



EDITORIAL

Estimados lectores

Los días 15 y 16 de octubre del año pasado, la Academia de Guerra Naval fue sede del seminario "Encuentro de revistas de marina, científicas y especializadas". Este evento marcó un hito, pues desde el año 2000 no se realizaba una instancia similar, y en aquella ocasión solo participaron directores de revistas de marina extranjeras. En contraste, el reciente encuentro amplió su convocatoria, integrando también a revistas científicas y especializadas de la Quinta Región. Nos honraron con su presencia directores y representantes de publicaciones de Argentina, Brasil, Ecuador, España, Estados Unidos,

Guatemala, México, Perú y Uruguay, lo que enriqueció el intercambio de experiencias y perspectivas sobre la difusión del conocimiento marítimo y científico.

Palabras de Inauguración por el Sr. director de la Academia de Guerra Naval

Muy buenos días, les damos la más cordial bienvenida a esta Academia de Guerra Naval. Para quien les habla, es un verdadero honor dar inicio a este Seminario, ocasión que convoca a directores de Revistas de Marina extranjeras, junto con representantes de diversas Revistas Científicas y Académicas de nuestra región.

Quiero comenzar expresando una especial bienvenida a quienes han viajado desde lejos para estar aquí, así como a quienes nos acompañan desde instituciones nacionales. Su presencia es testimonio del interés y compromiso con la difusión del conocimiento.

Este encuentro refleja la convicción de que el conocimiento no puede quedar circunscrito a un solo país o institución, sino que debe ser compartido, discutido y proyectado. La vinculación con el medio no es solo un deber institucional, sino una necesidad estratégica en un mundo caracterizado por la complejidad y la interdependencia. Por ello, valoramos especialmente este espacio de encuentro entre publicaciones que, desde diferentes realidades, buscan aportar a la comprensión de los desafíos presentes y futuros.

El programa que hemos diseñado para estas jornadas contempla una serie de exposiciones, que responden a temas de plena actualidad y de innegable interés. Hemos buscado un balance entre



Visita al monumento a los Héroes por los directores de Revistas de Marina extranjeras. (Fuente: Armada de Chile)



Visita a la cripta donde nuestros invitados extranjeros reciben de parte del Suboficial Aldo Escobar, un detallado relato de los héroes que yacen en este Mausoleo. (Fuente: Armada de Chile)

lo académico, lo tecnológico y lo práctico, conscientes de que vivimos en una época saturada de información, donde la clave no está solo en comunicar más, sino en comunicar mejor. Nuestro propósito es que estas ponencias enriquezcan no solo a quienes editan y publican revistas, sino a toda la comunidad académica y profesional que se nutre de ellas.

Quiero, finalmente, agradecer a todos quienes han hecho posible este encuentro, desde la organización logística hasta la preparación de los contenidos, y muy especialmente a cada expositor por su generosa disposición a compartir conocimientos y experiencias. Estoy seguro de que este Seminario y Encuentro de Revistas de Marina, científicas y especializadas, será una instancia que fortalecerá la cooperación y abrirá nuevos caminos de colaboración entre nuestras publicaciones.

Declaro formalmente inaugurado este Seminario, deseándoles a todos una provechosa y fructífera jornada de trabajo.

Muchas gracias.

A continuación se entrega un resumen de cada una de las ocho ponencias.

Resumen: “La era de conflictos múltiples. Desafíos en un orden global en transformación”

Autor: Alberto Rojas

Filiación: Académico e investigador, Universidad Finis Terrae

Alberto Rojas analiza la compleja situación internacional actual, marcada por la simultaneidad de múltiples conflictos y la transformación del orden global. El autor parte de los eventos recientes, como la invasión rusa a Ucrania en 2022, que ha desencadenado una guerra de alcance creciente y ha involucrado a actores globales como Estados Unidos, China, Irán y Corea del Norte. Este conflicto, el primero de gran escala en Europa desde la Segunda Guerra Mundial, ha reconfigurado



Exposición de Alberto Rojas.
(Fuente: Armada de Chile)

alianzas y ha evidenciado la polarización entre potencias occidentales y orientales.

Rojas destaca que la guerra en Ucrania no es un hecho aislado, sino parte de una tendencia de conflictos simultáneos y complejos. En 2023, el ataque de Hamás a Israel y la posterior devastación de Gaza han transformado radicalmente el panorama de Medio Oriente, debilitando a milicias como Hamás y Hezbolá, y enfrentando a Israel con actores regionales como Irán y los hutíes de Yemen. El autor subraya que el Medio Oriente actual es muy distinto al de años anteriores, con cambios de gobierno en Siria y una constante tensión entre potencias regionales.

También aborda el conflicto entre India y Pakistán, dos potencias nucleares cuyo enfrentamiento por Cachemira se reactiva periódicamente, ejemplificando cómo aparentes periodos de paz pueden ser solo pausas antes de nuevas guerras. Además, menciona la llamada "guerra de los 12 días", centrada en la destrucción de instalaciones nucleares iraníes, y el despliegue de Corea del Norte, que ha transferido armamento

y soldados a Rusia, manteniendo la preocupación internacional por su desarrollo de misiles de largo alcance.

Rojas plantea la pregunta sobre la naturaleza del orden mundial actual, caracterizado por el concepto de "orden basado en reglas", surgido tras la Segunda Guerra Mundial y consolidado durante la Guerra Fría. Este orden, definido por la confrontación bipolar entre Estados Unidos y la Unión Soviética, se manifestó en diversos ámbitos, desde la competencia deportiva hasta la carrera espacial. El fin de la Guerra Fría y la disolución de la Unión Soviética en 1991 dieron paso a un periodo unipolar dominado por Estados Unidos, aunque, como advierte el autor citando a Charles Krauthammer, este momento no estaba destinado a durar.

La hegemonía estadounidense ha sido objeto de debate, con autores como Emmanuel Valenstein y Fareed Zakaria analizando los ciclos de ascenso y declive de las potencias. Zakaria, en particular, señala el surgimiento de nuevos actores internacionales, especialmente China

e India, que desafían el protagonismo de Estados Unidos. El autor enfatiza la importancia de observar el desempeño de India bajo el liderazgo de Narendra Modi y los intentos de Occidente por atraerla a su esfera de influencia.

Sostiene que el mundo se encuentra en un periodo de transición o "interregno", entre una etapa que termina y otra que comienza. Ejemplos de esta transición incluyen la guerra en Afganistán, la invasión a Irak, las crisis financieras de 2008 y 2010, la anexión de Crimea por Rusia en 2014 (considerada por Rojas como un punto de inflexión), la intervención en Siria y la pandemia de 2020, que transformó radicalmente el funcionamiento global. El autor cita a Javier Solana y al Papa Francisco, quienes han hablado de una "tercera guerra mundial en pedazos", reflejando la fragmentación y simultaneidad de los conflictos actuales.

Rojas explora la posibilidad de que estemos viviendo una nueva clase de guerra mundial, no declarada, fragmentada, convencional y de baja intensidad, más parecida a una suma de conflictos que a una guerra total clásica. Analiza los posibles escenarios de conflicto en distintas regiones: el espacio postsoviético, donde la invasión rusa a Ucrania podría extenderse a las repúblicas bálticas y otros países de Europa del Este; Medio Oriente, con la reconfiguración de alianzas y la persistencia de milicias como Hamás; el Indopacífico, marcado por la tensión entre China y Taiwán y el papel estratégico de la industria tecnológica taiwanesa; África, especialmente la región del Sahel, donde grupos no estatales como el Estado Islámico han consolidado su presencia; el Ártico, con la apertura de nuevas rutas marítimas y la competencia por el control estratégico; y el ciberespacio, convertido en un escenario de guerra presente, con ataques cibernéticos que afectan infraestructuras críticas.

El expositor también menciona la nueva carrera espacial entre Estados Unidos y China, con ambos países compitiendo por llegar a la Luna y establecer presencia en el espacio, lo que añade una dimensión tecnológica y estratégica al panorama global.

Rojas reflexiona sobre la duración de los periodos de transición en la historia, comparando la guerra de los 30 años, las guerras napoleónicas y las guerras mundiales, que redefinieron el orden europeo y mundial tras décadas de conflicto. Sostiene que la emergencia de un nuevo orden requiere conflictos destructivos y prolongados, y que el periodo actual de inestabilidad podría extenderse hasta 2035 o 2040, dependiendo de cómo evolucionen los principales focos de tensión.

El autor identifica varios factores clave que definirán el futuro del orden mundial: el desenlace de la guerra en Ucrania, que tendrá un impacto global; la situación de Taiwán y el mar del sur de China, potenciales focos de conflicto en Asia; los procesos electorales en Estados Unidos, China y Rusia, que determinarán el liderazgo y las decisiones estratégicas; y el desarrollo de la inteligencia artificial, cuyo impacto en los campos de batalla y en la gestión global es aún incierto.

En la sección de preguntas y respuestas, Rojas profundiza en la relación entre China y Taiwán, señalando que el desenlace de la guerra en Ucrania será determinante para el escenario asiático. Explica que China, aunque autoritaria, ha evolucionado hacia una economía de mercado y mantiene objetivos estratégicos para 2049, incluyendo la recuperación de Taiwán. Sin embargo, advierte que China abomina el caos y la guerra, y que una invasión abierta podría ser contraproducente. El respaldo de Estados Unidos a Taiwán es un factor clave, y cualquier cambio en esa política tendría graves repercusiones para el liderazgo estadounidense y sus alianzas.

Rojas también responde sobre la intervención de Estados Unidos en el Caribe, explicando que el despliegue naval tiene como objetivo combatir el narcotráfico y ejercer presión sobre el régimen chavista en Venezuela, aunque descarta una invasión directa. Advierte sobre el riesgo de una guerra civil en Venezuela y el posible flujo de armas hacia grupos armados en Colombia.

Finalmente, el autor concluye que estamos en una etapa inicial de transición hacia un nuevo orden mundial, caracterizada por la inestabilidad y la transformación de las reglas y escenarios globales. Recomienda mantener la claridad y la capacidad de adaptación ante un terreno cambiante y complejo.

Resumen: “Cómo llegar a los usuarios de las redes sociales con una revista”

Expositor: Eduardo Arriagada

Filiación: Vicerrector de comunicaciones y profesor Escuela de Periodismo UC

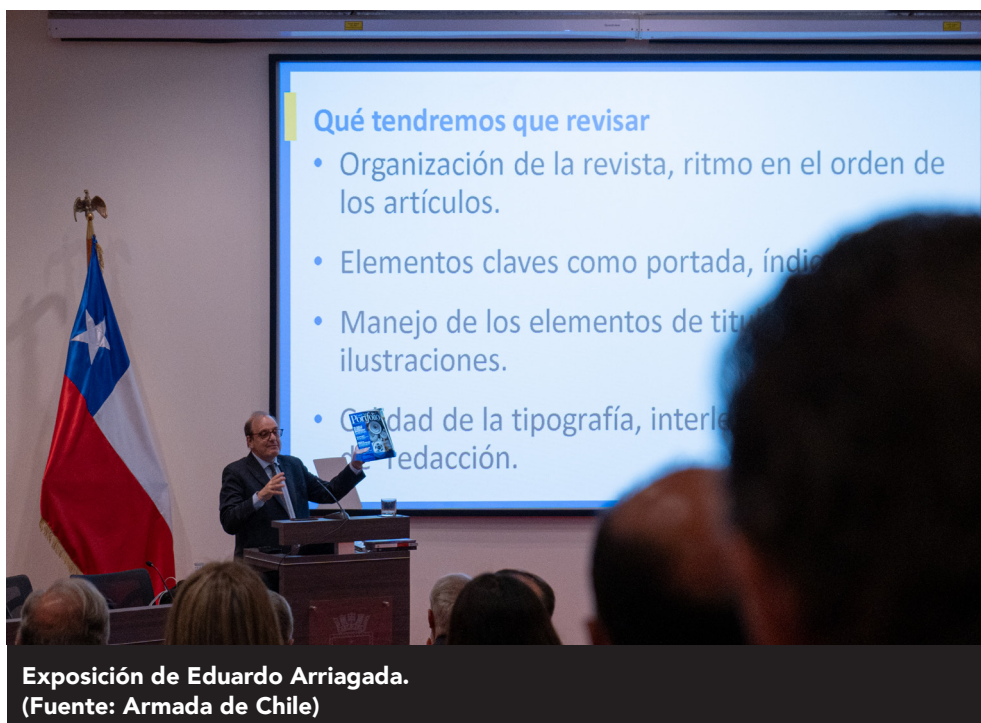
La exposición de Eduardo Arriagada aborda el profundo cambio que enfrentan las revistas y los medios impresos en la era digital, destacando la necesidad de repensar su rol, su diseño y su forma de llegar a las audiencias. El autor parte de una reflexión personal sobre su vínculo con el mundo editorial y su experiencia en el ámbito de la comunicación, para luego analizar cómo la transformación digital

ha alterado radicalmente el ecosistema mediático y los hábitos de consumo de información.

El sentido de pertenencia y la función de la revista

Arriagada inicia su exposición enfatizando que una revista, más allá de ser un simple producto editorial, constituye un club, una comunidad que se forma en torno a una mirada o punto de vista compartido. El desafío principal para quienes editan y publican revistas es mantener y reforzar ese sentido de pertenencia, ya que en un mundo donde la atención es cada vez más dispersa, la fidelidad y el compromiso de los lectores se convierten en el activo más valioso.

El expositor señala que, históricamente, las revistas y los diarios nacieron casi al mismo tiempo y durante mucho tiempo compartieron una relevancia social y cultural significativa. Sin embargo, en la actualidad, tanto los diarios como las revistas impresas han visto reducido su alcance y su influencia, debido a la irrupción de los medios digitales y a los cambios en



**Exposición de Eduardo Arriagada.
(Fuente: Armada de Chile)**

los hábitos de consumo de la audiencia. Arriagada reconoce que, aunque se haga un trabajo editorial de alta calidad en papel, el público al que se llega es cada vez más reducido, pues las personas dedican su tiempo a otras actividades y consumen información de maneras muy distintas a las del pasado.

La crisis de los medios masivos y la "tormenta perfecta" digital

El expositor ilustra cómo, desde 2010, la relevancia de los medios masivos ha disminuido drásticamente. Ya no se trata solo de la desaparición de ciertos medios, sino de la pérdida de centralidad de los medios tradicionales en la vida pública. Arriagada comparte su experiencia personal en la Universidad Católica, donde incluso logros como obtener una página entera en un diario de prestigio como El Mercurio ya no tienen el impacto de antaño. La visibilidad mediática, aunque sigue siendo relevante, ya no garantiza la influencia ni la llegada masiva de antes.

En su libro "Tsunami Digital", Arriagada analiza este fenómeno como una "tormenta perfecta" que ha acelerado la transformación de los medios. A diferencia de las transiciones anteriores —como la llegada de la radio o la televisión, que coexistieron y permitieron la especialización de los medios previos—, la irrupción de lo digital ha sido mucho más disruptiva y ha provocado una caída abrupta en la curva de relevancia de los medios impresos. El cambio no solo es tecnológico, sino también cultural y generacional.

Repensar la estructura y el diseño editorial

Uno de los puntos centrales de la exposición es la invitación a repensar la estructura y el diseño de las revistas. Arriagada destaca la importancia de no ser rígidos por respeto a las tradiciones o a los antecesores, sino de atreverse a innovar en la organización de los contenidos y en la presentación visual. El expositor ejemplifica con revistas internacionales de referencia,

como "Condé Nast Traveler", "Portfolio" y "Monocle", que han sabido jerarquizar y organizar sus artículos de manera atractiva, combinando textos cortos y largos, gráficos y datos, para mantener el interés del lector.

Arriagada también menciona ejemplos de revistas académicas y universitarias, subrayando la importancia de cuidar aspectos como la tipografía, el interlineado y el contraste, elementos fundamentales para la legibilidad y la experiencia de lectura. Recomienda observar y aprender de los mejores libros y revistas en cuanto a diseño, ya que la calidad formal es tan importante como el contenido mismo.

El expositor advierte que, en ocasiones, el apego a las tradiciones puede ser un obstáculo para la innovación. Hay revistas cuyas portadas suelen ser poco atractivas, lo que dificulta su venta y difusión, a pesar de la calidad del contenido. Por ello, insiste en la necesidad de profesionalizar el diseño y de pensar en la portada como un elemento clave para captar la atención del público.

El poder de la portada y el impacto cultural

Arriagada dedica una parte importante de su exposición a analizar el poder de las portadas en la historia de las revistas. Cita ejemplos emblemáticos seleccionados por la Asociación de Revistas Norteamericanas, como la portada de John Lennon en Rolling Stone, la de Demi Moore, la de Muhammad Ali y la icónica portada de The New Yorker que ironiza sobre la visión neoyorquina del mundo. También menciona la histórica portada de Life que mostró por primera vez una fotografía del desarrollo fetal, revolucionando la manera en que la sociedad percibía la vida antes del nacimiento.

El expositor resume la importancia de la portada en lo que llama el "test de la pata": una buena portada debe captar la atención a distancia, ser legible y transmitir claramente el tema central. La portada es la puerta de entrada a la revista y, en un entorno saturado de estímulos visuales,



**Entrega de obsequios a los expositores: Alberto rojas y Eduardo Arriagada.
(Fuente: Armada de Chile)**

su capacidad de destacar es fundamental para el éxito editorial.

El desafío digital: llegar al gran público

En la última parte de su exposición, Arriagada se centra en el desafío que representa lo digital para las revistas. Reconoce que, aunque la calidad formal y el diseño siguen siendo esenciales, el verdadero reto es lograr que los contenidos lleguen al gran público a través de los nuevos canales. El teléfono móvil se ha convertido en el principal dispositivo de acceso a la información, y las revistas deben adaptarse a este formato para sobrevivir y prosperar.

Arriagada concluye que el futuro de las revistas depende de su capacidad para combinar la excelencia formal y el diseño atractivo con una estrategia digital efectiva que permita llegar a nuevas audiencias. La clave está en mantener la identidad y el sentido de comunidad, pero adaptándose a los cambios tecnológicos y culturales que definen la era digital.

Resumen: "Inteligencia artificial y su impacto en el proceso editorial"

Expositora: Pamela Hermosilla

Filiación: Académica e investigadora PUCV; Doctora en Industria Inteligente (PUCV)

La exposición de Pamela Hermosilla aborda el fenómeno de la inteligencia artificial (IA) desde una perspectiva tecnológica y práctica, enfocándose en cómo esta herramienta está transformando el proceso editorial y los desafíos éticos y estratégicos que implica su adopción. Hermosilla parte de una introducción histórica y conceptual, para luego analizar aplicaciones concretas, beneficios, riesgos y recomendaciones para su uso responsable en el ámbito de las revistas y publicaciones.

Introducción y conceptos fundamentales

Pamela Hermosilla inicia su presentación aclarando que, aunque su especialidad no es el área editorial, su experiencia en

tecnología le permite aportar una visión transversal sobre la IA. Explica que la inteligencia artificial puede definirse como la capacidad de resolver problemas y apoyar la toma de decisiones, utilizando antecedentes para responder y asistir en tareas específicas. Cita definiciones de IBM y otras fuentes, destacando que la IA es mucho más que una moda reciente: sus orígenes se remontan a los años 40 y 50, con los primeros experimentos de Alan Turing y el desarrollo de redes neuronales.

La expositora repasa hitos históricos como la máquina Deep Blue, que venció al campeón mundial de ajedrez, y la aparición de sistemas conversacionales como ELIZA en 1966. Destaca la evolución hacia el aprendizaje profundo (*deep learning*), una subrama de la IA que utiliza redes neuronales para emular el pensamiento humano y manejar grandes volúmenes de datos multimodales (texto, audio, video, imágenes). Diferencia el aprendizaje automático (*machine learning*) del *deep learning*, señalando que este último tiene mayor capacidad de razonamiento y manejo de datos complejos.

Aplicaciones de la IA en el proceso editorial

Hermosilla analiza las etapas del proceso editorial desde la planificación y generación de contenido, pasando por la edición y producción, hasta la difusión y medición del impacto. Señala que la IA tiene un papel relevante en la edición y producción, apoyando tareas como la verificación de formato, la detección de plagio, la traducción automática y la generación de imágenes para *abstracts* gráficos. Ejemplifica con revistas científicas como Elsevier y Springer, que utilizan IA tanto para apoyar a los autores como para detectar irregularidades en los textos.

La IA también contribuye a mejorar la experiencia de usuario, permitiendo la personalización de contenidos, la accesibilidad (por ejemplo, mediante traducción automática contextualizada) y la difusión multicanal. Algoritmos de procesamiento de lenguaje natural y *deep learning* permiten analizar comentarios en

redes sociales, identificar los medios más consultados y optimizar la estrategia de difusión.

Un aspecto interesante que menciona Hermosilla es el uso de IA por parte de revisores de revistas científicas para generar comentarios de revisión, lo que plantea nuevos desafíos éticos y de transparencia en el proceso de evaluación.

Automatización y robotización

La expositora distingue entre automatización y robotización. La automatización implica mejorar la eficiencia sin reemplazar las funciones creativas humanas, mientras que la robotización supone la sustitución de tareas creativas como el razonamiento, la síntesis y el enfoque narrativo. Las IA generativas, basadas en modelos de lenguaje de gran tamaño (LLM), son capaces de generar contenido, redactar, resumir y revisar código, interactuando con texto, imágenes y audio. Sin embargo, Hermosilla advierte que estas herramientas no garantizan la corrección absoluta de la información ni reemplazan el criterio humano.

La calidad de los resultados depende en gran medida de la calidad de los datos y de la claridad de las instrucciones (*prompts*) que se le entregan a la IA. El concepto de *prompt engineering* cobra relevancia, ya que la forma en que se formula la consulta determina la calidad y pertinencia de la respuesta.

Beneficios y desafíos estratégicos

Entre los principales beneficios de la IA en el ámbito editorial, Hermosilla destaca la eficiencia operativa, la mejora de la calidad editorial (siempre que se definan criterios claros), el impacto comunicacional y la capacidad de llegar a públicos diversos mediante la personalización y el uso inteligente de los datos. La IA permite reducir tiempos de edición y producción, aumentar la visibilidad institucional y generar contenidos gráficos atractivos que facilitan la comprensión y el interés del público.

Sin embargo, la expositora enfatiza la importancia de la supervisión humana. La IA debe ser utilizada como apoyo, preservando la voz institucional y el sello editorial. La protección de los datos y la competencia digital son aspectos clave para una adopción responsable y sostenible. Hermosilla advierte sobre el consumo energético de las IA y la necesidad de avanzar hacia modelos más eficientes y especializados (*small language models*).

En el contexto latinoamericano, Hermosilla presenta datos del Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial, respaldado por la CEPAL y el Centro de Inteligencia Artificial, que sitúan a Chile como líder en adopción de IA por segundo año consecutivo. Sin embargo, señala que el país destaca más por la explotación de la tecnología que por la innovación y el desarrollo.

Implicancias éticas y recomendaciones

La automatización acrítica, sin supervisión humana, puede generar problemas de transparencia y autoría responsable. Hermosilla menciona que las revistas científicas ya exigen declarar el uso de IA en la elaboración de textos, para evitar la falta de transparencia y respetar la propiedad intelectual. Recomienda citar siempre las fuentes, analizar los resultados y no confiar ciegamente en la IA, ya que puede cometer errores de redacción y contenido.

El uso de IA también plantea desafíos en la detección de *fake news* y en la gestión de datos ocultos, como textos en color blanco que pueden pasar inadvertidos para los revisores humanos, pero no para los algoritmos. La expositora insiste en la necesidad de definir criterios de calidad, preservar la autoría humana y garantizar un uso ético y responsable de la tecnología.

En la sección de preguntas, Hermosilla responde sobre la posibilidad de automatizar completamente el proceso editorial mediante IA. Afirma que es posible utilizar IA para transcribir audios, resumir

presentaciones y generar contenidos gráficos, siempre que se especifique claramente el contexto y se supervise el resultado. Advierte que la IA puede ayudar mucho en tareas operativas, pero no debe reemplazar la revisión humana ni la voz institucional.

También aborda la preocupación por la calidad de los datos y el sesgo que puede introducir la IA, recomendando acotar el uso de la tecnología a los datos relevantes y revisar siempre los resultados antes de difundirlos. En el ámbito educativo, Hermosilla sugiere que la IA puede ser útil para ciertas evaluaciones, pero que las rúbricas bien definidas y la revisión humana siguen siendo insustituibles.

Reflexión final

Pamela Hermosilla concluye que la inteligencia artificial representa una oportunidad estratégica para el ámbito editorial, pero su adopción debe ser ética, responsable y supervisada. La IA puede convertir a una institución en referente de modernidad y eficiencia, siempre que se mantenga el foco en los valores y la calidad humana. El futuro de la edición y la comunicación dependerá de la capacidad de integrar la tecnología sin perder el sello distintivo y la integridad editorial.

Resumen: “Construcción Naval, lecciones desde la Guerra Fría hasta la actualidad”

Expositor: Bill Hamblet

Filiación: Editor en Jefe, revista “Proceedings” – U.S. Naval Institute (EE.UU.)

La conferencia de Bill Hamblet, editor en jefe de Proceedings, aborda los desafíos y aprendizajes de la construcción naval en Estados Unidos desde el fin de la Guerra Fría hasta el presente, y comparte reflexiones sobre el rol editorial de la revista Proceedings como referente mundial en defensa.

Introducción y contexto histórico

Bill Hamblet inicia su exposición contextualizando el papel de *Proceedings*, una de las revistas de defensa más antiguas y prestigiosas de Estados Unidos, fundada en 1874 y reconocida por su independencia y por ser un espacio abierto al debate profesional sobre temas navales, infantería de marina, guardia costera y seguridad nacional. Hamblet, con una extensa carrera en inteligencia naval y experiencia en operaciones internacionales, destaca la importancia de la publicación como foro para la discusión y el avance profesional.

El expositor señala que, tras el fin de la Guerra Fría, la Armada de Estados Unidos contaba con cerca de 600 buques y disfrutaba de una posición dominante en el control de los mares. El colapso de la Unión Soviética permitió a la marina

estadounidense y sus aliados asumir la supremacía marítima como un hecho, lo que llevó a una reducción significativa de la flota y de la industria naval, en lo que se denominó el "dividendo de la paz".

El declive de la industria naval y sus consecuencias

Durante los años 90, la construcción naval en Estados Unidos se redujo drásticamente. Por ejemplo, el astillero General Dynamics Electric Boat pasó de 26.000 trabajadores en 1988 a solo 6.000 en 1998. La pérdida de capacidad industrial y de mano de obra especializada tuvo consecuencias profundas y duraderas. Hamblet enfatiza que las marinas no pueden construirse rápidamente; requieren apoyo político, presupuestario y una inversión constante en la industria y en los trabajadores especializados, como soldadores, ingenieros y electricistas.



Exposición de Bill Hamblet.
(Fuente: Armada de Chile)

Uno de los temas centrales es la importancia de la "evolución" frente a la "revolución" en el diseño y construcción de buques. Hamblet sostiene que los cambios evolutivos y graduales en el diseño y la tecnología son más efectivos y sostenibles que los saltos revolucionarios, que suelen generar sobrecostos y problemas de implementación.

Ejemplos de éxito y fracaso en la construcción naval

El expositor compara dos enfoques en la construcción naval estadounidense. Por un lado, el programa de destructores Arleigh Burke, basado en una evolución constante de diseños y tecnologías, ha sido exitoso y ha permitido mejoras progresivas en capacidades y sistemas. Por otro lado, los programas de los destructores Zumwalt y los buques de combate litoral (LCS), que intentaron incorporar múltiples tecnologías revolucionarias simultáneamente, sufrieron cambios constantes en el diseño y aumentos significativos de costos, lo que resultó en resultados insatisfactorios.

Hamblet cita artículos publicados en Proceedings por expertos como el vicealmirante Tom Moore, quien advierte que una caída temporal en la demanda puede destruir rápidamente la capacidad industrial, y que reconstruirla puede tomar una década. La gestión de la flota debe ser constante: construir a un ritmo sostenido y ajustar la vida útil de los buques según las necesidades, evitando fluctuaciones abruptas que dañan la industria.

Lecciones internacionales y alianzas estratégicas

El expositor destaca la importancia de aprender de las experiencias internacionales, citando el caso de Japón y Corea del Sur en la construcción de submarinos. Japón, por ejemplo, ha construido un submarino cada año durante más de 25 años, manteniendo dos astilleros activos y ajustando el tamaño de la flota mediante la extensión o reducción de la vida útil de los buques. Corea del Sur comenzó con diseños alemanes y los mejoró progresivamente, aprovechando el mercado de exportación para fortalecer su industria.



Entrega de obsequio a los expositores: Pamela Hermosilla y Bill Hamblet.
(Fuente: Armada de Chile)

Hamblet subraya el valor de las alianzas estratégicas en la construcción naval, mencionando acuerdos entre Perú y empresas surcoreanas como Hyundai Heavy Industries. Sostiene que ningún país debe enfrentar solo el desafío de la construcción naval, y que la colaboración internacional puede ser clave para mantener la autonomía estratégica y la capacidad industrial.

El exjefe de operaciones navales de Estados Unidos, John Richardson, aporta la idea de que los buques son "sistemas de sistemas", donde la estructura física puede durar décadas, pero los sistemas de combate, navegación y software requieren actualizaciones frecuentes y en diferentes escalas temporales.

Recomendaciones para la Armada de Chile

En la sección de preguntas, Hamblet responde a inquietudes sobre el plan de construcción naval continua de la Armada de Chile, orientado a buques logísticos y auxiliares, con la aspiración de avanzar hacia buques de combate. Recomienda asegurar un buen diseño inicial, definir claramente los requisitos y apostar por el desarrollo evolutivo, mejorando los buques en futuras generaciones sin buscar la perfección absoluta desde el inicio. Insiste en la importancia de la consistencia en el apoyo político y presupuestario, advirtiéndole sobre el "espiral de la muerte" que ocurre cuando se reduce el ritmo de construcción y aumentan los costos unitarios, lo que puede debilitar el respaldo político y financiero.

El rol editorial de Proceedings y su relevancia internacional

Hamblet reflexiona sobre la fortaleza de Proceedings como revista de referencia mundial en defensa, atribuyéndola a su independencia y profesionalismo. La publicación nunca ha temido abordar temas controvertidos ni cuestionar decisiones institucionales, manteniendo siempre un tono profesional y equilibrado. Proceedings fomenta el debate abierto,

permitiendo que autores de todos los rangos presenten ideas audaces y que los líderes respondan, enriqueciendo la conversación y promoviendo la mejora continua.

El expositor destaca la importancia de presentar múltiples perspectivas y de invitar a líderes activos a participar en la discusión, lo que fortalece la confianza institucional y el sentido de pertenencia. Proceedings ha evolucionado hacia un enfoque multicanal, combinando la revista impresa, la edición digital, eventos y conferencias, y presencia en redes sociales, lo que ha ampliado su alcance y relevancia.

Reflexiones finales y desafíos futuros

Hamblet concluye que la consistencia en la construcción naval, la inversión en la industria y la colaboración internacional son fundamentales para mantener la autonomía estratégica y la seguridad global. Advierte sobre los riesgos de la complacencia y la falta de visión a largo plazo, y llama a aprender de las mejores prácticas internacionales.

En el ámbito editorial, subraya el valor de la independencia, el debate profesional y la apertura a nuevas ideas como pilares para el éxito y la relevancia de Proceedings. La revista ha demostrado que establecer la agenda y fomentar la conversación puede generar cambios positivos y atraer la participación de los líderes más influyentes.

Resumen: "Innovación dual: desafíos y oportunidades para la defensa y el desarrollo tecnológico en Chile"

Expositor: Héctor Cifuentes

Filiación: knowhub Chile; Innovación Dual

La exposición de Héctor Cifuentes aborda el concepto de innovación dual, entendido como el espacio de colaboración entre el mundo de la defensa y el sector civil para el desarrollo tecnológico. A través de una



reflexión crítica y ejemplos concretos, Cifuentes analiza los desafíos, beneficios y oportunidades que implica fortalecer esta relación en el contexto chileno, así como las lecciones aprendidas de experiencias internacionales.

¿Por qué importa la innovación dual?

Cifuentes inicia su presentación planteando la pregunta fundamental sobre la relevancia de la innovación dual. Explica que la innovación, en cualquier ámbito, requiere dos elementos esenciales: la novedad y el valor. La novedad implica introducir algo que no existía previamente en un contexto determinado, mientras que el valor es un concepto subjetivo que debe ser indagado y entendido, pues solo adquiere sentido cuando llega efectivamente a las personas.

La innovación dual se define como el punto de encuentro entre la defensa y el mundo civil, orientado al desarrollo tecnológico. En Chile, la relación entre las Fuerzas Armadas, el Ministerio de Defensa, la industria estratégica y el ecosistema nacional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación es aún débil y depende de proyectos puntuales y de la voluntad de personas específicas, sin estar

sistematizada. Para que esta colaboración ocurra, es necesario identificar y generar incentivos en los espacios de conexión, ya que no se produce de manera natural.

Diferencias de objetivos y procesos

Uno de los principales desafíos de la innovación dual radica en que los objetivos del sector defensa y del sector civil no siempre coinciden. El sector público, especialmente en las primeras etapas del desarrollo tecnológico, asume mayores incertidumbres y busca impulsar el avance científico y tecnológico. Por su parte, el sector privado se incorpora en etapas más avanzadas, cuando existen mayores certezas y posibilidades de obtener ventajas competitivas. Mientras el Estado busca empujar el desarrollo, el sector privado busca apropiarse de los resultados para su propio beneficio.

Cifuentes ejemplifica cómo la defensa requiere capacidades, entendidas como la integración de diversas tecnologías en distintos niveles de madurez, mientras que el sector civil puede enfocarse en soluciones tecnológicas específicas. Esta diferencia de enfoques exige comprender y explicitar los objetivos de cada parte, y

sugiere que es más efectivo desarrollar pequeños proyectos colaborativos que permitan beneficios mutuos y reduzcan los riesgos.

Beneficios de la colaboración dual

El expositor destaca varios beneficios concretos para el sector civil al vincularse con la defensa. En primer lugar, la defensa puede facilitar el acceso a la cadena productiva, permitiendo que el conocimiento generado en el ámbito académico o científico llegue a convertirse en productos útiles. Además, la defensa ofrece espacios de prototipado y prueba que muchas veces no están disponibles en la industria privada, debido a restricciones como seguros o la necesidad de maximizar el uso de activos.

Otro beneficio es la posibilidad de abordar desafíos de largo plazo, ya que la defensa suele planificar con una visión estratégica a futuro, como en el caso de la renovación de fragatas para 2035. Finalmente, la defensa valora la tecnología como un activo estratégico, lo que puede incentivar el desarrollo de soluciones innovadoras y aumentar la independencia y autonomía tecnológica del país.

Lecciones internacionales y adaptación local

Cifuentes analiza experiencias de innovación dual en países como Estados Unidos, España, Francia, Singapur y Australia, identificando elementos comunes en sus estrategias. Todos estos países cuentan con una capa de gobernanza sólida, con políticas y objetivos claros a nivel estatal, y mecanismos adaptados a su realidad cultural y organizacional. Subraya que copiar metodologías extranjeras sin adaptación puede ser un error, ya que los contextos y las relaciones laborales varían significativamente entre países.

Otro elemento común es la adopción del modelo de la triple hélice, que articula la colaboración entre Estado, academia

y sector privado. Además, estos países desarrollan capacidades de prospección y anticipación, utilizando datos existentes para prever desafíos futuros y tomar decisiones informadas. Finalmente, todos promueven una visión dual desde el inicio, compartiendo problemas, procesos y soluciones entre los sectores civil y defensa, y orientando sus desarrollos hacia el mercado internacional.

Ejemplo chileno: innovación abierta en la Armada

Como ejemplo concreto, Cifuentes relata el primer desafío de innovación abierta realizado en Chile en 2020, impulsado por la Academia Politécnica Naval y la *Office of Naval Research*. El desafío consistió en disponibilizar un problema institucional —la conciencia situacional marítima— al ecosistema nacional, invitando a científicos, empresas y emprendedores a proponer soluciones. Los resultados incluyeron propuestas de uso de radares meteorológicos para detectar embarcaciones, análisis de comportamientos anómalos mediante sistemas AIS, cámaras ópticas para detectar fugas en gasoductos, boyas con drones para monitoreo en bahías y sistemas de reconocimiento de vida marina.

Este ejercicio demostró el valor de escuchar y conectar con actores no tradicionales, y la importancia de reflexionar sobre cómo encontrar vínculos y sinergias entre mundos que no suelen interactuar naturalmente. Actualmente, existen más de nueve programas de innovación dual en Chile y Colombia, con un portafolio de más de 140 tecnologías y emprendimientos tecnológicos.

Reflexión sobre el exceso de datos y la importancia de la reflexión

Cifuentes advierte que, a pesar de vivir en una época con una cantidad de datos e información sin precedentes, la capacidad de reflexión y escucha se ha visto mermada. Las redes sociales y la hipersegmentación

dificultan el diálogo y la comprensión de las necesidades y perspectivas del otro. Recuperar la capacidad de escuchar, comprender y reflexionar es fundamental para el desarrollo de la innovación dual.

El expositor destaca el rol histórico de la Revista de Marina como espacio de diálogo, discusión y reflexión sobre ciencia, tecnología, humanidades y ética. Subraya la importancia de mantener este espíritu y de dotar a los desarrollos tecnológicos de un "alma", es decir, de un propósito y un sentido más allá de la mera funcionalidad.

Rol de la Revista de Marina y desafíos culturales

En la sección de preguntas, Cifuentes reflexiona sobre el papel de la Revista de Marina en la promoción de la innovación dual y el cambio cultural. Reconoce los esfuerzos realizados para ampliar el alcance de la revista, mediante la digitalización, el podcast y la publicación de artículos sobre innovación y lectura. Sin embargo, advierte que el desafío es lograr que estos contenidos lleguen efectivamente a la audiencia y no queden restringidos a un nicho o "club".

Sugiere que la revista podría invitar a actores externos y promover debates más controversiales o provocadores, para enriquecer la discusión y fomentar la reflexión. También destaca la importancia de incentivar la participación de jóvenes y de abrir espacios para la crítica constructiva, siempre con el debido respeto y filtros editoriales.

Innovación dual y el interés nacional

Cifuentes concluye que la innovación dual es clave para el desarrollo nacional, ya que permite complementar las capacidades del sector defensa y el sector civil, orientando los esfuerzos hacia el interés general. Subraya que el éxito de la innovación dual depende de identificar problemas reales, conectar a los actores relevantes y

asegurar que los desarrollos tecnológicos lleguen efectivamente a la sociedad.

Finalmente, advierte sobre la necesidad de superar la "brecha de la muerte" en el desarrollo tecnológico —el riesgo de que las ideas y tecnologías no lleguen a convertirse en soluciones aplicadas— y de adaptar las estrategias a la realidad local, promoviendo la agilidad, la colaboración y la orientación a resultados concretos.

Resumen: "La investigación y publicación en la era de la Transformación Digital"

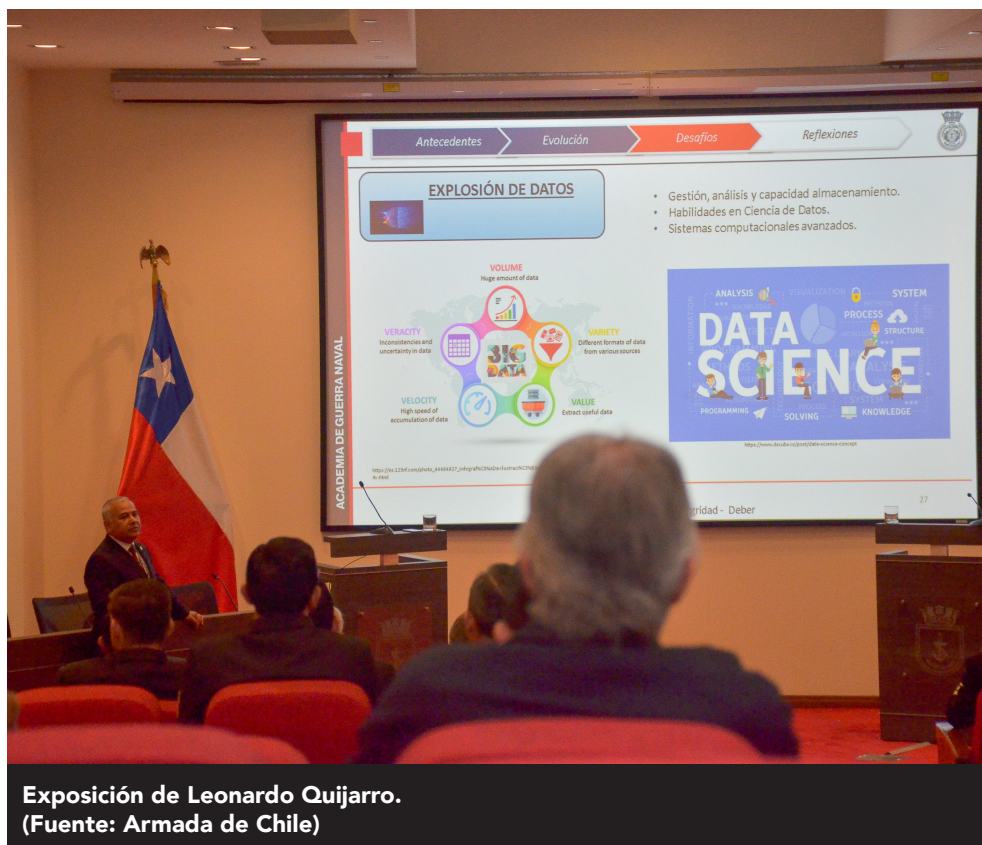
Expositor: Leonardo Quijarro

Filiación: Academia de Guerra Naval

La Transformación Digital (TD) ha generado un cambio social profundo que afecta de manera significativa los procesos de investigación y publicación científica. En este contexto, los datos se han convertido en el recurso esencial del siglo XXI, impulsando la colaboración global y el desarrollo de proyectos basados en Big Data. La digitalización ha roto las barreras físicas, democratizado el acceso al conocimiento y acelerado la comunicación científica, pero también ha traído consigo desafíos cruciales en la gestión de datos, la aparición de publicaciones depredadoras, la ciberseguridad, la ética y la necesidad de nuevas métricas para medir el impacto de la investigación.

La TD se define como el efecto social total y global de la digitalización, y va mucho más allá de la simple incorporación de tecnologías emergentes. Su objetivo es automatizar procesos, estandarizar flujos funcionales, interoperar plataformas y habilitar la toma de decisiones basada en información confiable. Para que estos cambios sean efectivos, se requiere de líderes con visión estratégica capaces de transformar sus organizaciones en este nuevo entorno digital.

En el centro de la TD está el dato, cuya producción ha crecido exponencialmente



en las últimas décadas. La disponibilidad de datos de calidad —completos, relevantes, actualizados y precisos— y el acceso oportuno a ellos permiten una mejor gestión y toma de decisiones informadas. La TD busca incrementar la resiliencia logística, la adaptabilidad operativa y la eficiencia del sostenimiento mediante la integración de datos y el uso de capacidades predictivas, enmarcándose en modelos de madurez digital aplicados a sectores como el mando y control, la ciberdefensa y el sostenimiento logístico, y se considera indispensable para la supervivencia organizacional en el contexto actual.

La investigación científica ha atravesado diversas etapas históricas, desde un trabajo individual y restringido a las élites hasta un entorno caracterizado por la abundancia de datos y una revisión cada vez más exigente. En sus orígenes, la investigación se basaba en la filosofía natural y posteriormente se formalizó el método científico, centrado en la observación y la experimentación.

El trabajo era principalmente individual o se desarrollaba en pequeños círculos académicos, como las Sociedades Reales. El nacimiento de la revista científica marcó un hito, reemplazando el lento sistema de correspondencia epistolar entre académicos. La primera revista, el *Journal des Sçavans* (1665) en Francia, y las *Philosophical Transactions* en Inglaterra, permitieron una difusión más amplia del conocimiento, aunque el acceso seguía siendo restringido a la élite y el control de calidad dependía del criterio del editor principal, con poca revisión por pares formal.

Tras las guerras mundiales, la investigación se institucionalizó en universidades y laboratorios gubernamentales, lo que generó la necesidad de equipos multidisciplinarios y financiación a gran escala. La producción científica mundial se duplicaba cada nueve años, y la explosión del conocimiento llevó al auge de las editoriales comerciales, transformando la



Entrega de obsequios a los expositores: Héctor Cifuentes y Contraalmirante Leonardo Quijarro.
(Fuente: Armada de Chile)

publicación en una industria. Surgieron miles de revistas especializadas, segmentando el conocimiento y estableciendo el modelo de suscripción, donde las revistas eran costosas y se vendían principalmente a bibliotecas institucionales mediante suscripción anual, creando el concepto de "paywall". El control de calidad se formalizó con la revisión por pares y el surgimiento del *factor de impacto* como herramienta para medir la relevancia de las revistas y la productividad de los investigadores.

La llegada de internet y la digitalización han eliminado las barreras físicas y acelerado el flujo de conocimiento. La investigación se apoya en tecnologías de la información y comunicación (TIC), inteligencia artificial (IA) y big data, permitiendo la creación de megaproyectos y la colaboración internacional inmediata. La publicación se diversifica, adoptando el formato electrónico como principal y ampliando los objetos de publicación más allá del artículo tradicional, incluyendo datos, código y multimedia. El acceso se redefine por la

presión del Acceso Abierto (Open Access), que desafía el modelo de suscripción y da lugar a nuevos esquemas como el "Gold OA" y los repositorios institucionales. La evaluación científica se complementa con las métricas alternativas (altmetrics), que miden el impacto social y en la red, además de las citas tradicionales.

La democratización del acceso al conocimiento y la aceleración de la comunicación científica han traído consigo complejidades críticas relacionadas con la calidad, la credibilidad, la evaluación y la preservación de la investigación. El crecimiento exponencial de datos impone desafíos significativos en la gestión, el análisis y la capacidad de almacenamiento. Se requiere el desarrollo de habilidades especializadas en ciencia de datos y la implementación de sistemas computacionales avanzados para manejar el volumen de información.

La facilidad de manipulación digital ha incrementado los riesgos para la calidad

y la credibilidad de la investigación. Los investigadores enfrentan la posibilidad de manipular imágenes, gráficos y textos, lo que intensifica la importancia de la revisión por pares. Un aspecto negativo de la TD es la aparición de publicaciones depredadoras, revistas que priorizan el beneficio económico sobre la calidad científica, carecen de revisión por pares rigurosa y emplean prácticas engañosas, como imitar nombres de revistas legítimas o hacer afirmaciones falsas sobre su indexación o factor de impacto.

La digitalización exige una fuerte protección de la información y la necesidad de establecer regulaciones éticas y de privacidad claras en el manejo de los datos de investigación. Aunque el acceso abierto es una virtud de la era digital, plantea desafíos al cambiar el modelo tradicional de suscripción. Esto genera retos financieros tanto para las editoriales como para las instituciones académicas, que deben adaptarse a nuevos esquemas de financiación de la publicación.

La investigación en el siglo XXI va más allá del tradicional formato PDF. Los objetos de investigación son ahora complejos, incluyendo código, datos y modelos 3D. Los investigadores y las instituciones deben adaptarse a la evaluación mediante métricas alternativas (altmetrics), que miden el impacto en plataformas sociales y en línea, en lugar de depender únicamente de las citas tradicionales.

La TD ha impuesto un cambio social profundo en todos los aspectos de la realidad humana. La investigación científica ha pasado de ser un trabajo individual y restringido a las élites, a un entorno donde la abundancia de datos y la revisión por pares son la norma. Publicar en el siglo XXI ofrece una variedad de medios, pero también exige una evaluación más rigurosa, no solo por parte de las revistas y plataformas, sino también por las diversas métricas disponibles. Abordar estos desafíos es esencial para mantener la integridad del proceso científico y garantizar que la investigación siga siendo una fuente confiable de conocimiento.

Resumen: "Indexación de revistas científicas: desafíos, oportunidades y recomendaciones"

Expositor: Ítalo Costa

Filiación: Académico PUCV; especialista en bibliometría e indexación

La exposición de Ítalo Costa aborda el proceso de indexación de revistas científicas, sus implicancias para la calidad, visibilidad y reputación de las publicaciones, y entrega recomendaciones prácticas para editores y equipos editoriales que buscan posicionar sus revistas en bases de datos reconocidas. El expositor parte de la premisa de que la indexación, aunque a veces percibida como un tema lejano o exclusivo de revistas científicas, es relevante para cualquier publicación que aspire a ser reconocida y consultada por la comunidad académica y profesional.

¿Por qué indexarse?

Costa explica que la indexación es un sello de calidad que aporta visibilidad, citación y reputación a las revistas. Para los consumidores de información, especialmente los jóvenes y académicos, las revistas indexadas son fuente de información verificada y confiable, según los estándares de bases de datos internacionales. Además, la indexación es clave para las evaluaciones institucionales y la obtención de financiamiento, ya que publicar en revistas indexadas es un indicador relevante en procesos de acreditación y ranking universitario.

La indexación también contribuye a mantener estándares éticos mediante la revisión por pares y asegura la preservación del conocimiento. Costa advierte sobre la importancia de contar con protocolos de preservación digital, más allá de simples copias en dispositivos físicos, para garantizar la recuperación de la historia editorial ante eventuales desastres o pérdida de archivos.



Indexación de revistas, necesidad siglo XXI

REVISMAR 2025

Italo Costa-Roldan
<https://orcid.org/0000-0002-6814-8090>
 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
 Sistema de Biblioteca
 Italo.costa@pucv.cl

Modelos de acceso y revistas depredadoras

El expositor señala que la indexación atrae autores y revisores internacionales, ya que muchas instituciones exigen a sus investigadores publicar en revistas indexadas y ofrecen incentivos económicos para ello. Sin embargo, advierte sobre el fenómeno de las revistas depredadoras, que buscan lucrar bajando la calidad editorial y comprando revistas bien posicionadas para cobrar por publicar. Costa menciona el modelo APC (*Article Processing Charge*), donde el autor paga por publicar, y ejemplifica con el caso de Nature, donde publicar en acceso abierto puede costar hasta \$5.000 USD.

Principales bases de datos y áreas temáticas

Costa presenta los principales índices de corriente principal: Scopus, Web of Science (WOS), PubMed, Redalyc y SciELO. Scopus es el más grande, con más de 43.000 revistas, seguido por WOS y otros índices especializados. Cada base de datos cubre diferentes áreas del conocimiento, con predominio de ciencias básicas y aplicadas, pero también presencia de ciencias sociales y humanidades.

El expositor destaca la importancia de que las revistas definan claramente sus

áreas temáticas y enfoques disciplinarios, evitando nombres ambiguos o demasiado locales que limiten su alcance internacional. Ejemplifica con el caso de la "Revista Geológica de Chile", que tras cambiar su nombre y enfoque logró atraer artículos de toda la región andina y mejorar su posicionamiento.

Requisitos y procesos de indexación

Costa detalla los criterios y procesos de evaluación de las bases de datos. Web of Science revisa aspectos como el ISSN, el título y la URL, recomendando que las revistas tengan un dominio propio y no dependan de sitios institucionales. La evaluación editorial considera la calidad del contenido, la regularidad de publicación, la transparencia en los procesos y la diversidad geográfica de autores y revisores.

El expositor enfatiza la importancia de los metadatos y el uso de vocabulario controlado (tesauro), que facilita la interoperabilidad y la citación cruzada entre artículos. También recomienda trabajar con formatos de citación estandarizados, como APA, y optimizar el sitio web para buscadores (SEO).

En cuanto a los indicadores de impacto, Costa explica que el factor de impacto mide las citas recibidas, pero no distingue entre

citas positivas o negativas. Por ello, sugiere complementar con otros indicadores como el Simago Journal Rank, que considera la calidad de las revistas que citan los artículos.

Buenas prácticas editoriales

Costa recomienda mantener equipos editoriales profesionalizados y estables, evitando cambios frecuentes que puedan afectar la continuidad y el oficio editorial. Advierte sobre la importancia de que los miembros del comité editorial estén informados y comprometidos con el proceso de indexación, ya que el contacto fallido con ellos puede llevar al rechazo de la revista.

La regularidad en la publicación es clave: las fechas de publicación deben respetarse estrictamente, ya que las bases de datos programan la cosecha de datos en función de ellas. Costa sugiere publicar al menos dos ediciones al año y avanzar hacia la publicación continua, con al menos un artículo mensual para mantener el interés de los lectores.

En cuanto a la ética editorial, recomienda adherir a las políticas del COPE (*Committee on Publication Ethics*) para resolver conflictos de plagio, autoplagio y otras prácticas incompatibles con la ética científica.

Diversidad y colaboración internacional

Costa destaca la importancia de evitar la endogamia institucional, limitando la proporción de autores locales a menos del 25% y promoviendo la colaboración con autores y coeditores internacionales. Sugiere realizar ediciones temáticas con invitados de prestigio y abrir el alcance temático de la revista para atraer artículos de áreas afines, como medicina marina, psicología en ambientes marítimos, logística portuaria y derecho marítimo.

El expositor recomienda trabajar con plataformas de gestión editorial estandarizadas, como *Open Journal System*, que facilitan la interoperabilidad, el acceso a metadatos y la preservación digital.

También aconseja obtener identificadores persistentes para artículos (DOI) y autores (ORCID), y solicitar informes de métricas editoriales para monitorear el impacto y la citación.

Estrategias para la indexación

Costa presenta la "escalera de indexación", sugiriendo comenzar por Latindex y SciELO como primeros pasos, antes de aspirar a Scopus y Web of Science. Advierte que SciELO, aunque es de acceso abierto y muy consumido por la academia latinoamericana, implica costos posteriores de marcaje y subida de artículos. Recomienda evaluar la factibilidad y el impacto de cada índice según los objetivos y recursos de la revista.

En la sección de preguntas, Costa aclara que estar indexado en Scopus ayuda a cumplir estándares para Web of Science, pero no garantiza la aceptación. También explica que no es obligatorio pasar por SciELO para postular a WOS, y que la calidad y el enfoque temático son determinantes en la evaluación.

Finalmente, Costa aconseja aprovechar la flexibilidad de las revistas digitales en cuanto a la extensión de los artículos y explorar formatos como los "seminal papers" y los "data articles" para aumentar la visibilidad y la citación.

Resumen: "Medios disruptivos: retos y oportunidades. La experiencia de The Clinic"

Expositor: Pablo Dittborn

Filiación: Vicepresidente del Directorio de la Fundación Puerto de Ideas

La exposición de Pablo Dittborn ofrece una mirada profunda y personal sobre la creación, desarrollo y desafíos de The Clinic, uno de los medios más disruptivos y emblemáticos de Chile en las últimas décadas. A través de su relato, Dittborn aborda temas de innovación editorial, independencia, modelo de negocio,



MEDIOS DISRUPTIVOS: RETOS Y OPORTUNIDADES

PABLO DITTBORN BARROS

PATRIOTISMO

Honor - Lealtad - Valentía - Integridad - Deber

impacto social y los retos que enfrentan las publicaciones en el contexto actual.

Orígenes y contexto de The Clinic

Dittborn inicia su presentación con una referencia histórica y personal, conectando la frase "Navegar es necesario, vivir no es necesario" con el espíritu de aventura y riesgo que caracteriza a los proyectos editoriales innovadores. Relata que The Clinic nació en 1999, en el contexto de las elecciones primarias de la Concertación entre Ricardo Lagos y Andrés Saldivar. El proyecto comenzó como una revista dirigida a un público infantil, financiada por la campaña de Lagos, con ocho ediciones quincenales de 20.000 ejemplares cada una. La tirada se determinó por una simple operación aritmética, sin estudios de mercado ni expectativas económicas, lo que otorgó una libertad creativa inusual.

Dittborn enfatiza que la verdadera innovación editorial no surge de estudios de marketing, sino de la intuición y visión de los editores y periodistas. Cita a Swagen Price del Spiegel: "No se puede preguntar a la gente lo que quiere y en base a esos comentarios armar una revista, porque la

gente solo sabe lo que quiere después que se lo hemos presentado". Esta convicción guió la creación de The Clinic, que se caracterizó por su irreverencia, humor ácido y capacidad de transgredir los límites de lo convencional.

Identidad y diferenciación

The Clinic adoptó el subtítulo "Firme junto al pueblo", en homenaje al diario Clarín de Santiago y al diario Crónica de Argentina. El nombre en inglés, lejos de ser un obstáculo, se convirtió en un símbolo de identidad y referencia a un hecho reciente en la historia chilena: la detención de Augusto Pinochet en Londres. Dittborn destaca que los medios disruptivos suelen surgir en momentos de cambio político y social, como ocurrió con Clarín en Argentina y El País en España.

La publicación se permitió licencias lúdicas y transgresoras, como cambiar su nombre en ediciones específicas, lo que reforzó su carácter innovador y su conexión con el público. La propuesta diferenciadora de The Clinic no se basó en estudios previos, sino en la capacidad de captar el espíritu del momento y ofrecer algo nuevo y provocador.

Modelo de negocio y crecimiento

El modelo de negocio de The Clinic fue sencillo: recaudar más por la venta que el costo de edición y cobrar antes de pagar. Esta lógica permitió un crecimiento sostenido, pasando de 20.000 ejemplares a ediciones de hasta 64.000 ejemplares y aumentando progresivamente el número de páginas. Inicialmente, los colaboradores no recibían pago, lo que facilitó la participación de periodistas y columnistas de otros medios. Sin embargo, el éxito comercial llevó a la necesidad de contratar personal y pagar por investigaciones, lo que incrementó los costos y obligó a buscar nuevas fuentes de ingresos.

La publicidad fue esquivada, principalmente por el carácter transgresor del medio y el sesgo ideológico de la industria publicitaria. Para diversificar ingresos, The Clinic abrió una tienda de merchandising y posteriormente un bar, que llegó a recibir 28.000 personas mensuales. El éxito del bar llevó a la expansión mediante franquicias en varias

ciudades de Chile, lo que otorgó al medio una independencia financiera significativa.

Innovación y desafíos

The Clinic exploró diversas formas de innovación, desde la venta de productos como cerveza a campañas publicitarias audaces. Sin embargo, no todos los experimentos fueron exitosos.

El intento de atraer publicidad de grandes empresas mediante la transición a impresión a color resultó en un aumento de costos sin un incremento proporcional en ingresos, lo que marcó el inicio de la crisis financiera del medio. A pesar de su irreverencia y provocación, The Clinic enfrentó pocos problemas judiciales, salvo una demanda relacionada con una imagen religiosa, que fue resuelta a favor del medio por la defensa de la libertad de expresión.

Independencia editorial y relación con el Estado

Dittborn reflexiona sobre el debate en torno al financiamiento estatal de medios



Entrega de obsequios a los expositores: Ítalo Costa y Pablo Dittborn.
(Fuente: Armada de Chile)

de comunicación. Sostiene que quien financia fija la línea editorial, por lo que la independencia requiere modelos de sustentabilidad basados en datos concretos y en la capacidad de generar ingresos propios. The Clinic nunca recibió publicidad estatal significativa y mantuvo su autonomía editorial, incluso cuando esto implicó dificultades económicas.

El expositor destaca que la sociedad chilena ha cambiado y que los medios disruptivos enfrentan nuevos retos en el contexto digital. La transición de The Clinic al mundo digital amplió su alcance, pero no logró compensar los costos de mantener dos redacciones y la caída de la cadena de kioscos tras el estallido social y la pandemia. Finalmente, la venta del medio permitió saldar deudas y cerrar una etapa de 22 años de historia.

Legado y futuro de los medios disruptivos

Dittborn concluye que The Clinic dejó una huella profunda en el periodismo chileno, corriendo los límites de la censura informal y generando simpatía entre el público. Aunque el medio digital actual ha cambiado su línea editorial y perdido parte de su humor y sarcasmo, el expositor considera que existe espacio para nuevos medios críticos y frescos, especialmente en formatos digitales y redes sociales.

La experiencia de The Clinic demuestra que la innovación editorial requiere intuición, independencia y capacidad de adaptación. El financiamiento estatal puede ser una opción mediante fondos concursables, pero la sustentabilidad y la libertad editorial dependen de modelos de negocio sólidos y de la capacidad de conectar con el público.

En la sección de preguntas, Dittborn reafirma la necesidad de medios de humor ácido y crítico en la sociedad chilena actual, aunque reconoce que el soporte papel ya no es viable. Sugiere que la creatividad y el

humor pueden encontrar nuevos espacios en plataformas digitales, manteniendo el espíritu disruptivo que caracterizó a The Clinic.

Palabras de cierre del Seminario

Llegando al final de este Seminario de Revistas de Marina, Científicas y Especializadas, donde hemos podido compartir experiencias, reflexiones y miradas diversas sobre el papel que cumplen nuestras publicaciones en el ámbito académico y profesional, creo que lo verdaderamente valioso ha sido la oportunidad de encontrarnos, conversar y aprender unos de otros. Estos espacios de diálogo permiten confirmar que, aunque nuestras revistas nacen en contextos distintos, nos une la misma vocación por difundir conocimiento, fortalecer el pensamiento crítico y aportar a una mejor comprensión del mundo.

A nombre del director de nuestra Academia, queremos agradecer muy sinceramente a todos ustedes por acompañarnos en estas dos jornadas, la de ayer y la de hoy, como asimismo y muy especialmente a los directores de revistas de marina de Argentina, Brasil, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú, Uruguay y Estados Unidos, que han viajado desde países hermanos para estar aquí. Su presencia no solo ha honrado este encuentro, sino que también ha dado sentido al espíritu de cooperación internacional que buscamos fortalecer.

Nos despedimos esperando que este seminario no termine aquí, sino que abra nuevas rutas de colaboración y amistad entre nuestras publicaciones y nuestras instituciones. Les deseo un buen regreso a sus destinos y que sigamos navegando juntos en esta tarea común de comunicar, enseñar y servir.

Muchas gracias.

