

001286

20
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLÁN

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS
PROFESIONALES
Y CERTIFICACIÓN

“EL FRACASO DE EL CAMBIO DE QUERETARO Y UNA NUEVA PROPUESTA DE EMPRESA PERIODISTICA”

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL
QUE PARA LA OBTENCION DE LA:
LICENCIATURA EN PERIODISMO
Y COMUNICACIÓN COLECTIVA
P R E S E N T A:
EVA MORENO SEPULVEDA

ASESOR:
JAIME PEREZ DAVILA

SANTA CRUZ ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO, MARZO DE 1997



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

El periodista... se puede sumergir en las tensiones y
realidades del día... puede buscar en la región
abismal en donde el espíritu de la época da
el paso al frente. Deliberadamente
entreteje su destino con su época.
Se alarma, sufre y se resiste
cuando encuentra la nada.
Se convierte en hipócrita
cuando se contesta con
aquello que satisface
a la mayoría. Sube
hasta las cumbres
cuando, con toda
sinceridad, se
realiza en el
presente.

KARL, JASPERS

DEDICATORIAS

Pocas ocasiones se nos presentan en la vida en las que podemos mostrar y dejar testimonio del agradecimiento y el amor que les profesamos a nuestros seres queridos, ésta es una de ellas por eso no quiero desaprovechar la oportunidad y dedicar éste trabajo a todos ellos y a quienes de alguna manera contribuyeron a mi formación intelectual y profesional.

A MI PADRE DON ESPIRIDIÓN MORENO FLORES +
como un homenaje póstumo, de quien siempre tuve el
apoyo y la motivación. Quien me dio la oportunidad de
ser lo que soy, me dio confianza, libertad y amor.

A MI MADRE DOÑA MA. DE LA LUZ SEPÚLVEDA
Con todo mi amor y la ilusión te doy la satisfacción
de verme titulada. Gracias por todo lo que me has
dado inmerecidamente.

A MIS HERMANOS:
Enrique, Ramón, Saluca, Víctor, Rosa Margarita
y Polo, que en todo momento me han apoyado y
han sido solidarios conmigo a pesar de mis fallas
con todo mi cariño y respeto.

A MIS PADRINOS VÍCTOR Y TERE

Con mi profundo respeto e inmenso cariño
a quienes me brindaron su apoyo y solidaridad,
sin su ayuda, no hubiese sido posible alcanzar
el objetivo de tener una carrera universitaria.

A MIS SOBRINOS:

Enrique, Brigis, Paco, Paty, Carlos,
Mary, Ramón, Cristi y Víctor Hugo

A MIS PROFESORES

A todos aquellos que me
hicieron más ligero mi
camino para alcanzar el
anhelado crecimiento
intelectual.

Con especial dedicación a Jaime Pérez Dávila, quien me asesoró este trabajo, agradezco su amistad, y la atención que me brindó en el proceso de mi titulación

También agradezco a todas aquellas personas que contribuyeron en el desarrollo de este proyecto periodístico y a los involucrados en él, porque de alguna manera aportaron sus conocimientos para enriquecer mi trabajo.

Finalmente agradezco el apoyo moral y material que me brindaron mis amigas de siempre. Con mucho cariño para ustedes.

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
Introducción	1
Capítulo 1 PERIÓDICO EL CAMBIO DE QUERÉTARO	3
1.1 Preparación del Primer Ejemplar	10
1.2 Desarrollo Diario del Trabajo Periodístico	15
1.3 El Cierre de la Empresa Periodística	38
Capítulo 2 PROPUESTA PARA UNA NUEVA EMPRESA PERIODÍSTICA	48
2.1 Organización	49
2.2 Administración	51
2.2.1 Recursos Financieros	51
2.2.1.1 Formas de propiedad o funcionamiento	52
2.2.2 Recursos Materiales	55
2.2.3 Recursos Humanos	59
2.3 Planeación	72
2.3.1 Línea o Política Editorial	74
2.3.2 Características del Medio Informativo	78
2.3.2.1 Físicas	78
2.3.2.2 Informativas	79
2.3.2.3 Publicidad	81
2.3.2.4 Colaboradores	81
2.3.2.5 Agencias noticiosas	82

2.3.3 Relaciones Públicas	82
2.3.4 Capacitación	83
2.3.5 Salarios	84
Capítulo 3 LA UNIVERSIDAD Y YO	85
3.1 Académicamente que me dio	85
3.2 Que le propongo a la Universidad	88
Conclusiones	92
Notas de pie de página	95
Bibliografía	97
Hemerografía	98
Anexos	99

INTRODUCCIÓN

Se pueden tener muchas ideas y elementos para llevar a cabo y feliz término un trabajo de titulación, que con el sólo hecho de pensarlo y decirlo nos pone a temblar. No sabe uno por qué impone tanto realizar éste último esfuerzo, para alcanzar la meta iniciada tantos años atrás.

Sin embargo, ahora la fecha se acerca, he realizado el trabajo con el mayor empeño, con el objetivo de que el proyecto que presento sea de utilidad, al menos para mí sí lo fue.

Después de pensarlo 12 años, de iniciar varios proyectos también interesantes, se quedaban en el tintero e inconclusos ya sea al inicio o durante el desarrollo. Los temas eran similares como por ejemplo: la reestructuración de un periódico local que opera en forma casera; el análisis de contenido de dos diarios locales de provincia y la creación o reestructuración de una oficina de comunicación social, entre otros que escapan de mi mente en estos momentos.

Así, después de varios intentos por fin pude plasmar un trabajo verdadero y dejar los temores por un lado, sobre todo es importante mencionar que conté con el apoyo y el tiempo preciso para llevarlo a cabo.

En mi carrera como periodista en el Estado de Querétaro tuve la oportunidad de participar en la creación de un nuevo periódico que desafortunadamente fracasó debido a varios factores, entre ellos se destacan: una nula planeación, mala organización y total desconocimiento de lo que es el periodismo y una empresa periodística seria.

No hubo objetivos precisos, ni base económica sólida. No obstante el fracaso de la empresa, considero que quienes tomamos parte en el proyecto, por llamarle de algún modo, adquirimos una importante enseñanza y experiencia particularmente yo, que tomándolo como base presento el trabajo narrando en el primer capítulo lo ocurrido en dos meses y medio de esfuerzos y dedicación.

En el segundo capítulo propongo un nuevo proyecto debidamente estructurado y planeado con base a las experiencias vividas, a los conocimientos adquiridos en esos 80 días y en el sustento teórico de varios autores.

En el nuevo proyecto trato de detallar cada uno de los puestos y las funciones de una empresa periodística, así como los perfiles de los empleados y sus responsabilidades, pero lo que es más importante, la línea editorial del periódico.

En el tercer capítulo expongo los beneficios profesionales que recibí de la Universidad. De igual manera hago unos planteamientos que desde mi punto de vista, se deben tomar en cuenta para el mejor desarrollo de los educandos y elevar su nivel académico, con la finalidad de que a los egresados se les abran más oportunidades y alternativas para su desarrollo profesional tanto de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva, como a los demás.

Algunas de las propuestas son específicas, hay otras que son generales pero igualmente interesantes especialmente tomando en cuenta que en la actualidad vivimos en una sociedad dinámica, cambiante y los universitarios buscamos mejores formas de vida.

Mejores oportunidades de trabajo, de desarrollo profesional, lo cuál obtendremos en la medida en que estemos mejor preparados para enfrentar los nuevos retos que no sólo México reclama, sino la esfera mundial porque somos cada vez más interdependientes.

CAPÍTULO I

PERIÓDICO EL CAMBIO DE QUERÉTARO

“Se buscan reporteros, interesados llamar al teléfono 13-85-25, señor Jorge González”, (1) decía el anuncio en la sección del aviso clasificado del *Diario de Querétaro*, con fecha del 19 de abril de 1996.

A ese llamado respondimos varios reporteros interesados y desempleados. Los socios del periódico que se llamaría más tarde *El Cambio de Querétaro*, nos hicieron la entrevista correspondiente y una vez seleccionados los recursos humanos (que fuimos un total de 6 personas), se citó a una reunión de información en donde se explicó la intención de abrir un nuevo diario para el Estado de Querétaro.

“Sueños de poder y riqueza”. Sin un proyecto específico se puso en marcha lo que sería el medio informativo, *El Cambio de Querétaro* que llevaría implícitas en el nombre propuestas periodísticas nuevas, el producto se conformaría según planes de los socios de 18 páginas y contendrían la información elemental: Información general local, nacional, internacional, deportes, cultura, social, opinión, por lo que quedaba fuera de éste diario la noticia de tipo policiaca.

Los socios (ver anexo 1) Jorge González Ojeda y Gildardo Rocha Contreras, ambos con diferentes posturas respecto al periódico, de ahí que es importante mencionar que el tiempo que trabajaron juntos, casi nunca salían de acuerdo, pues mientras uno quería, por ejemplo: que el medio informativo apareciera al público el 2 de mayo, el otro buscaba que se retrasara hasta a finales del mes, quizás por eso más, tarde se separaron.

Estas situaciones mostraban un poco de desorganización y sobre todo no había planeación en la empresa que iniciaba de cualquier manera sus labores. Al término de la primera reunión, los socios solicitaron a los reporteros: Lina Salinas, María Luisa Carmona, Roberto Quintos, Alejandro Carbajal y Eva Moreno Sepúlveda (que fuimos los seleccionados) una propuesta de trabajo en donde se destacara un plan de cómo podríamos ser mejores que los otros periódicos ya existentes, ciertamente con una tradición y sobre todo con una sólida estructura económica, sin embargo, siempre se puede ser mejor si hay interés y trabajo.

Bajo esas premisas, se pidió un proyecto tomando en cuenta en cada uno de los trabajadores su experiencia laboral, de tal manera que de cinco trabajos resultara uno solo, ya que con ello se conformaría el proyecto editorial que era lo único que faltaba (lo que se supone debería ser lo elemental, se dejó al final).

Para finales de abril, ya se contaba con otros elementos “importantes” para el desarrollo de la actividad periodística que eran: 4 máquinas de imprenta offset, dos cámaras fotográficas para los negativos de las planas, es decir, lo necesario para la impresión y maquila del diario, computadoras para diseño y dos más chicas con menor capacidad, internet, teléfono, fax, una oficina, una cámara fotográfica, muebles de oficina, los mínimos necesarios, y un capital financiero para echar andar el periódico (de una manera muy casera).

Las carencias pasarían al olvido en seis meses, - a decir de los socios- porque en ese lapso se empezaría a mejorar en todos los niveles, durante ese tiempo el periódico comenzaría a generar recursos debido a la aproximación de tiempos políticos importantes para el Estado de Querétaro como son los cambios en el poder estatal, municipal, el legislativo local y federal, como consecuencia de ello habría fluidez de recursos como pretexto de las campañas electorales, lo cual permitiría el crecimiento del medio informativo.

Para quien ve el periodismo como una fuente de riqueza y poder y no como profesión, el proyecto editorial es lo de menos, el cuál se daría sobre la marcha y a medida que avanzara se iría modificando, por eso tampoco hubo interés en contratar a un asesor, porque "un servicio tan especializado iba a costar mucho dinero" y los recursos podrían ahorrarse para otro tipo de cosas que se requerirían en la naciente empresa.

No importaba que los reporteros tuvieran o no experiencia, esa labor la podrían desarrollar, para ello se les pagaría un determinado salario dependiendo de sus capacidades. Eso sí, se nos pedía comprensión porque la empresa era nueva y deberíamos ser solidarios con ella, cuando menos al principio y en un mes quizá se nos daría cuando menos un pequeño aumento en los sueldos y así se continuaría hasta la consolidación de la empresa que se vislumbraba como muy próspera en poco tiempo.

PUESTO EN MARCHA UN PLAN DE TRABAJO

De esta manera se estructuró a la suerte de cada quien, la distribución operativa, las funciones fueron dadas de acuerdo como fueron llegando para trabajar, es decir, quien llegó en primer lugar se hizo merecedor de los puestos de jefe de información y jefe de edición aunque desconocieran totalmente sus funciones y el área a desarrollarse, asimismo se repartieron las fuentes de información en cuya lista incluso aparecían instituciones, organizaciones y agrupaciones que no existían en la entidad, lo que mostró un total desorden.

Lina Salinas, Jefe de información desconocía sus funciones, su inexperiencia en diarios era total y sobre todo desconocía la estructura de una organización periodística porque su trabajo anterior fue de colaboradora en un semanario y además egresada de la escuela de periodismo a nivel técnico que existe dentro de la Universidad

Autónoma de Querétaro, que en muchos aspectos carece de los instrumentos necesarios para la enseñanza de la carrera.

De igual manera los socios y demás trabajadores no tenían una idea previa de cómo sería el formato del periódico ya que en la reunión de información sólo se había comentado que el tamaño sería standard, pero no se mostró algún diseño en particular, o ya cuando menos una idea de lo que se pretendía, cómo se jerarquizaría la información y cuál sería la línea o política editorial, que a mi consideración es una las cosas más importantes de la empresa periodística.

Todos "esos detalles" -decían los socios- iban a depender de cómo fuera el recibimiento del periódico por la sociedad queretana, por lo que cada quien a su entender, realizaríamos las tareas respectivas y/o encomendadas, eso sí, contando para ello con la tecnología, las computadoras. En algunos casos no teníamos familiaridad con ellas para utilizarlas, mucho menos para diseño y formación de cada una de las páginas.

De esta manera puedo decir que mi aportación profesional a **El Cambio de Querétaro** fue buena, por ejemplo: el diseño del periódico que ciertamente no es quizás lo más avanzado para un medio informativo, pero si bien puede ser criticable es también perfectible.

Sin embargo, si se toma en cuenta como base para de ahí caminar hacia un mejoramiento y corrección de todo el conjunto, es válido el trabajo. También puedo decir con seguridad que el trabajo desarrollado en **El Cambio de Querétaro** unió mi experiencia en cuanto a la teoría y la práctica en el periodismo.

APLICACIÓN DE MI EXPERIENCIA EN EL PERIÓDICO

Al darme cuenta de la carencia de un proyecto editorial para *El Cambio de Querétaro* asumí el liderazgo, además era la persona con mayor experiencia y conocimiento del quehacer periodístico. fue entonces que llevé a cabo el diseño para la primera plana y en general para todo el periódico (ver anexo II).

Una vez diseñada la primera plana, se puso a consideración de todo el equipo de trabajo y una vez aceptada, se diseñaron las planas restantes, dejándome la responsabilidad de jerarquizar la información de acuerdo a mi criterio y entonces fue cuando se me asignó el cargo de jefa de redacción y edición.

Para jerarquizar la información tomé como referencia los movimientos políticos que empezaban a generarse con motivo de la sucesión de poderes en la entidad, por un lado, y por otro los problemas económicos que enfrentamos cotidianamente, de los cuales los diferentes sectores de la sociedad daban su opinión, refiriéndose principalmente a cuestiones de carteras vencidas, desempleo y recesión económica.

Para completar la publicación se consideraba la información del día, por ejemplo: los eventos cotidianos que presidía el gobernador del estado, el presidente municipal, y otros.

Los conocimientos de diseño los adquirí durante mi desarrollo como reportera en el periódico *La Voz de Michoacán* que se publica diariamente en Morelia y se distribuye en el estado, incluso una parte de Guanajuato.(2) En mi estancia en ese medio informativo participé en un curso personalizado sobre la producción del diario, cuyo contenido fue seguir el proceso, desde: dar órdenes de información, reportear, redactar, cabecear, elaborar pies de foto, jerarquizar, diagramar planas, formación e impresión, hasta que el periódico sale de las rotativas.

El curso tuvo como finalidad involucrarnos más en la empresa y conocer los problemas que se tienen para mejorar el sistema de trabajo y además que cada uno de los corresponsales enviaran a Morelia junto con los materiales periodísticos, la hoja correspondiente a su ciudad debidamente diagramada y así facilitar el trabajo de edición en Morelia.

Ciertamente de 196 a la fecha, las técnicas y tecnología han evolucionado, como mi actividad en los últimos años la he desarrollado en otras áreas, básicamente reportear, investigar, organizar, etc., no tenía actualizado el manejo de la producción editorial, sin embargo, los conocimientos teóricos permanecen y teniéndolos guardados, algún día florecen, de ahí el resultado: un periódico aceptable.

Al no haber proyecto, tampoco existía un "domi", por lo tanto los socios aceptaron de buena gana mi propuesta, pues ese trabajo era desconocido para ellos, no obstante había confusión de cómo se manejaría la información y especialmente como se jerarquizaría, a que tipo de noticia se le daría prioridad, esa idea no la tenían clara ni ellos mismos.

Gildardo (uno de los socios) por ejemplo, pretendía un medio informativo de élite, dirigido a intelectuales, empresarios y gente de "cierto nivel económico-intelectual" por lo tanto se tocarían temas especializados, su manejo sería de profundidad, de análisis, pero por otro lado, Jorge (el otro socio) buscaba la cobertura de eventos intrascendentes, de poco interés informativo. No querían tocar la nota roja porque era "vulgar" y si por el contrario habría que estar presentes en los mejores eventos sociales.

También determinaron 'los socios' en una de las reuniones de planeación que el periódico no sería gobiernista, sin embargo, querían seguir todos los pasos del gobernador, no alabarían al gobernante en turno pero si habría que publicar incluso notas sociales donde él estuviera presente, no querían dinero del gobierno pero si establecer convenios de publicidad, antes de que el periódico fuera conocido.

Con esas formas de pensar y actitudes observamos una serie de contradicciones, por un lado querían la mejor información y por otro que se publicara sólo de aquellas fuentes que en el futuro resultaran una inversión y generación de dinero, por ejemplo, era más importante cubrir el ITESM campus Querétaro que la Universidad Autónoma de Querétaro y consideramos que ambas son importantes en la entidad.

Pero gracias a que los socios tenían una gran desconocimiento sobre el periodismo en general, los reporteros nos fuimos involucrando en el medio informativo y en nuestras actividades, de tal manera que por derecho propio nos fuimos distribuyendo el trabajo, fuentes informativas y funciones de apoyo dentro de la empresa.

1.1.- PREPARACIÓN DEL PRIMER EJEMPLAR (PRUEBA)

En una de las reuniones previas a la aparición del número cero interno, se buscó instituir un orden y un trabajo organizado. Para esas fechas estábamos terminando la primera quincena de mayo y empezó junto con el trabajo informativo, la primera depuración de personal, salieron entonces dos reporteros: Lina Salinas que venía fungiendo como jefe de información y Roberto Quintos que cubría la fuente deportiva, debido a que no se les cubrió el pago correspondiente.

Los reporteros: María Luisa Carmona, Alejandro Carbajal y yo que permanecimos; y tres días más tarde, ingresó en calidad de fotógrafo Alejandro Badillo, comunicólogo egresado de la Universidad del Valle de México campus Querétaro y con este equipo fuimos preparando el trabajo correspondiente para la publicación del número cero interno que de alguna manera sería el preludio de lo que acontecería ocho días después y que ya empezaba a causar expectación entre algunos de los sectores de la población que sabían que en breve habría una tercer alternativa periodística.

Es importante el hecho que ahora nos ocupa, porque en 1 años han fracasado 4 proyectos periodísticos en el Estado de Querétaro, algunos su publicación era diaria y otros semanal, entre los diarios destacan: *La Voz de Querétaro*, *A.M. de Querétaro* y los semanarios *Siglo XXI*, *Rumbo de Querétaro*.

Es interesante mencionar que particularmente en el caso del *A.M. de Querétaro* () que duró en circulación un año, fracasó debido a los bloqueos que emprendieron en su contra tanto los periódicos locales *Diario de Querétaro* y *Noticias*, así como el gobierno del estado, ya que su política editorial era crítica y mordaz, obviamente a los

funcionarios, al mismo gobernador no les convencía y contribuyeron en no dejarlos trabajar.

Con dichos antecedentes en el ambiente periodístico, resultaba interesante emprender la aventura con el nacimiento de un nuevo periódico, al cual le diagnosticaron desde el principio a lo más tres meses de vida y por ello había que esperar las reacciones tanto positivas como negativas, especialmente de los dirigentes de los dos periódicos locales Noticias (4) empresa de un sólo dueño y con 4 años de vida y Diario de Querétaro () con 4 años de antigüedad que pertenece a la Organización Editorial Mexicana y que entre los dos se han encargado de frenar cualquier iniciativa periodística. En esta época aunque la sociedad ha ido cambiando poco a poco y esto significa mayor apertura, de cualquier manera nos esperábamos reacciones.

Estábamos a punto de editar el número interno cuando se vio la necesidad de reorganizar al personal y a la pequeña estructura empresarial, así como la redistribución de fuentes informativas y el nombramiento de una nueva jefa de información, en éste caso yo fui la elegida. No obstante, también tenía las funciones de jefa de edición debido a la escasez de personal.

A los reporteros además de su trabajo normal, se les pidió también participar en otras actividades de apoyo como era la captura de notas que se recibían de colaboradores, las correspondientes a las secciones nacional e internacional; el trabajo al inicio resultó ser desgastante para todos, ya que en varios días empezábamos nuestras labores a las ocho de la mañana y terminábamos a la una o dos de la madrugada, porque era mucho el entusiasmo de ver publicado un periódico quizás feo o tal vez algo mal hecho pero al final de cuentas era una obra totalmente nuestra.

Una vez hecha la reestructuración y reorganización del trabajo todo quedó preparado para la edición del número cero interno, y debido a las

bajas de personal antes mencionadas se analizó la necesidad de sustituir a las dos personas y se contrataron a Beatriz Adriana García y Sergio Adolfo Hernández, alumnos todavía de la escuela técnica de periodismo de la UAQ.

Al quedar nuevamente un equipo de trabajo estable, se redefinió el proyecto periodístico **El Cambio de Querétaro**. Pero debido a la escasez de recursos y con la finalidad de ahorrar durante los primeros tres meses se cubriría lo que sería la primera etapa, lo que significaba la modificación de la idea original (que no se le podría llamar proyecto) en varios aspectos: En lugar de ser diario, se publicaría de lunes a viernes; no serían 1 planas sino 16.

PUBLICACIÓN DEL NÚMERO CERO INTERNO

Llegó entonces el día esperado, 4 de mayo de 1996; apareció en la entidad el número de prueba **El Cambio de Querétaro**, está por demás decirlo, pero tenía muchos errores mecanográficos, ortográficos, tipográficos, de edición e impresión, pero el objetivo se había cumplido. Consideramos todos que como prueba no estuvo mal, aunque claro, pudo ser mejor, su publicación pudo ser mostrada a algunos representantes de la sociedad y del gobierno del estado sobre todo de aquellos negocios que podrían ser clientes.

Con la primera edición observamos diversos aspectos de nuestro trabajo, como fue la medición de los tiempos de redacción, captura, diseño e impresión que por cierto no pudieron ser uniformes en los días subsecuentes, quizás hasta en los últimos números se tuvo esa ventaja y poder recortar los tiempos para beneficio de todos, ya que nos permitiría que la edición saliera a primera hora y ser distribuida entre los voceadores a las seis y media de la mañana, de lo contrario ya no lo venderían.

Una vez mostrado el ejemplar, se tuvieron respuestas favorables de quienes lo vieron, incluso nosotros quedamos satisfechos con el producto de nuestro trabajo y pensamos que el siguiente ejemplar nos costaría menos trabajo y el resultado sería mejor, pues el primero siempre es más complicado sobre todo cuando no se tiene estructurado un “domi” por los interesados.

La respuesta favorable de la que hacemos mención se pudo apreciar de diferentes maneras, en primer lugar el diseño era diferente a los dos diarios existentes lo que causó (a decir de muchos) buena impresión, aunque con el paso del tiempo habría que ir mejorándolo. También opinaron acerca del personal nuevo y joven, algunos comerciantes y funcionarios se solidarizaron y ofrecieron que una vez que la circulación fuera oficial comprarían espacios publicitarios y suscripciones. Tuvimos muchas felicitaciones por tener el valor de participar en una nueva empresa periodística que significaba competencia al **Diario de Querétaro** y **Noticias** y que sobre todo no había seguridad de una solidez financiera o si acaso, hubiese un político atrás del proyecto.

A partir de entonces y sin recibir un sólo pago continuamos trabajando para el número cero que aparecería al público, para ello, echamos mano de algunas notas de la edición anterior que eran interesantes y no perdían vigencia además de ser información sólo de nosotros, es decir, exclusiva, entre ellas, una crónica urbana extensa que debidamente ilustrada con fotografías cubría una plana, entrevistas de personalidad y eventos del día anterior.

Como fecha para la publicación del número cero se había propuesto el de mayo, pero debido a problemas de tipo técnico y a desacuerdos entre los socios, ésta se pospuso y entonces se sustituyeron las notas pasadas.

Las diferencias entre Jorge (director general del periódico) y Gildardo (director de comercialización), cada vez hacían más difícil la situación, el primero entusiasmado porque se hiciera realidad su gran sueño que más tarde le podría dar riqueza, ya incluso saboreaba las mieles de ser invitado especial a los grandes eventos y festejos, y el segundo se decía práctico, lleno de temor pedía que la fecha fuera aplazada, que todavía no estábamos preparados para dar el paso.

Mientras tanto, los reporteros estábamos contagiados por la ilusión de tomar parte en toda una edición, porque no es lo mismo hacer el periódico o apoyar en todo, que cumplir exclusivamente con las órdenes de información, escribir las notas o reportajes y marcharse a su casa a descansar o incluso a tomar un café para el "relax" de un pesado día de trabajo.

1.2.- DESARROLLO DIARIO DEL TRABAJO PERIODÍSTICO

Con ese entusiasmo llegó el jueves 30 de mayo de 1996, fecha en que apareció al público queretano *El Cambio de Querétaro* (6) cuyo tiraje era de mil 500 ejemplares. Para su distribución se contó con la participación de tres edecanes, quienes se uniformaron con un vestido estilo mini, color violeta, una banda blanca y gorra blanca que llevaba impreso el nombre del periódico y 10 repartidores a quienes también se les obsequió una playera y gorra blanca con el nombre *El Cambio de Querétaro*. La edad de los niños fluctuaba entre los 12 y 15 años y los ubicaron en puntos estratégicos de la ciudad, mientras que a las edecanes se les encomendó la entrega del periódico en las oficinas de gobierno tanto municipal, estatal como federal.

La distribución del periódico fue gratuito en los primeros 10 días. La recepción del nuevo medio informativo fue positiva a todas luces, por lo que nos atreveríamos a asegurar que fue exitosa, todos los sectores de la población lo conocieron y de inmediato recibimos muestras de solidaridad, felicitaciones, cartas de aprobación, recibimos solicitudes de suscripciones, sólo hubo rechazo por parte de los colegas de otros medios informativos, impulsados creemos por la envidia y el temor a la competencia, ya que en este tiempo de apertura, la objetividad, credibilidad y pluralidad deben estar presentes en los medios de comunicación, de lo contrario pierden vigencia y quedan rezagados.

Por otro lado también se destaca el hecho de que la edición, causó sensación debido a la participación de las edecanes con sus respectivas minifaldas. Una rubia, una trigueña y una pelirroja quienes cumplieron debidamente con las funciones que era entregar el periódico y cautivar a los lectores, quienes les manifestaron en diversas ocasiones que si ellas entregaban las suscripciones fueran tomando nota de los datos y esperarían con ansia la llegada de *El Cambio de Querétaro*. (es

importante aclarar que el equipo de trabajo nos oponíamos a la utilización de la mujer para la venta del periódico, pero con argumentos publicitarios y debido a que el dueño era uno, se aceptó ese tipo de distribución cuando menos para el primer mes).

Otro de los factores que contribuyeron para hacer notar rápidamente nuestra presencia en el medio, fue el hecho de que en el primer número incluimos información importante de tipo económico social y que sólo la manejó *El Cambio de Querétaro*, es decir, ni el *Noticias*, ni el *Diario de Querétaro* ni las radiodifusoras ni T.V.Q. (repetidora de Televisa), lo que causó malestar a los reporteros "de la fuente" porque les ganamos la información y protestaron con su acostumbrado "no se vale que entre los compañeros nos metamos goles", reacción que nos proporcionó satisfacción porque evidentemente, éramos pocos reporteros en comparación con esas empresas, y por otro lado pese a no tener la razón consideraban que no íbamos a poder con el paquete puesto que entre los reporteros jóvenes no había capacidad intelectual.

Mi experiencia es importante, han sido 1 años de trabajo ininterrumpido, primero en la *Dirección de Comunicación Social y Relaciones Públicas* en el municipio de Tlalnepantla estado de México, posteriormente en el periódico *La Voz de Michoacán* en el estado de Michoacán, y en el Estado de Querétaro he trabajado para los periódicos: *Noticias y Financiero Bajío* (7), en los últimos tres años estuve a cargo de la *Unidad de Comunicación Social* en la *Delegación Estatal de la Secretaría de Desarrollo Social* y finalmente en *El Cambio de Querétaro*, además he colaborado en varias publicaciones.

Los demás reporteros de la naciente empresa periodística son egresados de la escuela técnica de Periodismo de la UAQ, dos de ellos con una experiencia de entre 6 meses y un año en noticieros radiofónicos y revistas mensuales y otros dos aún estudiantes de la institución

mencionada y uno más egresado de la UVM y sin experiencia, sin embargo, el trabajo comprueba que aceptamos el reto y salimos bien.

Volviendo al periódico, apareció el número cero el de mayo, el número uno al día siguiente, los dos ejemplares salieron con mucha dificultad porque en los momentos del cierre nos hacía falta información para llenar la edición, sin embargo, echando mano de material rezagado se logró llenar los espacios.

Como el periódico no aparecería hasta el lunes, ya que el 1 fue viernes, se realizó una reunión de evaluación de la cual resultó la necesidad de contratar más personal, de lo contrario no podríamos llenar las 16 planas de información, se requería además que los agentes de publicidad se pusieran a trabajar duro de lo contrario no podríamos pronosticar resultados alentadores.

Así que se contrató a Francisco Garrido también egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, quien tiene también una vasta experiencia en el medio periodístico, con su apoyo, ya que tendría las funciones de Editor, se me quitaban de encima muchas responsabilidades; sobre todo me daba la oportunidad de dejar temprano el periódico ya que en días anteriores salía a las dos o tres de la mañana, con ayuda de María Luisa Carmona quien tenía mucho empeño en el desarrollo del diario.

A ese ritmo de trabajo segura estoy que no duraríamos mucho tiempo, era desgastante ese cúmulo de trabajo, a las ocho y media de la mañana ya estábamos reunidos para dar las órdenes de información y continuar la actividad reporteril; escribir, revisar la información, cabecear las notas, hacer los "domis" y supervisar las planas diseñadas.

MI TRABAJO COMO JEFA DE INFORMACIÓN

Al efectuarse cambios en la organización, ocupé el puesto de jefa de información que originó una reestructuración de las fuentes informativas de tal manera que hubiese una mejor y mayor cobertura, facilitar a los reporteros su trabajo, con la finalidad de que éstos dominaran los temas de investigación buscando de alguna manera su especialización en ellos.

Por ejemplo: a María Luisa se le asignaron los sectores: Laboral que comprende la Secretaría del Trabajo federal y estatal, CTM, CROC, FSTSE; Agropecuario, Salud, Ecología, y Colegios de Profesionistas, con dichas fuentes podría organizar de manera eficiente su quehacer periodístico.

En el caso de Sergio Adolfo Hernández se le designó exclusivamente el Sector Educativo que es muy amplio, tomando en cuenta los diferentes niveles de enseñanza, desde preescolar hasta la educación superior, Centros de Investigación, las diferentes instituciones públicas, privadas y especialistas de cada materia, economía, finanzas, etc.

Beatriz Adriana García Frías cubría básicamente al Gobierno del Estado, es decir, eventos del gobernador Enrique Burgos García, pero también lo correspondiente a la vivienda y al Político.

En cuanto a Alejandro Carbajal, se dedicaba a la Sección Deportiva, debido a que se preparó para ser especialista en el área.

Yo, además de ser jefa de información también me asigné algunas fuentes, básicamente el sector empresarial, la presidencia municipal y algunas agrupaciones informales, entre otros.

Cada uno de nosotros además de cubrir las fuentes de información correspondientes tenía el encargo de entregar una vez a la semana un reportaje y una crónica urbana. Con esa organización quedaba cubierta la información cotidiana y en el caso de cruzamiento en eventos o entrevistas entre todos nos apoyábamos con la finalidad de realizar un

trabajo de calidad y competitivo en el mercado queretano. El hecho de solicitar un reportaje semanal a cada uno de los reporteros, se justificaba porque de esa forma se publicaba un reportaje diario y una crónica debido a que eramos cinco, es decir, un trabajo todos los días.

Se buscó también el apoyo secretarial para la redacción, un fotógrafo. A pesar de las restricciones presupuestales se les contrató, de ésta manera se inició nuevamente un nuevo sistema de trabajo, más organizado, más funcional operativamente hablando, por consiguiente más eficiente, así los errores fueron disminuyendo, al bajar la carga de trabajo, había menos presión, más calma para la revisión del material y al final de la jornada estábamos incluso más tranquilos, ya no veíamos letras por doquier como antes, que como quien dice veíamos letras hasta en la sopa, cuando bien nos iba, nos daba tiempo de disfrutar nuestros alimentos, ya que el exceso de trabajo nos estaba llevando a la desnutrición.

Con la entrada del Jefe de Edición, se dieron cambios importantes, se reestructuraron nuevamente las fuentes de información, se buscaron colaboradores; personas que fungieran como agentes de publicidad a fin de hacer más efectivo el trabajo, se les exigiría mayor responsabilidad y más producción porque a los anteriores no se les veía mucho interés.

De igual forma se acordó reducir el número de planas de la publicación, pues el personal no era suficiente, aún cuando se trabajara con mucho empeño, el tiempo no era suficiente y contando también con la poca publicidad y algunos espacios publicitarios regalados, lo que de alguna manera frenaba las expectativas de *El Cambio de Querétaro* y el material fotográfico que era un complemento, en ocasiones también escaso.

También en los primeros días de junio nos encontramos con otro problema que vendría a afectar de manera importante al periódico. Jorge

y Gildardo (los socios) por fin rompieron la sociedad que aún no estaba notariada. Las diferencias que se venían dando llegaban a su final y como resultado de ello El Cambio de Querétaro ya no podría contar más con el internet, porque el equipo y el servicio eran las aportaciones de Gildardo y se encontraba también en otro negocio de su propiedad y en el caso de querer disponer de este debería pagar una renta -muy alta por cierto- incluso resultaba mejor suscribirse, pero otra vez por la insuficiencia de recursos y de computadoras, se decidió eliminar por lo pronto y durante poco tiempo las secciones de información nacional e internacional.

El rompimiento también trajo como consecuencia que Alejandro Badillo saliera del periódico, porque era recomendado de Gildardo y por tal motivo ya no cabría en este lugar, según Jorge, lo que originó abrir una nueva posibilidad. Era menester que el número de planas se redujera nuevamente, esta vez a ocho páginas y habría una modificación en lo que respecta a las secciones informativas: una plana de cultura, una de deportes, una de educación, dos de publicidad y las restantes de información general local.

EL CAMBIO DE QUERÉTARO, UNA ESTRUCTURA MAS FORMAL

Francisco Garrido, jefe de Edición y yo, realizamos un trabajo más completo, de conjunto, de equipo. Cabe señalar que en el inicio del Financiero Bajío trabajamos juntos y aunque las condiciones y circunstancias eran otras, ambos conocimos nuestro trabajo por lo que adaptamos nuestros sistemas a las nuevas necesidades y tratamos de organizar de mejor manera al grupo.

Decidimos entonces continuar con una línea editorial abierta, plural, considerando prioritariamente los problemas económicos y como se reflejaban en la sociedad; las situaciones políticas en vías de la sucesión, las cuestiones académicas y el aspecto social de la ciudad. Asimismo la

sección deportiva publicaba en esas fechas deportes y eventos relacionados a la celebración de las Olimpiadas.

La plana cultural correspondía a los colaboradores, se publicaba un plana de información del sector educativo, una de deportes, dos de publicidad y tres de información general. Con dicho sistema tratábamos de ofrecer a los lectores información oportuna, pero sobre todo entregar a la sociedad un producto de calidad y credibilidad.

Para realizar el trabajo de la manera más eficiente posible, nos propusimos entregar a más tardar a las dos de la tarde un adelanto de la información conocido como "budget", es decir, en tres o cuatro líneas exponer la entrada de la nota con el objetivo de ir planeando la jerarquización de la información, la cabeza, y dar agilidad al trabajo de edición.

A los reporteros se les especificó que a la información publicada se le diera seguimiento con la finalidad de analizar un tema desde diferentes puntos de vista, lo que sería atractivo para el lector porque el tema se manejaba de forma más completa.

La extensión de las notas era de un promedio de 6 líneas, hecho que resultaba conveniente para cubrir un determinado espacio y desahogar la información, si no daba para esa cantidad no importaba, pero digamos que era una medida standar. Para el reportaje o las crónicas la extensión era mayor, además para esos géneros era indispensable la fotografía como complemento.

Es importante mencionar que el equipo de trabajo nos reuníamos a las cinco de la tarde y conversábamos sobre las cuestiones correspondientes, como resultado de esas charlas se organizaba la edición, se priorizaba la información y en un orden de importancia se solicitaba la redacción de las notas y se iban conformando las planas.

A partir del de junio de 1996 se constituyó el nuevo periódico **El Cambio de Querétaro**, que a pesar de llevar tantas modificaciones y problemas en tan poco tiempo era bien recibido por los lectores que continuaban dándonos su apoyo moral y algunos de ellos nos externaban su deseo de éxito con la esperanza de que el proyecto pudiera fructificar tomando en cuenta los fracasos anteriores y sobre todo nos pedían: “ojalá no sean como el **Diario de Querétaro y Noticias**, (uno oficialista y otro amarillista) - y agregaban-, esperamos de ustedes algo nuevo y fresco, porque ya estamos cansados de esos dos periódicos”, ese comentario lo escuchamos en diversas ocasiones y de boca de diferentes personas durante el período que estuvo en circulación.

Además se escuchaba también “esperamos que no los bloqueen porque ya saben lo que sucedió en años anteriores”, incluso como se acercaba el Día de la Libertad de Prensa, recibimos varias felicitaciones y si bien se podría tomar como algo usual y tradicional, para nosotros tenía otro significado y lo veíamos bajo otra perspectiva.

De todos los sectores de la sociedad de quienes recibimos un apoyo y aceptación inmediata fueron de los partidos políticos, principalmente de Acción Nacional y de la Revolución Democrática, posteriormente del Revolucionario Institucional, asimismo del Congreso del Estado y las organizaciones camarales, del sector privado, de quienes pudimos apreciar su buena voluntad y apoyo así mismo de la Universidad Autónoma de Querétaro y del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Querétaro, posteriormente del resto de la sociedad, esto pudo ser más o menos medible porque a pesar del tiraje que llegó a ser de dos mil quinientos ejemplares, se agotaron en pocas horas.

Dado el éxito que tuvo en poco tiempo y debido a que la distribución de los periódicos la venían realizando los niños contratados para ello, las agrupaciones de voceadores se acercaron al director para solicitar

ejemplares y ser ellos quienes participaran en la distribución del medio informativo (en este punto es importante señalar que se buscó personal para esta labor, ya que anteriormente por medio de los voceadores se daba el primer bloqueo, los amenazaban, si vendían otro periódico no les darían ni el Diario de Querétaro ni Noticias), en esta ocasión fueron los voceadores quienes intervinieron primero y señalaron que los tiempos habían cambiado y que no habría problema.

SONDEO DE ACEPTACIÓN DEL PERIÓDICO

Una vez que apareció al público el primer ejemplar, los partidos políticos principalmente Acción Nacional y de la Revolución Democrática solicitaron tres suscripciones para sus respectivas oficinas municipales, estatales y del Congreso Local. Lo mismo hicieron algunas instituciones públicas como las delegaciones de la SECOFI, SEPESCA, SEDESOL, PROFECO, IMSS, UAQ, la Comisión Estatal de Derechos Humanos y algunas privadas como el ITESM CQ.

Se vendían un promedio de ejemplares diarios a través de los voceadores, unos 1 por medio de suscripciones y el resto se entregaba a diversas instituciones a manera de promoción.

En cuanto a las ventas, no se logró contabilizar monetariamente lo correspondiente a los voceadores, porque no reportaban el 1 por ciento de lo vendido, pero al realizar cada uno de los involucrados en el proyecto editorial un recorrido por diferentes lugares y visitar los puestos de periódicos para solicitar El Cambio de Querétaro, éste ya se había agotado y la respuesta era: "como nos traen pocos ejemplares, se terminan temprano".

Al igual que la solicitud de suscripciones fue casi inmediata, algunos instituciones y empresas compraron espacios publicitarios, entre los primeros clientes se encuentran: La Organización Ramírez (Cinemas

Gemelos), una empresa de transporte para importaciones y exportaciones, un bufete de abogados y varios comercios pequeños entre los que sobresalen: papelerías, mueblerías, tintorerías y restaurantes.

A partir de entonces se entregaban de cinco a diez ejemplares por puesto, otros se distribuían por medio de suscripciones y otros directamente por las edecanes en las oficinas gubernamentales de los tres niveles y en algunas presidencias de las cámaras; a empresas, a fin de introducir el producto y algunos quedaban de reserva, incluso hubo días en que los ejemplares se agotaron de tal modo que sólo se archivó el de rigor en la hemeroteca.

En algunas ocasiones recibíamos llamadas de instituciones o dependencias, incluso lectores que rápidamente se habituaron al diario *El Cambio de Querétaro*, para solicitar un ejemplar porque al buscarlo en el puesto de periódicos ya se había agotado, asimismo se recibieron solicitudes para colaborar con artículos por parte de instituciones tal es el caso de la Comisión Estatal de Derechos Humanos, que puntualmente nos enviaba su material.

También durante la primera semana de junio recibimos críticas incluso fuertes, unas con argumentos válidos y otras más bien destructivas y que no aportaban ningún elemento para tomar en cuenta, asimismo nos hacían ver errores de tipo ortográfico, tipográfico y de edición y algunos que eran directamente de la computadora como son los cortes de palabras, porque no contábamos con el programa especializado para ese trabajo.

A pesar de las carencias en las que desarrollábamos nuestro trabajo, el empeño y entusiasmo que teníamos era suficiente para seguir adelante y navegar contra la marea, como comúnmente se dice, tratábamos de sacar lo mejor de las críticas y de mejorar en lo posible, asimismo poníamos

esmero en no cometer los mismos errores, pero los que no estaban al alcance de nuestras manos, permanecían.

En la primera semana de trabajo continuo se contrató también a otro diseñador ya que sólo uno (César) tenía sobrecarga. especialmente si consideramos que también trabajaba para la imprenta de Jorge, que a decir de él, esta alimentaba económicamente al periódico y por consiguiente algunos de sus trabajadores tuvieron que doblar turno, por la mañana trabajaban en el taller de impresión y por la noche en El **Cambio de Querétaro** lo que lógicamente los llevó a un desgaste y varios de ellos no duraron en ese plan más de una semana.

Por esas fechas, también los reporteros que iniciamos con el proyecto desde la segunda quincena de abril, empezamos a hacer presión, a protestar por la falta de pago, porque eran más gastos de nuestra parte que el sueldo que recibíamos, es decir, nada todavía por lo que cabe destacar que era más el amor por el trabajo, el periodismo y la preservación de la fuente de empleo, lo que nos mantenía en la lucha, sin embargo, el apoyo económico lo necesitábamos por eso insistimos hasta lograr un pequeño abono de nuestro sueldo que tenía ya un mes de atraso.

La esperanza de que el proyecto tuviera éxito permitía el continuar trabajando, hasta ese momento las perspectivas eran buenas, pero de cualquier forma le reprochamos al dueño y director la falta de conciencia para solucionar esos problemas, ya que la escasez de dinero no era de nuestra competencia porque cuando acudimos a la primera entrevista como respuesta al anuncio publicado en el periódico local nos manifestó y reiteró que tenía el capital suficiente para sacar el periódico por lo menos durante seis meses y para entonces la empresa generaría un poco de dinero, además de que pronto encontraría a otro socio. para ello tenía la lista de cinco interesados, dos de ellos del Distrito Federal y tres locales. Ante nuestras exigencias sólo recibíamos palabras de

convencimiento porque la situación pronto cambiaría sólo era cuestión de tener calma y paciencia. "todas las empresas nuevas presentan éstas dificultades" decía Jorge.

Poco a poco íbamos conociendo al director y nos involucrábamos en todos sus problemas, incluso de la imprenta, y nuestra fe en nuestro trabajo permanecía intacta, pero en cambio empezamos a sospechar que lo dicho al inicio no era verdad en el sentido de que se contaba con recursos financieros necesarios para el negocio y al comentar con el equipo de trabajo lo dicho por el dueño y director concluimos en que a se le hizo fácil emprender un medio informativo sin capital, pretendiendo recuperar en el primer mes parte de la inversión, cuando menos lo necesario para gastos de papel, película, químicos y otros insumos.

Porque en materia de equipo y maquinaria tenía lo necesario, pero los gastos de papel eran más fuertes que todo especialmente si se toma en cuenta que era importado, sin embargo, creo que nunca calculó exactamente cuáles serían los egresos y los posibles ingresos en un corto plazo y sólo pensó que tenía la maquinaria y eso era mucho por no decir que todo, al argumentar que "las máquinas estaban subutilizadas y era necesario explotarlas a toda su capacidad, de ahí la idea de emprender un proyecto periodístico diario".

A pesar de estas incoherencias en la empresa, el periódico continuaba en circulación, cada día daba de qué hablar, es decir, iba ganando presencia y el trato a los reporteros era muy bueno en comparación a lo ocurrido hace ocho años con el personal del **A.M. de Querétaro** a quienes durante los eventos les cerraban la puerta en la nariz y les decían que no eran bien recibidos.

Cierto es pues, que los tiempos han cambiado en el medio periodístico, lo que de alguna manera nos facilita las cosas, además contamos con

personal integrado por gente joven, con ideas nuevas y en formación lo que garantiza que no están maleados en el ambiente y hay más credibilidad.

También hacíamos notar el periódico con información más variada manejando pequeños reportajes, crónicas urbanas, entrevistas de personalidad y las notas del día manejadas de una manera diferente. Cabe señalar que teníamos dedicada una plana a información educativa y tratábamos todo tipo de información, de todos los partidos y sobre todo lo más común en estas fechas la economía del país y del estado.

Siguiendo con el curso normal de las cosas, en la semana comprendida entre el 17 y el 1 de junio sucedió un hecho importante que vale la pena mencionarlo por muchas razones, sobre todo nos dejó enseñanzas, algunos problemas que incluso puso en juego la publicación, en donde se observó la necesidad de estar pendientes de un punto y coma fuera de su lugar.

FATÍDICO ERROR

Uno de los diseñadores cometió un error al transcribir un boletín de prensa en donde agregó una palabra altisonante, no se sabe si por irresponsabilidad o premeditación insultando con ella a funcionarios y representantes de la iniciativa privada y del sector educativo, esta es la explicación:

Debido a que la oficina en la que estábamos ubicados era tan pequeña y en ella nos reuníamos un promedio de nueve personas, lo que resultaba una saturación del ambiente y si contamos conque a la hora de escribir hacíamos algo como una mesa de redacción para conocer los problemas que teníamos durante el día y posteriormente al redactar se intercambiaban algunos comentarios chuscos y en general de todo, es decir, charlas interminables, lo que en más de las ocasiones provocaba

un retraso en el trabajo por la contaminación del ambiente en cuanto a ruido y por lo tanto se perdía la concentración.

Aunado a ello, en esos días, el director le dijo a la secretaria que no tenía dinero para pagarle la siguiente quincena, que dejara de trabajar un tiempo y posteriormente se le llamaría nuevamente, entonces carecíamos de apoyo para la captura de la información vía boletín de prensa que utilizábamos de relleno y sólo cuando había dificultades para llenar la edición.

En este caso, ya sin secretaria y con colaboraciones por capturar, el trabajo se nos retrasó y no es que seamos supersticiosos pero estábamos preparando el número 1 que si bien recuerdo nos dio mucho trabajo, desde en la mañana, habíamos iniciado el día con problemas, que fueron desde no encontrar a nuestros prospectos para entrevistas, citas canceladas, escasez de información, no había publicidad, no había capturista y para colmo no tenía material para escoger en cuanto a boletines de prensa, pero llegó en esos momentos uno de la presidencia municipal de Querétaro.

Voluntariamente los diseñadores nos apoyaron, se ofrecieron a fungir como capturistas para transcribir el material de los colaboradores y los boletines en mención así mientras uno escribía, otro dictaba y en más de tres ocasiones cambiaron su función debido a que el documento era muy extenso y repetitivo como suelen ser y que es más el gasto de papel que la información, pero ese día lo necesitábamos.

César Quintanar y Enrique Paniagua (diseñadores) leían, escribían y se burlaban del contenido que a su forma de ver era intrascendente esa información, verbalmente modificaban las frases y así sin darse cuenta aparentemente confundieron el decir con el hacer y cometieron la irresponsabilidad de alterar la frase original que decía "acompañaron al presidente municipal, Jesús Rodríguez durante su gira de trabajo entre otros: el presidente de la Unión Ganadera Regional, David Vallarino, el

presidente de la Coparmex, el director de la escuela de veterinaria de la UAQ...y once personas más” por “acompañaron al presidente municipal, Jesús Rodríguez durante su gira de trabajo entre otros pendejos...” ()

La nota en mención lleva por título “Obras Hidráulicas por Siete y Medio Millones” y corresponde a un Boletín de Prensa emitido por la Presidencia Municipal de Querétaro y ocupa poco más de un cuarto de plana, en la parte inferior, la nota se publicó en el número 1 , página cuatro y su utilización se puede decir que fue de relleno. (ver anexo III)

Ciertamente que el jefe de edición y el director tenían la obligación de revisar toda la información que se publicaba, pero el exceso de trabajo, ya que a esas horas de la noche el director estaba demasiado cansado, porque aparte de ser el dueño, venía haciendo las veces de repartidor, agente de publicidad y todas las funciones de prensa en el taller, mientras que el editor con todas las funciones a su cargo y algunas de publicidad, la supervisión minuciosa de la primera plana, la tercera y la quinta dejó de lado lo menos importante. además había plena confianza en el desarrollo de nuestro trabajo y no veía la necesidad de verlo a profundidad.

No obstante al día siguiente, el periódico se repartió porque todavía no nos habíamos dado cuenta del error hasta su publicación, como a las tres de la tarde surgió en María Luisa la duda originada por comentarios que había recibido entre los reporteros de comunicación social de gobierno del estado, en el sentido de “que broma es esa y como se han atrevido a jugar de esa manera” y entonces checamos la información insertada en la página 4 y cuya ubicación vendría a ser de media plana hacia abajo y en las últimas tres columnas lo que ayudaba un poco a que la nota pasara desapercibida por muchos, pero no así por los encargados de prensa, pero como ya se sabe, la noticia se difundió rápidamente en el sentido de que **El Cambio de Querétaro** había pendejeado a funcionarios y

representantes de la iniciativa privada, pero además significaba a su forma de ver las cosas un golpe para el presidente municipal.

La falta de atención tuvo muchas connotaciones, así lo dejaron ver las reacciones de quienes se enteraron de "esa travesura", en primer lugar, para el equipo de trabajo del periódico pareció ser algo premeditado por Enrique Paniagua pues de esa manera se daba el esperado bloqueo y que seguramente alguien le había pagado para que alterara la información (aunque suene paranoico), incluso en ese momento se le pidió que abandonara su trabajo porque un error de esa naturaleza nos traería un sinnúmero de problemas y desprestigio de manera general a todos y cada uno de los que ahí laborábamos de manera responsable.

El trabajador se disculpó de todas las formas posibles y aseguró que la inserción de esa palabra fue producto de un descuido, del juego que había emprendido con César pero no había intención alguna, que vería la manera de reparar el daño e inició la localización de cada uno de los afectados con la finalidad de enviarles una carta aclaratoria personalizada, independientemente de que al día siguiente se publicara en la página dos una nota aclaratoria de un cuarto de plana para que pudiera ser apreciada y en la cual se exponía la responsabilidad de la empresa, a la vez que se ofrecían disculpas a todos y la promesa de que eso no volvería a ocurrir. (ver anexo IV)

A partir de esa fecha se contrató a una correctora de estilo, Karla Moreno, cuya función era de apoyar al editor en la corrección y supervisión de los materiales periodísticos, además yo como jefe de información también participaría en la medida de las posibilidades con el fin de evitar un problema similar, teníamos que poner orden en la redacción con el fin de no perder la concentración en el trabajo.

En el transcurso de los tres días siguientes se esperaron reacciones especialmente de la presidencia municipal y de los afectados sin que en la semana se haya presentado queja alguna. Pero en cambio el jefe de

información del Diario de Querétaro que de una manera socarrona se burló de nosotros como era de esperarse solicitó 1 ejemplares del periódico de las fechas en que se “ pendejeó” a las personas y 1 de la edición en donde apareció la carta aclaratoria, pues a su manera de ver eran periódicos de colección, por lo que pidió ese material, además dijo, que muchas veces él había deseado escribir esa palabra para los funcionarios y otros representantes de la sociedad y que nunca se había podido dar ese gusto,y entonces nos felicitaba.

Haciendo caso omiso de esos comentarios mordaces continuamos el trabajo, incluso sin tener ni vergüenza, ni remordimiento alguno, cierto que habíamos cometido un error pero eso no era el fin del mundo, a pesar de la incertidumbre por lo que podría pasar no había por qué andar con la cabeza gacha, ya que nuestro desempeño era digno y de calidad.

LA REACCIÓN DE LOS INVOLUCRADOS

Por personas allegadas nos enteramos que el propio coordinador de comunicación social de gobierno del estado, Carlos Jiménez, imprimió varias copias fotostáticas para repartirlas entre sus cuates y cuantas personas pudiera, tanto reporteros como funcionarios, para que se enteraran de los últimos acontecimientos en la entidad. Es decir, - el objetivo- el chisme, al igual que nos informaron que El Cambio de Querétaro no entraba todavía a la síntesis informativa diaria, sin embargo, al gobernador del Estado le enviaban el periódico completo para su lectura, por lo que a decir de los reporteros habríamos que cuidarnos.

Asimismo nos comentaron de la indignación del presidente municipal, Jesús Rodríguez porque cometimos ese pecado y que seguramente tomaría algunas represalias todavía no definidas, sin embargo, lo que haría en primer lugar era regañar a su coordinador de comunicación social, José Luis Urzúa porque en un momento dado las grillas internas

podrían ser el origen de esa nota periodística y que seguramente el propio José Luis no habría pagado para publicar esa información y entonces éramos unos vendidos.

Por otra parte, el hecho sin aclarar daba preocupación al presidente municipal porque el primero en la lista de los "pendejeados" era el presidente de la Unión Ganadera Regional, David Vallarino y dado que no hay mucha amistad entre ellos, este último podría pensar que el propio presidente lo pudo golpear especialmente porque se acercan tiempos políticos y ambos buscan algo más en el futuro del estado y así cada uno sacó sus propias conjeturas y se puso el saco según su conciencia.

Posteriormente para librar sospechas, José Luis Urzúa, coordinador de comunicación social de la presidencia municipal de Querétaro habló con el director de el periódico para reclamarle, entonces la justificación una vez puestos de acuerdo entre todos de cual sería la versión única y creíble, era la del sabotaje con la finalidad de poner en evidencia al periódico y a los que en él trabajaban, entonces Jorge le dijo que ya se habían tomado algunas medidas como el despedir al redactor de la empresa porque seguramente alguien le había pagado para hacer daño y que el hecho exigía una investigación profunda pero por lo pronto ya se habían emprendido algunas medidas pertinentes, versión que dejó satisfecho al funcionario y hasta esa primera semana no hubo más indicios de inconformidades.

Fue hasta dos semanas más tarde cuando un señor sin identificarse habló por teléfono y la persona que contestó fue el contador de la empresa José Jiménez, lo insultó, pues estaba muy molesto y al escuchar al emisor, el contador le dejó la bocina descolgada hasta que se cansara de decir cosas al interlocutor, pero reconociendo que el señor tenía razón de enojarse tanto y desquitarse de esa manera y no mediante una acción legal por calumnia y difamación de honor teníamos que asumir la responsabilidad, como no estaba el editor, ni el director contesté yo, me

presenté con el debido respeto, con toda la diplomacia posible, solicité su nombre y en qué podíamos servirle, de una manera muy correcta también me dijo que prefería no identificarse porque al final de cuentas eso no venía al caso, sólo aclaró que era uno de los "pendejeados".

El señor con todo el derecho quería saber por qué lo habían insultado en el medio de comunicación, que si bien en ocasiones anteriores lo habían insultado de esa manera le habían dado también la oportunidad de demostrar lo contrario, pero que no era válido que sin argumento y públicamente se le tratara de esa manera y por consiguiente quería saber quién era el responsable.

De igual manera mencionó que la primera reacción que tuvo al leer la nota le provocó risa, pero como tiene muchos conocidos, varios de ellos lo iban a ver y de paso le dejaban una copia fotostática de la nota hasta sumar unas , la cuestión ya no le causaba gracia sino que logró molestarlo en serio.

Al terminar su discurso, le expliqué la situación de tal forma que fui convincente y la respuesta fue satisfactoria, ya que asumí la responsabilidad como jefa de información, le comenté que ciertamente no teníamos justificación, pero tampoco éramos responsables de todo puesto que el sabotaje había sido efectuado a la perfección pero que el culpable había sido despedido de la empresa y se continuaría con una investigación sobre ese boicot cometido para frenar la publicación. Una vez explicado el caso se dio por satisfecho y aceptando la disculpa se despidió.

SE AGUDIZAN LOS PROBLEMAS FINANCIEROS

Al final de esa semana, por ahí del 1 de junio, nuevamente los reporteros nos vimos presionados económicamente y buscamos al director para solicitarle nuestro correspondiente pago, para esas fechas

ya eran tres quincenas vencidas y la respuesta siempre era la misma, "tenemos que esperar otro poco" y sólo nos podría dar un apoyo mínimo, pero era posible que en fecha próxima iba a haber más dinero puesto que iba a recibir un dinero que le enviaban sus familiares de Estados Unidos a fin de mantener el periódico, además la imprenta entregaría algunos trabajos pendientes y recibiría otro capital, también por vía de rentas de casas en la ciudad de México.

Mencionó de igual manera que en el transcurso de la siguiente semana se entrevistaría con algunos prospectos a invertir a quienes les mostraría el proyecto, para entonces más completo, incluyendo fotografías del taller de imprenta, la redacción y el personal realizando su trabajo, el proyecto contenía la propuesta de incrementar el número de reporteros y el personal que era necesario, un promedio de 6 personas.

POLÍTICOS A LA CAZA DEL PERIÓDICO

Entre los posibles inversionistas se encontraban políticos de altura en el Estado de Querétaro, uno de ellos Marco Antonio León Hernández, actual presidente del Comité Directivo Estatal del Partido Revolucionario Institucional, quien tenía la intención de aportar la cantidad equivalente al 50 por ciento del total de las acciones, a la vez que proponía a determinadas personas para trabajar en *El Cambio de Querétaro* y lógicamente el cambio de otras, condiciones que no fueron aceptadas por el director.

Posterior a la propuesta, se llevó a cabo una reunión entre el director, el jefe de edición, el jefe de información y el jefe de publicidad, con la finalidad de hacer un análisis profundo de esa propuesta y los fines que posiblemente perseguirían tener el 50 por ciento de las acciones, después de ello se acordó el rechazo, ciertamente se requería el dinero pero no a costa de vender el periódico, porque los antecedentes con que contábamos son que desde hace más o menos 10 años Marco Antonio León tiene fuertes aspiraciones políticas y hasta la fecha no ha

conseguido mucho, pues no ha tenido puestos de elección popular sólo otros cargos dentro del Revolucionario Institucional.

Por ese lado, seguramente veía al periódico como un medio para llegar hacia donde quisiera y obviamente marcar una tendencia, llevar a cabo la censura especialmente para los partidos de oposición y si bien es cierto que el periódico había nacido con recursos financieros limitados, el afán profesional de ser críticos, objetivos, veraces, plurales y democráticos permanecía en nosotros al margen de las necesidades económicas aunque ello significara como luego dicen "sueños guajiros", era la idea de hacer periodismo y marcar la diferencia respecto a otros periódicos, queríamos un medio informativo nuevo, fresco, alternativo, es decir, ser una verdadera opción para la sociedad queretana que dado los cambios que se han dado en México y en el mundo busca y necesita otras cosas, la verdad o lo más cercano a ella en los medios de comunicación masiva.

Así pues, de haber vendido las acciones al presidente del PRI estatal, empezarian los vetos para otros partidos que ahora van ganando espacios en la entidad. Anteriormente la población queretana era muy pasiva, ahora con la migración de otros estados a Querétaro, se empiezan a registrar otras tendencias y mayor participación de la ciudadanía, es como si empezaran a despertar y en esta etapa de transición es importante la información.

Casi de inmediato tuvo otra propuesta y para ello surgió un intermediario que lógicamente buscaba un beneficio y llevó al director a una entrevista con otro político interesado, dispuesto a inyectar capital a **El Cambio de Querétaro**, el personaje de la política es José Ortiz Arana, hermano del líder de la Cámara de Senadores, quien por cierto mostró su interés visitando el edificio del periódico para observar el movimiento y a los trabajadores. En este punto cabe destacar que el recorrido por el lugar fue de incógnito, pero debido a que es una persona

muy conocida no logró su propósito al ser descubierto por una reportera ajena a sus intereses, lo quiso entrevistar, como era de esperarse, la entrevista fue negada, especialmente porque se rumora que se andaba candidateando para la gubernatura de Querétaro y por tal motivo pretendía utilizar todas las piezas a su alcance y que le puedan ayudar a conseguir su objetivo.

José Ortiz Arana buscaba adquirir el por ciento de las acciones y se incluían también algunas condiciones, la que más destacaba: era que él quería manejar la dirección vía una persona de confianza, en este caso el que fungía como intermediario, por lo tanto Jorge buscaría otra posición en su empresa y daría paso a Juan Alvaro Zaragoza, quien es director de un semanario denominado **MASS** (9), persona conocida pero que no goza de buena reputación, ya que su medio informativo subsiste a base de subsidios del gobierno, deudas, corruptelas y otros negocios que son secretos a voces pero nadie puede comprobar.

Con la llegada de José Ortiz a **El Cambio de Querétaro** se establecería seguramente una nueva política editorial tendiente obviamente a favorecer al socio y quizá le serviría el medio informativo para dado el momento destaparse como candidato del Partido Revolucionario Institucional -aunque algunos dicen que de no ser así, se lanzaría como candidato de otro partido y podría ser el cardenista-. Así pues se establecería una marginación para los partidos de oposición y también para aquellas personas que le significaban alguna competencia, por lo que el dueño y director evaluó los pros y contras de esa sociedad y optó por rechazar el ofrecimiento.

Es importante mencionar que en los dos casos anteriormente expuestos, se pensó ofrecer sólo el por ciento de las acciones pero no fue aceptada la propuesta lo que demostró el desinterés del medio informativo como empresa, y si como una forma de control político.

Esos vaivenes continuaron mermando la economía del empresario, como consecuencia de ello se fueron acrecentando las deudas, en poco tiempo se le debía a los proveedores del papel, de la película, tonner, químicos, teléfono y otros materiales además de los salarios. Situación ya preocupante porque por un lado significaba la posibilidad del cierre de la fuente de trabajo, por otro lado nos habíamos acostumbrado a trabajar como si el periódico fuera de nuestra propiedad y deseábamos que el proyecto permaneciera y así continuar marcando nosotros la línea y el sistema de trabajo, sin censura, con libertad e información interesante.

En la búsqueda desesperada por el inversionista. un amigo del director, Antonio Espinoza. le manifestó la posibilidad de que su primo, el Secretario de Gobierno del Estado, Alejandro Espinoza pudiera invertir ya que sólo le quedaba un año en su cargo político y el periódico sería como una forma de sobrevivencia y vigencia en la política queretana, como resultado de la idea, se dieron varias entrevistas entre los interesados sin llegar a ningún acuerdo y fue otra puerta cerrada para el negocio que al parecer empezaba a expirar.

1. - EL CIERRE DE LA EMPRESA PERIODÍSTICA

Con esa problemática nos alcanzó el mes de julio, los diseñadores César Quintanar y Enrique Paniagua a quienes les debían dos semanas de sueldo, cansados de tantas promesas y de esperar sus salarios devengados que no llegaron, decidieron el martes dos de julio abandonar el trabajo, ese día a las seis de la tarde Enrique dijo "como no me pagaron, me voy", más tarde a las ocho de la noche, César se enteró de la situación e hizo lo mismo, mientras, los reporteros continuábamos escribiendo las notas "pobres ilusos" creíamos que dos horas más tarde las cosas se iban a solucionar, pues el día informativamente había sido interesante.

A las diez de la noche nos dieron oficialmente el aviso de que la edición correspondiente al miércoles de julio quedaría pendiente, pero al día siguiente continuaríamos con nuestro desempeño profesional porque todo iba a continuar bien.

El miércoles salimos todos a reportear, quizá con un poco menos de presión porque había material de reserva. Temprano más o menos a las doce del día María Luisa y yo nos encontrábamos en la redacción, ya teníamos el material informativo, pocos minutos después llegó Jorge, el director y preguntó por todo el personal, los requería para comentarnos que en esos momentos había de suspenderse provisionalmente el trabajo, es decir, sólo unos días, mientras realizaba otras gestiones con posibles inversionistas.

Le interesaba hablar particularmente con Francisco Garrido, jefe de edición, porque lo necesitaba dada su experiencia y conocimientos del periodismo, tenía interés en invitarlo a la reunión que sostendría a las cinco de la tarde con un empresario para presentarle el proyecto. En esta ocasión la propuesta se la haría a Roberto Ruiz Jr., concesionario de la Coca Cola en Querétaro "Embotelladora la Victoria S.A. de C.V." Según

Jorge había muchas posibilidades de que le apoyara con un capital aproximado a los mil pesos, que equivalía al por ciento de las acciones.

A las cinco de la tarde del mismo día, acudieron a la cita para exponerle el proyecto, el cual sin duda le pareció interesante al empresario, sin embargo, manifestó que su rama de producción era la refresquera y que aún sin consultar a sus socios sabía de antemano que era más oportuno invertir ese dinero en la adquisición de camiones surtidores, más pequeños a fin de abastecer el producto en el centro de la ciudad, en donde los camiones que operan en esa zona hasta la fecha tienen dificultad para dar vueltas en las esquinas dado que las calles son muy estrechas.

De la misma manera le externó que no le garantizaba la compra de esas acciones, pero por el contrario le podría dar un apoyo mediante la contratación de espacios publicitarios en el periódico, quizás era lo más apropiado, no obstante, lo consultaría en la próxima asamblea de consejo. En el transcurso de jueves 4 y viernes no hubo resultados positivos y por consiguiente no apareció el periódico, el hecho pasó desapercibido, algunas personas llamaron para solicitar un ejemplar porque según ellos se había agotado en los puestos de revistas en donde lo solicitaron.

FRUSTRADA LA POSIBILIDAD DE NUEVOS INVERSIONISTAS

El viernes de julio comentó Jorge, que se entrevistaría con el empresario dueño del periódico *A.M. de León* Guanajuato, con el objeto de presentarle el proyecto y ver en qué medida lo podría apoyar, de ser posible ser su socio pensando tal vez en que hace ocho años fracasó la introducción del *A.M. de Querétaro* empresa filial a la de León, pero de Celaya, cuyo dueño vendió la empresa a su pariente actualmente el nuevo dueño del *A.M.*

La esperada entrevista se celebró hasta el lunes de julio por la noche, para ser exactos después de las nueve, para esa fecha nosotros pensábamos que de nueva cuenta estaríamos en circulación, incluso trabajamos normalmente, pero no fue así y entonces se determinó que no continuaríamos hasta que hubiera un inversionista que inyectara dinero fresco a la empresa, esperamos hasta el martes para conocer el resultado de la negociación que había llevado a cabo Jorge (en esta ocasión no invitó a nadie y se fue solo), saber cual sería el futuro de *El Cambio de Querétaro* y del equipo de redacción.

El martes 9 de julio sostuvimos una reunión la mayoría de los involucrados en el proyecto periodístico con el director, Jorge González, en donde nos informó que el resultado de la entrevista fue negativo, el empresario guanajuatense no tenía ningún interés en asociarse, porque en tal caso el A.M. absorbería el trabajo emprendido por *El Cambio de Querétaro* y así conformar una nueva empresa A.M. y conservar su razón social, sus inversiones, sus políticas y línea editorial.

Le explicaron también que desde hace dos años esa empresa elaboró un proyecto de introducción a Querétaro pero lo habían pospuesto para entrar primero al mercado de Irapuato, contaban para ello con una inversión considerable y emprender el sueño frustrado hace ocho años con los anteriores propietarios, sin embargo, llegar a Querétaro continúa en sus planes y es posible, dijeron. que estos se lleven a cabo para 1997.

Como empresarios y concedores del negocio periodístico le hicieron una fuerte crítica, a la vez que un reproche de cómo se había aventurado a abrir un periódico con tan poca inversión, porque estos negocios hay que iniciarlos desde arriba para mantenerse en el mismo nivel, "no es como otro tipo de negocios que se empiezan con pocos recursos y sobre la marcha se va mejorando".

Una vez expuesto el primer punto, cada uno intervino ofreciendo propuestas a fin de salvar el periódico, la mayoría de ellas iban enfocadas al trabajo y a la manera de conseguir publicidad vía instituciones del sector público y algunas privadas en donde teníamos algunos contactos, también añadió Jorge que en ese momento contaba con mil pesos para iniciar una segunda etapa de **El Cambio de Querétaro**, pero sin vender espacios publicitarios era posible que a lo más en dos semanas nos encontraríamos en la misma situación y eso no tendría caso, mejor esperar, pero no demasiado tiempo, quizás sólo una semana, de lo contrario el proyecto ya no podría sobrevivir.

Con esos 20 mil pesos, en primer lugar, habría que establecer prioridades y en ese orden ir atacando los rezagos, mientras se abrían otras posibilidades de inversionistas, también era necesario buscar dos personas muy eficientes para la venta de publicidad. Por otro lado la compra de cuando menos dos computadoras a fin de hacer un trabajo más productivo, pero sobre todo, había desde nuestro punto de vista algo más importante y era el pago de los salarios devengados.

Era un dinero que ya nos pertenecía porque lo habíamos trabajado, un poco más de dos meses sin recibir nuestro correspondiente pago y necesitábamos ese dinero porque para entonces bastante habíamos aportado no sólo trabajo físico e intelectual sino que de alguna manera financiábamos en la medida de nuestras posibilidades al periódico sin recibir nada a cambio.

Condicionamos al director, continuaríamos trabajando incluso vendiendo publicidad durante el tiempo necesario, e incluso nos comprometimos a colocar acciones, siempre y cuando nos pagara los salarios con el dinero que supuestamente tenía o a lo más en el transcurso de esa semana y de ésta forma a partir del 1 el periódico saldría nuevamente al mercado.

El director aceptó la propuesta y se comprometió a liquidar los meses que nos debía, nosotros podríamos vender las acciones, desde una hasta , según el caso y cada acción tenía un valor de cinco mil pesos, juntamente con esa venta se promovía un paquete de publicidad y un plan de impresión de tarjetas, folletos o volantes y de ésta manera tener un soporte financiero mientras seguía negociando otro tipo de convenios publicitarios. Cabe destacar que en la medida que tuviéramos éxito en ésta empresa, tendríamos también asegurado nuestro futuro.(ver anexo V)

PROMOCIÓN DE VENTA DE ACCIONES

Como un renglón aparte he de señalar que se pensó en la formación de una cooperativa y así cada uno de los trabajadores podría dar una aportación económica lo que significaba una forma de sobrevivir, pero se vieron de inmediato los obstáculos, pues cada uno tendría que aportar mucho dinero, ya que ellos estaban valuando una existencia de 7 mil pesos correspondiente al valor de la maquinaria y equipo de computo, y ese dinero es imposible conseguirlo.

Sin embargo, bien podríamos adquirir una o dos acciones con los ahorros, vender otras a fin de salvar el periódico y con él, nuestro trabajo y honor porque seguramente al enterarse la competencia seríamos el plato propicio para la comidilla y podrían decir que ciertamente no hubo necesidad de bloqueo porque habíamos "tronado" solitos y ello nos preocupaba aunque asumíamos el hecho con orgullo.

También es interesante mencionar, que al incorporarnos al proyecto muchas personas conocidas y que de alguna manera nos aprecian, principalmente a Francisco y a mí, nos decían que era muy arriesgado participar en un periódico del cual se desconocía el dueño, que si no fructificaba nos quemaríamos, sin embargo, quisimos trabajar y participar de lleno en él porque el trabajo no desprestigia a nadie, ciertamente en un mes estábamos al punto del cierre y de enfrentar el

fracaso que de ninguna manera se debió al trabajo periodístico o la organización sino que su caída obedeció principalmente a cuestiones económicas.

En la misma reunión, establecimos una nueva fase de nuestro trabajo, de reporteros pasamos a publicistas y vendedores de acciones, en el transcurso de la semana solíamos reunirnos Francisco, María Luisa, Beatriz Adriana, Sergio, Alejandro y yo a fin de evaluar nuestro desempeño y posteriormente acudíamos a las oficinas de *El Cambio de Querétaro* para entrevistarnos con el director, reportarle el trabajo a la vez que presionarlo para que cumpliera con su palabra de pagarnos, pero durante esos días no fue posible encontrarlo porque a decir de su esposa que también trabaja en la imprenta, Jorge se había ido al municipio de Colón a vender publicidad, además que tenía dos citas más para vender acciones.

Para la semana siguiente intentamos nuevamente hablar con Jorge, pero en esa ocasión se nos dijo que se había ido a la ciudad de México, según ellos a cerrar un negocio de varios miles de pesos con una empresa cinematográfica a la cual le iba a imprimir posters y cajas para las cintas de video, lo cual le redundaría en una ganancia a la imprenta y con ello se beneficiaría también el periódico.

A los dos días siguientes Jorge se había ido a Chihuahua a cerrar el trato, pues uno de los productores vive en ese lugar y tenía que hablar con él, mientras tanto a nosotros no nos dejaba ningún recado sobre la situación de *El Cambio de Querétaro*, no obstante la esposa de Jorge decía que continuaríamos, que todo seguía igual y volveríamos a salir, todo era cuestión de tener paciencia.

El Cambio de Querétaro no apareció el 15 de julio como habíamos quedado, para entonces quienes lo conocieron empezaron a preguntar que pasaba, sobre todo las oficinas de prensa, aquellos que tenían

suscripciones y quienes nos enviaban sus colaboraciones, pero como también por la escasez de dinero se interrumpió el servicio telefónico, ya no recibimos llamadas, se dejó el despacho que veníamos ocupando y nos trasladamos a las oficinas de la imprenta por lo que se puede decir que perdimos un poco el contacto con nuestras fuentes y en general con los lectores.

LA PUBLICACIÓN *EL CAMBIO DE QUERÉTARO* UN CASO PERDIDO

El caso estaba cada vez más perdido, pero nuestro romanticismo permanecía y como no queríamos aceptar la realidad y dejar a un lado esos sueños, cada uno dándonos ánimo decidimos hacer un análisis profundo de la situación la cual a estas alturas era insalvable y empezamos a realizar entre todos una evaluación del comportamiento del director a fin de conocer cuáles eran sus objetivos, por qué sin tener dinero se aferraba a un periódico que para entonces estaba muerto, lógicamente había otros intereses, no aceptaba la deuda que tenía con nosotros y sobre todo por qué no nos pagaba si había dicho que contaba en esos momentos con 20 mil pesos.

Entonces recordamos cada uno diferentes cosas y así atando cabos, nos dimos cuenta que tenía muchas deudas porque todos los días le llamaban por teléfono diferentes proveedores para cobrarle, esos detalles no los observamos con detenimiento quizás por el entusiasmo de estar en un periódico nuevo y diferente. ahora después de dos meses empezamos a notar ese comportamiento tan confuso y anormal.

Las conclusiones a las que llegamos fueron: Jorge nos mintió acerca del capital que deseaba invertir originalmente, dijo tener dinero suficiente para la publicación del periódico durante los primeros seis meses y lo cierto era que no tenía siquiera para el primer mes. *El Cambio de Querétaro* logró llegar al número 23 y a medida que se publicaba un número se acercaban las deudas que para finales de junio, incluso le

cortaron la energía eléctrica de la imprenta por falta de pago, asimismo el local en donde tiene la imprenta es rentado y tiene un atraso de un año y según informaciones de gente cercana a Jorge están por embargarle, además de otros problemas que tiene ajenos al periódico y a nosotros, por lo que decidimos ponernos al margen y solicitar nuestro correspondiente pago.

Ahora que ya estamos un poco alejados del proyecto pretendemos ver las cosas con mayor objetividad y no encontramos una explicación coherente del comportamiento del individuo que nos llevó a trabajar en un proyecto sin futuro, que a decir de él en un mes se gastó sus ahorros que tenía en el banco y que ascendían a mil pesos, pero nosotros analizamos esa situación y concluimos que en donde se quedó ese dinero, no pagó salarios, parte del papel lo debía, película y láminas también, la renta, el teléfono, por lo tanto no era posible que haya hecho esa inversión.

Por otra parte consideramos que Jorge pensó que teniendo las máquinas offset, materiales para la impresión, computadoras y papel almacenado que sólo sirvió para una semana, era ya tenerlo todo y eso fue una gran mentira.

Otro de los puntos tomados en cuenta en nuestro análisis, es: pensó que el periódico era redituable a los pocos días y que además le permitiría tener dinero, poder, relaciones importantes y como seguramente venía arrastrando con todo tipo de problemas ajenos al periodismo quería utilizar más tarde al medio informativo, su puesto de director para mover influencias en su beneficio, como es el caso de la Procuraduría General de la República, de los militares porque hemos recordado que en el último mes era mucha la insistencia de visitar, invitar y entrevistar al delegado de la PGR y al representante de la 17 ava. Zona Militar porque en un momento dado se podía necesitar su apoyo.

De igual manera le interesaba estar bien con el delegado del Instituto Mexicano del Seguro Social, pero debido a que veíamos mal que tratara de inmediato de abusar del periódico, no nos dejamos utilizar tan fácilmente, al final de cuentas nosotros disponíamos de lo correspondiente a información y demás eventos de las fuentes informativas, sí permitíamos sugerencias nada más, lo que no significaba que no lo tomáramos en cuenta o que nos lo brincáramos, no, sino que él buscaba venderse y muy barato por cierto.

En la búsqueda del poder y el dinero se iba a los restaurantes, les vendía la idea de hacerles un reportaje y de esa manera obtenía las comidas gratis, eso era perjudicial según nuestro punto de vista por lo que en muchas ocasiones frenábamos esas decisiones e imponíamos nuestro criterio.

En las últimas fechas del periódico, Jorge andaba desesperado buscando convenios de publicidad incluso visitó al de comunicación social del gobierno del estado para ver en que forma le podía ayudar, a la presidencia municipal y a otras instancias de las cuales recibió la promesa de que más tarde empezarían a solicitar los espacios, pero ya no fue posible porque mientras tanto el periódico ya no existía.

También nos percatamos que había convenios de acuerdo a intereses personales, ahora ya alejados de la empresa nos parecen deshonestos, fuera de toda lógica puesto que queríamos un periódico nuevo, diferente a los demás y resulta que estábamos cayendo en lo mismo por culpa del director y una empresa periodística en esas condiciones y con esos manejos turbios no es recomendable ni para uno como trabajador ni para la sociedad que empieza a confiar en él.

Porque el trabajo periodístico implica responsabilidad, seriedad, o al menos eso es lo que hemos aprendido en nuestro andar personal y profesional, todo lo demás pierde razón de ser.

A tres meses de distancia de la puesta en marcha del “proyecto periodístico” se han escuchado rumores de que Jorge González pretende nuevamente sacar a circulación *El Cambio de Querétaro* con nuevo personal, una vez que ya tuvo los elementos básicos de lo que es la empresa periodística, sin embargo, con tan pocos conocimientos y nada de dinero considero que eso es imposible.

CAPÍTULO 2

PROPUESTA PARA UNA NUEVA EMPRESA PERIODÍSTICA

Partiendo de la definición de que una empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado y de que una empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad de orden general y social:

La empresa periodística tiene el objetivo de formar e informar a la sociedad y esto lo hace mediante la entrega de un medio de comunicación masivo, en éste caso impreso, como lo es el periódico.

La empresa desde el punto de vista de Agustín Reyes Ponce, la forman ciertos elementos como son:

-Bienes Materiales.- en los cuales se agrupan las instalaciones, materias primas y dinero.

-Hombres.- Entre los que se encuentran: obreros, técnicos, supervisores, altos ejecutivos y directores.

-Sistemas.- En ellos se pueden encontrar los sistemas de producción, de venta, de finanzas, de organización y administración (10).

Para llevar a cabo la misión de la empresa periodística, al igual que las otras se requiere de echar mano de la teoría y práctica de la administración de empresas en donde se señala como elementos indispensables la organización, la administración y la planeación.

1.- ORGANIZACIÓN

En cuanto a la organización de una empresa periodística Frank Rucker indica "en el comercio y la industria se emplean tres sistemas de organización comúnmente conocidas como: Piramidal, Funcional y Personal jerárquico y auxiliar, pero sólo uno de ellos se adapta a un periódico efectivo y bien manejado" (11)

-Sistema Piramidal.- Se asemeja al de una organización militar, la autoridad se designa por categorías y títulos de una delegación no cuestionada de posesiones superiores o inferiores.

-Sistema Funcional.- Es del tipo sindical, es decir, la autoridad se designa por niveles de tareas u obligaciones y cada función tiene su propia autoridad conclusiva.

-Sistema de Personal Jerárquico y Auxiliar.- Este reúne las buenas cualidades de las otras dos. El control desciende por niveles y cada estrato tiene su autoridad conclusiva, los departamentos están dirigidos por ejecutivos que son directamente responsables ante su superior pero que poseen cada uno de ellos plena responsabilidad y autoridad dentro de su propio grupo.

Este último tipo de organización armoniza mejor con el manejo de un periódico porque se controlan todos los departamentos y se conserva la libertad de operación en cada uno de ellos.

Para que una organización editorial, lleve a cabo mejor su labor es importante la conjugación de varios elementos de la administración de empresas y en este caso Karl Ettinger ofrece también algunos principios básicos que se deben considerar para el trabajo.

Los 1 principios básicos de organización que indica son: "División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación de los intereses individuales al bien común, Pago a los miembros del grupo, Centralización, Jerarquía, Orden, Justicia, Estabilidad y Sentido de unión".(1)

De igual manera es de vital importancia que para organizar una empresa en este caso la periodística, se tome en cuenta la jerarquía, la cual se establecerá dentro de un organigrama. En este proyecto presentaré dos opciones de organigrama similares, la única diferencia es que uno contendrá el área de talleres y el otro no porque de principio se sugiere que el periódico se maquile en otra empresa o imprenta.

En el primer organigrama se cuenta exclusivamente con las áreas Administrativa-Comercial y la Editorial y se anexan en la siguiente página.

Organigrama No. 1 (ver anexo VI)

Áreas: Administrativa, comercial y editorial

Organigrama No. (ver anexo VII)

Áreas: Administrativa, comercial, editorial y talleres.

2.2.- ADMINISTRACIÓN

La administración de empresas también se considera como un sistema el cual se encarga de coordinar y administrar los recursos financieros, materiales y humanos con los cuales se cuenta para llevar a cabo las metas y objetivos de la empresa.

Bajo esta premisa pensando en la aplicación del proyecto, es importante saber con qué recursos contamos ya sea en los aspectos financieros, materiales y humanos o de dónde se obtendrán éstos para su distribución y operación.

2.2.1.- RECURSOS FINANCIEROS

La inversión principal o básica del activo circulante será motivo de la elaboración del periódico que se emprenda y al respecto uno de los autores consultados indica que "cada número tendrá abierta una orden de trabajo con la finalidad de reunir datos de su costo. Estará formulado de antemano el presupuesto en detalle por pasos de operación, integrada por trabajo, material, mano de obra, gastos y otros elementos directos o indirectos". (13)

Para la obtención del capital es importante tomar en cuenta la inversión en gastos de organización o instrumentación, adquisición de equipo, maquinaria para el taller, equipo de oficina, equipo de transporte, terreno o edificio y salarios para los trabajadores, asimismo es importante considerar cuales serán las vías de acceso al capital.

2.2.1.1.- FORMAS DE PROPIEDAD O FUNCIONAMIENTO

Desde el punto de vista de Frank Rucker, las formas de propiedad para una empresa periodística o al menos las más comunes son: "empresa individual, sociedad colectiva, sociedad anónima, posesión en grupo o en cadena, propiedad de los empleados, propiedad en sociedad vertical y sociedad conjunta". (14) a continuación específico en qué consiste cada una.

-Empresa Individual.- Es la más común en semanarios, por lo general el dueño es el director o administrador y tiene el poder absoluto del medio informativo, lo que significa que adopta políticas y recibe todas las ganancias.

En términos económicos también es el único que aporta el dinero para su empresa y la inversión puede venir de recursos propios o la obtención de capital ajeno "mediante compras a crédito, subvenciones, préstamos refaccionarios con garantía hipotecaria, descuentos de documentos en cartera haciéndose la operación con el banco en donde se tenga cuenta de cheques".(15)

Entradas de fondos vía órdenes de publicidad o suscripciones, a cada cliente se le expondrá una cuenta por cobrar y el pago será en efectivo.

-Sociedad Colectiva.- Dos o más personas hacen un contrato de propiedad ya sea oral o escrito para establecer, comprar o manejar un periódico.

-Sociedad Anónima.- Es la forma más común de propiedad para los diarios porque se adapta mejor a problemas de expansión, centralización o transferencia parcial de la propiedad. Esta forma se puede implementar vía las emisiones de acciones en diferentes escalas y entre las ventajas se encuentra la posibilidad de expandirse fácilmente.

Al irse dando un crecimiento en las operaciones, se va incrementando también el capital y en general la empresa. El hecho de que haya cambios en la propiedad de las acciones no afecta en forma inmediata la parte comercial del periódico y es más fácil obtener créditos bancarios de largo plazo.

-Posesión en Grupo o en Cadena.- Al igual que en otros giros las cadenas periodísticas pueden unir sus capitales financieros, dirección, editorial y administración. Una de las ventajas es que los suministros pueden adquirirse mediante un sola oficina lo cual resulta más barato, los espacios de publicidad pueden venderse en los diferentes lugares en donde se difunde el medio y es más fácil obtener derechos de publicación de colaboradores importantes.

También implica ciertas desventajas entre las que se destacan: la sensación de que el periódico es manejado a control remoto, el hecho de que el administrador podría no sentirse impulsado a promover la comunidad local.

-Propiedad de los Empleados (Cooperativa).- Como se sabe la cooperativa se caracteriza porque el capital es aportado necesariamente en parte iguales por los trabajadores quienes deberán recibir también partes iguales de las utilidades o beneficios obtenidos.

Los trabajadores son quienes controlan las políticas del medio informativo, entre las ventajas se tiene que: los trabajadores tienen un incentivo para defender los intereses del periódico, se derriban más fácilmente las barreras entre los departamentos y el manejo mejor de los salarios.

-Propiedad en Sociedad Vertical.- Se dice de esta forma cuando el periódico se sirve de otras empresas como son: Radio, Televisión o Agencias de Publicidad, lo cual trae como beneficio el contar o

garantizar al periódico ciertos servicios o materiales. Además es un modo práctico de invertir las ganancias.

-Sociedad Conjunta.- Cuando dos empresas, en este caso periodísticas, deciden asociarse pero a la vez siguen siendo cada una de diferentes propietarios, lo que les ayuda a reducir gastos de operación y mantenimiento.

De igual manera puede ocasionar la disminución de esfuerzos de mejorar por parte de los trabajadores debido a la falta de competencia.

Para el nuevo proyecto periodístico que propongo como una alternativa para la ciudad de Querétaro, considero que podrían aplicarse fundamentalmente dos formas de propiedad, tomando como base siempre la experiencia pasada en El Cambio y con los fundamentos teóricos de los conocedores de la materia.

Las formas de propiedad viables es son duda la sociedad anónima la cual se podría dar emitiendo acciones de diferentes valores. En todo caso podría ser también una cooperativa, pero lo veo más difícil por los grandes capitales que se requieren.

Digamos que para poner en marcha una empresa periodística como a la que hago referencia se requiere de un capital inicial de \$ 1'589,530.00 que incluye costos de maquila, inversión en material y equipo y salarios de los trabajadores, proyectado a seis meses.

Estos costos se podrán desglosar en los siguientes apartados según el caso.

Es importante aclarar que el costo de maquinaria de impresión (rotativa y otras máquinas) requieren de una inversión aproximada a los \$ 400,000.00, lo que significa que la inversión sería casi igual, si se maquila el periódico en otro lugar, considerando el proyecto a seis

meses, por lo que creo que de iniciar la empresa resultaría más conveniente la compra de todo el equipo.

2.2.2.- RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales son aquellos instrumentos y herramientas que se utilizan para llevar a cabo el trabajo, es decir, el proceso de producción del periódico. A continuación ofrezco una lista de lo más necesario para cumplir con el objetivo, además anexo las columnas correspondientes a precios unitarios y totales de cada uno de los artículos.

ARTICULO	CANTIDAD	P/U	TOTAL
Escritorio c/2 cajones	28	\$ 1,190.	\$ 33,320.
Sala	1	3,300.	3,300.
Sillas	42	120.	5,040.
Sillas secretariales	8	300.	2,400.
Mesa de trabajo	1	1,000.	1,000.
Mesa para computadoras	8	700.	5,600.
Archiveros	3	3,850.	11,550.
Máquina de esc/eléctrica	3	1,500.	4,500.
Máquina de esc/mecánica	3	1,400.	4,200.
Televisión	1	2,200.	2,200.
Radio	1	500.	500.
Conmutador c/6 líneas	1	10,000.	10,000.
Fax	3	2,250.	2,250.
Palomar	1	1,000.	1,000.
Librero	1	1,500.	1,500.
Diccionario	1	250.	250.
Internet	1	10,000.	10,000.
Computadoras para diseño	6	12,200	73,200.

ARTICULO	CANTIDAD	P/U	TOTAL
Computadora sencilla	8	7,400.	59,200.
Cámaras fotográficas	2	3,000.	3,000.
Foto fax	1	5,000.	5,000.
Caja fuerte	1	1,000.	1,000.
Mueble para la t.v.	1	1,000.	1,000.
Impresoras	3	1,400.	4,200.
Videocassettera	1	2,200.	2,200.
Vehículo (Combi)	1	100,000.	100,000.
Motocicletas	3	10,000.	10,000.
Scanner	1	5,000.	5,000.
Líneas tel. p/fax	3	3,000.	9,000
T O T A L E S			----- 371,410.

En términos generales, para equipamiento se requerirá contemplar un presupuesto inicial de \$ 371,410.00 tomando en cuenta que dichos gastos se realizarán sólo una vez.

Por otra parte se debe tomar en cuenta otros gastos que se llevarán a cabo periódicamente, es decir, mes con mes, y algunos cada seis meses: se anexa una lista:

ARTICULO	COSTO
Renta del inmueble	\$ 5,000.00
Energía eléctrica	2,500.00
Agua	1,500.00
Teléfono	10,000.00
Papelería	2,500.00

Internet	300.00
Telecable	120.00
Película fotográfica	300.00
Papel fotográfico	1,500.00
Químicos para fotografía	500.00
Suscripción periódicos locales	1,500.00
Suscripción periódicos nacionales	900.00
Información agencias noticiosas	10,000.00
Renta de ampliadora fotográfica	1,500.00
Gasolina	1,000.00
Artículos de limpieza	1,000.00

TOTAL

40,120.00

Considero que para iniciar la empresa, lo mencionado será suficiente. Asimismo es importante hacer una distribución de los materiales por áreas.

REDACCIÓN

PUBLICIDAD

ADMINISTRACIÓN

Escritorios

escritorios

escritorios

Sillas

sillas

sillas

Sillas secretarial

silla secretarial

silla secretarial

Mesa de trabajo

Mesa para computadora

mesa p/compu.

mesa p/compu

Archivero

archivero

Máquina de esc/eléc

máquina de esc/eléc

máquina esc/eléc.

Máquina esc/mec.

máquina esc/mec.

máquina esc/mec.

Televisión

Radio

Dos líneas telefónicas

2 líneas tel.

2 líneas tel.

fax

fax

fax

REDACCIÓN

Palomar
Librero
Diccionario
Internet
Compu/diseño
Compu/sencilla
Impresora
Cámara fotográfica
Foto fax
Mueble para t.v.

PUBLICIDAD

compu/diseño

impresora

Scanner

susc. local

ADMINISTRACIÓN

compu/diseño

impresora

motocicletas

vehículo
caja fuerte

La maquila del periódico implica un costo mensual de \$ 66,000.00 mensuales y proyectado a seis meses resulta una inversión total de \$ 396,000.00

2.2.3.- RECURSOS HUMANOS

Para iniciar un trabajo de naturaleza periodística y para el buen funcionamiento como negocio se recomienda contratar personal calificado para todas y cada una de las áreas.

Interpretando al organigrama, la empresa periodística requiere de por lo menos 47 personas en principio, recalcando nuevamente que esto es en caso de mandar maquilar el periódico a otra empresa, de lo contrario el personal se incrementará a 55 personas contando con 8' gentes para el taller.

A todo el personal que integre la empresa se le exigirá como requisito que tengan solvencia moral, honestidad y ética profesional para llevar a cabo su trabajo en esta empresa, que dominen el área que les corresponda, que tengan amplio criterio, pongan empeño en su desarrollo profesional y sobre todo que antepongan los intereses de la empresa a otros de índole personal.

Los requisitos señalados van en el sentido de profesionalizar a la empresa como tal, profesionalizar el trabajo periodístico que en estos momentos se encuentra devaluado y finalmente para profesionalizar el periodismo en general.

Por otro lado considero conveniente que a todos sin excepción de persona, se les habrá de ofrecer un curso de capacitación inicial sobre lo que es y lo importante que es el periodismo y sin lugar a dudas lo que es la empresa periodística, sus prioridades y sus políticas.

Definirles la relación que existe entre el periódico con la comunidad, con el objetivo de unificar criterios para el desarrollo de la empresa y especialmente buscar armonía en el trabajo.

A continuación se llevará a cabo un desglose del personal por áreas, su perfil; se establecerán los requisitos que deberán de cubrir cada uno, sus funciones y los posibles salarios que se ofrecerán en el cual ya van incorporadas las prestaciones y apoyos que otorga la empresa, como son: IMSS, SAR, INFONAVIT, entre otros.

Director General.- Podrá aspirar al puesto un licenciado en administración de empresas, un abogado o un periodista con maestría en administración. En los primeros casos se requerirá que tengan un amplio conocimiento de lo que es el periodismo y la comunicación y que domine todas las áreas que conforman la empresa editorial.

Sus funciones serán solicitar reportes del desarrollo que va teniendo la empresa en el aspecto comercial, financiero y periodístico, llevar a cabo acuerdos que beneficien a la empresa en todos los ámbitos, formar parte del consejo editorial y estar en diálogo permanente con las cabezas de las diferentes áreas.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 10.000.00

Secretaria Ejecutiva.- Estudios secretariales comprobables, disponibilidad de horario, buena presentación, buen trato a las personas. Sus funciones serán las correspondientes a su especialidad, buena ortografía para las veces que se soliciten cartas, apoyar a su jefe, ser canal de enlace entre éste y el resto de personal.

Su sueldo podría ser de \$ 1.200.00

Gerente de Relaciones Públicas.- comunicóloga o periodista, con amplia experiencia en la materia. Sus funciones radicarán en desarrollar campañas diversas con el propósito de que el periódico esté siempre en buen nivel de preferencia de los lectores, para lo cual se podrá apoyar en el trabajo que realicemos todo el personal.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 4.000.00

Secretarías Recepcionistas.- Estudios secretariales comprobables, buena preparación, buena ortografía, buen trato a las personas. Sus funciones serán varias, entre ellas, estar al frente del conmutador; las correspondientes a su especialidad y apoyar a su jefe en lo que se le requiera.

En este punto quiero hacer la observación de que haya dos secretarías recepcionistas en horarios completos corridos que pudieran ser de 8:00 a 15:00 horas y de 15:00 a 22:00 horas.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,000.00

Gerente General.- Se requiere para el puesto un administrador de empresas, un contador público o en su defecto un economista o un administrador financiero. Tendrá a su cargo las áreas comercial y administrativa, lo que implica que debe estar al pendiente de las entradas y salidas de dinero de la empresa y bajo qué rubros, incluyendo recursos humanos y contabilidad, podrá solicitar reportes periódicos de cada uno de los jefes y gerentes; comunicar al director general como va la empresa.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 5,000.00

Secretaría de Gerencia.- Estudios secretariales comprobables, disponibilidad de horario, buena ortografía, buen trato a las personas. Sus funciones serán las correspondientes a su especialidad, apoyar a su jefe y a las áreas que le corresponden.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,100.00

Subgerente Comercial.- Puede ser un economista, contador público o administrador. Básicamente sus funciones radicarán en hacer balances cotidianos de cómo va la venta tanto de publicidad como de suscripciones e informar a sus superiores y presionar a su personal para que cada día logre mejores ventas.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 4,000.00

Secretaría de Subgerencia Comercial.- Estudios secretariales comerciales, principalmente en la especialidad de auxiliar de contabilidad con la finalidad de que apoye a los departamentos de circulación y en caso necesario de publicidad, además de las labores correspondientes a sus estudios, se le pedirá disponibilidad de horario, buena ortografía, buen trato a las personas y buena presentación. Su sueldo inicial podría ser de \$ 1.100.00

Jefe de Circulación.- Se requiere un pasante de contador público, administración, economista. Sus funciones serán estar al pendiente de la distribución del periódico, que ésta sea eficiente y oportuna, recibir quejas y corregir los errores, entregar cuentas de cuanto ingresa a la empresa por concepto de venta de ejemplares de periódico y hacer evaluaciones periódicas a fin de ir creciendo, supervisar a los repartidores.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 3.000.00

Repartidores.- En principio se contemplan tres, su perfil puede ser egresados de preparatoria o carreras técnicas, incluso podrían tener estudios trunco, pero sí deben ser muy honestos y con deseos de trabajar.

Sus funciones será entregar cada mañana el periódico en buen estado a los clientes; como su trabajo les exige sólo unas horas, pueden ingresar como agentes de venta de suscripciones obteniendo a cambio un beneficio económico vía comisiones por venta y también se les puede motivar con otros apoyos.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 900.00

Jefe de Publicidad.- Publicista, comunicólogo, o diseñador gráfico, deberá conocer ampliamente el mercado para introducirse en él e involucrar a los agentes en el trabajo de venta de espacios publicitarios, llevarles un récord, supervisar que toda la publicidad a publicarse no tenga errores a fin de evitar problemas con el cliente, esta persona deberá

ser creativa y debe tener iniciativa propia para realizar un trabajo de calidad, y observar como va la competencia respecto a nuestra empresa. Su sueldo inicial podría ser de \$ 3,000.00

Diseñadores de Publicidad.- La preparación de este personal será en diseño gráfico, técnico en artes gráficas, programadores y diseñadores por computadora. Su función es importante en la empresa por lo que se exigirá que sean creativos, que tengan iniciativa propia e idea de lo que es la publicidad.

Su función será la de llevar a cabo diseños publicitarios a fin de satisfacer al cliente, que los diseños sean innovadores para arrasar a la competencia.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 2,000.00

Agentes de Publicidad.- El perfil se puede dejar abierto, pero se tomará en cuenta que entre mayor preparación tenga el aspirante tendrá más oportunidad de quedarse con el trabajo. Dado que éste personal no estará adscrito a nómina y su remuneración será acorde con las ventas que haga, deberá tener iniciativa, ganas de trabajar y de superarse, tener inventiva para realizar su propia cartera de clientes porque en la medida que avance, en esa medida obtendrá más dinero.

Deberá ofrecer al cliente mejores alternativas de venta de espacios y de la mercancía del anunciante con diseños atractivos, puede ofrecer paquetes completos y convenios y sobre la marcha se observará el trabajo de los agentes e incluso a los más destacados se les puede dar un premio por su desarrollo.

Subgerente Administrativo.- Se requiere un administrador principalmente, pero en su defecto un contador público o economista. Las funciones a realizar recibir y ofrecer informes sobre los estados de cuenta de la empresa, movimientos bancarios, el estado que guarda la contabilidad, los problemas que haya en cuanto a los recursos humanos,

los requerimientos de la empresa en cuestión de materiales, mantenimiento de los equipos, etc., las necesidades que haya de los recursos humanos. si es necesario hacer modificaciones a los sistemas de operación o continuar con los mismos.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 4,000.00

Secretaria de la Subgerencia Administrativa.- Estudios secretariales comprobables particularmente si son en el área de auxiliar contable, buena presentación, buena ortografía, buen trato a personas, disponibilidad de horario. Sus funciones serán las propias de su especialidad, apoyar al subgerente a los jefes de las dos áreas correspondiente en lo que se le requiera.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,100.00

Jefe de Recursos Humanos.- Un administrador de recursos humanos, en relaciones industriales o en administración de empresas. Entre sus funciones destacan la elaboración de nóminas, pago al personal, dar de baja y alta a los trabajadores, llevar un control de los mismos, establecer en los casos necesarios cursos de capacitación, con la finalidad de profesionalizar a la empresa.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 3,000.00

Secretaria de Recursos Humanos.- Estudios secretariales comprobables de preferencia en auxiliar de contabilidad, buena ortografía, disponibilidad de horario, buen trato a las personas. Sus funciones radican en apoyar al jefe de recursos humanos, lo correspondiente a su especialidad y dar apoyo cuando otra área se le solicite.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,100.00

Intendente.- El perfil es abierto a una persona que tenga deseos de trabajar, sea honesta y que haga las cosas bien.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 600.00

Velador.- El perfil es abierto, sólo tiene que tener solvencia moral, honestidad y deseos de trabajar especialmente en el horario nocturno.
Su sueldo inicial podría ser de \$ 700.00

Jefe de Contabilidad y Finanzas.- Tiene que ser obligatoriamente un contador público, el cual se encargará de todo el aspecto contable de la empresa, de las entradas y salidas del capital y bajo que rubros, estar al pendiente de pagos de impuestos y todos los aspectos fiscales a fin de evitar problemas.
Su sueldo inicial podría ser de \$ 3,000.00

Encargado de Compras y Almacén.- Pasante en administración de empresas o de contador público. Tendrá bajo su responsabilidad realizar las compras de insumos y herramientas de trabajo, buscando para ello los proveedores que le ofrezcan mejor precio y descuentos especiales.

Asimismo tendrá bajo su responsabilidad el almacén en donde estará resguardado el material y equipo de la empresa y será éste el que otorgue el material requerido y para ello se establecerán días específicos para hacer la solicitud por escrito a manera de controlar el gasto del material.
Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,400.00

Auxiliar Contable.- Puede ser pasante de contador público o técnico en contabilidad. Sus funciones serán las de apoyar al contador en lo referente al área, es decir, todos los sistemas contables y de requerirse, si hay tiempo suficiente, apoyar al de almacén o a la persona adscrita en facturación.
Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,300.00

Encargada de Facturación.- Estudios comprobables en carrera secretarial con la especialidad de auxiliar de contabilidad o técnico en contabilidad. Las funciones de esta persona radicarán en llevar un control de las facturas de cobro tanto de publicidad como de las suscripciones, lo que se ha cobrado, lo que se debe, este trabajo de ser posible debe ir al día.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,200.00

Cobranza.- El perfil es abierto pero por cuestiones de responsabilidad se podrá pensar en preparatorios o de carreras trunca con la finalidad de que haya más conciencia y cuidado en el trabajo que se realiza y que consiste en cobrar las facturas de publicidad y suscripciones.

Los cobradores podrían no estar inscritos en la nómina pero por cuestiones de seguridad se les podrá ofrecer el salario mínimo y obtener una compensación dependiendo de las facturas cobradas quincenalmente y darles una comisión por ello.

El salario mínimo en el estado es de \$ 600.00

Editor.- Periodista por excelencia, egresado de la licenciatura de periodismo, que conozca al cien por ciento su trabajo, la comunidad, la problemática actual, que su desempeño profesional sea ético y honesto, que conozca el proceso de producción y sobre todo que tenga una idea clara de la política editorial.

Sus funciones son varias: escribir la editorial diariamente, jerarquizar la información, cabecear las notas cuando menos las de primera plana, supervisar a los jefes de redacción y de información. Reunirse en consejo editorial para calificar el trabajo periodístico.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 5,000.00

Jefe de Información.- licenciatura en periodismo o pasante, con amplio criterio, conocimiento de la problemática social, de la comunidad y del proceso de producción del periódico, de los personajes más importantes de la sociedad.

Sus funciones son dar órdenes de información a los reporteros y a los fotógrafos y verificar que se cumplan, supervisar los materiales periodísticos, determinar las fuentes de información para cada uno de

ellos y colaborar con el editor y el jefe de redacción en lo que se le solicite.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 4,000.00

Reporteros.- pasantes en periodismo, licenciados en comunicación o técnicos en periodismo. Su función será escribir notas informativas, reportajes, crónicas, entrevistas y lo que se les solicite, cumplir con las órdenes de información, darle seguimiento a sus notas, cubrir las fuentes asignadas.

Los reporteros deben ser creativos, honestos y deben mostrar ética profesional, lo cual se verá reflejado en su trabajo y en su credibilidad como persona y como trabajador del periodismo.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 2,000.00

Fotógrafos.- Fotógrafos de profesión, que conozcan el trabajo periodístico. Sus funciones radican en cumplir las órdenes de información, crear fotoreportajes, revelar e imprimir fotos, llevar un archivo fotográfico y sobre todo deben mostrar ser personas creativas para desarrollar trabajo aunque éstos no hayan sido solicitados, que sepan con certeza en donde está la noticia, porque una foto dice incluso más que un texto completo.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 2,000.00

Jefe de Redacción.- periodista de profesión, ya sea pasante o licenciado, pero con amplios conocimientos de la redacción y del proceso de producción de un periódico y conocedor de los problemas que hay en su comunidad a fin de entender el sentido del material periodístico que entreguen los reporteros.

Sus funciones serán las de revisar el trabajo de los reporteros, corregir en caso necesario, cabecear las notas, jerarquizarlas y darles una ubicación dentro de las planas y en las diferentes secciones del medio

informativo. Instalar con el jefe de información diariamente una mesa de redacción y entrar a la sesión de consejo editorial.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 4,000.00

Diseñadores del Periódico.- Diseñadores gráficos, programadores o carreras afines que dominen las técnicas y programas computacionales sobre la edición, formato y diseño de periódicos, asimismo que tenga creatividad para realizar un trabajo que va a ser la personalidad del periódico, lo que de alguna manera contribuirá al éxito y lo hará diferente a los demás.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 2,000.00

Capturista.- Estudios secretariales comprobables, con conocimientos de computación. Sus funciones serán básicamente las correspondientes a su especialidad de secretaria, archivar, capturar los materiales periodísticos que sean entregados en originales, los boletines de prensa, etc., y apoyará a los jefes de de información y redacción, así como a los reporteros en lo que se le solicite.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,000.00

Corrector de Estilo.- Periodista, comunicólogo o especialidad en letras, que domine la redacción y corrija los textos sin alterar el contenido. Sus funciones será apoyar al jefe de redacción en cuanto a la corrección de textos, ya sean originales o en la computadora.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,200.00

Consejo Editorial.- Este órgano de gobierno se constituirá con algunos elementos que integran el periódico tal es el caso del director general, el editor, el gerente general y quienes sean designados por los accionistas. Tendrán como funciones fundamentales evaluar la información y decidir en un momento dado lo que se publica o lo que no de acuerdo a la política editorial y observar muy de cerca la editorial que es el punto de vista de la institución.

Como lo he mencionado varias veces y ahora lo reitero, en caso de existir la maquinaria necesaria y se establezca dentro de la empresa los talleres de impresión, el personal realizará las siguientes funciones.

Jefe de Talleres.- Su perfil puede ser en ingeniería mecánica o industrial, pero que tenga un amplio conocimiento de un taller de impresión, imprenta offset o rotativas, conozca todo el proceso desde la preparación hasta la compaginación del periódico. Su función será supervisar todo el proceso con la finalidad de que el producto sea de calidad en la impresión, la tipografía y nitidez en la imagen.
Su sueldo inicial podría ser de \$ 4.000.00

Preparadores de Prensa.- Podrían ser mecánicos o técnicos en artes gráficas con la especialidad de máquinas, que dominen lo correspondiente a impresión. Su función será recibir los originales y preparar los negativos de las planas y los medios tonos en caso de las fotografías.
Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,500.00

Fotocomposición (negativos y retoque).- Mecánicos o técnicos en artes gráficas con especialidad en el área de negativos y retoque. Su función será recibir los negativos, retocarlos y preparar las placas para los positivos.
Su sueldo podría ser de \$ 1,000.00

Formación y Placas.- Mecánicos o técnicos en artes gráficas con especialidad en máquinas y la elaboración de positivos. Su función será recibir las planas del periódico ya totalmente acabadas en cuanto a los negativos, para realizar los positivos, llevar a cabo el proceso de quemado e impresión de positivos y enviar las láminas al prensista.
Su sueldo inicial podría ser de \$ 1.200.00

Prensista .- Mecánico o técnico en artes gráficas con especialidad en máquinas de impresión sea offset o rotativa. Su función será preparar las

máquinas, el papel y los químicos para imprimir el periódico, sacar la impresión y lavar las máquinas.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,600.00

Ayudante de prensista.- Mecánico o técnico en artes gráficas con especialidad en máquinas. Como su nombre lo dice su función será básicamente ayudar al prensista en la impresión del periódico, en la preparación de las máquinas, el papel y el lavado de las máquinas al final de la impresión.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,200.00

Acabado.- El perfil es abierto ya que no se requiere más que disciplina, honestidad y deseos de trabajar. Sus funciones contribuyen a dar por terminado el proceso de producción ya que básicamente consistirán en recibir las planas del periódico, compaginarlo y doblarlo para entregarlo al jefe de circulación y de ahí salga a la venta.

Su sueldo inicial podría ser de \$ 1,000.00

Por último, en cuanto a los recursos humanos se refiere, hago la sugerencia de contar con un asesor jurídico, pero con la finalidad de que este personal no le resulte oneroso a la empresa, los servicios se utilicen sólo en caso necesario y se pague por honorarios a un abogado.

Al hacer éste análisis de sueldos y de personal requerido para poner en marcha una empresa periodística más o menos estructurada he tomado en consideración la situación económica del país, de ahí que los salarios no pueden estar por debajo de los propuestos, al contrario creo que sobre la marcha se puedan mejorar para que los trabajadores tengan motivación y no se dejen corromper.

De igual manera se ha tomado en cuenta que una empresa de reciente creación no debe manejar salarios más altos aunque así se requieran para que no sea un factor que contribuya al fracaso de la misma, por eso a partir del puesto de gerente general los salarios que se proponen son

aptos y adecuados, especialmente si tomamos en cuenta que se busca profesionalizar el periodismo, porque normalmente los salarios que manejan otras empresas periodísticas son bajos debido a los apoyos publicitarios, pero también es cierto que ello contribuye a que el reportero busque otras entradas que no son muy honestas, es decir, el famoso "chayote o iguala".

De ahí que también se sugiere que conforme la empresa vaya obteniendo importantes entradas se piense en hacer una nueva retabulación de los salarios de todo el personal, sin excepción.

Bajo estas premisas, tenemos entonces, que por concepto de salarios de los trabajadores de la empresa periodística hay que considerar una inversión mensual de \$ 96,900.00 dejando fuera los sueldos de quienes llevan a cabo las diferentes funciones en los talleres de impresión, en el caso de que se contemple la rotativa o máquinas offset, este rubro se incrementará a \$ 108,400.00

Por otra parte quiero hacer mención también que según se puede observar en el trabajo que en los requerimientos de personal en ningún momento establecí los sexos ni de los directivos, ni del resto del personal, lo cual quiere decir que es invariable en cada uno de los puestos si queda una mujer o un hombre, aunque a decir verdad en el momento de redactar el proyecto en varios puestos ubicaría yo a mujeres.

No es que sea feminista, pero en mi experiencia personal, se ha destacado más el trabajo de las mujeres dentro del periodismo y en general en todas las empresas y cuando menos considero que el 60 por ciento del personal mencionado son mujeres.

2.3.- PLANEACIÓN

En la estructura organizativa en la cual estoy trabajando, es importante tomar en cuenta la planeación como un elemento más de la administración de empresas periodísticas, apartado en el cual se establecen los objetivos, metas políticas y procedimientos para el desarrollo de la organización productiva.

En relación con la planeación, teóricamente se nos señala como “un proceso mediante el cual se determina hacia dónde va la empresa, con qué medios se cuenta para cumplir con los objetivos, en este caso, mantener informada a la población y recibir a cambio un beneficio económico” .(16)

Para ello, se requiere saber con certeza, añade el autor “qué pasos se va a dar y en que tiempo, se fijan metas, objetivos, políticas, procedimientos y programas”. (17)

Sobre este punto retomo también lo que dice Ángel Herrera “Un gran periódico no está principalmente en el gran edificio, ni en la maquinaria completa y moderna, ni en la institución jurídica, soporte de la institución social, cultural y política que es la prensa, sino que el alma de un gran periódico se haya principalmente en el público que lo lee y en la redacción que lo dirige”. (18)

Por su parte, Agustín Reyes Ponce establece que la planeación cuenta con un elemento importante en el proceso y éste es la previsión “proceso dentro del cual se fijan objetivos, se investiga los factores positivos y negativos, las probabilidades, alternativas, presupuestos, políticas, programas, procedimientos, manuales y técnicas de control, con el propósito de hacer más viable el éxito de una empresa”. (19)

Una vez establecidos los elementos teóricos de una empresa periodística detallaremos en la medida de mis posibilidades un proyecto tomando en cuenta los errores y fracaso que se dieron en El Cambio de Querétaro comentado en el capítulo anterior con la finalidad de que este nuevo proyecto presente una mayor solidez y mejor estructura organizativa.

En primera es importante determinar que la empresa periodística plasmada en este texto es una empresa privada que negocia con una mercancía o un servicio llamado noticias, puede ser de un sólo propietario, sociedad o una compañía por acciones o un consorcio.

“Como todo negocio su finalidad es obtener beneficios, pero al mismo tiempo es algo más que una empresa comercial, está estrechamente vinculada con la sociedad por lo que se le considera de utilidad pública”. (20)

Una forma sencilla de describir el proceso de publicación, es que un periódico implica tres funciones: Redactar, imprimir y vender, obligaciones que corresponden a los departamentos: editorial, mecánico y administrativo.

En su artículo, Francisco de Luis y Díaz aconseja que para lograr un equilibrio económico en el periódico, se debe considerar en la planeación “una norma de distribuir en dos partes iguales el papel que se gasta en cada ejemplar del periódico para dedicar el 50 por ciento del espacio a la redacción, información, colaboraciones y comentarios y la otra mitad a la inserción de anuncios y alterar después ese porcentaje que con frecuencia resulta insuficiente”(21)

2.3.1.- LÍNEA O POLÍTICA EDITORIAL

Este aspecto que se encuentra dentro de la planeación es vital para la vida de un periódico por ello en este apartado trataré de plasmar bajo qué criterios y mecanismos se deberá iniciar un medio informativo local, en este caso en el Estado de Querétaro en donde con base a la experiencia que han dejado en mí otros diarios informativos y más concretamente en *El Cambio de Querétaro* en el que durante un mes de trabajo se pudo captar la necesidad que existe de que haya en el lugar un medio informativo alternativo, que no tenga los vicios en los que han caído el *Diario de Querétaro* con una antigüedad de 34 años y el *Noticias* con 24 años de existencia.

Tomando en cuenta que el objetivo y la obligación de cualquier medio de comunicación masiva, particularmente el impreso por el espacio que este brinda al público es alcanzar dos metas: formar e informar. Y el hecho de poner en marcha un periódico en Querétaro me hace pensar que éste deberá ofrecer a la población una alternativa de información que por las condiciones que presenta la sociedad actual tendrá que ofrecer veracidad, objetividad, oportunidad, crítica, pluralidad, apertura, democracia y propuestas, es decir, estos elementos contribuirán e integrarán la línea editorial, dar la información como es, no maquillada, ni mal tratada, sin tendencias, ni amarillismo.

La información tendrá como sustento además de las declaraciones, datos, estadísticas, estudios, investigaciones, lo que significa ofrecer un panorama más amplio, apegado a la realidad y dejar a un lado las declaraciones que muchas veces son sin ton ni son, o simplemente que un día dicen una cosa y al día siguiente expresan lo contrario y en esto normalmente caen los funcionarios, los representantes de los diversos sectores de la sociedad.

Es importante dar claridad a los comentarios, asimismo es sano hacer críticas pero sin especular, esto significa que toda la información que se publique debe estar bien fundamentada, respaldada y sustentada y sobre todo evitar caer en los juegos de intereses ya sea personales o de quienes influyen en la opinión pública.

La línea editorial contribuirá sin duda al desarrollo y la consolidación del periódico porque lo hará diferente, competitivo, de calidad, ya que en comparación con los dos diarios locales *Diario de Querétaro* es pro-gobiernista y el *Noticias* es amarillista y ambos no cejan de hacer halagos a los gobiernos en sus tres niveles, estatal, municipal y federal y evitan en casi todas las ocasiones la información emitida por partidos políticos de oposición como es el PAN y PRD principalmente y si por el contrario le dan todas las prioridades al Revolucionario Institucional.

Esto nos indica que el proyecto alternativo del cual estoy hablando debe ser crítico, pero a la vez propositivo, que señale errores pero a la vez dé pautas para posibles soluciones, dar apertura a todas las corrientes de pensamientos sin caer en excesos. dar cabida a toda la información sobre todo en los aspectos político, económico, financiero, social, académico, de investigación, cultura, deporte popular, laboral y evitar en todos los ámbitos la censura y autocensura.

Para dar versatilidad y dinamismo a la lectura del periódico se hará uso de los diferentes géneros periodísticos como son: la nota informativa, reportaje, entrevistas, crónicas urbanas, columnas, artículos de fondo, ensayos (estos dos últimos principalmente vienen de los colaboradores) que tendrán cabida de manera permanente en el diario.

La nota informativa es la más común y que se utiliza en la mayoría de las veces para informar a la población del acontecer cotidiano y ésta

habrá de aplicarse en todos los sectores como son el político, financiero, académico, religiosos, social, empresarial, etc.

Los géneros de opinión (obligados en todos los periódicos, como son el editorial, artículos de fondo, columna, tendrán un espacio fijo en las planas del periódico, en esa página se observarán los comentarios oportunos hechos por especialistas sobre los temas más trascendentes del día.

Otro de los elementos de los cuales se puede echar mano cuando menos una vez por semana es la encuesta, tocando el tema más relevante o alguno que otro de manera particular y mediante el cual dar oportunidad al público de expresarse.

En cuanto al reportaje podrá publicarse uno diariamente y se podrá definir un espacio fijo para dicho género. Cada reportero tendrá la oportunidad de entregar un trabajo de ésta naturaleza semanalmente.

La entrevista y la crónica, son géneros periodísticos que normalmente los periódicos locales no incluyen y que vale la pena rescatarlos, debido a sus características se puede jugar con ello y hacer amena la lectura y hacer que el público tenga interés en leer nuestro periódico.

La crónica se puede desarrollar de manera diaria, ya que se puede tomar cualquier hecho para hacer de ello una crónica, o también sobre sucesos especiales y espectaculares. En el caso de la entrevista, bien se puede programar una semanal o según lo amerite el periódico o el personaje del cual se va a hablar.

Para el trabajo periodístico informativo se partirá del principio de que todos los seres humanos tienen muchas cosas que decir, cada uno de los habitantes del lugar son entrevistables y éstos forman parte de las llamadas fuentes informativas informales, mientras que dentro de las fuentes formales u oficiales existen las siguientes:

Sector Público.- Los gobiernos federal, estatal, municipal y todas sus dependencias, es decir, delegaciones, secretarías, direcciones, consejos y procuradurías. Por desglosar algunas, salud, educación, del trabajo, comercio, protección ambiental, finanzas, agricultura, seguridad pública, justicia, ciencia y tecnología.

Sector Político.- Todos los partidos políticos registrados u organizaciones políticas, Congreso del Estado, diputados federales, senadores, el Instituto Federal Electoral y la Comisión Estatal Electoral.

Sector Empresarial.- Incluye a todas las organizaciones camarales, de industria, comercio y de la construcción, así como las agrupaciones productoras de maíz y tortilla, ganaderos, productores de leche, avicultores, porcicultores, microempresarios, etc.

Sector Financiero.- Todos los bancos, casas de bolsa y casas de cambio, asesores financieros, etc.

Sector Académico.- Universidades, tecnológicos, centros de investigación, escuelas técnicas, bachilleratos.

Sector Social.- Las Organizaciones No Gubernamentales, cooperativas, colegios de profesionistas, etc.

Sector Laboral.- Centrales obreras y campesinas, sindicatos, etc.

Sector Religioso.- Obispado de Querétaro, agrupaciones religiosas y fiestas tradicionales.

Sector Popular.- Uniones de colonos, uniones de comerciantes, etc.

2.3.2.- CARACTERÍSTICAS DEL MEDIO INFORMATIVO

El proyecto que hoy se presenta puede considerarse muy ambicioso o en su defecto muy pequeño depende de la perspectiva con que se mire, pero de acuerdo a la experiencia vivida en el periódico El Cambio de Querétaro fracasado por falta de los elementos que hoy se aportan y a la adquirida también en el Financiero en su sección Bajío en donde también formé parte de los iniciadores de la sección, en el año de 1989.

Si se tienen los recursos necesarios y suficientes para llevar a cabo el proyecto hay muchas probabilidades de éxito, porque el mercado está ahí, esperando por él. Pienso que como inicio está bien, ya una vez puesto en marcha el trabajo y la empresa, se irá mejorando, creciendo y perfeccionando.

2.3.2.1.- CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Para hablar de las características que habrá de presentar el periódico es importante delimitar el tamaño, el formato y las secciones que lo compondrán.

En primer término, se sugiere el tamaño standard y aun cuando algunas personas consideran pasado de moda u obsoleto ese tamaño considero que también es tradicional y desde el punto de vista publicitario es conveniente porque de esta manera según un análisis la publicidad se puede ofrecer a un precio competitivo y el espacio siempre será mayor con respecto a los tabloides, este último tiende a encarecer la publicidad.

El periódico en principio será a una sola tinta, quizá se pueda tener dos tintas exclusivamente en el cabezal, todo lo demás en una. Si bien es

cierto que en el tiempo actual la competencia exige que haga una impresión a color a fin de hacer al medio informativo atractivo al público, pero en este caso es importante aceptar lo que dice el **Boletín del Centro Técnico de la SIP No. 293** "si no hay recursos para publicar a color, entonces se debe equilibrar con calidad en la información escrita y gráfica" (22)

El formato del periódico, podrá ser el llamado estilo europeo, el cual se conservará en todas las planas y los textos irán acompañados de fotografías considerando tres o cuatro fotos por plana, a excepción de los fotoreportajes y de las planas deportivas, sociales, espectáculos y cultura que normalmente requieren de más ilustración con imágenes.

En cuanto al tiraje, se puede considerar en un inicio de la impresión de 2,500 o tres mil ejemplares diarios.

Como inicio se podrá pensar igualmente que el periódico aparezca de lunes a viernes y de este modo obtener un ahorro económico y de fuerza de trabajo porque el personal estimado es muy reducido para publicar el periódico los siete días de la semana.

El número de planas que se recomiendan en principio, es un promedio de 16.

2.3.2.2.- CARACTERÍSTICAS INFORMATIVAS

Las notas informativas en la primera plana y en general en todas las páginas irán completas para evitar los pases y que la gente pierda la información entre las hojas y otras notas.

En la primera plana se publicarán un promedio de cuatro notas siempre las de mayor interés y se insertarán de dos a tres fotos, según el espacio. un sumario de los artículos importantes que se encuentran publicados en el interior en las diferentes secciones y de ser posible un recuadro apropiado para informar sobre el mercado cambiario del día lo que resulta muy llamativo especialmente a los empresarios y comerciantes.

Las secciones se conformarán de la siguiente manera:

Información general local	5 planas
Información general nacional	2 planas
Información general internacional	2 planas
Información deportiva local/nal/internal	2 planas
Información cultural local/nal/internal	2 planas
Información social local/nal/internal	1 plana
Información espectáculos local/nal/internal	1 plana
Información, opinión y editorial	1 plana

T O T A L

16 PLANAS

Dependiendo del éxito en la venta de publicidad, suscripciones y del periódico en general permitirá que en poco tiempo las planas puedan incrementarse a 20 y quizá entonces se pueda ir visualizando un periodo de expansión, el cual implicará aumento de trabajo, de planas, de personal y de salarios.

Para cubrir los diferentes espacios informativos, los reporteros que en su inicio serán seis se destinarán: 4 a información general, 1 a deportes, 1 cultura, social y espectáculos, asimismo en caso necesario entre todos se podrían apoyar.

2.3.2.3.- PUBLICIDAD

En relación al manejo de la publicidad, ésta se encuentra dividida en dos grandes bloques, la institucional y la comercial:

La publicidad institucional es la compra de espacios por parte de las instituciones o fuentes informativas oficiales; ejemplo; gobierno del estado, cajas populares, universidades, etc.

Este tipo de publicidad es responsabilidad de los reporteros y se recomienda la creación de un pull de publicidad, es decir, que toda la que ingrese dentro de este rubro sea repartida equitativamente entre todos a fin de evitar la creación de intereses ajenos al periódico y evitar también conflictos laborales. La comisión que se recibirá por espacio pagado será de entre 15 y el 20 por ciento.

La publicidad comercial como su propio nombre lo dice es aquella que corresponde a la venta de espacios a comercios, industrias, público en general que requiera de los servicios.

Es importante este tipo de publicidad porque es la fuente principal de recursos para el periódico, para su sobrevivencia económica y es responsabilidad directa del área comercial, concretamente de los agentes contratados para esta función de venta, quienes a su vez pueden ofrecer paquetes completos, convenios que benefician a la empresa y a ellos ya que su remuneración será en la proporción en que vendan.

2.3.2.4.- COLABORADORES

Los colaboradores también son importantes para un medio informativo, porque es otra forma de allegarse material periodístico y estas personas recibirán a cambio un pago por artículo publicado, el cual será fijado por el consejo editorial.

Para iniciar, se recomienda tener una plantilla de cuando menos cuatro colaboradores fijos y en el transcurso de la publicación buscar más, incluso tomar en cuenta a investigadores que en ocasiones quieren publicar algún trabajo sin que ello signifique costo alguno a la empresa.

2.3.2.5.- AGENCIAS NOTICIOSAS

Dichas agencias proporcionarán a la empresa periodística información diaria de los ámbitos nacional o internacional, según el caso. Esa información se seleccionará y se publicará lo más oportuno e importante de los acontecimientos, así como las fotografías que se reciban y a cambio dichas instituciones de servicios recibirán un pago mensual.

2.3.3.- RELACIONES PUBLICAS

La importancia de las relaciones públicas radica en mantener siempre a la vista del público una buena imagen de la empresa, para ello es importante que se evalúe de manera periódica el trabajo a fin de que se observe su influencia en la sociedad, para ello se tienen las siguientes consideraciones:

La publicación de un periódico, además de ser un negocio, es una profesión y en este sentido se diferencia de la mayor parte de los servicios que dependen del apoyo del público.

“Un periódico debe dar de vivir al director general y a su numeroso personal, pero tiene un propósito más alto. No sólo existe para obtener de la comunidad lo más posible sino que se debe dar a ésta todo lo que esté a su alcance”(23)

El periódico debe de reflejar los problemas, acontecimientos y actitudes de la comunidad, debe mantener a ésta al tanto de las noticias, debe servir a los dirigentes de la comunidad ayudándoles a ver las necesidades, apoyar los esfuerzos, para proporcionar un buen gobierno y para ser mejores.

Una amplia comprensión de las necesidades de la comunidad y un agudo sentido de responsabilidad periodística se reflejan en el funcionamiento del periódico, como es el progreso en la educación, la cooperación comunitaria y el desarrollo mismo de la comunidad.

Para mantener siempre buena imagen es importante que cada uno de los involucrados en la empresa contribuya con su trabajo, honestidad y ética a la labor que realizará cotidianamente la o el responsable de las relaciones públicas de la empresa.

2.3.4.- CAPACITACIÓN

Este rubro es muy importante para que la empresa periodística funcione de la mejor manera, por eso considero que en la medida de las posibilidades se ofrezcan cursos de capacitación y actualización en los diferentes niveles de trabajo, a fin de optimizar los recursos, mejorar el producto que se entrega al público, porque a decir de Nicolás González

Asimismo los cursos de capacitación contribuirán a que aya una mayor armonía entre los trabajadores de las diversas áreas, lo que significa una mayor integración, la cual se dará a través de la aplicación de las relaciones humanas.

2.3.5.- SALARIOS

A cada uno de los trabajadores se les compensará su trabajo y su esfuerzo con base a sus capacidades procurando en todo momento que las personas cubran sus necesidades más apremiantes y de esta manera se evitarán corruptelas y la creación de intereses personales.

Además para motivar a cada uno de los trabajadores, especialmente aquellos que tengan un salario bajo, pensando de manera particular en los repartidores, los agentes de cobranza y los que lo ameriten, se les puede premiar de acuerdo a sus méritos: becas para continuar con sus estudios.

Para cerrar este capítulo me queda decir que la creación de una nueva empresa con base a este proyecto periodístico permitirá que nuevos talentos y gente joven se integre a un trabajo social y dinámico, pero sobre todo, la creación de la empresa representa en estos momentos de crisis económica la apertura de fuentes de trabajo por un lado, mientras que por otro una alternativa de credibilidad para la población, ya que a decir de Ángel Herrera "el periódico supone una avanzada madurez social, política, técnica y asta económica" (25) y yo añadiría que profesional.

CAPÍTULO 3

LA UNIVERSIDAD Y YO

Al hacer un análisis concienzudo sobre las enseñanzas que obtuve en mi tránsito por la universidad y que me han servido para mi desarrollo profesional, en términos generales puedo señalar que fundamentalmente fue cultura, a proponer a criticar y a ser maduros.

3.1.- ACADÉMICAMENTE QUE ME DIO

Al llevar a cabo el análisis me hace pensar que cada uno de los que ingresamos a la Universidad esperamos algo de ella, todos tenemos un objetivo, a veces llegamos a él y muchas veces no, esperamos también que al cursar la educación superior se nos de la receta pero que además se nos guíe paso a paso en nuestra vida como profesionistas.

Esto ocurre principalmente cuando egresamos de ella y nos enfrentamos a un mundo desconocido, al mundo de la práctica, al momento de poner en marcha nuestros conocimientos, nos damos cuenta que tenemos problemas para aplicarlos..

Pero conforme pasa el tiempo en los momentos decisivos de nuestra vida los conocimientos teóricos se asoman y nos permiten ver con claridad que cinco años no fueron vanos sino que son todo un apoyo y sustento del quehacer periodístico, en mi caso.

Nos permiten planear, proponer, mejorar, sistematizar un trabajo, ahora mismo conjuntando la teoría y la práctica (mi experiencia) puedo

realizar un proyecto de empresa periodística, que obviamente sin ello no lo hubiese podido realizar.

Quizás en mi época de estudiante veía como inútiles algunas materias, entre ellas matemáticas y probabilidad, pero ahora creo sin lugar a dudas que me han servido en algún momento de mi desarrollo profesional. El programa de estudios que yo llevé (porque ahora es diferente) me pareció bueno en su momento, sin embargo faltó profundizar en algunos temas como es el caso del sistema político mexicano, que es importante en la actualidad.

En lo personal considero que me dieron las herramientas básicas para conocer el proceso editorial, el trabajo periodístico que además he aplicado en mi trayectoria profesional. En cuanto a la redacción periodística considero que se nos preparó más para medios impresos y casi nada para los medios electrónicos lo que no me desagrada porque mi trabajo ha sido fundamentalmente en prensa escrita, sin embargo poco sé de lo demás, o al menos me cuesta más trabajo.

De igual manera debo decir que antes de cualquier cosa la universidad me dio la oportunidad de cumplir uno de mis grandes deseos y metas que era estudiar periodismo y que gracias al costo flexible pude tener esa educación que cada vez se vuelve más selectiva.

Sin embargo con el paso del tiempo se analizan los aciertos y los errores que tienen las instituciones educativas de nivel superior en este caso la ENEP Acatlán-UNAM.

En este apartado mencionaré algunos de los aciertos:

A través de 12 años de trabajo, he podido darme cuenta que la universidad nos amplía el panorama de conocimientos sobre diversos temas y materias, entre ellas los acontecimientos históricos, técnicas y

métodos básicos de investigación que me han servido en el ejercicio periodístico.

La educación superior igualmente nos permite y nos exige a cada uno de los egresados de la universidad servir con mayor profesionalismo en cualquiera de nuestras tareas, hacer el trabajo con calidad, a continuar con una superación y preparación sistemática a fin de ser mejores personas cada vez, esto quizá forme parte de lo que es la ética profesional.

El trabajo que he realizado como reportera, como jefe de comunicación social y como jefe de información, me ha permitido convivir con un sinnúmero de personas y aunque mi intención es no marginar, ni discriminar, ni hablar despóticamente de la gente, sí me ha hecho comparar el trabajo, la forma de trabajar de aquellos que no tienen una preparación por decirlo así en el terreno del periodismo.

En mi camino, he podido observar la falta de ética profesional en ésta área del conocimiento por eso en mi trabajo recalqué la necesidad de profesionalizar el periodismo que se devalúa por falta de este valor. Quizá en éste aspecto tenga que ver los valores morales de las personas, la familia, la comunidad, aún así creo que podemos hacer el intento.

No obstante a lo expresado y a mi experiencia profesional creo que hay algunos detalles que vale la pena observar o corregir a fin de mejorar el nivel académico de los estudiantes y de la carrera.

3.2.- QUE LE PROponGO A LA UNIVERSIDAD

Sobre este particular quiero externar mi preocupación por diversos temas que a mi consideración valdría la pena tomar en cuenta para mejorar la perspectiva de los estudiantes.

En primer lugar y como lo más importante de mi exposición es la necesidad de hacer énfasis en los valores y la ética del futuro profesionista a fin de restaurar su imagen.

Es importante también hacer un planteamiento de lo que les espera a los jóvenes egresados de la carrera en esta época en que salen a la calle y se encuentran con un mercado de trabajo restringido, elitista y casi nulo.

La exigencia de los idiomas con prioridad el inglés, especialmente cuando diariamente se compete en un mundo interdependiente, es decir, con un mercado internacional.

La realización de las prácticas profesionales, independientemente del servicio social, es decir, desarrollar un trabajo más cercano a la realidad, en donde haya una mayor responsabilidad para el estudiante y más exigencia por la institución educativa con la finalidad de que cada uno de los educandos no sólo cubra el requisito sino que realmente se desempeñe en su área.

Por otra parte, considero importante que como licenciatura en periodismo y comunicación se debe tener por parte del programa o coordinación un órgano informativo periódico tipo boletín o revista de tal manera que los estudiantes participen en él de manera seria, responsable y comprometida lo que permitirá contribuir a un mejor desarrollo de la teoría y la práctica de la profesión.

De ser posible también incluir un programa de radio e incluso de televisión especialmente tomando en cuenta que en la escuela existen los elementos necesarios para la producción de los noticieros u otro tipo de programas y buscar la manera de promoverlos en Radio Universidad u otro canal, mientras que para el boletín se puede utilizar la imprenta de la institución por lo que considero que no resultaría costoso a la universidad.

Estas propuestas y que sirven de retroalimentación a la universidad tienen como finalidad mejorar la preparación académica de los futuros profesionistas, porque regularmente ocurre que al enfrentarse al campo de trabajo resulta que después de estudiar cinco años, uno no sabe nada.

Propongo igualmente que en el programa de estudios se incluyan materias como análisis político (sí es que no existe) y alguna otra que trate a profundidad como se dan en la actualidad las redes de poder en México; y si acaso ya existiera una materia al respecto, que se actualicen los contenidos en los ámbitos de la política, social, económico y el entorno mundial.

Es menester inducir a los estudiantes hacia la lectura, sobre todo del periódico, comentarlo y analizarlo, es decir, formar una especie de taller de prensa o mesa de redacción y análisis en donde no sólo se discuta sobre las noticias e información sino también los enfoques que le dan los diferentes medios de comunicación. (esto me hubiese gustado hacer en mi época de estudiante).

Otra de mis propuestas serían en el sentido de incluir en la ENEP Acatlán una bolsa de trabajo o realizar lo que otras instituciones privadas llevan a cabo, establecer ferias de recursos humanos en donde se concentran los ofertantes y demandantes de fuerza de trabajo en las diferentes áreas de conocimiento.

Mejorar los contenidos programáticos, capacitar y actualizar al personal docente, ofrecerles diplomados a fin de que éstos mejoren sus sistemas de trabajo porque así como hay excelentes maestros a algunos les falta si no experiencia, si responsabilidad. Tener cuidado con los docentes que tienen una prestigiosa carrera que por ello descuidan su clases y ponen suplentes que luego dejan mucho que desear.

Otro de los aspectos que resulta problemático en términos generales a todas las universidades del país ya sea pública o privada es la vinculación escuela-industria, que es importante impulsar para de esta manera abrir un poco el mercado de trabajo que parece estrecharse cada vez más.

Es igualmente importante impulsar a los jóvenes estudiantes a que sean ellos quienes abran sus propias fuentes de trabajo, para ello es importante que les den los elementos teóricos necesarios sobre cuestiones empresariales.

Antes de terminar debo añadir que con la finalidad de que los estudiantes se titulen haya opciones accesibles, especialmente para quienes son de provincia y sus deseos son regresar a servir a su comunidad y que una vez que viajan a sus lugares de origen es difícil recorrer varios kilómetros para tomar cursos o seminarios, especialmente cuando uno ha empezado a trabajar y su prioridad en ese momento es el empleo.

Finalmente considero que la titulación continúa siendo el cuello de botella de la universidad por varios factores como el antes señalado y porque me considero en el caso, además el realizar la titulación se ha convertido ya en un lujo o privilegio por los gastos que hay que hacer con el propósito de alcanzar el objetivo.

Por tal motivo mi propuesta es que es importante optimizar los trámites a fin de dar facilidades a los egresados para que se titulen, especialmente

los que radicamos en provincia, como mi caso que realizo cotidianamente mis viajes ya sea a Michoacán o Querétaro en donde llevo a cabo mi labor profesional.

CONCLUSIONES

Para concluir este trabajo, puedo manifestar en primer término, que el periódico **El Cambio de Querétaro** fracasó como empresa por no contar con los recursos necesarios: financieros, materiales y humanos, para permanecer en el mercado, faltó planeación, organización y hubo una pésima administración.

El dueño y director del medio informativo nunca supo con certeza qué cantidad de dinero invirtió y mucho menos supo a cuanto ascendieron los ingresos que se registraron vía suscripciones, venta de publicidad y venta directa del periódico.

Como proyecto editorial no considero que haya fracasado porque a pesar de la escasez y las limitaciones económicas, el trabajo periodístico fue bueno, de calidad y así fue reconocido en su momento por la línea editorial de apertura que marcamos nosotros los trabajadores.

Los lectores que conocieron el periódico, lo aceptaron de buena manera y a pesar del poco tiempo que duró en circulación tuvo una importante demanda, los ejemplares se agotaron en varios días, esto demuestra que en Querétaro existe un mercado cautivo en espera de un medio de comunicación que satisfaga sus necesidades informativas.

Dadas las características de los dos periódicos locales, **El Cambio de Querétaro**, periodísticamente hablando significó un buen intento y con base a las experiencias adquiridas en ese medio informativo y al comportamiento de los lectores puedo señalar ampliamente que Querétaro requiere de un periódico eficaz, eficiente, de ahí la nueva propuesta que hago.

La línea editorial que de alguna manera marcamos en *El Cambio de Querétaro* era acertada porque mientras en los otros periódicos existe la censura y autocensura, nosotros dábamos cabida a toda la información con el propósito de ser plurales, y hacer del periódico un foro de expresión abierto y lo estábamos consiguiendo.

Por tal motivo, la nueva propuesta que se sustenta en el capítulo dos, expresa que la línea editorial debe ser obligatoriamente de apertura, y ofrecer a la comunidad un periodismo dinámico, veraz, oportuno, creativo y sobre todo que ofrezca credibilidad; en términos generales se requiere de un producto de calidad.

Se necesita gente joven, no maleada, con ideas frescas y productivas, personas que gusten de trabajar en equipo, con vocación y deseos de tomar el quehacer periodístico como lo que es y debe ser un trabajo profesional digno.

De igual manera propongo que en la medida en que los trabajadores del periodismo se comprometan con su trabajo, en esa misma proporción se le debe considerar para su remuneración, ya que si nos damos cuenta, en la mayoría de las empresas periodísticas, sean medios impresos o electrónicos, los reporteros son muy mal pagados y creo yo que trabajo-remuneración deben ser recíprocos.

Por otra parte, en cuanto a los recursos materiales que se enumeraron en el capítulo dos, considero deben ser los mínimos necesarios para la puesta en marcha de una empresa periodística con miras a tener éxito, quizá se pudieran suprimir algunos, pero no en exceso.

También resulta de vital importancia los recursos financieros para los gastos de operación y sueldos del personal, a partir de ahí ya nada es imposible, porque creo que si seis gentes fuimos capaces de hacer un periódico y sostenerlo durante 23 números con muchas restricciones y

carentes de una empresa organizada, se haría mucho más con una estructura planificada y diseñada, porque el mercado está ahí esperando.

Como parte de las conclusiones quiero hacer mención también que mi paso por **El Cambio de Querétaro** a pesar de todo, fue interesante, porque fue una experiencia nueva, diferente y enriquecedora dentro de mis 12 años de trabajo en el periodismo, mientras que el lado negativo de este hecho fue el haberme contratado con una persona de tan poca seriedad.

Quiero exponer la importancia que tiene la planeación, administración y la organización dentro de cualquier empresa especialmente la periodística, porque normalmente uno como trabajador sabe que existen pero no los analiza, al contrario siempre observa (en mi caso) el conflicto que se da entre la administración y la redacción, no se ven como complemento sino como entes separadas con objetivos diferentes.

Pero ahora después del desarrollo de este trabajo se ve la necesidad de armonizar todas las áreas que integran la empresa periodística de ahí la importancia de instituir un curso de capacitación a fin de unificar criterios y todo el personal haga el máximo esfuerzo de caminar todos hacia el mismo lado, sólo así se puede avanzar y tener éxito.

Para finalizar, sólo deseo hacer hincapié en la necesidad de profesionalizar el quehacer periodístico, insistir en la ética profesional.

NOTAS DE PIE DE PÁGINA

- (1) **Diario de Querétaro**, Año 34, Núm.12745, Querétaro, Qro., 19 de Abril de 1996.
- (2) **La Voz de Michoacán**, Año 38, Morelia, Mich. 20 de Marzo de 1986.
- (3) **A.M. de Querétaro**, Año 1, Querétaro, Qro., 16 de Agosto de 1988.
- (4) **Noticias**, Año 15, Querétaro, Qro., a 8 de Abril de 1988.
- (5) **Diario de Querétaro**, Año 25, Querétaro, Qro., a 20 de Abril de 1988.
- (6) **Financiero Bajío**, Año 1, Núm. 1, Querétaro, Qro, 7 de Junio de 1989.
- (7) **El Cambio de Querétaro**, Año 1, No. 1, Querétaro, Qro., a 30 de Mayo de 1996.
- (8) **Op. Cit.**- Núm 13, 18 de Junio de 1996.
- (9) **Mass**, Año 10, Querétaro, Qro., del 15 al 22 de Junio de 1996.
- (10) **Reyes Ponce, Agustín.- Administración de Empresas: Teoría y Práctica**, México, 1988, pp.72-73
- (11) **Rucker W. Frank.- Organización y Administración de Periódicos**, Argentina, 1977, pp. 8-9
- (12) **Ettinger E. Karl.- Organización de Empresas**, México, 1961 pp. 18-22
- (13) **García Beltrán G.Ma.Elena.-Estructuración del Sistema Contable de Empresa Periodística**, México, 1964, pp. 50-55
- (14) **Rucker W. Frank.-Op.Cit.**, pp.347-352
- (15) **Ibidem**, pp.20-27
- (16) **Reyes Ponce Agustín.- Op. Cit.**, pp. 83-85
- (17) **Ibidem**, pp.59-60

- (18) **González Ruiz, Nicolás.-El Periodismo: Teoría y Práctica**
“La Figura y Función del Director de un Gran Diario”
Barcelona, 1966, pp. 314.
- (19) **Idem**, pp. 60-61
- (20) **Idem**, pp. 429-430
- (21) **González Ruiz, Nicolás.- Op. Cit., “Problemas de la Empresa”,**
Barcelona, 1966, pp. 329-330
- (22) **Huicochea Vázquez, Ricardo.- Diagnóstico de las Empresas de**
Coordinación Administrativa y de Suficiencia de Recursos Hu-
manos en la Revista Visión, México, 1994, pp.54
- (23) **Stanley, Johnson.- El Reportero Profesional, México,1966,pp.446**
- (24) **González Ruiz, Nicolás.- Op. Cit., pp. 314**
- (25) **Ibidem**, pp. 315

BIBLIOGRAFÍA

ETTINGER E., Karl.- **Organización de Empresas**, ed. Herrero, 3a edición en español, México, 1961, pp 62.

GARCIA Beltrán G., Ma. Elena.- **Estructuración del Sistema Contable en Empresa Periodística**, UNAM (tesis), México, 1964, pp. 128.

GONZALEZ Ruiz, Nicolás.- **El Periodismo, Teoría y Práctica: "La Figura y la Función del Director de una Gran Diario" "Problemas de la Empresa"**, ed. Noguer, 3a edición, Barcelona, 1966, pp.427

HUICOCHEA Vázquez, Ricardo.- **Memoria de Desempeño Profesional "Diagnóstico de los Problemas de Coordinación Administrativa y de Suficiencia de Recursos Humanos en la Revista Visión"**, Acatlán, 1993, pp. 60

MONSIVAIS, Carlos.- **A Ustedes les Consta**, ed. Era, 2a. edición, México, 1981, pp. 366

REYES Ponce, Agustín.- **Administración de Empresas: Teoría y Práctica 1a. parte**, ed. Limusa, México, 1988, pp. 215

RUCKER W. Frank.- **Organización y Administración de Periódicos**, ed Mary Mar, 1a edición en lengua castellana, Argentina, 1977, pp. 458

STANLEY, Johnson.- **El Reportero Profesional**, ed. Trillas, 1a edición en español, México, 1966, pp. 446

HEMEROGRAFÍA

A. M. de Querétaro.- Año 1, Querétaro, Qro. 1988.

Diario de Querétaro.- Año 34, Querétaro, Qro. 1996.

El Cambio de Querétaro.- Año 1, Querétaro, Qro. Núms. del 0 al 23,
1996.

Financiero Bajío.- Año 1, Querétaro, Qro. 1989

La Voz de Michoacán.- Año 38, Morelia, Michoacán, 1986

Noticias.- Año 24, Querétaro, Qro., 1996

Mass.- Semanario Año 10, Querétaro, Qro., 1996.

A N E X O S

SOCIOS DE EL CAMBIO DE QUERÉTARO

1.- Jorge González Ojeda

Originario del Distrito Federal, pero radicado en Querétaro desde hace ocho años.

Microempresario.- Propietario de una imprenta y socio mayoritario del periódico, aportó a El Cambio de Querétaro: 4 máquinas offset y toda la maquinaria para impresión, edición y la materia prima.

2.- Gildardo Rocha Contreras

Originario del Distrito Federal, pero radicado en Querétaro desde hace tres años.

Microempresario.- Propietario de una Agencia de Diseño y Publicidad. Como socio minoritario de El Cambio de Querétaro, aportó a la empresa editorial: un fax, internet, scanner, la oficina, muebles y sus conocimientos en el diseño de publicidad.

Empresas de Querétaro se modernizan para Competir

EL CAMBIO

DE QUERETARO

QUERETARO, QRO. - VIERNES 24 DE ABRIL DE 1988 - AÑO 8, NÚM. 13709 (2, 3 y 4 PAÑ)

CINCO MIL PESOS PARA QUERETARO: NAFIN



PAÑ DE FOTO

NAFIN otorgó un crédito de cinco mil millones de pesos para el desarrollo de la industria y el comercio en Querétaro, a través del Banco de Comercio Exterior, S. A. (Banco Exterior) y el Banco de México.

El programa de créditos de NAFIN para el desarrollo de la industria y el comercio en Querétaro, a través del Banco de Comercio Exterior, S. A. (Banco Exterior) y el Banco de México.

El programa de créditos de NAFIN para el desarrollo de la industria y el comercio en Querétaro, a través del Banco de Comercio Exterior, S. A. (Banco Exterior) y el Banco de México.

NOTA NACIONAL MAS IMPORTANTE.

PAG. 10

INFORMACION INTERNACIONAL DE MAYOR IMPACTO.

PAG. 12

NOTA DEPORTIVA ACTUAL.

PAG. 18

REPORTAJE SOBRE LA BASURA.

PAG. 14

NOTA POLICIACA.

PAG. 16

CARTERA VENDIDA EN COMIENZO DE 3 MILLONES DE PESOS: FAD

La Cartera de FAD de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, vendida en el primer trimestre de este año, alcanzó un monto de tres millones de pesos.

El monto de la Cartera de FAD vendida en el primer trimestre de este año, alcanzó un monto de tres millones de pesos.

DEMANDAS SALARIALES EN EL DESFILE

En la manifestación de los trabajadores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se demandó un aumento salarial del 10 por ciento.

Los manifestantes demandaron un aumento salarial del 10 por ciento.

Premios para Empresarios Queretanos

El gobernador de Querétaro, Juan Manuel Carrón, otorgó los premios a los empresarios que más contribuyeron al desarrollo de la economía local durante el primer trimestre de este año.

Los premios fueron otorgados a los empresarios que más contribuyeron al desarrollo de la economía local durante el primer trimestre de este año.

MERCADO CAMBIARIO

ESTIMACION DEL DOLAR	
EUROBANCO	
MERCADILERE	
COMERCIO EXTERIOR	
GENIUSBANCO	

OBRAS HIDRAULICAS POR SIETE Y MEDIO MILLONES

Obras hidráulicas en cuya construcción se han invertido siete y medio millones de pesos y otras programadas también para captación y distribución de aguas pluviales en las que este año se hará un gasto de un millón 700 mil pesos, fueron visitadas por el alcalde Jesús Rodríguez a inversionistas y técnicos agrupados en la zona rural del municipio.

Las obras en su conjunto permitirán retener dos millones y cuatrocientos mil metros cúbicos de agua que se manejan en afluentes del río Quezacoatlán, posibilitando acciones de desarrollo agropecuario, piscícola, uso doméstico, de recuperación de suelos agrícolas y permitiendo el abastecido para ochocientos habitantes.

Se estima que con este nuevo sistema de agua retendrá se podrán irrigar dos mil 500 hectáreas más de cultivos por el sistema de canales y subservir los requerimientos de abastecido para seis veces el volumen actual de cabezas de ganado.

En Tecompa por una decena de obras, donde destaca la presa Los Jarames que retendrá medio millón de metros cúbicos de corrientes pluviales y tiene un costo de cuatro millones de pesos, el alcalde dijo a empresarios del sector agropecuario que su administración privilegia políticas de apoyo al sector productivo primario, sobre todo en beneficio de los campesinos, que en el proceso de desarrollo han sido los menos favorecidos.

"Volver los ojos al sector primario a nuestra zona rural es dar mayor prioridad de crecimiento a las nuevas generaciones", expresó el alcalde al exponerle los programas agropecuarios a ganaderos, agricultores, productores de leche, invernaderos de ganado, tablaceros, horticultores, exportadores de hortalizas, médicos veterinarios y dirigentes de planteles educativos.

de organismos campesinos y de ganaderos.

"Estamos convencidos de que el agua es fundamental en las alternativas de crecimiento con equidad entre la zona urbana y la rural, de desarrollo de nuestros campos y de establecimiento de condiciones para el arraigo de nuestros campesinos en la zona rural", les manifestó también.

Inicialmente se visitó en Santa María Magdalena, la obra denominada el cauce de bombas y la línea de conducción que permitirá servir esa zona del río Quezacoatlán con agua para producción del pomate del municipio.

Trago se estuvo en Hueco, donde se visitaron los boides para abrevadero, irrigación y uso doméstico de la Loma de la Estaneta del Zapote de la Palma.

Después, en la zona de El Pie, se observó el pozón y su equipamiento que sirva de agua potable siete comunidades y ocho mil habitantes de la región.

En El Nabo, se estuvo en la cuenca San Miguel, donde se construyó la presa Los Jarames y los boides de Magda, Venubio, Muñoz y El Nabo con capacidad conjunta de retener un millón de metros cúbicos y aguas arriba se visitó la presa de Yerbabuena, y la de El Perro, cuya comuna se aumentó para abastecer un mayor volumen de agua.

Ahí se le explicó que en otra vertiente de esa cuenca, se programaron para este año obras de hidroera agropecuaria para retener corrientes pluviales que desembocan hacia Pie de Gallo y la presa de Santa Catarina.

En Carberera y Loma de Climo se les mostraron asimismo otros boides agropecuarios y trabajos de beneficio a las paces.

Como el despidere, terrazo para evitar erosión, mejoría de caminos rurales, siembra de árboles y aprovechamiento de los programas de empleo emergente para beneficio comunitario.

Finalmente en la zona de la versollita se mostraron los trabajos de aumento en dos metros a la corona de esa presa, para aumentar el 180 mil metros cúbicos el volumen de captación de aguas y la construcción del nuevo vertedero para mejor control de avenidas, cuyas aguas se captan Km. adelante en otros boides para abrevadero, luego, uso doméstico y piscicultura. Asimismo se les informó de los trabajos de rehabilitación de canales, pozos y sistemas de canales de distribución, ubicados en la zona.

Para el año se dijo el gobierno municipal tiene programada una inversión de un millón en mil pesos para cuatro boides de muestro y ocho boides, diez de ellos en Camillo y otros en Santa Rosa Jaqueguay y estudiada una inversión estatal y federal de más de 700 mil pesos en programas emergentes de beneficio.

Asignación al alcalde en esta ocasión, por ser ex presidente del Sector Rural de Dismos y Agropesca de Estado Rosita, José Borja, Ex presidente de las Com. Agrarias, José Kalliano, Presidente de la Unión Ganadera, Ernesto Latorre, Presidente de la Asociación de Productores de Leche, Amílcar González de Goso, Líder de Productores Rurales, Francisco Uquiza, Secretario del Consejo para el Aprovechamiento de Agua, Alberto Larín, Productor Lechero y Horticultor, Juan José Uquiza, Solo Presidente de Agricultores y Ganaderos Asociados, Eduardo Solo Inqueredo, del Programa de Desarrollo Campesino, Ignacio Loyola Vera, Agricultor, Fernando Gómez de Tablares, Rafael Morales, Director de la CAQ, Axel Sánchez, Presidente de la Federación Estatal Agropecuaria, Asael Hernández de Melchor Veterinarios.

OBRAS HIDRAULICAS POR SIETE Y MEDIO MILLONES

Obras hidráulicas en cuya construcción se han invertido siete y medio millones de pesos. Estas programadas también para captación y distribución de aguas pluviales en las que este año se hará un gasto de un millón 700 mil pesos, fueron instaladas por el alcalde Jesús Rodríguez a inversionistas y técnicos agropecuarios en la zona rural del municipio.

Las obras en su conjunto permitirán tener dos millones y cuatrocientos mil litros de agua potable, se instalarán también en afluentes del río Quaciano, presas para acciones de desarrollo agropecuario, piscicultura, uso doméstico, de riego y captación de aguas pluviales y permitirán agua al subsuelo para fortalecer acuíferos.

Se estima que con ese nuevo volumen de agua retenida, se podrán regar más mil 500 hectáreas, mil de ellas por el sistema de punto y satisfacer los requerimientos de abastecimiento para seis veces el volumen actual de cabezas de ganado.

En recorrido por una decena de obras, donde destaca la presa Los Jarames, que retendrá un millón de metros cúbicos de corrientes pluviales y tiene un costo de cuatro millones de pesos, el alcalde dirigió a empresarios del sector agropecuario que su administración privilegia por políticas de apoyo al sector productivo primario, sobre todo en beneficio de los campesinos, que en el proceso de desarrollo han sido los menos favorecidos.

"Valor los ojos al sector primario, a nuestra zona rural es dar mayor estabilidad de crecimiento a las nuevas generaciones", estableció el alcalde al explicar los programas agropecuarios a ganaderos, agricultores, productores de leche, minuceros de ganado, tabaqueros, horticultores, exportadores de hortalizas, médicos veterinarios y dirigentes de planteles educativos.

de organismos campesinos y de ganaderos.

"Estamos convencidos de que el agua es fundamental en las alternativas de crecimiento en equilibrio entre la zona urbana y la rural, de desarrollo de nuestros campos y de establecimiento de condiciones para el arraigo de nuestros campesinos en la zona rural", le manifestó también.

Inicialmente se visitó en Santa Inés Magdalena la obra de obra de obra, el cárcamo de bombas y la línea de conducción que permitirá sacar esa zona del río Quaciano e irrigar una zona zona productiva del poniente del municipio.

Luego se estuvo en Hueco, donde se visitaron las obras para abastecimiento, irrigación y uso doméstico de la finca de la Estancia del Zapote de la Tabla.

Después, en la zona de El Pie, se observó el pozo y su equipamiento, que suena de agua potable siete comunidades y ochocientos habitantes de la región.

En El Nabo, se estuvo en la hacienda San Miguel, donde se construyó la presa Los Jarames y los bordes de Magda, Venustiano, Muñoz y El Nabo, con capacidad conjunta de retener un millón de metros cúbicos y aguas arriba se visitó la presa de Yerubuerta, y El de El Perillo, cuya cisterna se aumento para almacenar un mayor volumen de agua.

Ahi se le explicó que en esta venenida de esta ciencia, se programaron para este año obras de bodega agropecuaria para tener corrientes pluviales que desembocan hacia Pie de Gallo y la presa de Santa Catalina.

En Carbonera y Loma de Climo se les mostraron asimismo otros bodegos agropecuarios y trabajos de beneficio a las parcelas.

Las, como el desperdicio, terrazo para evitar erosión, mejora de caminos rurales, siembra de alevines y aporreamiento de los programas de empleo emergente para beneficio comunitario.

Finalmente en la zona de la veredilla se mostraron los trabajos de aumento en dos metros a la cisterna de esa presa, para aumentar en 180 mil metros cúbicos el volumen de captación de aguas y la construcción del nuevo vertedero para mejor control de avenidas, cuyas aguas se captan Kims, adelante en otros bodegos para abastecimiento, uso doméstico y piscicultura. Al finalizar se les informó de los trabajos de rehabilitación de obras antiguas y sistemas de canales de distribución, urbanización y riego.

Para el año se prevé que el gobierno municipal tiene programada una inversión de un millón cien mil pesos para cuarenta bodegos nuevos o re-obra bodegos, diez de ellos en Camillo y resto en Santa Rosa Jacquet y construida una inversión estatal y federal de más de 300 mil pesos en programas emergentes de empleo.

Acompañaron al alcalde en este recorrido: veterinarios y productores del sector agropecuario: El Secretario de Fideicomiso y el secretario de Finanzas, Rodolfo José Ruiz, Espinosa, de Hortalizas, David Salazar, Presidente de la Unión Ganadera, Eusebio Latorre, Presidente de la Asociación de Productores de Leche, Amador González de Cosío, Jefe de Producción Rurales, Francisco Ugarteza, Secretario del Consejo para el Aprovechamiento de Agua, Alvaro Latorre, Productor de Leche, Alvar, Juan José Ugarteza, Soto, Presidente de Agricultores y Ganaderos Asociados, Eduardo Soto Uquedo, del Programa de Desarrollo de Tabaqueros, Ignacio Loyola Vera, Agricultor, Fernando Guerra de Tabaqueros, Rafael Morales, Director de la UAQ, Axel Sánchez, Presidente de la Federación Estatal Agrícola, Axel Hernández de Médicos Veterinarios.



19 DE JUNIO DE 1996

CRASO ERROR

A QUIEN CORRESPONDA

EN LA PAGINA 4 DE LA EDICION DE AYER MARTES 18 DE JUNIO DE ESTE PERIODICO, BAJO EL TITULO " OBRAS HIDRAULICAS POR SIETE Y MEDIO MILLONES " , PUBLICAMOS EN EL ULTIMO PARRAFO UNA ABERRACION QUE NO TIENE CALIFICATIVO Y QUE FUE PRODUCTO DE LA IRRESPONSABILIDAD DE UN REDACTOR DE ESTA CASA EDITORIAL QUE YA NO PRESTA AQUI SUS SERVICIOS Y PRODUCTO TAMBIEN DE UN CRASO ERROR EN LA REVISION DE LOS MATERIALES A PUBLICAR.

LO ANTERIOR NO NOS JUSTIFICA Y SI NOS OBLIGA A EXTERNAR PUBLICAMENTE UNA DISCULPA A TODOS LOS AFECTADOS. EN CUALQUIER CASO, QUEREMOS HACER CONSTAR QUE ESE ERROR NO HA SIDO PRODUCTO DE LA MALA FE.

FRANCISCO GARRIDO GUZMAN
DIRECTOR DE EDICION

EDIFICIO PANAMA AV. CONSTITUYENTES No. 1198 TEL/FAX: 12-64-50

EL CAMBIO



DE QUERÉTARO

Estimado Cliente, Industrial, Comerciante o Profesionalista:

Por este conducto nos es muy grato comunicar a Ud. que hemos editado un nuevo periódico para esta nuestra Ciudad de Querétaro.

El nombre de esta publicación se denomina: "El Cambio de Querétaro", y tiene por finalidad la de informar de todo acontecimiento con la veracidad y honestidad que será nuestro ideal y principal interés, para de este modo satisfacer el anhelo de nuestra sociedad, tan digna de ser informada en la política, en lo económico y en todo lo que atañe al acontecer cotidiano para beneficio de lectores.

Es por eso que estamos invitando a Ud. a participar y colaborar con nosotros para crear espacios de opinión que ejerzan influencia en los problemas que se suscitan en nuestra Ciudad, para que nuestros gobernantes vean en este periódico un instrumento más que los oriente y a la vez sea un medio eficaz para servir a nuestra comunidad.

Por lo tanto queremos que Ud. sea participe en lo económico, para, poder solventar los gastos que origina esta gran obra, que será orgullo para todos los queretanos.

Hemos formado una sociedad de Capital Variable y estamos suscribiendo acciones unitarias por valor de cinco mil pesos, que le reeditarán a Ud., en un futuro próximo ganancias superiores a las que generaría un interés bancario.

Forma de presentación a los posibles Accionistas interesados en invertir en la Empresa "Editorial Queretana, S.A. de C.V."

Nosotros le ofrecemos que aporte de que su inversión irá en "crescendo", una publicidad gratuita para su negocio o profesión de un cuarto de página cada semana durante 45 días o 90 días en 1/8 de plana, además de imprimir a Ud., facturas, remisiones, trípticos, volantes, etc., etc., para su negocio, con el 20% de descuento, haciendo esto por ser Ud., un Socio Accionista de este nuevo y grandioso proyecto de dotar a nuestra Ciudad con un nuevo órgano informativo independiente, que no tendrá compromisos de ninguna índole que lo desvíen del ideal trazado por su creador y servidor, el Sr. Jorge González Ojeda, por cierto muy conocido en nuestro medio de las Artes Gráficas, como una persona de grandes ideales y muy capacitado para llevar a cabo este noble proyecto, que también generará nuevos empleos que tanto estamos necesitando en estos momentos de crisis por los que estamos clavezando en nuestro país.

(Papel Comercial)

- 1 Ofrecer acciones cuyo valor nominal serán de \$ 5,000 (cinco mil pesos 00/100 M.N.) y que representarán el 0.5% del capital social mínimo de la empresa.
- 2 Explicar que el Capital social mínimo es de \$1,000,000 (un millón de pesos 00/100 M.N.).
- 3 Comentar que actualmente se encuentra exhibido y pagado un capital de \$750,000 (setecientos cincuenta mil pesos 00/100 M.N.).

EL CAMBIO



DE QUERETARO

- 4 Este Capital exhibido se tiene invertido en maquinaria y equipo para la impresión del periódico.
- 5 Mismos que pueden ver en nuestra dirección: Av. 20 de Noviembre No. 161-B C.P. 76040 Querétaro, Qro. Tel.: 13-85-25 para corroborar funcionamiento.
- 6 Se pagará un rendimiento (en caso de papel comercial) de 3.5% en forma mensual vendido.
- 7 Como Accionista estarán sujetos al rendimiento en utilidades y proporcionalmente a la inversión en Capital.
 - A los inversionistas se les ofrecerá espacio publicitario correspondiente a plana y media, quienes fijarán el tiempo y espacio con los que requiere su publicidad.
 - Asimismo se ofrecerá un descuento del 20% en la elaboración de sus impresos corporativos, que requiera la empresa.

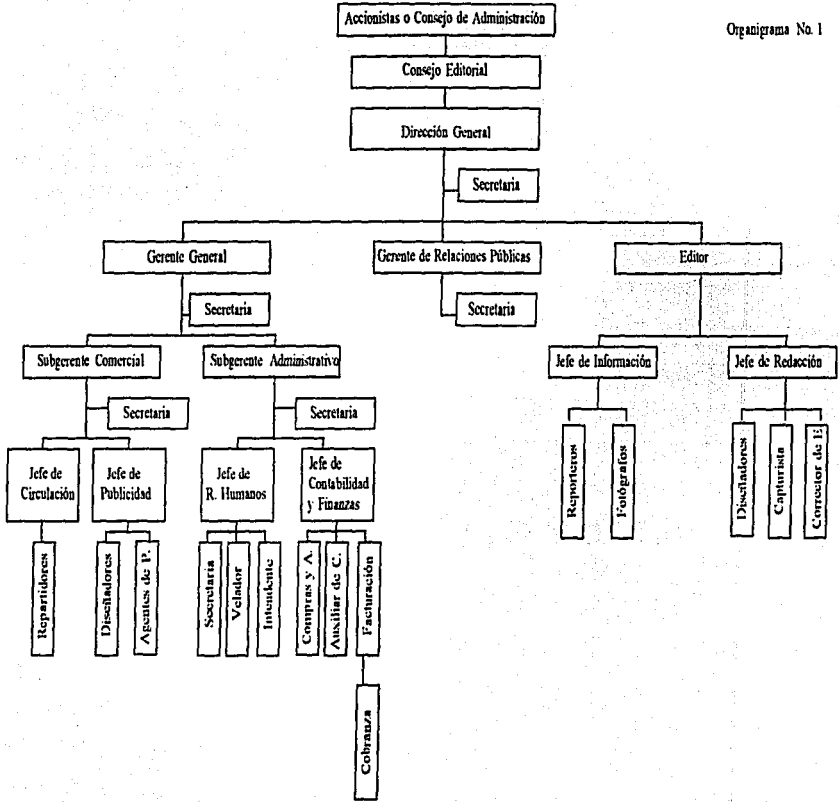
Esperamos corresponder a sus esfuerzos y a la confianza depositada en esta obra, y agradecemos así mismo su aportación.

Atentamente



Jorge González Ojeda
DIRECTOR GENERAL

Organigrama No. 1



Organigrama No. 2

