

INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE PRODUCCIONES AUDIOVISUALES EN TELECENTROS CUBANOS

METHODOLOGICAL INSTRUMENT FOR THE MANAGEMENT OF AUDIOVISUAL PRODUCTIONS IN CUBAN TELECENTERS

Lisván Lescaille Durand.

Agencia Informativa Latinoamericana Prensa Latina

lisvanlescaille@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9721-6013>

Froilán Alexander Parra Suárez

Universidad de Holguín

froypas@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9086-4117>

Roger Alarcón Barrero

Escuela Superior del Estado y el Gobierno

ralarconb@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5545-530X>

Liudmila Vilató Frómeta

Universidad de Ciencias Médicas Guantánamo

liuvilato@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7176-6036>

Recibido: 2 de mayo de 2025

Revisado: 7 de agosto de 2025

Aprobado: 29 de septiembre de 2025

Cómo citar: Lescaille Durand, L; Parra Suárez, F. A; Alarcón Barrero, R. y Vilató Frómeta, L. (2025). Instrumento metodológico para la gestión de producciones audiovisuales en Telecentros cubanos. *Bibliotecas. Anales de Investigacion*;21(3), 1-14

RESUMEN

Objetivo: En el presente trabajo se propone un instrumento metodológico (modelo y procedimiento) para la gestión de producciones audiovisuales en los telecentros cubanos que contribuya a la mejora de estas organizaciones mediáticas. **Diseño/Metodología/Enfoque:** se utilizaron métodos científicos tales como: análisis-síntesis, modelación, observación científica, análisis documental, entrevistas y encuestas que permitieron diagnosticar el estado actual del objeto de estudio, modelar la interacción de sus componentes y formular un procedimiento general para su gestión con base en el enfoque basado en procesos. **Resultados y Discusión:** se identifican carencias teóricas y de instrumentos metodológicos para gestionar producciones audiovisuales en telecentros cubanos, lo cual dificulta el desempeño de su personal directivo y técnico-

artístico. Ello puede solventarse mediante la gestión integrada de la producción periodística, de programas televisivos y productos multimediales, tomando como punto de partida la modelación de ese proceso y el establecimiento de una metodología para elevar la eficacia de la gestión del medio de comunicación.

Conclusión: el modelo y el procedimiento presentado contribuyen a la formulación de estrategias y planes de mejora continuas y a la elevación de la calidad del producto televisivo de los telecentros. En consecuencia, el instrumento metodológico desarrollado resulta útil para gestionar con eficacia los procesos que intervienen en la obtención de una obra audiovisual televisiva. **Originalidad/Valor:** Ofrece una herramienta para el monitoreo sistemático y control de acciones, favoreciendo la mejora en los procesos y la eficacia del objeto estudiado.

PALABRAS CLAVE: gestión; producción audiovisual; instrumento metodológico; telecentros; internet, multimedia.

ABSTRACT

Objective: In this work a methodological instrument (model and procedure) is proposed for the management of audiovisual productions in Cuban telecentres that contribute to the improvement of these media organizations. **Design/Methodology:** Scientific methods such as: analysis-synthesis, modeling, scientific observation, documentary analysis, interviews and surveys were used that allowed to diagnose the current state of the object of study, model the interaction of its components and formulate a general procedure for its management based on the process-based approach. **Results and discussion:** Theoretical and methodological instruments are identified to manage audiovisual productions in Cuban telecentres, which makes it difficult to perform their managerial and technical-artistic staff. This can be solved through the integrated management of journalistic production, television programs and multimedia products, taking as a starting point the modeling of that process and the establishment of a methodology to raise the effectiveness of the management of the media. **Conclusion:** The model and procedure presented contribute to the formulation of continuous strategies and plans for improvement and the elevation of the quality of the television product of the telecentros. Consequently, the developed methodological instrument is useful for professionals and managers of the media, while it becomes a tool to effectively manage the processes involved in obtaining a television audiovisual work. **Originality/Value:** It offers a tool for systematic monitoring and control of actions, favoring the improvement in the processes and effectiveness of the media.

Keywords: management; audiovisual production; methodological instrument; Telecentros; Internet, multimedia.

INTRODUCCIÓN

La gestión de procesos adquiere relevancia en la era digital, caracterizada por el avance de la digitalización, la interconectividad de espacios virtuales, el incremento en la penetración social de internet y la velocidad de transferencia de datos en la red de redes. En ese ámbito, lo audiovisual cobra mayor interés en el consumo cultural de las audiencias (Tuñón, 2022). De ahí que la producción audiovisual se haya convertido en una actividad esencial para el posicionamiento de los medios de comunicación en plataformas tradicionales y digitales, lo que ha generado cambios sustanciales en sus modos de operar y gestionar procesos internos (Pereira y Portilla, 2024).

Las transformaciones referidas, trajeron notables beneficios para la televisión que, con la digitalización, ha incrementado estándares técnicos, posibilidades de conservación del material audiovisual, y alcance de su difusión a través de paquetes de programas y servicios accesibles directamente al espectador (Herrera, 2019). El escenario descrito aporta herramientas a la denominada pequeña pantalla para la conquista del público con base en una producción audiovisual adaptada al manejo de los recursos sonoros y visuales que la sustentan; ella integra una industria audiovisual en la que conviven tres modelos principales: el cinematográfico, el televisivo y el de la convergencia de medios. (Moreno- Miguel, R. S., & Flores-Vivar, 2021).

El rápido desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la constante evolución de Internet impactan decisivamente en las operaciones de los medios de comunicación masiva; esas

transformaciones suceden en un entorno digital amplio y complejo en el que se integran y confluyen diferentes espacios comunicacionales, un proceso que Torres, Vargas, & Lalangui, (2024) asocian con la convergencia mediática.

Jenkins (2006) describe un modelo que representa un cambio cultural en el consumo de las audiencias, debido a un creciente flujo de contenidos a través de múltiples plataformas mediáticas, fomentando la cooperación entre industrias y el desplazamiento migratorio de audiencias dispuestas a explorar diversas experiencias de entretenimiento. La cultura de la convergencia o simplemente “lo digital”, devine escenario mediático en el que cohabitan diversos públicos con distintos patrones de comportamiento y hábitos de consumo, dependiendo de preferencias e incluso posibilidades económicas. (Di Santi (2020)

A lo anterior se suma la llegada de las redes sociales y sus capacidades para realizar transmisiones en vivo, lo que aporta nuevas perspectivas al relato audiovisual, producido ahora para usuarios ubicuos que consumen esos contenidos en pantallas pequeñas tanto en destinos como en desplazamientos. En ese contexto, la producción periodística también enfrenta cambios que conducen a mayor inmediatez en la difusión de contenidos informativos, gestionados conforme a las características de las nuevas plataformas multimediales.

Esa realidad propicia una aceleración en la producción periodística mediante una mayor cobertura informativa (Torres, Vargas, & Lalangui, 2024). En consecuencia, el modelo comunicativo resulta más participativo y modifica el papel tradicional de los medios masivos. De esa manera, emergen nuevos medios digitales con otras dinámicas en su producción audiovisual que ponen énfasis en las plataformas digitales y características propias de internet como interactividad, hipertextualidad y multimedialidad.

La revolución digital ha transformado no solo el concepto y la naturaleza, sino también los procesos y el lenguaje de la producción audiovisual. El aumento del ancho de banda para la navegación web, el éxito de plataformas para compartir videos (especialmente YouTube) y la facilidad en la creación y difusión de contenido audiovisual han dado lugar a un nuevo espacio/mercado para contenidos audiovisuales que se ha convertido en un fenómeno social.

La convergencia de medios en la transición al entorno digital ha permitido que el usuario-ciudadano se convierta en un creador de contenidos multimedia (audio, video, animación, imagen y texto) actualizables periódicamente. Para ello, solo se requiere un ordenador con capacidad de edición multimedia, conexión a internet y un dispositivo de captura de imágenes o video (como una cámara fotográfica digital o un teléfono móvil con videocámara).

Barrios y Zambrano (2015) señalan que los cibermedios actúan como mediadores entre los hechos y el público al utilizar criterios periodísticos, lenguaje multimedia e interactividad en su producción informativa publicada en internet. Aunque su propósito es similar al de los medios tradicionales -la producción informativa-, la forma en que se lleva a cabo esta producción ha experimentado cambios significativos.

Finalmente se constata que la convergencia entre televisión e Internet ha generado una mayor complejidad en la distinción entre ambos medios. El nuevo soporte es multimedia, y reduce las fronteras conceptuales con el audiovisual tradicional al posibilitar la combinación de material visual y sonoro, ya sea con animación o video integrado, presentaciones interactivas y narrativas propias del nuevo formato.

El cambio de paradigma implica a su vez una obligatoriedad, al menos para la televisión, de dialogar con sus audiencias en escenarios digitales. En ese sentido, Sánchez (2022), precisa que “la convergencia entre televisión y medios digitales, habla de un fenómeno llamado *hipertelevisión*, término con el que destaca la capacidad interactiva que le imprimen las redes sociales e Internet a la televisión tradicional”.

Estas tendencias y desarrollos están integrándose gradualmente en los medios de comunicación cubanos y, eventualmente en la televisión, ámbito en el que la actitud más participativa de los usuarios en redes sociales, exige a los profesionales de los órganos de prensa, entre estos los telecentros, insertarse rápidamente a las nuevas dinámicas de gestión de la producción audiovisual multimedia.

En este punto conviene acotar que la literatura revisada registra como telecentros a espacios públicos que brindan acceso y uso de las Tics, provenientes de infraestructuras tanto del sector privado como del público y de organizaciones de la sociedad civil. En América Latina, son conocidos también como Centros de Acceso Público a las Tecnologías (CAPT). Rivoir y Escuder (2021) plantean que los CAPT se promueven bajo dos enfoques principales:

- Enfoque comercial (cibercafés): donde el acceso a las tecnologías está regido por la economía de mercado, permitiendo a aquellos con capacidad económica acceder a través de este tipo de centros, generalmente ubicados en áreas urbanas.
- Enfoque social (telecentros y otros centros de acceso público a las Tics): impulsado por gobiernos, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y otros actores de desarrollo, que implementan programas para facilitar el acceso a las Tics independientemente de la capacidad de pago.

La denominación de telecentros como un modelo televisivo es una particularidad originaria de Cuba, surgida en la década de los años 80 del siglo pasado con la expansión de la televisión territorial como medio de comunicación con la población en otras provincias del país. Hasta ese momento, solo existían dos canales nacionales ubicados en la capital cubana, aunque uno de ellos también transmitía desde la ciudad oriental de Santiago de Cuba.

Esta experiencia, actualmente extendida a cada provincia cubana y a varios municipios estratégicos por su ubicación geográfica, ha permitido establecer una red de canales con características distintivas. Su programación se compone de contenidos locales que reflejan la vida política, el desarrollo económico, social y cultural de cada región.

Ese modelo televisivo, sin embargo, está abocado a trasformaciones significativas en su dinámica de generación de contenidos y la comunicación con los públicos del medio, impulsadas por la irrupción de internet y las redes sociales. En su funcionamiento se aprecian insuficiencias que afectan su gestión y el establecimiento de planes de mejora continúas, tales como una dispersión en las etapas de producción, donde el enfoque se limita a la ejecución de actividades técnico-artísticas, sin una vinculación teórica adecuada con otros procesos de gestión.

Al propio tiempo se comprobó la ausencia de instrumentos de gestión para las producciones audiovisuales de estas organizaciones y de indicadores específicos para medir su impacto, lo que dificulta el desarrollo de los procesos internos y el desempeño eficiente de sus profesionales para cumplir con la misión social encomendada.

Los elementos abordados revelan la contradicción existente entre la necesidad de implementar una gestión centrada en el proceso de producciones audiovisuales en los telecentros cubanos y la falta de un fundamento metodológico adaptado a estos medios televisivos, lo cual limita su eficacia. Para alcanzar ese propósito, la presente investigación desarrolló un instrumento metodológico, integrado por un modelo teórico del cual se derivan un procedimiento general y procedimientos específicos, que contribuyen a la mejora en el proceso de gestión de producciones audiovisuales en los telecentros cubanos.

El estudio partió de un exhaustivo análisis de la literatura actualizada sobre el tema, lo que permitió la actualización de tendencias y contextualización de enfoques y modelos utilizados a nivel global para la gestión de producciones audiovisuales, adaptándolos de forma creativa y pertinente a las condiciones específicas de los telecentros cubanos.

METODOLOGÍA

La presente investigación se trata de un estudio transversal realizado en el periodo 2020-2024 en cuatro telecentros del país: Tele Pinar, Tv Avileña, Tele turquino y Solvisión, realizado sobre la base de un muestreo aleatorio simple de estas organizaciones mediáticas que actúan bajo los mismos conceptos y directrices establecidas por la Dirección General de la Televisión Cubana.

En consonancia con lo anterior, el proceso investigativo partió de un momento de diagnóstico y otro de desarrollo o intervención basado en los datos recopilados los cuales condujeron a la construcción del modelo

propuesto que tiene como sustento teórico el enfoque basado en proceso y constituye un instrumento científico que reproduce de manera simplificada la forma en que se desarrollará el proceso de gestión de las producciones audiovisuales.

Mediante el análisis documental se revisaron documentos rectores de los medios de comunicación, emitidos por el Partido Comunista de Cuba, el Instituto de Información y Comunicación Social y la Dirección General de la Televisión Cubana. Posteriormente se realizó observación científica a producciones audiovisuales de los telecentros escogidos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos a evaluar:

- VII. - Investigación previa para la conformación del plan de producción programas.
- VIII. - Plan de rodaje en el proceso de producción audiovisual.
- IX. - Cálculo del presupuesto asignado para la producción de programas en estudio o en exteriores.
- X. - Grabación del programa en estudio o en exteriores.
- XI. - Edición y montaje de programas.

Asimismo, se aplicaron entrevistas a 12 directivos de estas unidades con el fin de analizar la forma en que se realiza la gestión de los procesos de la producción audiovisual, el nivel de conocimiento sobre las etapas de la producción de programas y las habilidades que despliega su personal en cada especialidad del medio. Se aplicó un cuestionario a personal técnico artístico de los equipos de realización, lo que incluyó a 20 productores de programas televisivos y otros 20 profesionales de distintas especialidades que participan en la obtención de una obra audiovisual.

En otra etapa se aplicó una encuesta de recepción y consumo de producciones audiovisuales del telecentro Solvisión a 512 habitantes del municipio de Guantánamo en la homónima provincia oriental, con el objetivo de conocer gustos, preferencias y nivel de satisfacción con las propuestas televisivas del canal.

Como resultado de los instrumentos aplicados, se desarrolló un modelo integral, contextualizado y flexible a las exigencias del entorno mediático donde sea implementado; es al mismo tiempo interactivo con cada etapa de la producción audiovisual y actúa progresivamente dentro del ciclo de la gestión del medio de comunicación.

De esta manera se obtuvo un procedimiento concebido desde la perspectiva instrumental y los presupuestos teórico-metodológicos de la Gestión de Procesos, que lo se define como la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o red de procesos que se puede expresar con diferentes grados de detalle. En este sentido, se describe el cómo, quién, cuándo, dónde, etc., con claridad y racionalidad (González, 2006, p. 7).

La aplicación del enfoque de gestión por procesos centra la atención de los directivos de medios de prensa y los equipos de realización audiovisual en los indicadores de eficacia más que en los resultados alcanzados. Para la estructuración del procedimiento se tuvieron en cuenta varias propuestas anteriores (Aguilar, 2009; Correa, 2011; González, 2006; Gutiérrez, 2009; Muñiz, 2010; Santana, 2010; Velázquez, 2012), adaptadas a la naturaleza del objeto de estudio. Se consideraron los siguientes elementos:

- II. - Definición del objetivo del procedimiento.
- III. - Precisión de su alcance, es decir, el campo y las limitaciones de su aplicación.
- IV. - Definición de las responsabilidades, especificando quién ejecuta el procedimiento y quién lo controla.
- V. - Planteamiento de los pasos del procedimiento, con la precisión de sus objetivos específicos y la descripción detallada de lo que debe hacerse. Se incluyen fases y tareas directivas y de los equipos de realización audiovisual, que puntualizan el contenido de cada paso; las tareas se concretan en actividades específicas en cada contexto de aplicación.
- VI. - Propuesta de los métodos y técnicas que pueden facilitar la realización de las tareas planificadas en cada paso, así como los documentos que pueden ser consultados para su aplicación.

RESULTADOS/DISCUSIÓN

Como resultado del análisis documental se valora que este tipo de organización mediática requiere una actualización de sus funciones a partir de la transformación de su objeto social, su misión y visión en el contexto del desarrollo de las Tics. En general, la producción audiovisual no es considerada, desde la gestión, como un proceso organizado y orientado a la búsqueda gradual de mejoras en los procesos internos de estas organizaciones para el logro de sus metas.

La gestión de las producciones audiovisuales en telecentros cubanos carece de un instrumento metodológico que garantice el uso eficaz de diferentes plataformas de internet, redes sociales y narrativas transmediales para mejorar la comunicación con los públicos. Además, la gestión de las Tics ha sido insuficiente, debido a la falta de una introducción ordenada y planificada de tecnologías que garanticen la integración e interoperabilidad de los sistemas informáticos en todos los departamentos.

Tabla No 1. Resultados de la entrevista a directivos de telecentros provinciales

Nivel de conocimientos de documentos rectores		Nivel de conocimiento sobre procesos que intervienen en gestión de producción audiovisual		Nivel de conocimientos sobre las etapas del proceso de gestión de la producción audiovisual		Dominio de los elementos que intervienen en el ciclo directivo para la ejecución de la producción audiovisual		Nivel de conocimientos sobre articulación del proceso de producción audiovisual y la convergencia con las plataformas de internet y redes sociales		
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	
Alto	3	25	2	17	9	75	2	17	3	25
Medio	6	50	7	58	3	25	8	66	5	42
Bajo	3	25	3	25	0	0	2	17	4	33
Total	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100

Como indica la tabla 1 solo el 25% conoce todos los documentos rectores que guían el proceso de producción de programas televisivos en telecentros; el 50% mencionó algunos de ellos, y el 25% desconocía por completo las normativas. Por su parte, el 17% mostró conocimientos completos sobre los procesos que intervienen en la gestión de una producción audiovisual; el 58% reveló algunos conocimientos, y el 25% no tenía conocimiento alguno.

Asimismo, se constató que el 75% mencionó acertadamente las etapas del proceso de gestión de la producción audiovisual en Telecentro; el 25% mencionó algunas de ellas, y ninguno reveló desconocimiento de dichas etapas; el 17% demostró dominio de los elementos que intervienen en el ciclo directivo para la ejecución del proceso de producción audiovisual en telecentros; el 67% demostró dominio de algunos elementos, y el 17% no mostró dominio sobre estos aspectos.

Únicamente el 25% expresó conocimientos sobre la articulación del proceso de producción audiovisual y la convergencia con las plataformas de internet y las redes sociales, y se refirió correctamente al momento del proceso donde se prevén los contenidos multimediales.

Por otro lado, la observación y análisis del proceso de producción audiovisual en 10 programas trasmítidos en telecentros permitió identificar insuficiencias en la investigación previa, la confección del plan de rodaje, el conocimiento y manejo del presupuesto asignado, y el dominio de los elementos técnicos y artísticos para la grabación y edición de programas en estudio o en exteriores.

Por su parte, el cuestionario aplicado al personal técnico y artístico permitió evaluar que los roles y responsabilidades en la gestión de la producción audiovisual no siempre están claros para directivos y técnicos

artísticos en los telecentros cubanos, lo que hace inviable el enfoque basado en procesos; en tanto, se comprueba la inexistencia de herramientas científicas que garantice la direccionalidad y operacionalización de los procesos en correspondencia con lo planificado y los recursos humanos y materiales disponibles.

El análisis del instrumento arrojó limitaciones en cuanto a la valoración de los resultados del proceso de gestión de la producción audiovisual, y las relaciones entre las actividades de planificación, selección, evaluación y formación, relacionadas con los objetivos de trabajo del medio se quedan en el ámbito estratégico de dirección. En ese sentido, no están declarados de manera explícita las dimensiones e indicadores para el proceso de gestión de la producción audiovisual en telecentros, lo que dificulta la verificación del cumplimiento de sus objetivos de trabajo.

Aunque se dispone de documentos rectores, manuales y procedimientos definidos por la Dirección General de la Televisión Cubana (DGTVC) para algunas áreas, estos carecen de modelos y procedimientos que permitan gestionar las producciones audiovisuales en los telecentros como un proceso integrado a las nuevas plataformas digitales empleadas por los medios de comunicación.

En consecuencia, se valora que este tipo de organización mediática requiere una actualización de sus funciones a partir de la transformación de su objeto social, su misión y visión en el contexto del desarrollo de las Tics. En general, la producción audiovisual no es considerada, desde la gestión, como un proceso organizado y orientado a la búsqueda gradual de mejoras en los procesos internos de estas organizaciones para el logro de sus metas.

La gestión de las producciones audiovisuales en telecentros cubanos carece de un instrumento metodológico que garantice el uso eficaz de diferentes plataformas de internet, redes sociales y narrativas transmediales para mejorar la comunicación con los públicos. Además, la gestión de las Tics ha sido insuficiente, debido a la falta de una introducción ordenada y planificada de tecnologías que garanticen la integración e interoperabilidad de los sistemas informáticos en todos los departamentos.

El instrumento propuesto resulta viable para alcanzar la mejora progresiva de los procesos en el órgano de prensa, y atender las insuficiencias determinadas previamente. El mismo abarca todas las etapas desde la presentación del proyecto audiovisual, incluyendo planificación, organización, implementación y control de procesos con el objetivo de lograr un producto que cumpla con todos los estándares de calidad utilizando el menor tiempo posible y optimizando recursos.

Fundamentación del modelo gestión de producciones audiovisuales en telecentros

El desarrollo del modelo propuesto está concebido desde el exterior al interior de la organización mediática estudiada y para su mejor compresión se describen tres niveles de integración de sus componentes. La figura 1.1 muestra el primer nivel de interacción del entorno social, político, ambiental, económico y tecnológico de los telecentros en estrecha relación con el marco legal que rige la comunicación social en los ámbitos institucionales, mediáticos, políticos y comunitarios, establecidos en el país.

Figura 1.1 Primer nivel de interacción del modelo de gestión de producciones audiovisuales en telecentros cubanos

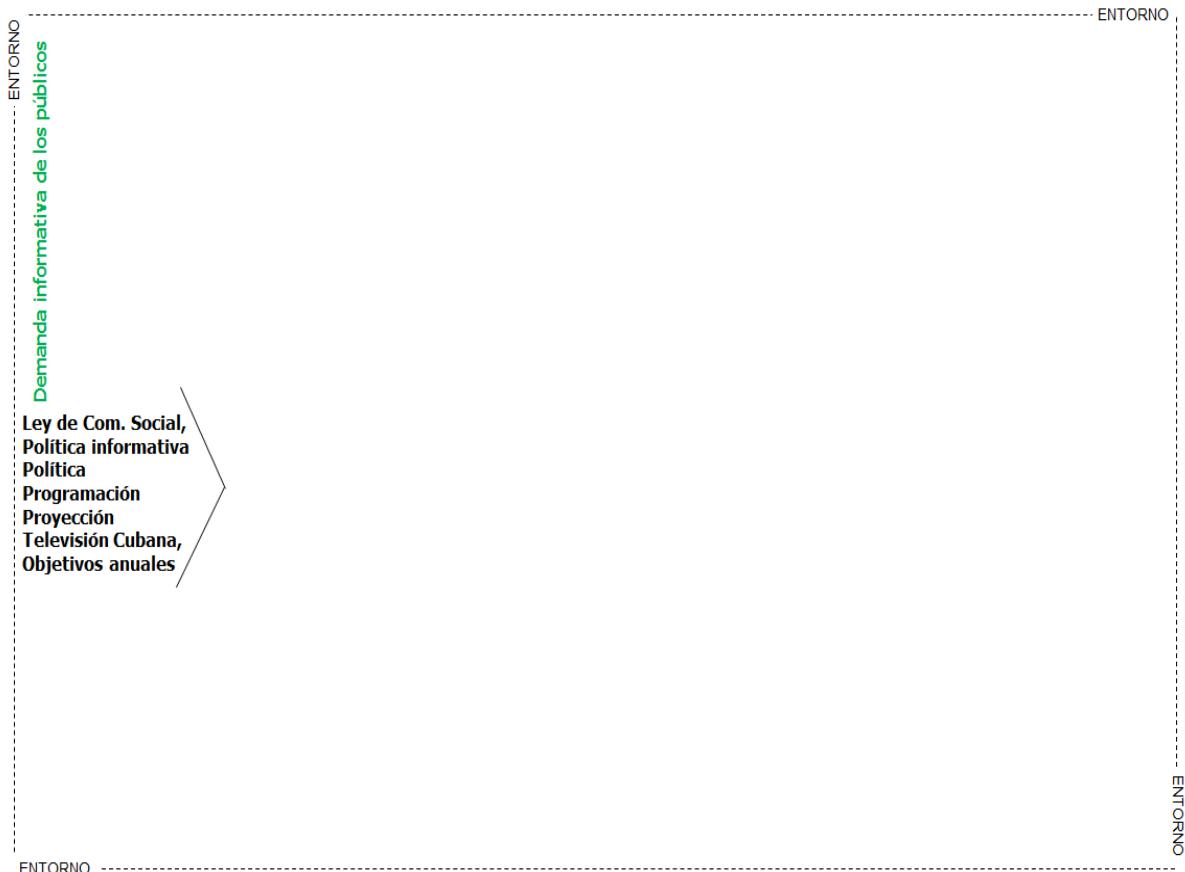
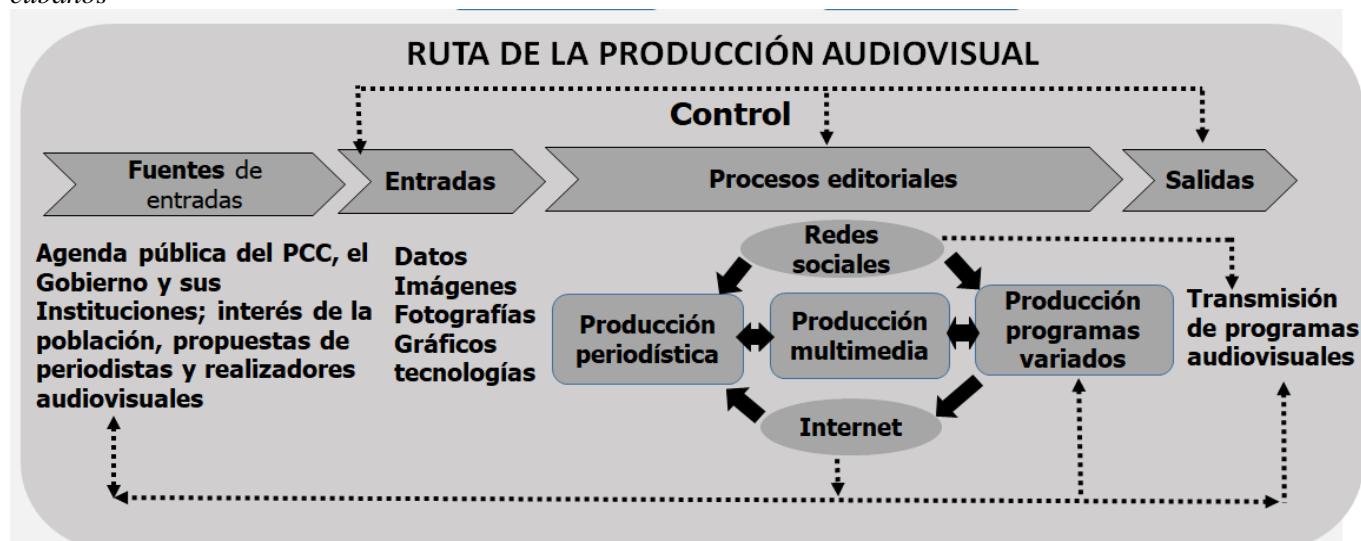


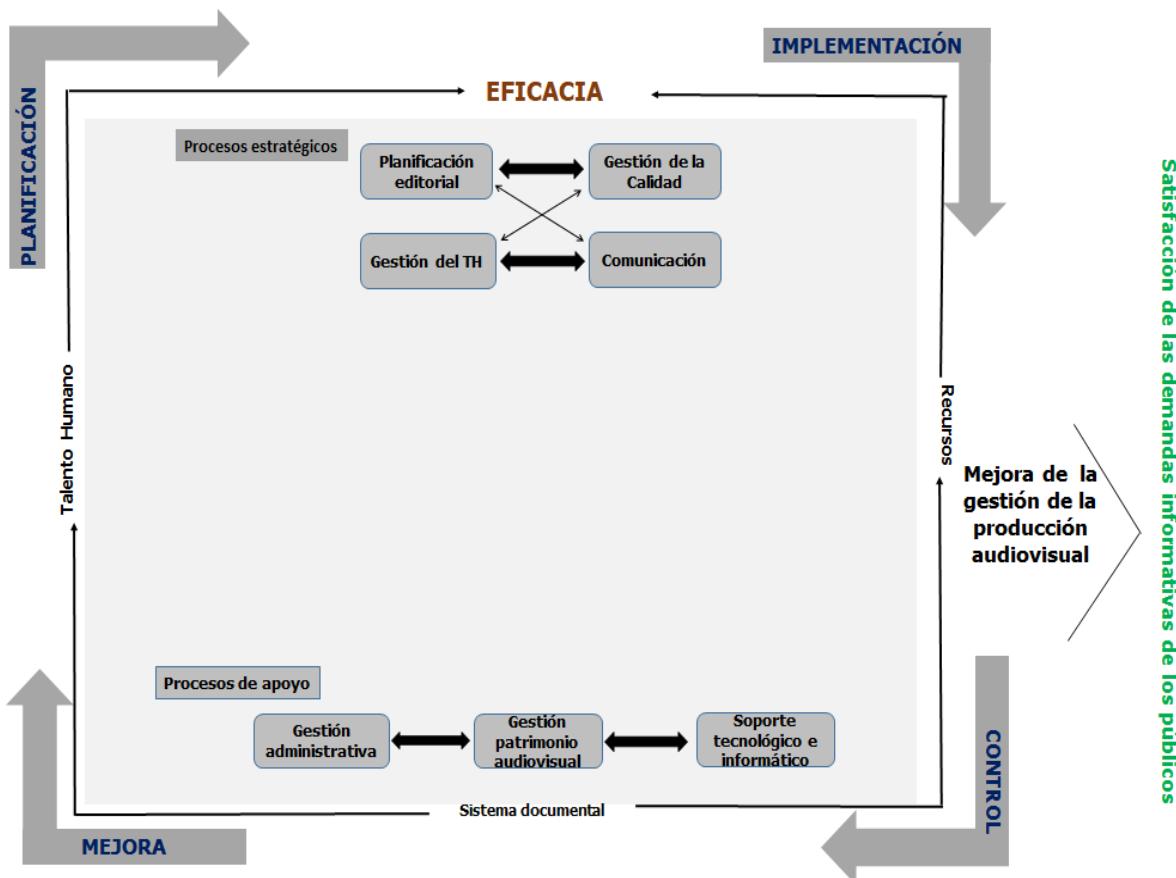
Figura 1.2. El segundo nivel del modelo está centrado en el proceso clave de gestión de la organización; el mismo sigue una ruta lógica para la obtención y transmisión de productos comunicativos audiovisuales por diversas plataformas, a partir de fuentes de entradas y entradas que sirven de insumos a los subprocesos editoriales de producción periodísticas, producción multimedia y producción de programas variados. Estos tienen un impacto directo en la satisfacción de las demandas de información del ciudadano mediante la atención de sus necesidades y expectativas comunicacionales, como revela la figura 1.2.

Figura 1.2. Segundo nivel de interacción del modelo de gestión de producciones audiovisuales en telecentros cubanos



El tercer nivel, por su parte, guía la relación entre la evaluación inicial y la evaluación final, lo cual define la progresividad de la gestión orientada al proceso de producciones audiovisuales, como calidad sistémica del modelo presentado. En el mismo actúan mecanismos estrechos de coordinación y cooperación para asegurar la ejecución de los procesos operativos o claves (Figura 1.3). La gestión de la comunicación, y la provisión de recursos humanos y materiales, así como de infraestructura son esenciales para la medición, el análisis y la retroalimentación de los resultados.

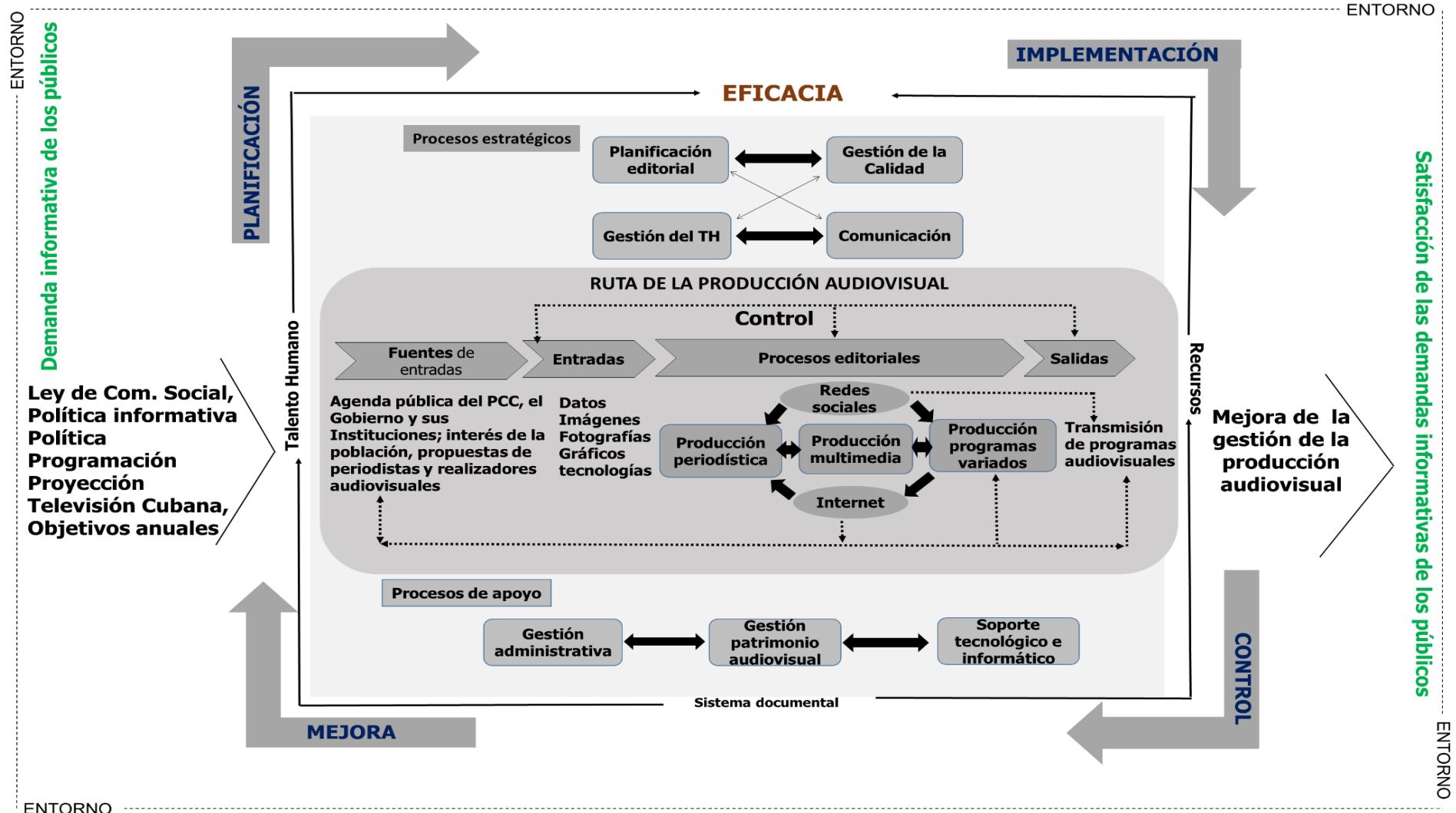
Figura 1.3. Tercer nivel de interacción del modelo de gestión de producciones audiovisuales en telecentros cubanos



La actividad económica de la televisión cubana procura la gestión de recursos financieros a través de otros mecanismos económicos financieros amparados en la Ley de comunicación Social y la apertura de la economía nacional. Como resultado de esas interacciones se obtiene un modelo de gestión de producciones audiovisuales en telecentros (Figura 1.4), que entre sus características principales se resumen en que:

- Cumple con el enfoque de procesos en tanto gestiona de forma integrada la producción periodística, de programas televisivos y productos multimediales, según las necesidades y requerimientos de los públicos.
 - Adopta, asimismo, una visión sistémica que permite integrar las relaciones internas de los componentes del modelo para que su comportamiento apoye la estrategia que sustenta el mejoramiento de los procesos y, con este, la obtención de un producto televisivo con calidad.
- 1- Las fuentes de entradas del modelo son: Ley Comunicación Social, Política Informativa, Política Programación, Proyección Televisión Cubana, Objetivos Anuales.
 - 2- La salida del modelo es: Mejora de la gestión de producciones audiovisuales en telecentros cubanos.

Figura 1.4. Modelo de gestión de producciones audiovisuales en Telecentros cubanos



Fuente: elaboración propia.

El procedimiento se caracteriza por ser general y abarcador, describiendo la ejecución de un supraproceso que integra, de manera secuencial, el contenido de los procesos. Su carácter general se define por el marco de aplicación, que es la producción sistemática y permanente de producciones audiovisuales del órgano de prensa.

Objetivo del Procedimiento:

El objetivo es orientar la gestión del Consejo de Dirección (CD) y los equipos de realización del telecentro para relacionar coherentemente las acciones para gestionar con eficacia las producciones audiovisuales en telecentros cubanos, incorporando indicadores específicos para estos medios, lo que constituye una guía para especialistas, periodistas, personal técnico-artístico y demás implicado en los procesos del canal televisivo.

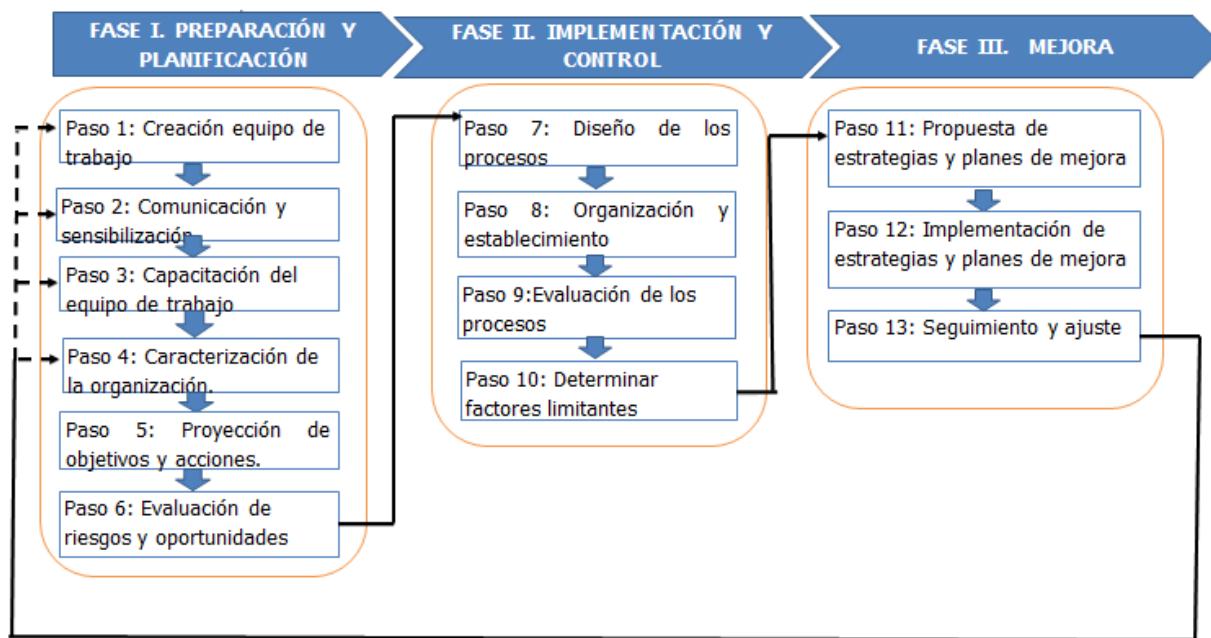
Alcance y Limitaciones:

Como herramienta metodológica, es aplicable a la gestión del Consejo de Dirección del Canal y sus equipos de realización audiovisual, requiriendo el compromiso de los directivos y el personal para integrar los procesos. Puede extenderse a toda la organización si se fomenta la implementación en cada área, creando un ambiente propicio para alcanzar los objetivos. En su uso, las limitaciones principales podrían estar relacionadas con la falta de personal competente para ejecutar los pasos, fases y tareas secuenciales, así como la inexistencia de una comunicación adecuada entre directivos y equipos de realización en la cotidianidad.

Responsabilidades:

Dado su carácter directivo, la aplicación del procedimiento recae en los directores de los telecentros y su equipo, quienes deben integrar los equipos de realización audiovisual y el personal de apoyo. El CD del órgano de prensa, respaldado por la Comisión de Calidad y el Consejo Artístico del canal televisivo, supervisa (controla, asesora y evalúa) su implementación para mitigar posibles limitaciones. Derivado de lo anteriormente expuesto, se desarrolló una propuesta de un procedimiento para la gestión de producciones audiovisuales en telecentros cubanos, estructurado en tres etapas y 13 pasos, que describe un conjunto de actividades y tareas a cumplir por los directivos del canal y los miembros de los equipos de realización audiovisual.

Figura 1.5. Procedimiento para la gestión de producciones audiovisuales en telecentros cubanos



Este instrumento se adhiere a los siguientes principios generales:

1. Reconocimiento de la necesidad de gestión: La ausencia de un procedimiento que promueva la gestión de la producción audiovisual en telecentros cubanos revela su carácter orientador y proyectivo, en correspondencia con sus objetivos de trabajo y las normativas establecidas.
2. Liderazgo: Los directivos que intervienen en la gestión de la producción audiovisual deben ejercer un liderazgo coherente para que los miembros de la organización comprendan sus roles y responsabilidades, garantizando eficacia en la gestión.
3. Enfoque basado en procesos: El procedimiento identifica, clasifica y relaciona todos los procesos que tienen lugar en los telecentros cubanos, logrando productos eficaces que satisfagan las expectativas de los públicos.
4. Flexibilidad: Integra conceptos y herramientas pertinentes que pueden ser adaptados de forma coherente en el proceso de gestión de producción audiovisual en telecentros.
5. Dinamismo: La gestión de las producciones audiovisuales considera las necesidades y expectativas de los consumidores del producto televisivo, los avances técnicos y los cambios tecnológicos para cumplir las metas de la organización.
6. Mejora: La organización determina las oportunidades de mejora, planificando e implementando acciones para lograr los resultados previstos en sus objetivos estratégicos y de trabajo anuales.

CONCLUSIONES

En la práctica cotidiana de los telecentros cubanos, se aprecian carencias en los procesos encargados de la producción periodística, de programas televisivos tradicionales y digitales, así como limitaciones técnicas y de capacitación de sus recursos humanos para la introducción de formatos multimedia y transmedia. A esto se añade la falta de referencias a la gestión de producciones audiovisuales en el espacio digital, y la interacción con los públicos en ese ámbito, lo que deja vacíos metodológicos en ese sentido.

En tal sentido, resulta limitado el empleo de herramientas de la planeación estratégica para la gestión de producciones audiovisuales, lo que impide la evaluación del cumplimiento de los objetivos de trabajo a corto, mediano o largo plazos. En consecuencia, se constató que los telecentros cubanos carecen de un instrumento metodológico que garantice el uso eficaz de diferentes plataformas de internet, redes sociales y narrativas transmediales para mejorar la comunicación con los públicos.

Como resultado de la intervención efectuada se concibió un modelo de gestión de producciones audiovisuales en telecentros que cumple con el enfoque de procesos en tanto gestiona de forma integrada la producción periodística, de programas televisivos y productos multimediales, atendiendo a las expectativas de los públicos. Al propio tiempo, las relaciones internas de los componentes del modelo favorecen la obtención de un producto televisivo con la calidad exigidas por los televidentes.

A lo anterior se añade la presentación de un procedimiento contentivo de 3 fases y 13 pasos que aportan un instrumento general y abarcador que integra, de manera secuencial, el contenido de los procesos lo cual constituye una guía para especialistas, periodistas, personal técnico-artístico y demás implicado en los procesos del canal televisivo.

La solución de dicha carencia tiene un impacto significativo para las organizaciones televisivas, en general, y en particular en los telecentros por su contribución a la mejor y más eficaz gestión integral de las organizaciones mediáticas que integran el sistema de medios públicos del país. En ese contexto, el instrumento metodológico desarrollado resulta útil para los profesionales y directivos del medio de comunicación, en tanto se convierte en herramienta para evaluar los procesos y el resultado de su gestión. El mismo integra un conjunto de elementos coherentes desde la perspectiva teórico-metodológica, resultando factible, pertinente, y flexible para aplicarla en organizaciones televisivas similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. (2009). *Gestión por procesos en instituciones educativas: un enfoque sistémico*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Barrios Rubio, A., & Zambrano Ayala, W. R. (2015). Convergencia digital: Nuevos perfiles profesionales del periodista. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 13(26), 221–240. <https://doi.org/10.5381/anagramas.v13n26a12>
- Correa, L. (2011). *Modelo de gestión por procesos en organizaciones educativas*. Universidad de Antioquia.
- Di Santi, R. N. F. (2019). El resurgimiento del periodismo hiperlocal en Tucumán desde 2016. *Meios e Transformação Social*, 7(2), 313–332. <https://doi.org/10.22478/ufba.br/rmts.v7i2.59281>
- González, T. (2006). *Fundamentos de la gestión por procesos en instituciones universitarias*. Universidad de La Habana.
- Gutiérrez, J. (2009). *Gestión estratégica y procesos en medios de comunicación*. Editorial UCM.
- Herrera, D. (2019). *Televisión y desarrollo: Articulaciones desde lo local. Propuesta de modelo de televisión local para el desarrollo de los municipios cubanos* [Tesis de doctorado, Universidad de La Habana]. Repositorio Institucional de la Universidad de La Habana. <http://tesis.repo.uci.cu/handle/123456789/4563>
- Jenkins, H. (2006). Welcome to convergence culture. Henry Jenkins: *Confessions of an Aca-Fan*. http://henryjenkins.org/blog/2006/06/welcome_to_convergence_culture.html
- Moreno-Espinosa, P., Miguel, R. S., & Flores-Vivar, J. M. (2021). Evolución del informativo audiovisual en opinión de sus creadores: De la televisión a la carta al vodcasting. *Revista Latina de Comunicación Social*, 76, 303–318. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2021-1512>
- Muñiz, R. (2010). *Gestión de procesos en organizaciones mediáticas: Aplicación del enfoque por procesos en medios públicos*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Pereira-Villazón, T., & Portilla Manjón, I. (2025). La gestión de la marca corporativa. Una propuesta de modelo de análisis de gestión. Caso Atresmedia TV. *Revista Latina de Comunicación Social*, 83, 1–18. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2025-2309>
- Rivoir, A. L., & Escuder, S. (2021). Desigualdad digital y usos de Internet en telecentros públicos. *Información: Revista del Instituto de Información de la Facultad de Información y Comunicación*, 26(1), 246–279. <https://doi.org/10.35573/infor.v26i1.876>
- Sánchez Torres, M. (2022). Hacia un modelo de televisión transmedia en Cuba. *Alcance*, 11(28), 4–21. <https://revistascientificas.udg.mx/index.php/Alcance/article/view/18542>
- Santana, E. (2010). *Gestión universitaria basada en procesos: Experiencias en América Latina*. CLADEA.
- Torres, W. V., Vargas, Z. H., & Lalangui, K. F. (2024). Convergencia mediática en la producción periodística en tiempos de pandemia Covid-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 8 (1), 7515–7535. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10825
- Tuñón, J. (2022). Audiovisuales digitales. *Revista Bibliotecas. Anales de Investigación*, 21 (3), 1–12. <https://revistas.bnjm.gob.cu/index.php/bai/article/view/1234>

Velázquez, M. (2012). *Metodología para la implementación de modelos de gestión por procesos en instituciones educativas superiores*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.