalists in Converged Newsrooms. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 81 (4), 838-856. <https://doi.org/10.1177/107769900408100408>.
- Somohano, A. (2013). *Regulación comunicativa y aproximación mediática a actores políticos: notas para un debate desde el contexto cubano. Régimen de regulación comunicativa sobre mecanismos de aproximación de Granma y Juventud Rebelde a la UJC* (tesis de Maestría en Comunicación). Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba.
- Tuchman, G. (1993). Métodos cualitativos en el estudio de las noticias. En Jensen, K. B. & Jankowski, N. W. (Eds.). *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas* (99- 115). Bosch.
- Tuchman, G. (1983). *La producción de la noticia. Estudio sobre la construcción de la realidad*. Gustavo Gili.
- Usher, N. (2014). *Making News at the New York Times*. University of Michigan Press.
- Wagemans, A.; Witschge, T. & Deuze, M. (2016) Ideology as Resource in Entrepreneurial Journalism, *Journalism Practice*, 10 (2), 160-177. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1124732>.
- Wagemans, A.; Witschge, T. & Harbers, F. (2019). Impact as driving force of journalistic and social change, *Journalism*, 20 (4), 552- 567. <https://doi.org/10.1177/1464884918770538>.
- Wahl-Jorgensen, K. (2009). News production, ethnography, and power: On the challenges of newsroom-centricity. En Bird, S. E. (Ed). *The Anthropology of News and Journalism: Global Perspectives* (pp. 21- 34). Indiana University Press.
- Witschge, T. & Harbers, F. (2018). Journalism as Practice. En Vos, T. (Ed.). *Journalism* (pp. 105-123). De Gruyter Mouton.