

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución - No Comercial – Sin Derivar 4.0 Internacional



La interrelación de las agendas mediática y pública en función del desarrollo social. Un estudio transformativo

Yánder Castillo Salina

DOI: <https://doi.org/10.24215/16696581e131>

Recibido: 15-09-2018 Aceptado: 10-12-2018

## **La interrelación de las agendas mediática y pública en función del desarrollo social. Un estudio transformativo**

**The interrelation of media and public agenda for social development.  
A transformative study**

**Yánder Castillo Salina** [yandercastillosalina@gmail.com](mailto:yandercastillosalina@gmail.com)

<http://orcid.org/0000-0003-4149-5620>

Centro de Estudios Sociales Cubanos y Caribeños

José Antonio Portuondo; Universidad de Oriente (Cuba)

### **Resumen**

Desde 2010 el estudio de las agendas sociales en Cuba -y específicamente de las relaciones entre las agendas de los medios y los temas de interés ciudadano- ha develado profundas



divergencias respecto a cómo se involucran estos actores para definir la realidad temática. La emisora Radio Titán, del municipio Mella, en la provincia Santiago de Cuba, es pionera en proponerse transformar la situación descrita a partir de la revisión y renovación de su modelo comunicacional y el modelo comunicacional comunitario. Se persigue lograr mecanismos de interrelación dialógica entre su agenda y la de los habitantes de la comunidad, que permita la acción social y el desarrollo participativo a través de la visibilización y diálogo colectivo sobre los problemas comunitarios. El estudio se desarrolla desde 2015 y contó con una etapa diagnóstica previa. Esta disertación presenta reflexiones teóricas, metodológicas y un sistema de acciones culturales para lograr la interrelación dialógica de las agendas. El método utilizado fue la Investigación Acción Participación y las técnicas de Matriz DAFO y Taller Participativo. Asimismo, se aplicaron los principios del Desarrollo Organizacional y la Planificación Estratégica.

**Palabras clave:** Desarrollo social; agenda pública; agenda mediática; construcción social de la realidad; comunicación para el desarrollo.

### **Abstract**

From 2010 the studies of social agendas in Cuba –and specifically of those concerning of relations of media and public agendas- revealed deep divergences of how are involved this actors for the social construction of reality. The station Radio Titán, in Mella municipality, in Santiago de Cuba province, is pioneer in the transformation of this problematic situation. The media professionals and communitarian people have made revision for renew communicational mediatic and communitarian model of communication. They objective are obtained mechanism of dialogic interrelation between mediatic and public agenda of locality, to promote social action and participative dialogue as about communitarian problems. This study develops from 2015 and had a preceding diagnostic phase. This dissertation presents theoretic and methodological reflections and a cultural actions system in function of dialogic interrelation of agendas. The method used was Investigation Action Participation, FODA Analysis and Participative Group. The study subscribes the fundamentals of Organizational Develop and Strategic Planification disciplines.

**Keywords:** Social development; public agenda; mediatic agenda; social construction of reality; communication for development.



A partir de la proliferación de los medios masivos en el siglo XX, el debate público para la definición de los problemas medulares de la sociedad encontró en la comunicación masiva una plataforma indispensable. La mediación social de la comunicación de masas ha propiciado la reflexión en torno la participación de los estratos y estructuras sociales (individuos, grupos, comunidades, instituciones, etcétera) en los medios, a fin de lograr la presentación plural de los acontecimientos, las formas de vida y la definición de la atención y acción colectiva como mecanismo de construcción horizontal de la realidad.

Los estudios de comunicación alternativa y comunitaria -sobre todo los latinoamericanos- constituyen un referente de modelos socio-antropológicos de comunicación cuyos principios evidenciaron la pertinencia de las relaciones comunicativas comprometidas con la acción política, la crítica sociocultural y la transformación de la sociedad y sus problemáticas (Kaplún, 1985; Alfaro, 2000; Barranquero, 2010).

Sin embargo, la influencia de estos y otros enfoques críticos no ha calado en las teorías clásicas de construcción temática de la realidad (tematización, teoría de la *agenda setting*, teoría del *framig*) lo cual no ha permitido una posición epistemológica crítica y transformativa con validez teórico-metodológica para generar relaciones proactivas y dialógicas entre los distintos actores (instituciones sociales, medios de comunicación, públicos, actores políticos y de gobierno, etcétera) y sus agendas de acción.

En tal sentido, los medios pueden convertirse en espacios de reconocimiento y debate sobre los problemas de atención colectiva y, con ello, generar desarrollo sociocultural participativo, enfoque que hemos denominado interrelación dialógica entre agendas sociales (Castillo, 2018). En el presente artículo se discuten ideas esenciales en función de generar la interrelación dialógica entre agendas teniendo como espacio de convergencia a los medios de comunicación. Se presenta un sistema de acciones sobre el proceder de un medio local cubano que persigue crear las bases culturales y socio-antropológicas necesarias para cumplir este objetivo en la dinámica de actuación y producción comunicativa.

Este sistema de acciones culturales y su ejecución, constituye el soporte práctico de la reflexividad para la construcción futura de un modelo socio-antropológico y comunicacional para la interrelación dialógica entre agendas. También es un aporte significativo para el debate sobre la actualización del modelo de comunicación social cubano y, específicamente, para la transformación de las relaciones poco significativas (Muñiz y Castillo, 2017) entre las agendas de los medios y sus públicos en el país.

La investigación se desarrolla desde 2015 en el municipio Mella, de la provincia Santiago de Cuba. Se articula desde la cultura local de comunicación, heredera de formas de gestión



comunicacionalde tipología comunitaria con modelo EMIREC. En la actualidad estas características han sido reajustadas a las particularidades del modelo local de comunicación a escala nacional, con sus aciertos y falencias (Castillo, 2017).

En un primer momento se presenta el análisis teórico sobre el que se sustentó el estudio y la metodología utilizada. Posteriormente se discuten las características de los contextos abordados y los resultados fundamentales del diagnóstico. Por último, se explica la estructuración del sistema de acciones culturales y su distribución estratégica en el tiempo.

## **La participación y el desarrollo en los modelos de comunicación social**

La comunicación desde los medios se desarrolla a partir de procedimientos y prácticas culturales objetivadoras de sus patrones de comunicación social. En este complejo fenómeno intervienen múltiples mediaciones que integran desde las políticas de comunicación hasta la cultura comunicativa definida en el marco de la sociedad. En este sentido, la construcción de las relaciones de desigualdad entre emisores y públicos (medio-comunidad-instituciones) constituye el marco antropológico general a partir del cual se desarrollan las relaciones entre estas agendas.

Los primeros modelos de la comunicación de masas, propiciados en buena medida desde los estudios de mercado y en contextos electorales pretendían la manipulación –más tarde persuasión- de una audiencia masiva, estandarizada, atomizada y acrítica. Se entendió por tanto la existencia de un emisor profesional de las comunicaciones que construye un mensaje estandarizado para un público amplio y homogéneo (Vidal, 2006).

La aparición de concepciones sociocríticas ante la reproducción simbólica capitalista sobre la diversidad e identidad cultural trajo consigo una nueva mirada sobre la funcionalidad de los medios. En este aspecto se destacan los aportes de la Escuela de Fráncfort relacionados con la cultura de masas y las consecuencias culturales de las instituciones de comunicación masiva. Por su parte, los aportes de los Estudios Culturales Británicos permitieron la comprensión de la comunicación como expresión de lo cultural (Badía, 2015).

A partir de su influencia se erigió en Latinoamérica una comunicación alternativa que dio vuelco al modelo direccional del emisor-mensaje-receptor en tres aspectos básicos (Alfaro, 2000; Beltrán, 2005). Primero: se desarrolla el concepto de alteridad en la comunicación de masas en la que los “otros” son protagonistas del acto comunicativo a partir de sus prácticas culturales y activismo político. Segundo: se reconoce la capacidad movilizadora y transformativa de los



medios en la búsqueda del desarrollo endógeno. Tercero: se entiende a lo alternativo como una corriente diversa y opcional a la masivamente difundida.

De acuerdo con Barranquero (2010) a partir de este movimiento se refrendó la idea de articular audiencias críticas, participativas, conscientes y formadoras de conciencia y “maneras de organización y concepción del trabajo comunicacional (horizontales, dialógicas, assemblearias), o modos de financiación (privados, pero también públicos, autogestionarios y de proximidad local)” (Barranquero, 2010: 5).

En este marco se entrelazaron la comunicación para el desarrollo y para el cambio social a partir de las cuales se concibió la inserción de los medios en los procesos de recuperación de la memoria histórica, en solventar, visibilizar y discutir problemáticas sociales, políticas, culturales, ambientales u otras de inminente atención (Alfaro, 2000).

Estas dimensiones desembocaron en una perspectiva integradora denominada comunicación comunitaria. Se persiguió la participación en la esfera comunicativa como un espacio generador de cambio social. Se concibió la posibilidad de constantes reorientaciones de los procedimientos comunicacionales a partir de los debates y la acción social producida en el intercambio de puntos de vista, dialéctica que emana de los conocimientos acumulados históricamente por los propios actores sobre su plataforma social (Corrales y Hernández, 2012).

En consonancia con lo planteado, su proceso de producción comunicativa posee tres partes esenciales: la elaboración participativa de los contenidos relativos a una realidad o problema específico; lograr su concientización por parte de la colectividad comunitaria y sus estructuras sociales; y la revisión del problema y de las propuestas surgidas en el debate como parte indisoluble de la acción social. Estos pasos implican un modelo particular de gestión y actuación en consecuencia con una cultura generadora de relaciones socio-antropológicas proactivas y dialógicas en la producción comunicativa, recepción y consumo.

## **El diálogo entre agendas sociales en la comunicación pública y su papel en el desarrollo sociocultural**

Para comprender el papel de los medios como instituciones de referencia en la articulación de interrelaciones dialógicas entre agendas se parte de las siguientes premisas:



1. Los medios de comunicación constituyen agendas especiales de socialización y fijación de la realidad (McCombs, 2006).
2. Las interrelaciones entre los actores sociales y los medios implican necesariamente un proceso de interrelaciones entre sus agendas, el cual no es proactivo y horizontal *per se*, sino que está relacionado con las características que distinguen sus relaciones antropológicas (Castillo, 2018).
3. En función de ello es necesario revisar las prácticas socioculturales objetivadoras de sus modelos y transformar aquellas que constituyan barreras para la interrelación dialógica de las agendas (Castillo, 2018).

La noción de agendas convergentes e interrelacionadas en el espacio público de la comunicación de masas debe producirse en la construcción de *habitus* profesionales y sociales que se sustenten en prácticas socioculturales idóneas para la gestación y/o fortalecimiento de una cultura comunicacional dialógica, asertiva y proactiva.

En este aspecto, la concepción del dialogismo ha tenido entre sus principales objetivos los de propiciar el desarrollo cultural, humano y social en espacios comunitarios. A partir de un estudio de sistematización desarrollado por Ángel y Obregón (2011) se delimitaron tres líneas de aplicación fundamentales. La primera implica un rol activo de la audiencia en el acto de la recepción. En ella se promueve el intercambio recíproco, el pensamiento crítico y consciente y se aprecia la horizontalidad fundamentada en la posibilidad de acceso e intercambio de los actores sociales, lo que permite la rendición de cuentas y reestructuración de procedimientos a partir de la interrelación entre los sentidos comunicacionales surgidos.

La segunda lo enfoca como fenómeno de comunicación interpersonal en los que el acercamiento al “otro” ocurre como un verdadero encuentro. Es definido en sí mismo como un medio para negociar, tomar decisiones y reflexionar acerca de un determinado problema y su solución.

La tercera línea entiende al diálogo como un proceso de deliberación pública en que la comunidad identifica sus problemas y decide qué debe hacerse para superarlos. En esta perspectiva el fin del diálogo es la *acción colectiva* en la cual los miembros de una comunidad toman acciones grupales para resolver un problema común.

Los medios de comunicación como plataformas de interrelación de agendas implican estas tres vertientes, pues un modelo dialógico supondría la horizontalidad en la relación medio-comunidad-instituciones basado en el reconocimiento del “otro”, su lugar en la comunidad, el ejercicio del poder etcétera. Por tanto, se prevé articular un sistema horizontal en el que los



medios locales constituyan plataformas para la deliberación y la construcción de la razón pública desde el ejercicio democrático y el activismo.

Debe articularse con este objetivo una dimensión cultural de la relación media público verdaderamente horizontal y participativa a la que no se puede llegar sin el fortalecimiento de “la capacidad comunicativa de la sociedad para que ella misma pueda expresarse por los medios” (Noval, 2015: 4). Ello supondría fomentar una cultura de participación para el desarrollo tanto en la dinámica interna de los medios como en la sociedad, cuyo primer paso es la transformación de las prácticas culturales objetivadoras de la posición del emisor respecto a la colectividad local y a la gestión de contenidos.

### **Pautas teóricas y metodológicas para la transformación de las prácticas culturales en torno a la interrelación de agendas**

Al decir del profesor Héctor Arias Herrera (1995), el proceso de cambio organizacional en sus diferentes niveles, debe gestar una participación comprometida con el proyecto. En este aspecto se comparte el enfoque edu-comunicativo en el que debe existir un ambiente propositivo para que los protagonistas del cambio se involucren con espíritu creativo (Arias, 1995; Chibás, 2015). Se considera además una necesidad de primer orden la planificación estratégica del cambio en función de conseguir los resultados deseados.

La Estrategia para el Cambio es entendida como un patrón de conducta y acción que evoluciona en el tiempo (Montoya y Montoya, 2005). De ahí que sea primordial que el proceso esté precedido por una etapa de diagnóstico que contenga un análisis profundo de la situación indicativa, la identificación de los problemas y sus respectivas causas, el análisis de las informaciones obtenidas y, por último, los indicadores o pautas generales de la situación que se desea lograr.

La preparación implica la educación de los miembros de la organización, su transformación interna con el cambio de la cultura organizacional. “De esta forma se aprenderán nuevos comportamientos, actitudes, hábitos y habilidades, se desaprenderán otros, se consolidarán determinados valores organizacionales y se proporcionarán modelos de conducta reconocidos colectivamente” (Chibás, 2015: 116). También los miembros de la comunidad deben convertirse en conductores de este proceso social, pues afectará su esfera de actuación y vida cotidiana. De lo que se trata (y en esto se coincide con el experto latinoamericano



Gabriel Kaplún (2004: 6) es de “investigar juntos y construir crítica y pedagógicamente el conflicto”.

La Investigación Acción Participación (IAP) posee un corpus conceptual y metodológico de probada pertinencia en la fundamentación, ejecución y obtención de resultados en la gestión de procesos de cambio (Arias, 1995). De acuerdo con Chibás (2015) el Taller Participativo constituye una de sus técnicas principales.

## Aspectos metodológicos

La investigación contó con dos fases fundamentales: una (previa) de diagnóstico y otra de transformación. El tipo de diseño utilizado fue transformativo y se articuló en consonancia con los principios de la investigación-acción-participación.

Se definió como problema de investigación: ¿Qué acciones en el proceder de la emisora *Radio Titán* posibilitarían prácticas culturales gestoras de la interrelación dialógica entre las agendas mediática y pública en el municipio Mella? Como objetivo general se pretendió estructurar un sistema de acciones culturales que contribuyera en propiciar la interrelación dialógica entre las agendas abordadas.

Para responder al problema y objetivo se estudió la dinámica antropológica de interrelación entre estas agendas, así como las características principales de su formación por separado, entre septiembre de 2015 y enero de 2017 (1). Se revisaron estudios que analizaron la realidad comunicacional del municipio Mella, los cuales sirvieron de antecedentes.

Durante el desarrollo de la fase diagnóstica se realizaron varios talleres en el medio de comunicación a fin de familiarizar a los actores con las interioridades teórico-epistemológicas del fenómeno. También se persiguió la reflexión sobre el objeto del estudio y la práctica comunicacional mediática en el contexto local, así como sus posibilidades de contribuir al desarrollo. Estos talleres generaron altos grados de implicación con la transformación de la situación problemática.

Para articular el Sistema de Acciones Culturales y su distribución estratégica, se realizaron tres talleres participativos cuyos objetivos y especificidades se explican en la siguiente tabla:





	<b>Objetivo</b>	<b>Cantidad de participantes</b>	<b>Fecha</b>
<b>Taller 1</b>	Propiciar la concientización de la situación problemática en torno a la interrelación entre las agendas y generar un ambiente inclusivo y participativo para el cambio organizacional.	19 actores mediáticos	15/02/2017
<b>Taller 2</b>	Determinar de forma participativa acciones culturales para el proceso de cambio organizacional a partir del debate en torno a la socialización de los resultados de la fase diagnóstica.	19 actores mediáticos	23/02/2017
<b>Taller 3</b>	Discutir y aprobar los principios del proceso de cambio organizacional y su sistema de acciones culturales, así como distribuir la carga de trabajo.	19 actores mediáticos	4/03/2017

Tabla 1. Objetivos y participantes de los talleres participativos aplicados (elaboración del autor).

La cantidad de participantes en los talleres se corresponde con el 100% de los trabajadores del medio que laboran como realizadores, periodistas, directivos y especialistas y que, por tanto, están vinculados directamente con la producción de contenidos radiofónicos.

Con el objetivo de contribuir a la reflexión de la situación problemática y propiciar la autoevaluación de los actores mediáticos sobre el contexto socio-comunicativo municipal se aplicó una matriz DAFO. Esta técnica articula el análisis del objeto (en este caso la eficacia del modelo comunicativo entre los distintos actores sociales) a partir de la reflexión cualitativa sobre las fortalezas y debilidades en el orden interno, y las amenazas y oportunidades en el externo. Lo anterior por sí mismo induce la reflexión sobre lo que es necesario potenciar y sobre aquello que es imprescindible transformar para conseguir los objetivos propuestos.

Por su parte, el sistema de acciones culturales y su distribución estratégica en el tiempo se articuló a partir de los principios del Desarrollo organizacional y la Planificación estratégica.

## **El modelo antropológico de comunicación en Mella desde lo general y lo particular**

La radio en Mella surgió como un proyecto comunitario en 1992 en el que estudiantes y profesores de la escuela de segunda enseñanza en el municipio crearon un sistema se



altavoces para difundir música y mensajes. Este proyecto paulatinamente ganó en audiencia y participación, convirtiéndose en un fenómeno sociocultural relevante para el municipio (Castillo, 2017).

En 1995 el proyecto radiofónico se formalizó, adscribiéndose como radio local y ajustándose a los procedimientos establecidos por las políticas de comunicación local en Cuba. Este cambio trajo consigo la legitimación de la radio en el contexto de Mella y su permanencia en el tiempo, pero también se arrastraron las problemáticas del modelo de comunicación local del país.

En este sentido, debe señalarse la inexistencia de un modelo comunicacional en el país jurídicamente definido y propiamente cubano, así como el carácter estatal de los medios. Su desarrollo ha estado marcado por la influencia del modelo socio-antropológico comunicacional de origen soviético, el cual ha traído como consecuencia fenómenos tales como las relaciones poco significativas entre la agenda de los medios y las comunidades y descensos en los índices de consumo, como manifestación de un fenómeno de desconexión entre medios y públicos (García, 2013; Herrera, 2015; Badía, 2015; Muñiz y Castillo, 2017).

Por su parte, los medios ubicados en los espacios locales reproducen estas problemáticas al regirse por las directrices de gestión trazadas centralizadamente, aún y cuando -al menos desde la teoría y las políticas-, se reconoce que cada espacio social es único en el concierto socio-antropológico nacional (Herrera, 2015; Castillo, 2017).

Este escenario ha sido uno de los principales ejes de análisis en el perfeccionamiento de la política comunicacional que tiene lugar como parte de la actualización de la política económica y social que acontece en el país desde 2012. Se persigue la integración de los actores sociales para el logro de un modelo de desarrollo más participativo y de mayor inclusión social, en el que se ha reconocido a la comunicación como un eje estratégico.

Teniendo en cuenta sus antecedentes y relación con la comunidad, la emisora *Radio Titán*, del municipio Mella, es pionera en proponerse transformar la situación descrita a partir de la revisión y renovación de su modelo comunicacional y el modelo comunicacional comunitario. Se persigue lograr mecanismos de interrelación dialógica entre su agenda y la de los habitantes de la comunidad, que permita la acción social y el desarrollo participativo a través de la visibilización y diálogo colectivo sobre los problemas comunitarios.

Investigaciones desarrolladas describen el estado conflictual entre las agendas del medio y la comunidad respecto a los temas de relevancia local. Sin embargo, se percibe el reconocimiento del medio como institución imprescindible para el territorio, así como su alto nivel de audiencia (Castillo, Villalón y Delgado, 2017; Castillo, 2018).



Castillo (2017) señala que la cultura comunicacional se gestó sobre principios de participación ciudadana e institucional. Empero, en la actualidad se otorga mayor tratamiento al interés de las diferentes estructuras institucionales de la realidad local. Ello ha contribuido a que los programas más seguidos por la comunidad sean los musicales y de orientación, en detrimento de los informativos y los que brindan la posibilidad de interacción participativa. Por otro lado, los mecanismos de retroalimentación con el público no son priorizados en la gestión comunicacional.

El municipio Mella presenta serias problemáticas en su desarrollo que trascienden a la preocupación ciudadana y de las autoridades. Entre ellas figuran el transporte para las zonas de difícil acceso, la canasta básica de alimentación, la calidad del agua de distribución, el estado constructivo del fondo habitacional, la situación tecnológica de la industria azucarera entre otras (Castillo, Villalón y Delgado, 2017).

### **Evaluación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del modelo local de comunicación mediática en Mella**

Como se explicó en el apartado metodológico, los estudios diagnósticos previos fueron complementados con una matriz DAFO aplicada a los actores de la producción comunicativa. Sus resultados contribuyeron cuantiosamente en dos sentidos. Primero: permitió identificar barreras y oportunidades para la interrelación dialógica de las agendas desde la visión de los radialistas y, segundo: contribuyó con asentar culturalmente la necesidad de promover un cambio en el modelo de comunicación a partir de la reflexión crítica sobre la realidad comunicacional. Sus principales resultados se enumeran a continuación.

Respecto a las Debilidades se mencionaron una serie de problemáticas internas al medio, algunas de ellas reiteradas por varios de los trabajadores. Evidenciaron la asunción crítica de la realidad comunicacional por los actores de la producción radiofónica. Fueron agrupadas en tres apartados con el objetivo de facilitar su comprensión.

Relacionadas con el orden de las dinámicas de producción comunicacional:

- Carencia de una comunicación efectiva entre los actores y departamentos del medio.
- Insuficiente sistematicidad en el control interno.



- Desaprovechamiento de la jornada laboral e irresponsabilidad ante el trabajo por parte de algunos realizadores.
- Métodos y estilos de trabajo inadecuados por parte de las estructuras de dirección como consecuencia de su insuficiente preparación.
- Insuficiente atención de las autoridades locales (Partido Comunista de Cuba y el gobierno local) y de la Dirección provincial de la Radio a las necesidades comunicativas del medio con otras estructuras sociales y con determinadas carencias materiales para la gestión comunicacional.

Relacionadas con el personal:

- Inestabilidad e insuficiencia del personal (sobre todo el periodístico).
- Escaso conocimiento de las normativas radiales.
- Clima laboral desfavorable.

Relacionadas con las dinámicas de producción de contenidos:

- Limitaciones con el acceso a la música, los servidores informáticos y a los temas a tratar.
- Poca representatividad del entorno comunitario.

En contraposición, se mencionaron una serie de fortalezas internas a potenciar en la producción de contenidos:

- Capacidad creativa y talento para el trabajo radiofónico.
- Contar con los medios y tecnologías imprescindibles.
- El trabajo en equipo.
- La estrecha relación entre los radialistas y el público mellense.
- La juventud del colectivo laboral.

Para el orden externo a las dinámicas del medio, se enunciaron algunas amenazas que atentan contra el logro de la interrelación dialógica de las agendas. Se advierte el enfoque de responsabilidad social comunitaria entre los radialistas, lo que resultó favorable para el compromiso con el proceso de cambio:

- La insuficiente comparecencia de las autoridades en el medio.
- Se carece de receptividad por parte de los actores sociales institucionales ante la crítica realizada en el medio.



- Ocurren cambios imprevistos en la planificación socio-política del territorio que limita los encuentros concertados entre las fuentes y el medio.
- Los organismos ocultan información relevante.
- Prevalece la censura a la crítica y al análisis.
- No siempre existe credibilidad en la información dada por las autoridades.
- Precaria comunicación y colaboración de las autoridades locales con el órgano de prensa.

Por su parte, las oportunidades identificadas por los radialistas para el trabajo con otros actores sociales en la gestión de contenidos, estuvieron orientadas a la relación de la estación con el público comunitario y las ventajas del trabajo en conjunto con las autoridades e instituciones del municipio, cuestión imprescindible para articular relaciones dialógicas entre las distintas agendas de la sociedad:

- Alto nivel de audiencia.
- Posibilidad de representar al territorio en el contenido radial y resaltar la historia, cultura y fortalezas locales.
- La aceptación por la audiencia de los programas de la estación.
- Realización de barrios-debates en zonas de difícil acceso.
- Posibilidad de interactuar con las instituciones y las autoridades locales.

El diagnóstico DAFO constituyó un aporte esencial en los debates y generó múltiples acciones integradas en el sistema propuesto.

### **Articulación del sistema de acciones culturales y su distribución estratégica en el tiempo**

Las acciones determinadas constituyen un sistema pues se orientan a cada una de las partes del proceso de interrelación de agendas con el fin de fundamentar un cambio cultural sobre principios dialógicos, educativos y participativos con carácter holístico. Se defiende la idea de que la gestación de un nuevo orden comunicacional debe partir de la transformación del modelo de comunicación mediática y extenderse hacia la sociedad comunitaria. Transformar las dinámicas del medio en función de la interrelación dialógica de las agendas sociales implica



generar nuevos espacios, culturas, formas de producir etcétera que paulatinamente precisa y contribuye a transformar las prácticas de otros actores de la sociedad local.

Se estructuró en una veintena de acciones generales para las cuales se determinaron los actores mediáticos responsables de su cumplimiento, así como para el proceso de cambio en general. Los criterios de planeación estratégica responden a dos factores fundamentales: la evaluación de su complejidad y su jerarquización lógica para garantizar un proceso de aprendizaje y ejecución ascendente y evolutiva. Una primera lista de acciones fue confeccionada por el investigador a partir de las acciones propuestas de los participantes en los dos primeros talleres y se discutieron en el tercero.

Como proceso de cambio cultural auto-gestionado, se hizo imprescindible definir los principios de esta etapa de revisión, análisis y acción transformativa. Estos tienen la función de servir como marcos orientativos y pilares estructurantes de todo el proceso al que se someterá el medio y su campo de actuación. Responde a los principios generales de la Comunicación comunitaria, la contextualización en torno al estado de la Comunicación mediática en Cuba y sus normativas jurídicas y deontológicas, así como a la contextualización al entorno local de Mella y sus características socioculturales.

Los principios establecen:

- La actuación de los medios locales debe sustentarse en relaciones socioculturales horizontales, dialógicas y participativas entre las instituciones sociales, el medio de comunicación como plataforma pública y la sociedad local en función del cambio social comunitario. Dialogar significa tomar parte, tener voz, ejercer la opinión, estructurar consensos a partir de la escucha y valoración del otro, potenciar el convencimiento bidireccional sobre principios dialécticos.
- La comunicación desde los medios es mecanismo acertado para generar el desarrollo, sostener valores históricos, culturales y sociales en general y potenciar nuevas relaciones proactivas y por tanto transformadoras. Su esfera de actuación no se reduce a la transmisión de contenidos, sino que se extiende a la actuación del medio en contacto directo con la vida de la sociedad local en sus propios espacios sociales y en función de la construcción colectiva de la realidad social.
- El comunicador debe ser un agente de cambio, un animador sociocultural, un educador popular, puente entre los intereses institucionales, políticos y de gobierno local y la sociedad comunitaria. Es juez y parte en la búsqueda del desarrollo por lo que debe contar con las herramientas teóricas, metodológicas y educativas necesarias para ejercer su función.



- El desarrollo de una cultura horizontal de comunicación corresponde también a los comunicadores de la radio y se expande a partir del autodesarrollo hacia el entorno comunitario y sus instituciones.
- Las relaciones dialógicas entre la sociedad local, sus estructuras institucionales y el medio local como espacio público de discusión, se fundamenta a partir de los principios políticos y morales del sistema político-social cubano, el cual potencia el empoderamiento ciudadano como base de la democracia cubana y su papel en el tipo de sociedad superior que se quiere construir.
- El proceso de cambio se estructura sobre pilares dialécticos, lo que lo hace lo suficientemente flexible para asimilar reorientaciones y propuestas.

Se determinaron cinco focos agrupadores de un conjunto de acciones que constituyen la objetivación de los pilares expuestos. Para su articulación se tuvo en cuenta que el proceso de interrelación entre las agendas mediática y pública, a partir de la discusión de asuntos de interés comunitario, implica un contexto asertivo para su desarrollo tanto al interior del medio, como en sus relaciones con las distintas estructuras comunitarias y las características estructurales de los espacios locales cubanos.

Las acciones se jerarquizaron en cuatro niveles acuerdo a sus posibilidades de cumplimiento. Se determinó en el tercer taller participativo un marco de realización de cuatro meses para la ejecución de cada uno. En tal sentido, la división temporal de la línea estratégica ubica cuatro revisiones metodológicas en la que los coordinadores, equipos de trabajo y los asesores determinarán el estado de cumplimiento de las acciones y realizarán evaluaciones parciales. Se definieron dos evaluaciones generales en la cual se analizará la efectividad de lo realizado, se trazarán estrategias y reorientaciones necesarias. Para cada acción particular y cada aspecto general se propuso por consenso a responsables para cada una de ellas.

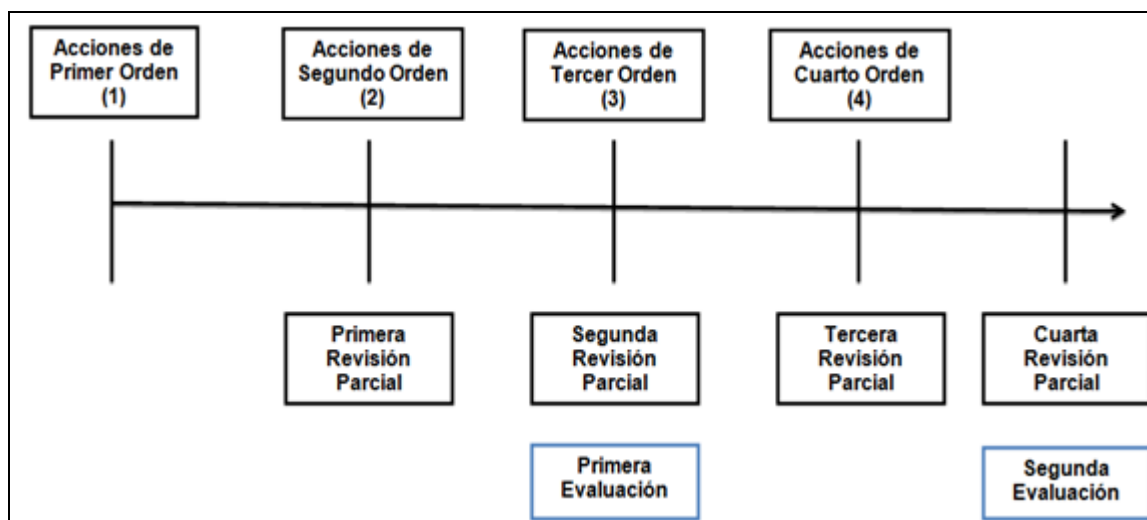


Figura 1. Distribución estratégica de las acciones en el tiempo y ubicación de las revisiones parciales y las evaluaciones generales (elaboración del autor).

Así, el foco educativo tiene como objetivo general propiciar el aprendizaje de perspectivas de análisis histórico-contextuales y regulativos de la comunicación en Cuba, metodologías y fundamentos teóricos en función del proceso de cambio organizacional.

En este foco se potencian los criterios de aprendizaje necesarios para la ejecución exitosa del cambio cultural organizacional. A partir de la propuesta del investigador se aceptó como necesario el acercamiento a perspectivas teórico-prácticas como la animación sociocultural, la comunicación comunitaria y la educación popular, cuyos fundamentos y potencialidades para la labor comunicacional y el desarrollo local fueron explicitados durante el primer Taller participativo.

También se consideró necesario la socialización con otros actores locales de los resultados de investigación y las potencialidades de los enfoques mencionados y su importancia para el desarrollo sociocultural del territorio. Se llegó a la conclusión de que lograr el conocimiento y compromiso de los factores locales con el proceso de cambio cultural en el medio de comunicación resulta muy necesario para el éxito del mismo.

Por su parte, se determinó la necesidad de desarrollar una asesoría especializada en cuanto a la estructuración y comunicación organizacional a fin de garantizar un marco institucional adecuado para el cambio. De ahí que el foco Clima y Estructuras Internas y Externas presente como objetivo general fomentar relaciones laborales asertivas, el uso productivo de los recursos y capacidades creativas para la producción participativa de la agenda mediática. En este aspecto se hace imprescindible la revisión de las estructuras canalizadoras de las





preocupaciones públicas y su modificación a fin de adecuarlas a los principios definidos con anterioridad.

El foco (Re) Animación Sociocultural pretende generar un enfoque de intercambio e interrelación del medio con su entorno sociocultural. Se enfoca así la necesidad de propiciar la pre y retroalimentación sobre los problemas comunitarios, el contacto directo de los comunicadores con las comunidades y, en definitiva, fortalecer la característica de entretenimiento, aprendizaje y de espacio público, que le ha otorgado históricamente la comunidad a la estación radiofónica.

Por su parte, Contenidos enfoca la reestructuración de la parrilla de programación acorde a los principios definidos para el cambio y actuación organizacional. En este aspecto se han determinado acciones para la revisión de la parrilla de programación en función de una dialéctica definida en etapas precedentes de la investigación (2).

Por último, el foco de Monitoreo científico contempla tres acciones puntuales con el objetivo de desarrollar acciones de instrucción metodológica del personal investigativo y el seguimiento científico del proceso de cambio cultural organizacional.

La siguiente tabla muestra el sistema de acciones:

<b>Foco de las acciones</b>	<b>Acciones generales</b>	<b>Jerarquía estratégica</b>
<b>Educativo</b>	Propiciar talleres en que se promueva el conocimiento de herramientas teóricas y metodológicas para el trabajo comunitario.	Extendido
	Socializar el conocimiento de las potencialidades de la comunicación horizontal y participativa con las autoridades locales, factores sociales y la comunidad como base para tejer nuevas relaciones culturales participativas para el desarrollo.	1 y 2
	Socializar los resultados investigativos con las autoridades locales y los factores de la comunidad.	1
	Realizar Talleres sobre las regulaciones de los medios en Cuba promoviendo su análisis crítico.	1 y 2
<b>Clima y estructuras</b>	Potenciar actividades de integración entre los radialistas (a partir de la intervención de especialistas de la Sede	Extendido



<b>internas y externas</b>	Universitaria Municipal).	
	Fomentar el trabajo en equipo y la evaluación colectiva de las propuestas de cambio para cada programa de la parrilla.	2 y 3
	Elaborar un nuevo reglamento de Convenio Colectivo de Trabajo sobre los principios comunicacionales expuestos.	3
	Elaborar colectivamente una Carta de estilo sobre los principios comunicacionales expuestos.	4
	Reestructurar las formas existentes de intervención comunitaria (directa e indirecta) en la programación, hacia formas más horizontales.	3
	Potenciar encuentros, talleres, actividades con autoridades locales y representantes de las instituciones locales a fin de mejorar las relaciones fuentes-medio y promover sistemas de trabajo en conjunto. Potenciar su participación directa en la programación y su respuesta oportuna ante el reclamo comunitario.	2 y 3
<b>(Re) animación sociocultural</b>	Potenciar encuentros abarcadores y estructurados con los oyentes en todo el territorio local.	2 y Extendido
	Promover la reanimación de la cultura de amplificación a través de un sistema de altavoces en las arterias principales de los entornos urbanos.	3 y 4
	Reestructurar los proyectos culturales existentes en el medio a los axiomas de la radio comunitaria; proponer y gestionar nuevos proyectos comunitarios a partir de las experiencias adquiridas.	3 y 4
	Potenciar la realización de programas radiofónicos participativos en espacios públicos locales, centros laborales, barrios y comunidades.	2 y Extendido
<b>Contenidos</b>	Aplicar la Dialéctica de interrelación dialógica de las agendas a cada uno de los programas de la parrilla.	2 y Extendido



	Promover en cada programa y emisión la cultura participativa y sus ventajas para la solución de los problemas locales. Garantizar las condiciones a partir de los medios tecnológicos disponibles y estructuras necesarias.	2 y Extendido
	Fomentar programas dialécticamente estructurados para entretener, informar, educar y participar.	3 y Extendido
<b>Monitoreo científico</b>	Realizar talleres metodológicos con el personal de producción de contenidos a fin de socializar herramientas adecuadas para el trabajo de pesquisa.	Extendido
	Monitorear a partir de herramientas científicas el estado de la agenda pública en el municipio y la conformación de la agenda mediática, con el objetivo de que se cuente con resultados corroborados científicamente para la articulación de la programación.	Extendido
	Seguir científicamente la evolución de la estrategia de cambio y fundamentar reorientaciones cuando sea necesario.	Extendido

Tabla 2. Sistema de acciones culturales y jerarquía para su distribución estratégica en el tiempo.  
(Elaboración del autor)

## Conclusiones

A partir de los resultados expuestos se establecen conclusiones que intersectan tres dimensiones: teórica, metodológica y de transformación, y la dimensión práctica.

Respecto a la teoría se refrenda la posibilidad de articulación entre perspectivas de análisis epistemológicamente no relacionadas como la Teoría de la *Agenda setting* y las líneas de comunicación y desarrollo. Para ello ha sido necesario proponer la idea de interrelación dialógica entre agendas a partir de la cual los actores sociales deben encaminar sus estrategias de transformación en función del desarrollo social.

En el orden metodológico y transformativo-emancipador se valida la pertinencia de enfocar la estrategia de cambio hacia la transformación del modelo de comunicación social objetivado y no únicamente a las prácticas obstaculizadoras de lo que consideramos como interrelación



dialógica entre las agendas de los actores sociales. En este aspecto debe ponerse especial atención y valoración crítica a la posición antropológica de igualdad/desigualdad que asumen los actores del proceso de la comunicación.

La transformación debe partir de una perspectiva endógena, pues el principal cambio debe producirse en el orden cultural del modelo que garantice la concientización de la situación problemática, aprendizaje de nuevas prácticas y acción transformativa de los actores sociales implicados. De acuerdo con la experiencia que se comparte en este informe se destaca la pertinencia de la técnica de Taller participativo para la discusión de las estrategias de desarrollo organizacional y planificación de las acciones.

En el sentido práctico se sentaron las bases de una estrategia de transformación susceptible de ser aplicada a otros escenarios locales cubanos -dada la homogeneidad del modelo de comunicación local en el país-, siempre que se realicen estudios particularizados que sirvan como diagnóstico de las formas socio-antropológicas de cada sociedad local.

## Notas

(1) Una parte de este análisis se puede consultar en el artículo “Relación entre los intereses temáticos entre medios y públicos en municipalidades cubanas. Un estudio de caso”, publicado en esta revista (Castillo, Villalón y Delgado, 2017).

(2) Para su consulta, ver Castillo (2018: 64).

## Bibliografía

- Alfaro, R. M. (2000). Culturas populares y comunicación participativa: en la ruta de las redefiniciones. *Razón y Palabra*, 18.
- Ángel, A. y Obregón, R. (2011). Un análisis crítico de la perspectiva del diálogo en la literatura de comunicación para el desarrollo y para el cambio social: abordajes y desafíos. *Signo y Pensamiento*, XXX(58), pp. 190-205.
- Arias, H. (1995). *La comunidad y su estudio*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Badía, A. (2016). *La radio nuestra*. La Habana: Pablo de la Torriente.



- Barranquero, A. (2010). *Problematizar la comunicación alternativa. Dificultades conceptuales, potencialidades críticas*. Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna.
- Beltrán, L. R. (2005). *La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: un recuento de medio siglo*. Actas del III Congreso Panamericano de la Comunicación. Buenos Aires, Argentina.
- Castillo, Y. (2017). De comunitario a local: el caso de Radio Titán. *Santiago*, 142, pp. 125-140.
- Castillo, Y. (2018). *Hacia una interrelación dialógica de las agendas de asuntos locales: el caso de Radio Titán y la agenda pública del municipio Mella*. (Tesis de Maestría). Centro de Estudios Sociales Cubanos y Caribeños, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Castillo, Y.; Villalón, G. y Delgado, A. N. (2017). Relación entre los intereses temáticos entre medios y públicos en municipalidades cubanas. Un estudio de caso. *Question*, 1(54), pp. 116-136.
- Chibás, F. (2015). *Creatividad, comunicación y cultura. Gestión de proyectos educativos culturales en la era digital*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Corrales, F. y Hernández, H. G. (2012). La comunicación alternativa en nuestros días: un acercamiento a los medios de la alternancia y la participación. *Razón y Palabra*, 80, pp. 1-34.
- García, J. (2013). *Revolución, socialismo, periodismo. La prensa y los periodistas cubanos ante el siglo XXI*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Herrera, D. (2015). *Televisión y desarrollo: articulaciones desde lo local*. (Tesis Doctoral). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Kaplún, G. (2004). Culturas juveniles y educación: pedagogía crítica, estudios culturales e investigación participativa. Recuperado de <https://bit.ly/2AjS067>
- Kaplún, M. (1985). *El comunicador popular*. Quito: CIESPAL.
- McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda: el impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona: Paidós.
- Montoya, I. A. y Montoya, L. A. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuela de Administración y Negocios*, 53, pp. 54-83.
- Muñiz, V. y Castillo, Y. (2017). La brecha entre medios y públicos en Cuba. Pautas para un diálogo necesario desde la agenda setting. *Alcance*, 13(6), pp. 87-111.
- Noval, L. A. (2015). *La radio comunitaria en función del desarrollo humano y local*. Actas de ICOM, 2015.



Vidal, J. (2006). *Medios y públicos: un laberinto de relaciones y mediaciones*. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.