

EN UN PRINCIPIO FUE EL PERIODISMO

La irrupción del siglo XXI marca la im- pronta de nuevos paradigmas de la comu- nicación que transitan por el replanteo de la definición del periodismo, la mediación social ejercida por sus profesionales, la calidad de los contenidos difundidos, y el protagonismo de las audiencias en la ca- dena de producción informativa.

Esta tendencia, que puede resumirse bajo el concepto del periodismo ciudada- no, enlaza con las inmensas posibilidades de interacción que ofrecen las nuevas tec- nologías para los procesos de recogida, análisis y divulgación de noticias, en de- trimento de la otrora acción pasiva de los usuarios frente a los medios. (García, 2006).

En esta línea, impresos tradicionales han comenzado a experimentar diversas alternativas para incorporar los aportes del público, como los blogs y los foros. Entretanto, la *BBC* ha optado por la osada fórmula de ofrecer formación a potencia- les reporteros sobre la base del uso gene- ralizado de cámaras digitales y teléfonos móviles, herramientas que permiten cap- turar hechos en su lugar y tiempo de ocu- rrencia.

Para algunos personajes de la talla de Edward Fouhy y Jan Schaffer, fundadores del Centro Pew Charitable Trusts, la co- rriente del periodismo ciudadano intenta retomar el contacto con los lectores para detectar los temas que capitalizan la pre- ocupación colectiva, potestad antes veda- da tras el olfato periodístico, o apenas cana- lizada a través de estrategias como las cartas y las encuestas.

Sin embargo, en ocasiones *escuchar* a los ciudadanos también implica recurrir a grupos focales o a reuniones privadas, tal como lo ha puesto en práctica el diario *OhMyNews* de Corea con su consejo de reporteros ciudadanos, el cual se reúne una vez por mes para evaluar la labor de la redacción del diario. (Meso, 2005).

Curiosamente, el concepto de los con- sejos de lectores se ha venido practican- do con relativo éxito desde hace algunos años. Sin ir muy lejos, una incursión so- mera por Iberoamérica lleva a distinguir al periódico *El Norte* (Monterrey, Nuevo León), perteneciente al Grupo Reforma de México, como uno de los pioneros en la búsqueda de un modelo de *periodismo*

Periodismo, gerencia y conocimiento

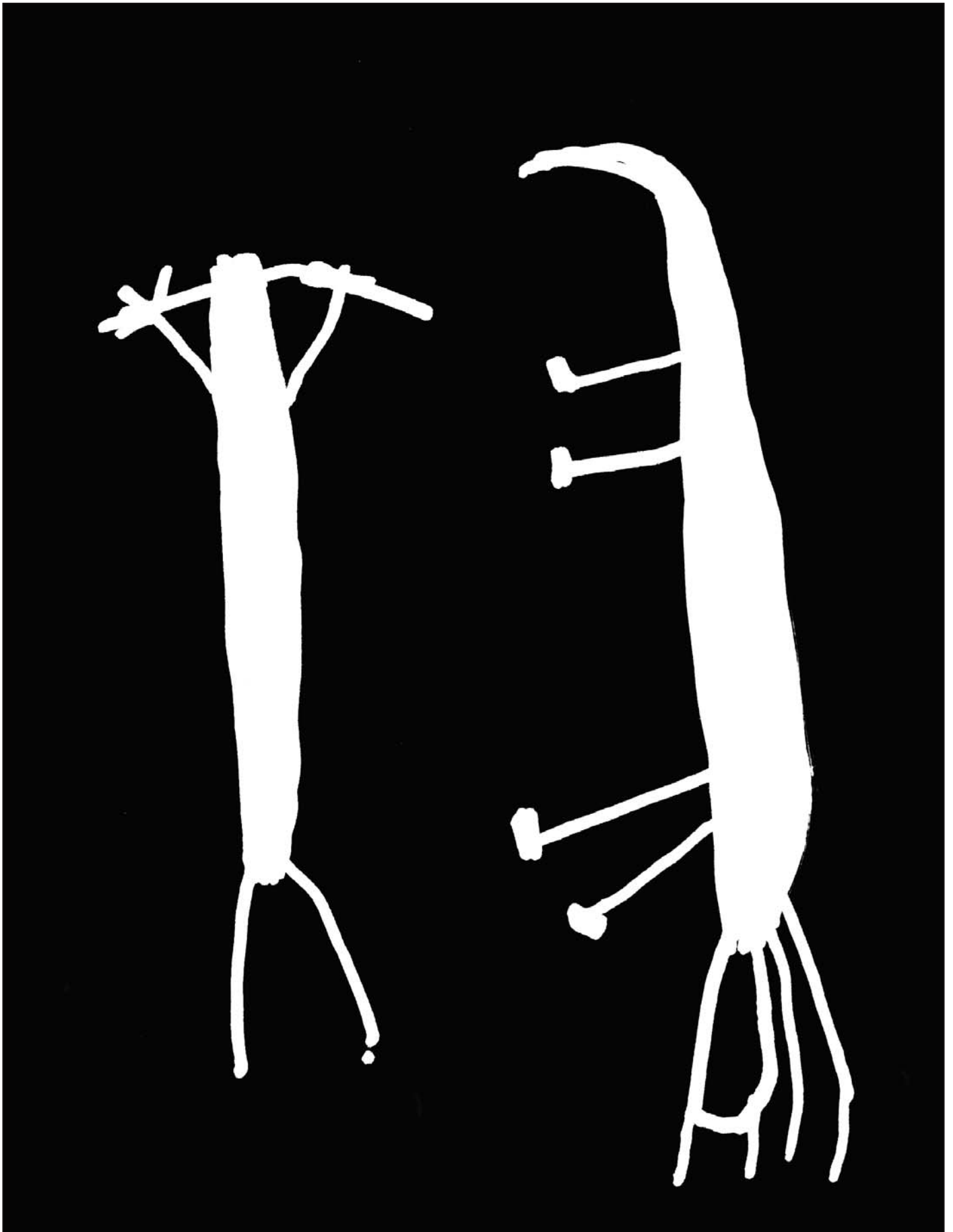
La experiencia de los consejos editoriales de *El Nacional*

El presente artículo tiene como finalidad hacer una breve exposición de la metodología de los consejos editoriales puesta en práctica por el diario El Nacional en Venezuela desde el pasado mes de noviembre de 2006.

En este sentido, examina el modelo desde tres perspectivas articuladas: la inmediata, que remite a la noción del periodismo ciudadano, pasando por los presupuestos del gobierno informativo hasta desembocar en la gerencia del conocimiento.

Al amparo de estas aproximaciones se ponen de relieve las bondades de los consejos de lectores más allá del ámbito estrictamente periodístico, visualizándose otras aplicaciones de “valor agregado” que rondan la gestión organizacional.

■ **Agrivalca R. Canelón S.**



Galería de Papel. Dibujo Yanomami. Asidowateri, Edo. Amazonas 1991

abierto en el que la ciudadanía participa activamente en la confección de la agenda informativa de cada una de las secciones bajo la figura de los consejos editoriales.

Estos equipos de lectores y especialistas, constituidos en verdaderos directores editoriales, se reúnen semanalmente para opinar sobre el contenido de las secciones (qué se ha hecho bien y qué no tanto), y definir lo que debe hacerse en adelante (historias por publicar, personas a ser entrevistadas, acontecimientos por cubrir, cómo encaminar una investigación).

Alrededor de ocho mil personas han sido copartícipes voluntarios en esta experiencia del Grupo Reforma que vio la luz en 1991, y si bien los consejos editoriales son renovados cada año, algunos integrantes permanecen por más tiempo, garantizando así la continuidad de los proyectos. (Santoyo, 2006).

Otro tanto apuntan en esta ruta los consejos de lectores de *El Mercurio* (Santiago, Chile), creados a modo de instancia de reflexión periódica para obtener una retroalimentación sobre el contenido y el diseño del rotativo, aparte de propuestas de temas que pueden contribuir a enriquecer y ampliar la pauta editorial. (Parra, 2005).

Por su parte, Brasil no se queda fuera de la arena merced los consejos de lectores de *Zero Hora* de Porto Alegre y *Diario Do Grande* de Sao Paulo.

Cabe citar también el caso de la revista semanal *Tiempo* de España, cuyo consejo de lectores (formado por ocho personas elegidas a través de la página web con rotación cada seis meses), sigue habitualmente la publicación y hasta dispone de un espacio fijo en cada número para expresar sus opiniones, críticas y sugerencias sobre los contenidos.

Tras esos pasos se lanzó el diario digital barcelonés *La Vanguardia.es* con su consejo editorial de los usuarios. Compuesto por diez internautas de distintas edades y profesiones, este órgano consultivo acompaña semanalmente a la edición online “con el objetivo de corregir errores, mejorar día a día y de ser más próximos a los lectores y usuarios”.

Entretanto, *El Nuevo Diario* (Nicaragua), al igual que *El Nuevo Día* (Puerto Rico) y *Prensa Libre* (Guatemala), ostentan sus respectivos consejos de lectores. El último de estos rotativos se sirve de un 50 por ciento de sus suscriptores para conformar a sus equipos de asesores editoriales, más un 25 por ciento de lectores referidos por los editores, y otro 25 por ciento de lectores seleccionados al azar.

“

Estos equipos de lectores y especialistas, constituidos en verdaderos directores editoriales, se reúnen semanalmente para opinar sobre el contenido de las secciones (qué se ha hecho bien y qué no tanto), y definir lo que debe hacerse en adelante (historias por publicar, personas a ser entrevistadas, acontecimientos por cubrir, cómo encaminar una investigación)

”

Sin duda, antecedentes de este calibre auparon en el 2006 a la Dirección de Responsabilidad Social (DRS) de la Casa Editorial El Tiempo (Colombia), a vislumbrar la posibilidad de instaurar, en el marco de su programa de mejoramiento de la calidad periodística, un consejo de lectores y comunidades de intérpretes que permitan “conocer al lector no como target o cliente, sino como partícipe de un contexto social, político y cultural”.

De por sí, la *Radio Pública de Minnesota*, acogido al rótulo del “Periodismo de Sabiduría Pública”, ha puesto de relieve el conocimiento de la audiencia en determinados asuntos por sobre la experiencia de los más avezados periodistas de cara a una cobertura noticiosa profunda, creíble e inteligente. (Witt y Seoane, 2005).

Sometiendo este planteamiento a una relectura desde las iniciativas de los consejos de lectores o consejos editoriales, cabría inferir que la mejor manera de ganar a los ciudadanos a la causa del periodismo es haciéndoles sentir que son *propietarios* del producto final, lo que en nada dista de la postura de Abraham Nosnik con respecto a la comunicación productiva.

En efecto, para Nosnik el proceso comunicacional se inicia no con el contenido emitido sino con la retroalimentación de los usuarios/receptores (clientes, consu-

midores, ciudadanos). Se alude así al estado de “las comunidades de inteligencia comunicativa”, en las que priva la corresponsabilidad: el proveedor (emisor) procura generar información conforme las demandas de su usuario, al cabo que éste está obligado a retroalimentar al primero para ayudarle a mejorar su capacidad comunicativa, de donde se deriva que ambas partes asumen una cuota de responsabilidad individual frente al sistema. (Nosnik, 2002).

Haciendo un ejercicio de expansión de miras hacia la gestión organizacional, esta argumentación de Nosnik colinda igualmente con el exhorto elevado en pro del *buen gobierno* y la transparencia, horizonte del que están lejos de escaparse los grupos periodísticos en razón de la creciente comercialización de los contenidos, las transformaciones en los esquemas de propiedad de los medios masivos de comunicación, y en general su paridad con las estructuras empresariales imperantes en otros sectores económicos.

No por casualidad, entonces, en un entorno de difícil conciliación de intereses (accionariales, empresariales, profesionales y sociales), ha adquirido relevancia el análisis de las prácticas de gobierno corporativo en la prensa, dada la naturaleza de su misión de servicio que se concreta en la oferta de productos de calidad. (Perspectivas del mundo de la comunicación, 2005, pp. 6-7).

Ciertamente, tratándose de las compañías periodísticas, las decisiones de gestión provocan externalidades sobre un gran número de interesados naturales (empleados, clientes, proveedores, comunidad), que no sólo sobre sus accionistas. Por este motivo, perentorios se hacen los acercamientos a enfoques de gobierno corporativo que encajen con la esencia de la actividad, ejercida en un ambiente de libertad de mercado y revestida de altos estándares de confianza pública.

A ciencia cierta, buena parte de las corrientes parecen confluir hacia la integración del paradigma del gobierno centrado en los *stakeholders* junto a los preceptos del gobierno público y del gobierno informativo. Se apuesta así por el reconocimiento de los profesionales de la información como el *agente* de la maximización del valor para la sociedad tanto como los directivos son el *agente* de la maximización del valor para el accionista.

Suscribiendo este argumento encaminado a compatibilizar gobierno corporativo y gobierno informativo como parte de la misión del negocio, la aspiración última

redunda en sensibilizar a los consejos de administración de las corporaciones de prensa frente a la idea de incluir en su seno a periodistas activos o retirados, y todavía más a propósito del tema central que ocupa estas reflexiones: hallar la forma de dar al público la posibilidad de sentirse *propietario* del periódico de su comunidad.

A tales fines se hace necesario desarrollar indicadores concretos de buen gobierno informativo que, al igual que la rentabilidad, sirvan de incentivo para la toma de decisiones, centrándose en dos cuestiones fundamentales: el valor que la empresa periodística crea para sus diferentes *stakeholders*, aunado al tipo de relaciones que ha de establecer ésta con aquéllos. (Arrese, 2006).

A título ilustrativo, por lo que atañe al contexto de los medios impresos en Venezuela, *El Nacional* representa una de las empresas editoriales precursoras en la consideración de las opiniones y los sentimientos de los lectores, llevándole a liderar las tendencias de un periodismo cada vez más profundo, representativo y pertinente. (Socorro, 2007, p. 6).

Más de seis décadas de existencia han colocado a *El Nacional* en una posición privilegiada dentro del mercado periodístico venezolano, sustentada en una sólida oferta informativa y de entretenimiento: los rotativos *El Nacional* y *Primera Hora*; las revistas *Todo en Domingo*, *Eme de Mujer* y *Los Clavos*; el website *el-nacional.com*; la editorial Los Libros de El Nacional y el producto educativo *Brújula*.

Mención aparte merece el ingreso de *El Nacional*, en 1993, al Grupo de Diarios de América (GDA), constituido por los rotativos más influyentes en once países de la región, a saber: *La Nación* (Argentina), *O Globo* (Brasil), *El Mercurio* (Chile), *El Tiempo* (Colombia), *La Nación* (Costa Rica), *El Comercio* (Ecuador), *El Universal* (México), *El Comercio* (Perú), *El Nuevo Día* (Puerto Rico) y *El País* (Uruguay).

De suyo, invocando parte del discurso proferido por el Sr. Miguel Henrique Otero, presidente editorial de *El Nacional*, en la celebración del 64 aniversario del diario (agosto 2007), el objetivo se encamina a "...proteger la marca de *El Nacional*, expandir sus indiscutibles capacidades, y lograr que ella siga siendo una divisa personal para cientos de miles de personas en todas las regiones de Venezuela".

Semejante reto entrañó en 2007 transformar el negocio sin abandonar el núcleo de la profesión periodística, y con ella la

“

En particular, atendiendo a los hallazgos arrojados por las pesquisas sobre la lectura de los rotativos venezolanos, que dieron cuenta del envejecimiento del lector promedio, la excesiva politización y el escepticismo general frente a los medios de comunicación (tanto oficiales como privados), derivó la tarea clave de captar nuevos lectores, especialmente jóvenes menores de 30 años

”

inquietud por conectar con el público. De allí el afán por enriquecer *el pensamiento periodístico* de *El Nacional* con nuevas fuentes e ideas a través de la metodología de los consejos editoriales, en pos de reafirmar dos elementos de la línea corporativa: la defensa de la democracia y la innovación. (Castillo, 2008).

El Nacional: CAMBIO E INNOVACIÓN EN 360°

El Nacional principió el 2007 con la puesta en marcha de un plan de negocios apoyado sobre el crecimiento de sus siete unidades de negocio (Tabloide, El Nacional, Interactivo, Nuevos Negocios, Revistas, Libros y Distribución), complementado con la creación de nuevos productos y servicios, amén del establecimiento de novedosos esquemas de alianzas con potenciales socios y públicos de interés (*Producto*, 2006, p. 95).

Así, a partir del despliegue de una plataforma de investigación con alcance nacional y dos años de duración, la alta dirección definió los criterios centrales para el relanzamiento de la empresa, que incluyó el cambio en la tecnología de impresión, la inauguración de otra sede de operaciones y la renovación del *producto bandera*.

En particular, atendiendo a los hallazgos arrojados por las pesquisas sobre la lectura de los rotativos venezolanos, que dieron cuenta del envejecimiento del lector promedio, la excesiva politización y el escepticismo general frente a los medios de comunicación (tanto oficiales como privados), derivó la tarea clave de captar nuevos lectores, especialmente jóvenes menores de 30 años, mediante un remozamiento del diario desde el punto de vista de sus contenidos (el qué) y su presentación (el cómo), haciéndolo más lúdico, gráfico y divertido (color e imágenes –fotografías e infografías–).

En este sentido, la evolución del proyecto editorial reclamó llevar adelante un rediseño integral del periódico, solicitándose en lo sucesivo la participación activa de los públicos internos con el ánimo de delimitar “cómo veían a *El Nacional* de hoy y cómo soñaban a *El Nacional* del futuro”. A ello se añadió la consulta a públicos externos, consistente en una muestra de 50 formadores de opinión.

Precisados los términos de una propuesta gráfica basada en una noticia más breve pero rica en los enfoques, enmarcada en una *navegación ergonómica*, se visualizó el reagrupamiento de las fuentes del rotativo en cuatro cuerpos, a saber:

- Nación. Remite al Poder y a las instituciones, tanto en el ámbito de la política como en el de la economía, la cultura y los deportes, entre otros.

- Ciudadanos. Refleja la incidencia de las decisiones del Poder y de las instituciones sobre la cotidianidad del *individuo de a pie*.

- Escenas. Abarca el entretenimiento asociado con la tecnología, la cultura y el arte.

- Deportes. Expone el acontecer de la práctica deportiva profesional, *amateur* y escolar, en sus distintas disciplinas y plazas. (Revista *Nuestras Impresiones*, 2006, pp. 8-9).

Esta avanzada fue secundada por una intensa revisión de la estructura del área comercial, de los sistemas de información, y de las rutinas profesionales de la redacción (plan de adiestramiento periodístico ejecutado con la colaboración de personalidades como Miguel Ángel Bastenier –*El País* de España–, Alejandro Urbina –*La Nación* de Costa Rica– y Ricardo Klappenbach –*El Clarín* de Argentina–).

No obstante, más allá de los intrínsecos técnicos, bajo los auspicios de esta nueva

etapa *El Nacional* acicateó por el flanco del credo organizacional su compromiso con la ciudadanía, gracias a la consolidación de sus mecanismos para el control de la calidad y la *vigilancia constructiva* de los contenidos (apertura y transparencia), habida cuenta de que el periodismo encarna una institución revestida de responsabilidad social, sujeta a la credibilidad y el cuestionamiento colectivos.

Así las cosas, aparte de las “Cartas de los Lectores”, el “Panel de los Lectores” y la figura del “Defensor del Lector”, *El Nacional* decidió introducir una metodología inédita para el momento en el caso de Venezuela, consistente en la celebración de consejos editoriales por cada una de las secciones del periódico, de tal modo de sentar en una misma mesa y con una periodicidad de cuando menos cada quince días, a los diferentes jefes de información junto a invitados externos vinculados con la fuente respectiva.

El fin último de esta iniciativa se consagró a identificar, a partir del intercambio de ideas y opiniones, líneas temáticas que pudieran ser insertadas en la agenda de cada una de las secciones del diario, con el ánimo de incrementar la interacción con el lector y enriquecer la perspectiva informativa, haciéndola más cercana y accesible frente a sus necesidades.

Obedeciendo a estos lineamientos, *El Nacional* fundó oficialmente sus consejos editoriales en noviembre de 2006 siguiendo una tónica experimental y apelando a un criterio temático, si bien se admitió de entrada las posibilidades de transversalidad entre las áreas.

En aras de fomentar la discusión, se convino en constituir cada grupo de trabajo sobre un número mínimo de ocho personas y un máximo de doce, verificándose excepciones dependiendo de la amplitud de visiones demandada por el abordaje temático *per se*.

Una vez instalados los equipos y con algunos meses de operatividad plena (finales de mayo de 2007), la empresa llevó a cabo un taller interno en el que tomaron parte la directiva, los jefes de información y una selección de consejeros editoriales. Este encuentro decantó en el documento “Carácter, participación, funcionamiento y visibilidad de los Consejos Consultivos Editoriales de *El Nacional*”, estableciéndose el perfil y el alcance de estas instancias asesoras, sin descender su articulación con la dinámica del periódico y sus actores en aras de fortalecer el pensamiento editorial.

Ante todo, se entiende que las personas invitadas a ser miembros de los consejos

“

se entiende que las personas invitadas a ser miembros de los consejos editoriales de *El Nacional* son elegidas en función del atributo que significa su experiencia, especialización o competencia en un determinado campo profesional o del saber, que no por su vinculación con empresas, organizaciones o instituciones

”

”

editoriales de *El Nacional* son elegidas en función del atributo que significa su experiencia, especialización o competencia en un determinado campo profesional o del saber, que no por su vinculación con empresas, organizaciones o instituciones. Asimismo, se acoge a lectores, amas de casa y estudiantes, rescatando el carácter pluralista que da cabida a los más diversos sectores y tendencias ideológicas, culturales y políticas.

De resultas, para esta fecha *El Nacional* cuenta con trece consejos editoriales según se indica a continuación en estricto orden cronológico:

- **Negocios** (noviembre, 2006). Personas ligadas a los ámbitos de la pequeña y la mediana industria, de emprendimiento y creatividad, de consultoría y gerencia pública.

- **Cultura** (noviembre, 2006). Personas vinculadas a las áreas de la producción, la difusión, el estudio y la enseñanza de la cultura y sus diferentes expresiones.

- **Deportes** (noviembre, 2006). Personas relacionadas con los ámbitos del entrenamiento, la práctica, el patrocinio y, en últimas, la afición a diferentes disciplinas deportivas.

- **Salud** (febrero, 2007). Personas ligadas a la comunidad médica en sus diferen-

tes ramas de especialidad, así como también a los campos del bienestar y la salud integral.

- **Ciudad** (febrero, 2007). Personas vinculadas al quehacer de la organización comunitaria, la gerencia urbana y el activismo social en favor del empoderamiento ciudadano.

- **Macroeconomía** (febrero, 2007). Personalidades relacionadas con los sectores petrolero, de la banca y la consultoría, además de representantes de asociaciones empresariales.

- **Política** (febrero, 2007). Personas ligadas a organizaciones partidistas, así como también a la dinámica legislativa y la defensa de los derechos humanos.

- **Educación, Ciencia y Ambiente** (marzo, 2007). Personas vinculadas a la promoción y el despliegue de esfuerzos en un amplio radio de gestión educativa (academia e investigación, ciencia aplicada, tecnología, ecología, educación especial).

- **Los Libros de *El Nacional*** (julio, 2007). Personas relacionadas con el quehacer editorial, en una confluencia de visiones que van desde los autores hasta los gerentes.

- **Sucesos** (septiembre, 2007). Personas ligadas a la administración de justicia y la defensa de los derechos humanos, los cuerpos de seguridad ciudadana y los movimientos de organización vecinal para la prevención del delito.

- **el-nacional.com** (febrero, 2008). Personas vinculadas a los campos del comercio electrónico y la consultoría, de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, del periodismo digital y las comunidades virtuales.

- **Internacionales** (febrero, 2008). Internacionalistas de larga data, abogados además a los ámbitos académico y de investigación.

- **Revista *Todo en Domingo*** (junio, 2008). Personas ligadas a los ámbitos de la moda, el diseño y la decoración, la belleza, la gastronomía, la música, la salud, la farándula y la vida nocturna.

De esta manera, *El Nacional* ha procurado construir un modelo de consejos editoriales acomodado a su disponibilidad de recursos (personal asignado y tiempo dedicado), y proporcional a sus dimensiones organizacionales (espacios de implantación por afinidad temática o secciones).

Ello ha supuesto el levantamiento de una rutina sobre la marcha, sin mayores guías, a veces con el ensayo y el error a cuestas, presta a los buenos deseos y los espaldarazos, pero también atenta a las críticas.

CONSEJOS AL BANQUILLO

En lo que concierne a su funcionamiento, a lo largo de estos casi dos años, la actividad de los consejos editoriales se ha venido canalizando a través de reuniones de intercambio, cada quince días, con una duración máxima de una hora y media, en las que se emiten observaciones con respecto a la cobertura de las secciones (enfoques y presentación), al igual que se comparten opiniones sobre tendencias, novedades y temas que pudiesen interesar a los lectores.

No se descarta el análisis constructivo de la competencia (aspecto esencial para el momento de la salida al mercado del rediseño de *El Nacional* en febrero de 2007). De allí que se tramite para cada uno de los consejeros, en tanto principal herramienta de trabajo, una suscripción gratuita al diario (en físico o en digital, según la preferencia), válida durante un año.

En todas las sesiones de consejo editorial participa el jefe de información de la sección respectiva, así como también un representante del consejo directivo o del tren gerencial de *El Nacional*, y la coordinadora de consejos editoriales. Ocasionalmente pueden incorporarse invitados internos, tales como reporteros o personal de las diferentes dependencias de la empresa.

La convocatoria con la agenda de cada reunión es circulada previamente entre los participantes por la coordinación de consejos editoriales vía correo electrónico, siendo el sitio de las deliberaciones la sede de *El Nacional* de Los Cortijos. Independientemente de este acto, al comienzo de cada año se le entrega a los consejeros un cronograma con las fechas tentativas de los encuentros correspondientes a su grupo de trabajo.

Al término de cada sesión, la coordinadora de consejos editoriales elabora una breve minuta/reporte con los temas discutidos (preámbulo, diagnóstico) y las recomendaciones surgidas (lineamientos), de cuyo seguimiento (próximos pasos) se encarga el jefe de información de la sección. Este material queda a la disposición de los consejeros de ese equipo editorial, y puede compartirse además con los consejeros de otros grupos que así lo soliciten (transversalidad), y demás instancias del periódico.

De cara al próximo encuentro, cabe la asignación de tareas (por ejemplo, papeles

“

En lo que concierne a su funcionamiento, a lo largo de estos casi dos años, la actividad de los consejos editoriales se ha venido canalizando a través de reuniones de intercambio, cada quince días, con una duración máxima de una hora y media, en las que se emiten observaciones con respecto a la cobertura de las secciones (enfoques y presentación)

”

de trabajo o sugerencia de ideas), con vistas a abordarlas como punto de agenda. Aunque una situación coyuntural puede provocar el llamado a sesiones extraordinarias, se estimula la comunicación permanente con los consejeros vía telefónica o por e-mail. A tales efectos, se distribuye un directorio con los números de contacto y las direcciones electrónicas de los miembros de los respectivos equipos, abierto a los periodistas de la sección.

La participación en los consejeros editoriales de *El Nacional* tiene una naturaleza voluntaria (*ad honorem*), no implica ningún intercambio económico y su vigencia no alcanza más de un año. Cumplido ese tiempo, la Dirección de *El Nacional* evalúa la posibilidad de prorrogar la membresía de una o varias personas por grupo.

Por lo pronto, a la vuelta de las casi 400 reuniones celebradas hasta el presente, los consejos editoriales de *El Nacional* exponen como sus logros más representativos:

- El despliegue sistemático de trabajos periodísticos publicados con base en las propuestas trazadas (espectro temático y tratamiento informativo).
- La expansión del radio de voceros y fuentes a partir de las sugerencias formuladas para cada una de las materias.

- El perfilamiento de las secciones acogiéndose a intereses y demandas de mejoramiento.

- El autodiagnóstico continuo con el ánimo de auspiciar un periódico de calidad, crítico y equilibrado que se *repiensa*.

- La consolidación del rol de *El Nacional* en tanto plataforma para el consenso de ideas entre actores gubernamentales y no gubernamentales en materias sensibles como la educación y la cultura.

Más en detalle, arribar a este estadio ha sido posible en virtud de la puesta en marcha de una serie de innovaciones:

- La fórmula de traer invitados especiales a las sesiones de trabajo (a modo de foros abiertos) para nutrir las reflexiones, conectar con fuentes directas y visualizar mejor los trabajos periodísticos.

- La participación de consejeros en varios equipos editoriales, ampliando así las posibilidades de transversalidad entre las áreas.

- La intervención de los consejeros en las reuniones de pauta matutinas y vespertinas para compartir la experiencia de planificación del periódico de la mano de la mesa de redacción, los jefes de información de cada una de las secciones, además de otros actores como infografía, diseño y archivo.

- La incorporación de los consejeros a otras actividades del periódico (por ejemplo, como miembros de los jurados calificadores para el otorgamiento de distinciones a columnistas, proyectos educativos y talentos literarios por parte de *El Nacional*).

- El cambio de escenario de las reuniones para los consejos editoriales nocturnos, ahora llevados a cabo en la sala de redacción, lo que permite introducir a los participantes en la onda periodística (hora del cierre, páginas de la edición del día siguiente).

- La inserción de un espacio dedicado a los consejos editoriales dentro de la página de “Lectores” para dar cuenta al público de su desenvolvimiento cada quince días (anécdotas y avances).

Por lo que respecta a la *administración de quejas*, aun cuando se han registrado momentos puntuales de tensión en ciertas reuniones dada la diferencia de opiniones entre algunos consejeros, o la expresión de insatisfacción con respecto a la ejecución

de las recomendaciones, las críticas no han dejado de ser provechosas para identificar las *zonas oscuras* en las que es posible y necesario mejorar. Por esto la instrucción girada a los jefes de información para que ofrezcan la explicación de rigor cuando, por razones de la dinámica diaria, se dificulte cumplir con los acuerdos o acoger las sugerencias.

En consecuencia, se asume que la herramienta fundamental de trabajo de los consejos editoriales es el diálogo, comprendido como la unidad mínima de interacción social para la *puesta en común* de un saber (datos e información), asegurando el enriquecimiento y la evolución de quienes participan en la comunicación, y por ende la generación de conocimiento. (Gutiérrez, 2003).

A propósito de este planteamiento conviene traer a colación a Chillida (2007), para quien la información manejada por una organización debe responder a los términos de su actividad, con el ánimo de que desemboque en la creación de un conocimiento valioso tanto para sí misma como para las personas que laboran en ella.

En palabras de la Sociedad Española de Documentación e Información Científica (SEDIC), la gestión del conocimiento (ya sea almacenándolo o haciéndolo circular), se halla indefectiblemente atada a la innovación, y puede referirse lo mismo a un contenido tecnológico que a un mejor entendimiento del mercado o de la propia organización para diseñar nuevos productos, relacionarse con los clientes, brindar un servicio con mayor eficiencia, y hasta movilizar las competencias de los empleados hacia los procesos del negocio (prácticas, capacidades y tiempos de respuesta).

Curiosamente, a juzgar por las razones expuestas a lo largo de este hilo argumental, no luciría del todo osado explicar la metodología de los consejos editoriales desde la estrategia de producción de conocimiento, sobre todo en su condición de unidades de asesoría temática a través de las cuales se recupera conocimiento en diversas áreas, se generan nuevas ideas, y se distribuyen posteriormente para ser plasmadas en noticias o trabajos periodísticos de mediano y largo aliento.

EL GRAN SALTO POR VENIR

Una organización constituye una constelación de datos que, puestos en contexto y mediados por la experiencia, derivan en cúmulos de información cuyo procesamiento, filtro y uso permiten la explota-

“

Curiosamente, a juzgar por las razones expuestas a lo largo de este hilo argumental, no luciría del todo osado explicar la metodología de los consejos editoriales desde la estrategia de producción de conocimiento, sobre todo en su condición de unidades de asesoría temática a través de las cuales se recupera conocimiento en diversas áreas, se generan nuevas ideas, y se distribuyen posteriormente para ser plasmadas en noticias o trabajos periodísticos

”

ción cooperativa de recursos de conocimiento.

Siguiendo este planteamiento, inapelable se hace la referencia a los activos intangibles y a la importancia adquirida por éstos por lo que concierne a la valoración de las empresas, sustentada en mucho sobre el precursor trabajo de investigación conducido por Leif Edvinson y Michael Malone para Skandia, plasmado en el libro *El Capital Intelectual* (1997).

De acuerdo con estos autores, dentro del capital intelectual cabe reconocer tres componentes, a saber:

- **Capital Humano:** alude al conocimiento (tácito y explícito), y en general a las habilidades y aptitudes detentadas y *recreadas* por las personas (aprendizaje), las cuales resultan de utilidad para la organización. Dada su naturaleza, este tipo de capital se encuentra fuera del dominio de propiedad de la empresa, por lo que sólo puede ser comprado o alquilado temporalmente.

- **Capital Estructural:** encarna el conocimiento explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, del que depende su eficacia y eficiencia (soportes de información y comunicación, tecnología, procesos de trabajo y gestión, patentes). Le pertenece a la empresa, independientemente de que las personas la abandonen.

- **Capital Relacional:** corresponde al conocimiento obtenido a partir del conjunto de relaciones que la organización sostiene con agentes del entorno (en especial clientes, proveedores, aliados y competidores), integrado al mercadeo de productos y a las actividades de servicio.

Un paso adelante en la línea de este modelo lo representa el esquema de gestión del conocimiento propuesto por Ibarra (2006), desarrollado desde los presupuestos conceptuales de la comunicación organizacional, y a los efectos pertinente tratándose de su aplicación a la metodología de los consejos editoriales de *El Nacional* que ocupa el presente artículo.

Así las cosas, desde la perspectiva de Ibarra tiene lugar el recambio de dimensiones que se indica a continuación:

- El capital intelectual es equiparado con la noción de cultura organizacional, vale decir el *imaginario* construido a lo largo del tiempo sobre la base de las interacciones sociales que acontecen entre los miembros de la empresa, y entre éstos y su ambiente.

- El capital humano se asimila a los valores y al direccionamiento estratégico de la organización, en el entendido de alinear las competencias personales y colectivas de la plantilla de empleados a los objetivos y las necesidades de la empresa.

- El capital estructural se extrapola a la comunicación interna, léase el acervo de prácticas, modos y flujos de comunicación que se registran dentro de la organización, garantizando la consolidación del sentido de pertenencia de su recurso humano.

- El capital relacional se iguala a la comunicación externa, en concreto el manejo de relaciones con los públicos que se encuentran *puertas afuera* de la organización y demás *stakeholders*.

Atendiendo a lo antes expuesto, el ejercicio de superponer cada una de las categorías mencionadas por Ibarra al método de los consejos editoriales admite visualizarlos, al menos en principio, como una red articulada de conversaciones (comunicación interna) a través de las cuales fluyen corrientes de conocimiento compartido (competencias), y en la que los integrantes colaboran conforme un rol establecido que les inserta en la dinámica corporativa de *El Nacional* (cultura).

Ciertamente, cada consejo editorial tiene su propio estilo dada la naturaleza del núcleo temático que les toca abordar.

Aparte, su tiempo cronológico les imprime un grado de madurez distinto. No obstante, sin excepción, los participantes (consejeros) se ubican dentro de un marco vinculante y mutuamente aceptado sobre el que se asienta un nexo identitario.

Se trata de un proceso de acoplamiento de grupo para que el diálogo funcione y los aportes fluyan, para que haya un hilo conductor a partir del cual llevar la discusión y tomar lo relevante desde el punto de vista periodístico.

Empero, las relaciones no pueden reducirse a meras acciones de contacto con los consejeros (comunicación externa); por el contrario, han de convertirse en la estrategia del periódico a largo plazo (capital relacional), lo que implica trascender el estricto enfoque del proceso de comunicación según el cual uno da (el emisor) y el otro recibe (receptor), para avanzar hacia una sinergia plena que decante en ventaja competitiva de la organización.

No en balde, Nonaka, Tomaya y Kono (2000, pp. 5-34) encuentran en las alianzas y la colaboración con proveedores y clientes una base para el intercambio de conocimiento tácito, justamente el más difícil de identificar, codificar, procesar y distribuir toda vez que se compone de ideas, costumbres y destrezas acumuladas por un individuo merced el valor añadido de un *background* personal. (Otter, 2003).

De allí la relevancia que comporta el esfuerzo por instituir en una segunda fase a los consejos editoriales de *El Nacional* en una suerte de comunidades de práctica o grupos abiertos a la cooperación, habida cuenta de que todos sus miembros forman parte de una experiencia conjunta.

Ello facilita la transmisión del conocimiento tácito de quienes lo poseen (consejeros) a quienes quieren acceder a él (jefes de información de las secciones y periodistas), sirviéndose del mecanismo de las reuniones quincenales *in situ*, lo mismo que del directorio para localizar al experto en un área determinada (potencial proveedor de conocimiento), en el momento requerido en función de la noticia (por teléfono o vía e-mail). (Welicki, 2003).

De esta manera, el conocimiento incrustado en sus orígenes en la esfera privada es puesto voluntariamente al servicio común por los consejeros, pasando a formar parte de la esfera organizacional de *El Nacional* con incidencia directa sobre la implementación de estrategias innovadoras a la hora de acuñar un valor diferencial en su oferta informativa (productos o servicios).

En este orden, se impone un sistema de comunicación amplio y participativo en el

“

Pero arribar a un estadio superior de los consejos editoriales exige, además, expandir el alcance de la comunicación echando mano de infraestructuras tecnológicas en pos de incrementar las posibilidades de interacción y sinergia dentro de los grupos, entre los grupos, y entre éstos y la organización.

”

que la motivación a los integrantes (que transita ineludiblemente por la capacidad de respuesta editorial y la ejecución de los acuerdos), reviste la mayor importancia para la evolución de la comunidad de conocimiento.

Ateniéndose en particular al citado aspecto de la consolidación del sentido de *comunidad*, y a la luz de la postura esgrimida por la autora Irene Martín (2006) por lo que respecta a la gestión organizacional del conocimiento, las minutas/reportes de las reuniones de los consejos editoriales adquieren un carácter estelar.

A no dudar, se convierten en el soporte para la recolección, la documentación y la acumulación de las experiencias de trabajo, y en consecuencia para la eventual recuperación y reutilización de la información allí contenida en el momento adecuado y para la persona que así lo demande (consejeros, periodistas o funcionarios de otras dependencias del rotativo).

En últimas, las minutas/reportes de los encuentros sostenidos por cada uno de los equipos habilitan el registro corporativo de las soluciones (lineamientos), amén del aprovechamiento de éstas por parte de la empresa, transformándolas en conocimientos estructurados por medio del análisis y la retroalimentación.

Lo enunciado hasta acá remite a un sistema de aprendizaje organizacional auto-

generado que permite al periodista alinear la capacidad asociativa y la capacidad creativa para el abordaje y el manejo de la noticia tomando en consideración tres ejes:

- Cómo vincularse con la memoria del periódico (saber de qué dispone el periódico y qué ha venido produciendo en el tiempo).
- Cómo vincularse con otros temas (transversalidad).
- Cómo vincularse con la complejidad de los problemas de la realidad y del contexto (experticia).

Pero arribar a un estadio superior de los consejos editoriales exige, además, expandir el alcance de la comunicación echando mano de infraestructuras tecnológicas en pos de incrementar las posibilidades de interacción y sinergia dentro de los grupos, entre los grupos, y entre éstos y la organización. Ha de apuntarse, entonces, hacia el diseño de entornos de trabajo virtual que apoyen las labores de compartir y difundir de forma rápida el conocimiento que se genera en cada uno de los equipos. (InWEnt, 2005).

La implantación de un modelo con estas características se orientaría a conectar a los distintos integrantes de los consejos editoriales con la red de periodistas, los jefes de información de las secciones y la mesa de redacción (gerencia editorial, jefe de apertura, jefe de cierre y jefe de fin de semana), a través de un *mercado de conocimiento* en el que sus usuarios puedan hallar respuestas a sus dudas rápida y eficientemente.

Esta especie de *repositorio* habrá de nutrirse con los siguientes materiales:

- Directorio con información de contacto (números telefónicos y correos electrónicos) tanto de los consejeros editoriales como del staff de redacción del periódico. Se añadirá la especificación de las áreas de competencia por persona (para los consejeros, su especialidad; para los periodistas, las secciones o fuentes que cubren).
- Documentos generados con base en las experiencias recabadas a lo largo de las diferentes sesiones y actividades (lecciones aprendidas y prácticas recomendadas), las cuales sirven de guía para la actuación y la planificación futuras.
- Calendario de actividades y tareas.
- Foros comunes y públicos.
- Links a páginas existentes en la web con información complementaria.

No obstante, fuera de las bondades de los instrumentos técnicos, la gerencia del proceso de comunicación *cara a cara* tiene una importancia singular dentro de la metodología de los consejos editoriales. Al fin y al cabo, su esencia reside en intercambiar informaciones, compartir opiniones y sobre todo construir relaciones entre individuos. Por ende, fundamental se hace reconocer la incidencia del personal de contacto (receptividad y trato dispensado por los jefes de información y los periodistas a los consejeros), en la definición del *output*.

En este marco, conseguir el total involucramiento de los miembros de la redacción en la iniciativa de los consejos editoriales se aviene indispensable para alcanzar resultados óptimos; de lo contrario, éstos se revelarían inútiles tras carecer del sustento que significa la participación de aquellos que ejecutan lo que se sugiere hacer desde el punto de vista editorial (foco de cliente interno). (Ramírez, 2001).

Semejante *desideratum* supone apuntalar condiciones previas a la instalación de un sistema de generación de conocimiento organizacional, en buena medida relacionadas con la apertura a la flexibilidad, el cambio y la innovación.

INTEGRANDO VISIONES

Cada consejo editorial tiene su encanto y su acento. Supone un aprendizaje único por la cantidad y la calidad de la información que en ellos aflora como conjunto (temas, primicias, tendencias). Y también por la oportunidad que significa conocer y alternar con personas relacionadas con los más diversos sectores de la vida del país: algunos especialistas y académicos, otros dotados de un extraordinario sentido común y una sensibilidad para conectar con el lector como condición *sine quanon*.

Por la mesa de los consejos editoriales desfila una amplia variedad de datos y pistas para el procesamiento periodístico y el seguimiento correspondiente. De allí que entre los retos de cara al año 2009 figure el afinar los mecanismos internos de *El Nacional* para aprovechar todavía más los aportes, las ideas y las sugerencias venidos desde la esfera ciudadana, para que éstos se difundan por toda la cadena: arriba, en la mesa de redacción, y abajo, en los cubículos de los reporteros, pudiendo permear inclusive hasta el área comercial y de mercadeo.

De hecho, numerosos han sido los mecanismos de participación ciudadana tomados en cuenta desde hace mucho por los medios para definir sus políticas informa-

“

Para El Nacional el camino se hace más corto después de dos años de recorrido. En lo inmediato, cuenta con dos elementos preciados: el compromiso y la disposición de los consejeros editoriales. Frente al futuro, tiene en sus manos una poderosa herramienta de contenidos con la ventaja de un know-how propio que ha ido desarrollando progresivamente

”

tivas, ya se trate de estudios de mercado, encuestas, grupos focales y encuentros con grupos de lectores (suscriptores, distribuidores, voceadores y articulistas). El meollo estriba en aplicarlos sistemáticamente, y sobre todo en llevar a la práctica sus recomendaciones.

En este orden, la organización de los consejos editoriales entraña una inversión en términos de recursos, tiempo y esfuerzo. La utilidad de estos grupos asesores debe ser concienciada desde el punto de vista del incremento de la inteligencia corporativa de *El Nacional*, toda vez que esta suerte de *mercado de conocimiento* permite que un periodista disponga de las experiencias de toda la red a la que pertenece y, en tal sentido, le aporta un valor agregado a la noticia.

Vistos así, valdría la pena aumentar su visibilidad ante la colectividad en general, y más aún apalancar su relación con públicos internos (suscriptores del periódico), y externos (comunidades y movimientos de base).

Igual relevancia comporta el reforzar la sinergia entre los equipos, consolidando a los consejos editoriales, inclusive, como instancia para la generación de conocimiento mediante el desarrollo de espacios virtuales de colaboración.

Sin embargo, antes que plantear una discusión sobre la pertinencia de asentar o

no una plataforma tecnológica que permita la circulación de las corrientes de información y conocimiento, subyace en estas líneas la intención de exponer las bondades que reporta al modelo de los consejos editoriales un sistema de comunicación organizacional.

En este apartado se pone de relieve la importancia de los esfuerzos en pro de la evaluación continua de los procesos orientados a la optimización del contenido, la forma y los alcances de la dinámica comunicacional de los consejos editoriales (auditorías internas basadas en indicadores de satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios/clientes).

En últimas, los consejos editoriales son una metodología en construcción, susceptible de perfeccionarse y replicarse en Venezuela, tal como ya lo ha hecho el diario *El Tiempo* de Puerto La Cruz (Estado Anzoátegui), que echó a andar su consejo de lectores el 25 de noviembre de 2006, casi en simultáneo a *El Nacional*, con un total de 10 participantes, una reunión cada 30 días y rotación semestral.

Para *El Nacional* el camino se hace más corto después de dos años de recorrido. En lo inmediato, cuenta con dos elementos preciados: el compromiso y la disposición de los consejeros editoriales. Frente al futuro, tiene en sus manos una poderosa herramienta de contenidos con la ventaja de un *know-how* propio que ha ido desarrollando progresivamente.

■ **Agrivalca R. Canelón S.**
**Comunicadora Social (UCAB).
 Magíster en Comunicación
 Organizacional (UCAB). Profesora
 de la UCAB. Coordinadora de
 Consejos Editoriales del diario
 El Nacional y miembro del Consejo
 de Redacción de la revista
 Comunicación.**

Referencias

- AMADO, A. (2005): “¿Quién le teme al Ombudsman? (O por qué la prensa argentina no tiene quien la defienda)”. En: *Derecho Comparado de la Información*, (5), 3-20. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/decoin/cont/5/art/art1.pdf>
- ARRESE, A. (2006): “Reflexiones sobre el buen gobierno corporativo en las empresas periodísticas”. En: *Doxa Comunicación: Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, (4), 59-82. Disponible en: <http://www.uspceu.com/usp/doxa/doxaIV/reflexiones.pdf>
- CASTILLO, L. (2008, agosto): “Un total de 13 grupos, integrados por 175 personas, asesoran a los periodistas”. En: *elnacional.com*. Disponible en: www.el-nacional.com
- CHILLIDA, G. (2007, marzo): “La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente”. En: *Razón y Palabra*. [Revista electrónica], (55). Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n55/gchillida.html>
- “Debatieron sobre los desafíos del periodismo”. (2005, julio). En: *lanacion.com.ar*. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=719491
- DOMÍNGUEZ, E. (2008, marzo): “Tras los consejos de lectores”. En: *Lavanguardia.es*. Disponible en: http://www.lavanguardia.es/1v24h/20080318/imp_53445717214.html
- “Dos grandes en Caracas” (2006, julio): En: *Producto*, 22, (272), 94-95.
- EDVINSSON, L., y MALONE, M. (1997): *El Capital Intelectual*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- El gobierno corporativo de los medios. (2005, febrero). Perspectivas del mundo de la comunicación. [Revista electrónica], (26), 6-8. Universidad de Navarra. Facultad de Comunicación. Disponible en: <http://www.unav.es/fcom/perspectivas/pdf/persp26.pdf>
- “El Nuevo Diario en constante evolución”. (2006, abril). En: *elnuevodiario.com.ni*. Disponible en: <http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2006/04/08/nacionales/16889>
- “El Tiempo puso en marcha su Consejo de Lectores”. (2006, noviembre). En: *eltiempo.com.ve*. Disponible en: <http://www.eltiempo.com.ve/noticias/default.asp?id=93981>
- GARCÍA, J. (2006): “Del periodismo cívico al participativo: nuevos medios, viejas inquietudes”. En: *Zer*, revista de estudios de comunicación, (21), 203-217. Disponible en: http://www.ehu.es/zer/zer21/zer21_16_madariaga.pdf
- GUTIÉRREZ, C. (2003): *Gestión del Conocimiento y Comunicación en las Organizaciones*. Disponible en: www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.DescargaArticuloIU.descarga&tipo=PDF&art...
- IBARRA, M. (2006, junio): “De la comunicación organizacional al modelo de la economía del conocimiento”. En: *UNRevista* [Revista electrónica], (3). Disponible en: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNRev_Ibarra.PDF
- “Invitan a Consejo de Lectores de Negocios” (2008, febrero). En: *prensalibre.com*. Disponible en: <http://www.prensalibre.com.gt/pl/2008/febrero/14/220364.html>
- InWEnt. (2005, abril): *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*. InWEnt – Capacity Building International, Germany. Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas y Gestión de la Formación Profesional. Disponible en: http://www.inwent.org/imperia/md/content/bereich4-intranet/abteilung4-01/15.2_gestion_del_cambio.pdf
- MARTÍN, I. (2006): “Retos de la comunicación corporativa en la Sociedad del Conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional”. En: *Revista Signo y pensamiento*. (51), 52-67. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=86005106&iCveNum=9239>
- “Medios: la información es un bien público”. (2005, abril). En: *lanacion.com.ar*. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=698283
- MESO, K. (2005, junio): “Periodismo ciudadano: voces paralelas a la profesión periodística”. En: *Revista latinoamericana de comunicación Chasqui*, (90), 4-13. Disponible en: <http://chasqui.comunica.org/90/meso90.htm>
- NONAKA, I., TOMAYA, R., y CONO, N. (2000). “SECI Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”. En: *Long Range Planning* 33, (1), 5-34.
- NOSNIK, A. (2002, marzo): “De las fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa. Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”. En: *Razón y Palabra*. [Revista electrónica], (25). Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n25/anosnik.html>
- OTTER, T. (2003): *Gestión del Conocimiento. Conceptos, Ideas, Herramientas. Formación de Periodistas. Gestión del Conocimiento*. Konrad Adenauer Stiftung. Programa Medios de Comunicación y Democracia en América Latina. Disponible en: <http://www.medioslatinos.com/modules/wfdownloads/singlefile.php?cid=1&lid=59>
- PARRA, J. (2005): “Consejo de Lectores”. En: *El Mercurio*. Santiago de Chile.
- RAMÍREZ, J. (2001): “La relación comunicación interpersonal/calidad/satisfacción del cliente”. En: Uch RRHH. Portal de estudiantes de RR.HH. Disponible en: <http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel14.pdf>
- SALINAS, R. (2007, julio): “Novedad y superficialidad”. En: *elnuevodiario.com.ni*. Disponible en: <http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2007/07/30/politica/54997>
- SANTOYO, M. (2006): “Perspectivas del periodismo local frente a la globalización: Exploran periódicos y periodistas nuevas formas de pervivencia en la mundialización informativa”. En: *Razón y Palabra*. [Revista electrónica], (49). Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n49/bienal/Mesa%201/Mirna%20Leticia%20Santoyo%20P%20LOCAL.pdf>
- SELEVERRÍA, R. (2008, enero): “*La Vanguardia.es* crea un Consejo de internautas”. Disponible en: http://e-periodistas.blogspot.com/2008_01_01_e-periodistas_archive.html
- SOCORRO, M. (2007, marzo): “Los rostros detrás del cambio”. En: *El Nacional*, 6.
- “‘Tiempo’ crea un Consejo de Lectores sin vinculación con la editora” (2006, febrero). En: *elmundo.es*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2006/02/26/comunicacion/1140951220.html>
- VARGAS, Y. (2006, diciembre): “El rediseño o cómo se repensó la comunicación escrita”. En: *Nuestras Impresiones*, (9), pp. 8-9.
- WELICKI, L. (2003, mayo): *La gestión del conocimiento en las empresas de servicios de consultoría informática*. II Congreso Internacional de la Sociedad de la Información y el Conocimiento - CISIC 2003 (Madrid, España). Disponible en: <http://www26.brinkster.com/lwelicki/articles/CISIC2.pdf>
- WITT, L., y SEOANE, F. (2005, septiembre): “Periodismo del Futuro”. En: *Revista latinoamericana de comunicación Chasqui*, (91), 28-35. Disponible en: <http://chasqui.comunica.org/pdf/chasqui9.pdf>