

Procedimiento para la gestión de producción audiovisual en el Telecentro Solvisión

Procedure for the management of audiovisual production at the Solvisión Telecenter

Procedimento de gestão da produção audiovisual do Telecentro Solvisión

¹Lisván Lescaille Durand*, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9721-6013>

²Carlos Moreira Carbonell, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6650-0436>

²Yamié Garcia Bonnane, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3542-4965>

¹Agencia Prensa Latina. La Habana. Cuba

²Universidad de Guantánamo. Cuba

*Autor para la correspondencia: lisvanlescaille@gmail.com.cu

Resumen

El presente artículo responde a la necesidad de elevar la eficacia en la gestión de las producciones audiovisuales educativas de los telecentros cubanos y tiene como objetivo ofrecer un procedimiento, con un enfoque basado en procesos, que permita la mejora de la eficacia en la gestión de producción audiovisual educativa en el Telecentro Solvisión. Se emplearon métodos teóricos y empíricos, que contextualizaron enfoques y modelos asociados con la temática, adaptándolos de manera creativa y pertinente a las particularidades de los telecentros cubanos. Se ofreció un marco metodológico sólido, que sirvió de base al procedimiento propuesto para los telecentros cubanos, con las herramientas metodológicas necesarias para orientar a especialistas y directivos en la gestión de la producción audiovisual educativa. Los resultados alcanzados demostraron que el procedimiento contribuyó a la eficacia de los procesos de producción audiovisual educativa en el Telecentro Solvisión, lo que evidenció una mejora progresiva en la gestión por procesos de la producción audiovisual en el telecentro estudiado.

Palabras clave: procedimiento; gestión; producción audiovisual; telecentro

Abstract

This article responds to the need to increase the effectiveness in the management of educational audiovisual productions of Cuban telecenters and aims to offer a procedure, with a process-based approach, that allows the improvement of efficiency in management of educational audiovisual production at the Solvisión Telecenter. Theoretical and empirical methods were used, which contextualized approaches and models associated with the topic, adapting them in a creative and relevant way to the particularities of Cuban telecenters. A solid methodological framework was offered, which served as the basis for the proposed procedure for Cuban telecenters, with the necessary methodological tools to guide specialists and managers in the management of educational audiovisual production. The results achieved demonstrated that the procedure contributed to the effectiveness of the educational audiovisual production processes in the Solvisión Telecenter, which evidenced a progressive improvement in the process management of audiovisual production in the telecenter studied.

Key words: procedure; management; audiovisual production; telecenter

Resumo

Texto abstrato Este artigo responde à necessidade de aumentar a eficácia na gestão das produções audiovisuais educativas dos telecentros cubanos e visa oferecer um procedimento, com uma abordagem baseada em processos, que permita a melhoria da eficiência na gestão da produção audiovisual educativa em o Telecentro Solvisión. Foram utilizados métodos teóricos e empíricos que contextualizaram abordagens e modelos associados ao tema, adaptando-os de forma criativa e relevante às particularidades dos telecentros cubanos. Foi oferecido um sólido quadro metodológico que serviu de base ao procedimento proposto para os telecentros cubanos, com as ferramentas metodológicas necessárias para orientar especialistas e gestores na gestão da produção audiovisual educativa. Os resultados alcançados demonstraram que o procedimento contribuiu para a eficácia dos processos de produção audiovisual educacional no Telecentro Solvisión, o que evidenciou uma melhoria progressiva na gestão do processo de produção audiovisual no telecentro estudado.

Palavras-chave: Procedimento; Gerenciamento; Produção audiovisual; Telecentro

Introducción

En los momentos actuales de mediados del siglo XXI, Cuba se encuentra inmersa en constante transformaciones de los procesos de gestión editorial, creación, producción, socialización de contenidos, evaluación y mejoras continuas de los órganos de prensa, que integran su sistema de medios públicos, con el objetivo de incrementar la eficacia en el cumplimiento del encargo social.

De esta manera se pretende ofrecer una respuesta efectiva a los objetivos e intereses nacionales, delineados por el Octavo Congreso del Partido Comunista (PCC, 2021), la Primera Conferencia Nacional (PCC, 2012), la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos (PCSEGC), promulgada en 2018, y la reciente Ley de Comunicación Social del año 2023, que establece la necesidad de introducir modelos de gestión adaptados a las condiciones actuales del país para los diversos medios de prensa.

En correspondencia con lo planteado, la literatura consultada abarca una diversidad de definiciones sobre gestión que la relacionan indistintamente con administración, gerencia, dirección o gestión. Autores como Moreno (2017) y Parra (2018) coinciden en que la gestión se enfoca en la progresiva búsqueda de mejoras en los procesos internos de las organizaciones para aumentar su eficiencia y lograr sus objetivos y metas, entre ellas la producción audiovisual educativa.

A pesar de la coincidencia en la identificación de etapas o fases en la producción audiovisual, existe una falta de consenso teórico general para definir las Pérez (2019), lo que resulta en una dispersión en cuanto al número y funciones de estas etapas para la creación de obras audiovisuales educativas. Asimismo, la gestión se enfoca principalmente en lograr un producto comunicativo efectivo derivado de las actividades técnico-artísticas, descuidando la gestión integral de todos los procesos, incluyendo el carácter educativo dentro del medio de prensa.

Entre las principales aportaciones al tema investigado se destacan las contribuciones de Herrera (2015) quien caracteriza los aspectos esenciales y los modos de operación del sistema de televisión local cubano, además de identificar cinco tipologías fundamentales de televisión en el ámbito regional y local de Cuba. Según esta autora, se distinguen: Canales provinciales, Centros de producción audiovisual con transmisiones provinciales a través de un canal nacional (Telecentros), Canales municipales de centros provinciales (Canales municipales de telecentros provinciales), Canales municipales de televisión con transmisiones locales y Corresponsalías municipales de televisión con transmisiones locales.

Estas tipologías televisivas propuestas por Herrera (2015) podrían ser actualizadas y enriquecidas considerando la práctica actual de estas unidades organizativas, así como cambios significativos que operan en la gestión de sus contenidos, influenciados por el impacto de internet y las redes sociales. Esto ha diversificado las formas de gestionar las producciones audiovisuales en los telecentros, lo que demanda una conceptualización que se adapte a las dinámicas actuales para la creación de contenidos en las nuevas plataformas digitales dentro de este tipo órgano de prensa televisivo.

Como resultado del análisis de la literatura revisada se constata la inexistencia, al menos explícitamente, de enfoques teóricos y procedimientos asociados a la producción audiovisual televisiva, de manera que se favorezca una mejor gestión de estas producciones y se atiendan las regularidades del funcionamiento de los telecentros cubanos. Lo planteado dificulta la comprensión, ordenamiento y materialización efectiva de los procesos que tienen lugar hacia el interior de estos órganos de prensa y limita la eficacia en el logro de sus objetivos de trabajo.

Una vez analizadas las bibliografías consultadas sobre el tema investigado, se pudo determinar que en el ámbito metodológico, no se identificaron herramientas adecuadas que guíen a directivos y personal técnico-artístico de los telecentros cubanos en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades, lo que afecta el carácter procesal de la gestión de la producción audiovisual en esas organizaciones.

En términos prácticos, la ausencia de una definición clara de indicadores específicos para evaluar la gestión de la producción audiovisual en los telecentros cubanos, constituye otra manifestación de las insuficiencias que dificultan el logro efectivo de las metas y la verificación del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización mediática estudiada. Lo expresado revela la necesidad de implementar una gestión por procesos en la producción audiovisual para mejorar la eficacia de los telecentros cubanos.

En concordancia con lo expresado, en esta investigación se pretende desarrollar un procedimiento para la gestión de la producción audiovisual en los telecentros cubanos, aplicado en el telecentro Solvisión, mediante un enfoque basado en procesos que permita la mejora de la eficacia de la organización.

Materiales y métodos

Los métodos empleados por el autor - sean cualitativos o no (análisis documental, entrevista, observación, otros) - quedarán reflejados, e indicarán explícitamente para qué fueron utilizados cada uno de ellos.

Durante la fase de investigación, se emplearon métodos teóricos y empíricos que contextualizaron enfoques y modelos asociados con la temática, adaptándolos de manera creativa y pertinente a las particularidades de los telecentros cubanos. Además, se utilizaron métodos como:

- El análisis-síntesis, inducción-deducción, la observación, la revisión de documentos para la elaboración del marco teórico referencial y la justificación del problema investigado;
- El enfoque de sistema para fundamentar modelar y elaborar el procedimiento;
- La observación directa en el proceso de producción audiovisual, para constatar los desempeños de los especialistas que deben contribuir a la mejora de la eficacia del proceso de gestión de producción audiovisual educativa en el telecentro;
- La entrevista a directivos, especialistas, periodistas y personal técnico-artístico del telecentro con el fin de comprender las particularidades de los procesos y describirlos;
- El análisis de documentos normativos que rigen la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno Cubanos (2018), junto con la Ley de Comunicación Social (2023), aprobadas por la Asamblea Nacional del Poder Popular, establecen el marco legal para garantizar el ejercicio de la comunicación social en los ámbitos institucional, comunitario y mediático.

Resultados y discusión

Son varios los autores que han abordado la gestión, en Cuba se pueden mencionar investigaciones realizadas por Hernández (2010), Paz (2017), Moreno (2017), Parra (2018) y Lescaille y otros (2023). En todos los casos, el enfoque de gestión se centra en analizar las diferentes fases de la producción audiovisual, especialmente en el contexto de los programas televisivos, elemento característico en la mayoría de las definiciones analizadas en este estudio

La gestión va más allá de simplemente ejecutar instrucciones; implica planificar y ejecutar un plan con el respaldo de la administración, abarcando tanto las acciones de planificación como las de administración.

En el contexto de la obtención de una obra audiovisual, la producción abarca diversas facetas. Se refiere al proceso completo desde su concepción hasta la obtención del producto final; coincide con la fase de rodaje; es la gestión de todas las actividades no creativas involucradas en la creación audiovisual.

La producción audiovisual se enmarca históricamente en tres modelos principales: el cinematográfico, el televisivo y el de la convergencia de medios. Cada uno de estos modelos refleja las particularidades del contexto en el que se manifiesta, incluyendo elementos de la creación humana y el soporte técnico empleado.

En el ámbito de la producción audiovisual televisiva, es fundamental considerar no solo las etapas creativa y tecnológica, sino también una fase previa de gestión que anteceda al despliegue creativo del equipo técnico-artístico. Esta etapa inicial es crucial para optimizar el uso de recursos humanos y materiales, permitiendo alcanzar los objetivos del medio de manera eficaz, en términos de tiempo y costos. A pesar de la falta de consenso sobre las fases de producción audiovisual, la mayoría de los autores y la práctica internacional reconocen tres etapas fundamentales:

1. Preproducción: Actividades preparativas desde la idea inicial hasta la disposición de recursos para la siguiente fase.
2. Producción: Fase de rodaje considerada crucial por el volumen de trabajo y costos involucrados.
3. Postproducción: Procesos finales como montaje, sonorización y retoques.

En correspondencia con estas etapas, la gestión de la producción audiovisual en telecentros se enfoca en la creación de un producto comunicativo para medios tradicionales o digitales mediante una coordinación efectiva y control de procesos utilizando recursos humanos y materiales con un gasto financiero adecuado en un tiempo oportuno.

Se adoptan los postulados de la gestión de procesos como un conjunto de actividades que establecen metodología, responsabilidades y recursos para lograr objetivos planificados en los procesos organizacionales. De las concepciones sobre gestión de procesos se derivan conceptos como procedimiento -la forma específica de llevar a cabo un proceso- y diferentes tipos de procesos como supraproceso, subproceso, proceso operativo, proceso de apoyo y proceso estratégico.

De esta manera, los procesos estratégicos guían la planificación integral del medio al generar nuevas demandas e interrelacionarse con otros procesos. Los procesos operativos cumplen la misión principal del telecentro impactando directamente en sus objetivos y satisfacción del público. Los procesos de apoyo garantizan la ejecución exitosa al proveer recursos e infraestructura necesarios.

Caracterización del Procedimiento para la gestión de producción audiovisual:

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: Orientar la gestión del Consejo de Dirección (CD) y los equipos de realización del telecentro para relacionar coherentemente de las acciones para gestionar con eficacia las producciones audiovisuales en telecentros cubanos, incorporando indicadores específicos para estos

Procedimiento para la gestión de producción audiovisual en el Telecentro Solvisión/Procedure for the management of audiovisual production at the Solvisión Telecenter/Procedimento de gestão da produção audiovisual do Telecentro Solvisión 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 el Telecentros Solvisión, estructurado en tres etapas y 14 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. 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.

En correspondencia con estos principios, se propone en la Figura 2.1 el procedimiento general para la gestión de la producción audiovisual en telecentros cubanos.

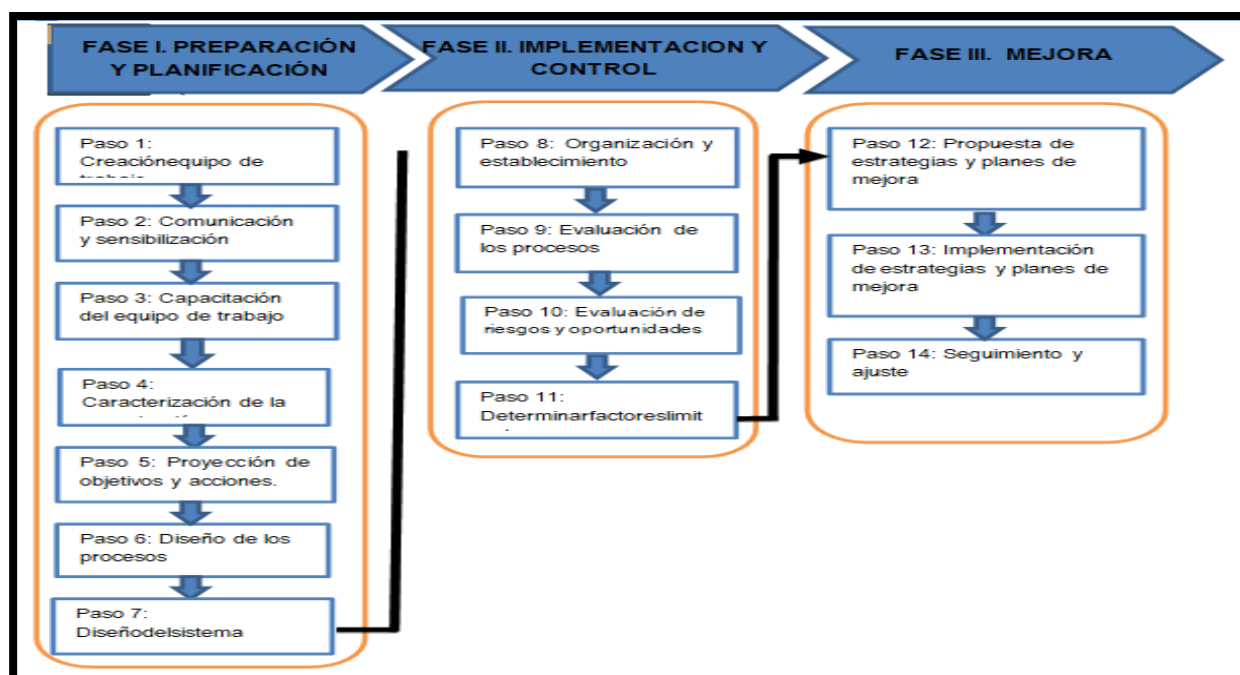


Figura 2.1 Procedimiento general para la gestión de las producciones audiovisuales en telecentros cubanos.

Fuente: elaboración propia

El conjunto de acciones desplegadas en el procedimiento se transformó en proyectos de cambio reconocidos en eventos nacionales de la prensa cubana por su enfoque creativo y sinérgico en la propuesta de estrategias para lograr la eficacia en una unidad organizativa televisiva como Solvisión.

Fase I. Preparación y planificación

Paso 1. Creación del equipo de trabajo

El Consejo de Dirección del Telecentro Solvisión estableció un grupo gestor con la responsabilidad de sensibilizar a los equipos de realización, especialistas, asesores de programación y demás trabajadores involucrados en la producción audiovisual sobre la importancia de mejorar la eficacia de los procesos internos del canal televisivo. Este equipo estuvo conformado por el MSc. Lisván Lescaille Durand, director del canal televisivo, Lic. Adriel Hodelın Moya, subdirector, Lic. Yisel Román Arcea, jefa de

Procedimiento para la gestión de producción audiovisual en el Telecentro Solvisión/Procedure for the management of audiovisual production at the Solvisión Telecenter/Procedimento de gestão da produção audiovisual do Telecentro Solvisión
Información, Lic. Dariannis Capote Centeno, jefa de Producción, Lic. Dailiet Tablada Ramírez, jefa de Programación, MSc. Yaiset Delgado Betancourt, jefa de Redacción Web, y Osmel Estrada, especialista de programación.

Paso 2: Comunicación y Sensibilización

Se diseñaron planes de comunicación basados en estos resultados para facilitar una interacción dinámica y efectiva entre superiores y subordinados, fomentando la retroalimentación de información para mejorar los procesos.

Paso 3: Capacitación del Equipo de Trabajo

Se llevaron a cabo diversas acciones de capacitación a través de talleres, conferencias y conversatorios para apoyar al grupo gestor. Participaron realizadores audiovisuales, periodistas, especialistas, asesores de programas y personal técnico-artístico del canal, fortaleciendo así la preparación profesional del equipo.

En ese contexto, se presentaron resultados de investigaciones relacionadas con la redacción periodística multimedia, la evolución de roles y funciones de los periodistas en entornos digitales, la presentación de proyectos audiovisuales, la gestión de programas de televisión y la implementación de sistemas de gestión de calidad en Solvisión. Estas acciones contribuyeron a mejorar la gestión de la producción audiovisual educativa en el Telecentro Solvisión.

Paso 4. Caracterización de la organización

La matriz de resultados del contexto organizativo del Telecentro Solvisión revela los principales factores externos (Amenazas y Oportunidades) que impactan en la entidad:

Amenazas:

Competitividad limitada en la franja horaria y frecuencia de transmisión, con cambios frecuentes y restricciones por eventos nacionales; emergencia de nuevas propuestas comunicativas y educativas en el ámbito audiovisual y digital que compiten con el telecentro; acceso limitado a tecnologías avanzadas para la producción audiovisual y falta de coherencia en las políticas salariales, generando fluctuaciones en la fuerza laboral y problemas de comunicación interna.

Oportunidades:

Surgimiento de nuevas propuestas comunicativas que desafían al telecentro, motivando la competencia por audiencias; incremento de vínculos con instituciones locales y nacionales; acceso a recursos financieros para inversiones, mantenimiento y renovación tecnológica; desarrollo potencial de la comunicación social en diversos ámbitos e inclusión en un proyecto de transformación editorial y económica del sistema de medios públicos cubanos.

Factores Internos: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas: Programación variada, equilibrada y coherente reconocida por los públicos; alta motivación de la dirección para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad; estudios de recepción del mensaje y satisfacción de los públicos para comprender sus necesidades; infraestructura adecuada para producción audiovisual educativa y personal altamente calificado en diversas especialidades televisivas.

Debilidades: Reducción de personal calificado para gestión audiovisual; problemas de comunicación interna que afectan relaciones jefe-subordinado e imagen institucional; falta de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad; ausencia de un mapa integrado de procesos para gestionar eficazmente las producciones; problemas de calidad en propuestas televisivas y tratamiento inadecuado de temas públicos.

Paso 5: Proyección de Objetivos y Acciones

Se establecieron objetivos alineados con factores internos y externos, así como directrices institucionales, utilizando la metodología SMART para gestionar los procesos fundamentales del Telecentro Solvisión: Incremento de la eficacia de la gestión de las producciones audiovisuales; aumento en interacción con televidentes a través de plataformas virtuales; mejora en calidad técnica y programación televisiva; fortalecimiento en redes sociales y retroalimentación con audiencia; capacitación continua del personal técnico-artístico; implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y elevar el nivel de satisfacción del público en todos los programas.

Paso 6: Diseño de los procesos

Se parte de un análisis previo basado en propuestas de Pérez (2019), y otros autores referidos en el capítulo anterior. Luego de sesiones de trabajo entre directivos, empleados y los equipos de creación y realización del canal televisivo, se determinaron los procesos estratégicos, clave y de apoyo.

Procesos estratégicos: incluyen la planificación editorial multimedia, la gestión del talento humano, la comunicación, la gestión de la calidad, y la gestión de la ciencia, tecnología e innovación.

Procesos clave: abarcan la producción periodística, la producción de programas variados y la producción multimedia (en internet y redes sociales).

Procesos de Apoyo: comprenden la gestión del patrimonio audiovisual, gestión económica y aseguramientos.

Paso 7: Sistema documental

La revisión exhaustiva de la documentación legal, normativa y técnica vigente en el telecentro ha permitido la creación y difusión de su sistema documental, asegurando una gestión integral del medio de comunicación, especialmente en lo que respecta a su producción audiovisual educativa.

Fase II: Implementación y control

Objetivo: Poner en marcha el procedimiento de gestión de la producción audiovisual educativa según lo establecido en los documentos diseñados y aprobados, identificar cambios necesarios para su implementación, mantener actualizados los registros y, si es necesario, determinar los factores limitantes.

Paso 8: Organización y establecimiento

Se han llevado a cabo acciones de capacitación y aplicación práctica de los aspectos fundamentales de la gestión por procesos en la producción audiovisual, basándose en la definición y registro detallado en la documentación elaborada. Es destacable el consenso logrado en reuniones y debates donde se ha evidenciado el compromiso de la alta dirección con el equipo de trabajo.

Paso 9: Control de procesos

Evaluación del índice de gestión organizativa.

Se observa una falta de comprensión por parte de los equipos creativos, especialmente en la producción de programas variados y multimedia, respecto a la importancia de crear contenidos dirigidos a audiencias en el entorno digital. También se evidencia la necesidad de mejorar la gestión de los procesos clave por parte de los miembros de la organización mediática.

Se observa resistencia a la implementación de soluciones innovadoras mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación, así como a la adopción de proyectos que ofrecen enfoques novedosos para la gestión de contenidos por parte de los equipos de creación periodística, programas variados y producción multimedia del canal televisivo. Además, se identifica una carencia en la preparación y actualización del personal involucrado en los procesos de apoyo a la gestión de la producción del canal.

Paso 10: Evaluación de riesgos y oportunidades

Se analizan los resultados obtenidos en cada fase para identificar los riesgos y oportunidades con el objetivo de garantizar los resultados planificados, maximizar los efectos positivos, prevenir o mitigar posibles impactos negativos, y lograr la mejora continua del proceso de gestión. Se utilizó una tabla para el levantamiento de riesgos.

Paso 11: Determinación de factores limitantes

Tras la evaluación inicial de los indicadores que influyen en la eficacia de la gestión de la producción audiovisual educativa, se procede a identificar los factores limitantes.

Fase III: Evaluación y Mejora

Objetivos: Evaluar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la gestión de las producciones audiovisuales después de implementar las acciones, corregir desviaciones identificadas para mejorar y comenzar un nuevo ciclo de gestión.

Paso 12: Evaluación del proceso

Se analizan los resultados obtenidos en cada fase, el grado de transformación logrado y la capacitación de los involucrados. La evaluación continua de metas y acciones implementadas se convierte en un ciclo que facilita la mejora sistemática del proceso.

Mejoramiento de la Comunicación

La estrategia de mejora de la comunicación en el Telecentro Solvisión de Guantánamo se enfoca en optimizar la interacción entre el canal y su audiencia, así como en aplicar técnicas de comunicación efectivas para transmitir información de manera clara y persuasiva. Para lograr este objetivo, el equipo de trabajo identificó con mayor precisión la audiencia real y potencial del canal televisivo, sus necesidades, preferencias y comportamientos, lo que permitió adaptar el contenido y la comunicación de manera eficaz.

Para lograr este objetivo, el órgano de prensa aprovechó de manera más efectiva los canales de comunicación previamente estudiados en su estrategia de planeamiento estratégico de la comunicación institucional. Se destacó el uso de redes sociales, sitios web y programas de televisión, con el fin de expandir la visibilidad y el alcance de la marca Multimedia Solvisión.

El análisis y seguimiento continuo de la comunicación institucional permitió monitorear y evaluar el desempeño de la estrategia, realizando ajustes según los resultados obtenidos para garantizar su efectividad y optimizar la comunicación con la audiencia.

Mejoramiento de los procesos claves

Producción periodística de multimedia Solvisión

La estrategia de perfeccionamiento de la producción periodística en el multimedia Solvisión de la provincia de Guantánamo se basó en la identificación de las fortalezas y debilidades del canal en este ámbito. Estas evaluaciones se llevaron a cabo a través de contactos con directivos, equipos de realización, trabajadores en general, evaluaciones internas, encuestas a la audiencia, análisis de audiencia e investigaciones previas.

Como resultado de este proceso, se establecieron objetivos claros para mejorar la efectividad de la producción periodística. Estos objetivos incluyeron aumentar la cobertura de noticias en toda la provincia, mejorar la calidad de la investigación periodística y diversificar las voces y perspectivas en la programación, tanto en la pantalla tradicional como en el espacio digital.

Para alcanzar estos objetivos, la organización implementó un plan de capacitación dirigido a periodistas y profesionales técnico-artísticos del canal. Este plan incluyó talleres y cursos sobre técnicas de

Procedimiento para la gestión de producción audiovisual en el Telecentro Solvisión/Procedure for the management of audiovisual production at the Solvisión Telecenter/Procedimento de gestão da produção audiovisual do Telecentro Solvisión investigación periodística, producción de noticias televisivas en el contexto de la convergencia mediática y ética periodística.

Mejoramiento de la producción de programas

Para mejorar la calidad de los programas, se requiere elevar la capacitación del personal, ofreciendo formación continua en técnicas de realización, redacción de guiones, edición y otros aspectos relevantes. A pesar de las dificultades económicas y la falta de incorporación de nuevas tecnologías en el sistema televisivo nacional, los profesionales de Solvisión se mantienen actualizados en tendencias tecnológicas y consideran la adopción de alternativas innovadoras que mejoren la calidad y eficacia de la producción audiovisual educativa.

En este sentido, Solvisión desarrolla contenidos transmedia que distribuye en diferentes plataformas, como televisión, internet y redes sociales, para ampliar el alcance y la interacción con la audiencia.

El perfeccionamiento de la producción de programas en el Telecentro Solvisión implica una articulación armónica con creadores audiovisuales y cinematográficos independientes, productoras de instituciones estatales y otros actores privados reconocidos en las normativas de la comunicación en el país.

Mejoramiento de la producción multimedia

La producción audiovisual multimedia en Solvisión, de Guantánamo, experimentó una mejora significativa gracias a una estrategia sólida que comenzó con el fortalecimiento de una redacción digital centrada en funciones y tareas específicas de esta plataforma. Estas funciones incluyen la gestión, redacción y publicación de contenidos informativos y variados de carácter audiovisual producidos para el formato tradicional del canal, así como la producción de otros materiales en función de los intereses del público en plataformas virtuales, como la página web y las redes sociales.

Mejora del sistema documental

La evaluación del estado actual del sistema documental y las insuficiencias detectadas permiten perfeccionar las políticas y procedimientos establecidos en el canal Solvisión, asegurando que respondan a los intereses de los usuarios y favorezcan la gestión documental, que incluye la creación, clasificación, almacenamiento, conservación y disposición de los documentos. Para lograr una gestión eficiente de los documentos, se implementaron tecnologías como sistemas de gestión documental, herramientas de digitalización y almacenamiento en la nube.

Paso 14: Seguimiento y ajuste

Se realizan ajustes para mejorar áreas o variables que aún presenten dificultades en alcanzar el estado deseado. A partir del análisis de resultados, se deben redefinir las metas relacionadas con las variables que requieren mejoras en el proceso de gestión. Se evalúan los logros en cada etapa, el nivel de

transformación alcanzado y la preparación de los involucrados. La evaluación continua de metas y acciones implementadas se convierte en un ciclo que facilita la mejora sistemática del proceso.

El conjunto de acciones desplegadas en el procedimiento se transformó en proyectos de cambio reconocidos en eventos nacionales de la prensa cubana por su enfoque creativo y sinérgico en la propuesta de estrategias para lograr la eficacia en una unidad organizativa televisiva como Solvisión.

La evolución de los indicadores de gestión en Solvisión, mejorados durante la etapa de implementación, se presenta en el cuadro a continuación:

Tabla 3.4. Indicadores de gestión en Solvisión antes y después de la implementación del procedimiento.

| Índices | Períodos de aplicación del procedimiento | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
| | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Índice de Gestión Organizativa | 6,00 | 6,41 | 6,55 | 6,67 | 6,67 | 6,67 | 7,00 | 7,20 |
| Índice de Calidad Técnica | 6,00 | 6,34 | 6,50 | 6,67 | 6,67 | 6,67 | 7,00 | 7,20 |
| Índice de Cumplimiento de Objetivos | 6,38 | 6,44 | 6,57 | 6,78 | 6,82 | 6,88 | 7,06 | 7,27 |
| Índice de Satisfacción del Público | 6,55 | 6,66 | 6,88 | 6,92 | 7,01 | 7,05 | 7,10 | 7,18 |

Fuente: elaboración propia

Al evaluar el comportamiento de los indicadores, se observan cambios positivos que se han logrado de manera progresiva. El índice de gestión organizativa ha experimentado avances moderados, aunque se han identificado comportamientos de resistencia al cambio en los primeros meses de aplicación del instrumento. No obstante, este índice muestra un potencial considerable para consolidarse.

Por otro lado, el índice de calidad técnica ha mostrado una mejora notable al finalizar el último año de la etapa evaluada. Esto se debe a la reducción de errores en la transmisión, el impacto positivo del control y la evaluación de los procesos clave, así como a una mejor planificación de la ruta crítica para la realización de programas de televisión.

En cuanto al índice de impacto de la gestión, ha experimentado avances significativos como resultado de la exitosa implementación del conjunto de acciones y estrategias editoriales, combinadas con la introducción de innovaciones tecnológicas descritas en el paso 13 de este procedimiento.

Conclusiones

Se confirma la aplicabilidad del procedimiento para la gestión de producciones audiovisuales en el Telecentro Solvisión de Guantánamo, facilitando el logro de los objetivos de trabajo.

La aplicación de las herramientas propuestas en la organización estudiada permitió calcular indicadores de resultados que evalúan la evolución de la gestión de las producciones audiovisuales en telecentros y

Procedimiento para la gestión de producción audiovisual en el Telecentro Solvisión/Procedure for the management of audiovisual production at the Solvisión Telecenter/Procedimento de gestão da produção audiovisual do Telecentro Solvisión el grado de eficacia en la consecución de los objetivos de trabajo del objeto de estudio práctico seleccionado.

La valoración del procedimiento con enfoque basado en proceso, refleja su factibilidad, pertinencia, y la flexibilidad necesaria para la mejora de la eficacia en la gestión de producción audiovisual educativa en el Telecentro Solvisión.

Referencias

Hernández, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. [Tesis doctoral, Universidad de Matanzas].

Herrera, D. (2015). *Televisión y desarrollo: articulaciones desde lo local. Propuesta de modelo de televisión local para el desarrollo de los municipios cubanos*. [Tesis doctoral, Universidad de La Habana].

Ley de Comunicación Social. (2023). *Gaceta Oficial de Cuba*. <https://www.pcc.cu/ley-de-comunicacion-social-para-toda-la-sociedad>

Lescaille, L., Moreira, C. y Garcia, Y. (2023). La gestión orientadora de producciones audiovisuales en el Telecentro Solvisión. *Sinergia Académica*. 6(1), 88-97
<http://www.sinergiaacademica.com/index.php/sa>

Moreno, Y. (2017). *Bases teóricas, metodológicas y prácticas para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa*. [Tesis doctoral, Universidad de La Habana].

Partido Comunista de Cuba (2012). *Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados por la Primera Conferencia Nacional*. Política. [http://congresopcc.cip.cu/congresos/i-conferencia-del-pcc\[5\]](http://congresopcc.cip.cu/congresos/i-conferencia-del-pcc[5]).

Parra, A. (2018). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en periódicos provinciales. Aplicación en el periódico ¡Ahora! de Holguín*. [Tesis doctoral, Universidad de Holguín].

Paz, S. (2017). La ciencia en los programas televisivos cubanos. En *ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación*, 6(12), 140-170.

Pérez, J. P. (2019). Tendencias de la producción audiovisual en España: el caso de los largometrajes de ficción. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1-19. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1334>

Conflictos de intereses

El autor declara que no existen conflictos de intereses

Lisván Lescaille Durand
Carlos Moreira Carbonell
Yamié Garcia Bonnane

Declaración de contribución de autoría

Declaración de contribución de autoría

Lisván Lescaille Durand: Conceptualización – borrador original –, redacción – revisión y edición –, curación de datos, investigación.

Carlos Moreira Carbonell: Visualización, investigación, supervisión, recursos, metodología

Yamié Garcia Bonnane: Visualización, investigación, supervisión, recursos, metodología