

<b>Document type (nature)</b>	Digital Whitepaper
<b>Deliverable No</b>	D.2.1
<b>Work package number(s)</b>	WP2
<b>Document ID, Reference or Revision No</b>	1.0
<b>Date</b>	31.10.2025
<b>Responsible Beneficiary</b>	TULODZ Spolka z ograniczona odpowiedzialnoscia (TULODZ), PIC  881971725, established in ul. ZACHODNIA, nr 70, Lodz 90001, Poland
<b>Author(s)</b>	TuLodz sp. z o.o. Editorial Team TuLodz sp. z o.o. Editorial and Management Team
<b>Publicity level</b>	<b>Public</b>
<b>Short description</b>	A comprehensive guide covering the essential aspects of data analytics in the media industry, from data maturity to content distribution and success evaluation. Available in all partner languages and in English.

<b>History</b>			
<b>Revision</b>	<b>Date</b>	<b>Modification</b>	<b>Author</b>
1.0	31.10.2025		Tu Lodz



Co-funded by  
the European Union

# Guía integral que abarca los aspectos clave del análisis de datos en la industria de los medios, desde la madurez de los datos hasta la distribución de contenidos y la evaluación del éxito

*Financiado por la Unión Europea. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea ni las de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la entidad financiadora se hacen responsables de ellas.*

## Table of contents

A. Introduction and Methodology	2
B. Data Maturity in Media Organisations	3
C. How Organisations Can Assess Their Data Maturity	6
D. Data Maturity in Newsrooms and Media Companies	12
E. Content Distribution and Audience Knowledge	16
F. Assessing Success and Key Performance Indicators (KPIs)	18
G. Summary	24

## A. Introducción y metodología

Al preparar el Libro Blanco Digital sobre el uso de datos en el periodismo, los autores se basaron en el enfoque presentado por John W. Creswell en su libro *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Aunque este libro aborda una amplia variedad de métodos de investigación (utilizados tanto en el ámbito académico como en la elaboración de informes avanzados, análisis, estudios de mercado y encuestas de opinión pública), los autores se centraron principalmente en los métodos cualitativos, que eran los más adecuados para la naturaleza del proyecto. Debido a la falta de herramientas estadísticas avanzadas que permitieran extrapolar los resultados a toda la población de periodistas en Europa, o incluso a países seleccionados, los autores optaron por explorar en profundidad, mediante enfoques cualitativos, las experiencias y opiniones de grupos más pequeños.



**Co-funded by  
the European Union**

El uso de métodos cualitativos, como entrevistas en profundidad y observación, permitió capturar con mayor precisión las perspectivas individuales y los comportamientos de los periodistas en el contexto del uso de datos. Estas técnicas ayudaron a los autores a comprender las motivaciones, necesidades y desafíos relacionados con este tema, además de proporcionar información valiosa sobre procesos que serían difíciles de identificar únicamente a través de datos cuantitativos. Gracias a ello, fue posible obtener conocimientos fundamentales que constituyeron la base de las conclusiones presentadas en el documento.

Además, los autores también utilizaron los conocimientos contenidos en el libro *Badania jakościowe. Metody i zastosowania* (Investigación cualitativa. Métodos y aplicaciones), de Olejnik, Kaczmarek y Springer. Esta publicación proporcionó directrices prácticas para la realización de investigaciones cualitativas, lo que ayudó a perfeccionar el enfoque metodológico y garantizar que la metodología fuera sólida y adecuada a la naturaleza del proyecto. La combinación del marco metodológico de Creswell con las aplicaciones prácticas descritas por Olejnik y sus coautores garantizó que el Libro Blanco Digital no se basara únicamente en investigación digital.

## B. Madurez de los datos en las organizaciones de medios

### Definición de la madurez de los datos

Según los periodistas entrevistados de forma individual en el marco del Digital Whitepaper, el término *madurez de los datos* es en gran medida desconocido para los empleados de las redacciones (con la posible excepción de analistas de datos profesionales con formación en estadística, ciencia de datos o big data. Sin embargo, este perfil es extremadamente limitado dentro de las redacciones, y prácticamente inexistente en las organizaciones de medios pequeñas y medianas).

Por lo tanto, es necesario dedicar más espacio a este concepto e introducirlo —también desde un punto de vista teórico— primero en el contexto general de las organizaciones, y sólo posteriormente en el de las redacciones, el periodismo y las empresas de medios.

La madurez de los datos en una organización se refiere al grado de desarrollo con el que dicha organización recopila, gestiona, analiza y utiliza sus datos en los procesos de toma de decisiones. Se trata de un proceso que abarca a toda la organización, no únicamente a los departamentos de análisis o de TI. La madurez de los datos representa la capacidad de una empresa para utilizar los datos de forma estratégica y sistemática con el fin de respaldar las decisiones empresariales y optimizar los procesos operativos. En resumen, una organización con un alto nivel de madurez de datos es capaz de recopilar y procesar datos, utilizarlos para prever el futuro, identificar patrones ocultos e implementar acciones de optimización. En realidad, el término *madurez de los datos* es en parte una abreviación conceptual, ya que su esencia refleja el grado de madurez organizacional en el uso de



Co-funded by  
the European Union

datos. No obstante, para mantener la coherencia del contenido, este documento seguirá utilizando el término «madurez de los datos».

La madurez de los datos es actualmente un factor clave para muchas (si no todas) organizaciones, ya que permite:

- **Optimización de los procesos empresariales:** La recopilación y el procesamiento de datos permiten identificar áreas donde la organización puede ahorrar tiempo o recursos.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Gracias a datos precisos, una organización puede tomar decisiones más acertadas en comparación con aquellas basadas únicamente en la intuición.
- **Aumento de la competitividad:** El uso de datos para anticiparse a las tendencias del mercado permite a las empresas adaptar su estrategia a las condiciones del entorno.

## Niveles de madurez de los datos

La madurez de los datos no es un estado uniforme; por el contrario, se desarrolla a través de distintos niveles que reflejan el grado en el que una organización utiliza sus datos. Estos niveles ayudan a las organizaciones a determinar en qué punto se encuentran en su camino hacia la plena madurez digital.

Se pueden distinguir cinco niveles principales de madurez de los datos:

### Nivel 1 – Ad hoc (Sin estructura)

En esta etapa, la organización recopila datos de forma ocasional y no estructurada. Los informes se generan esporádicamente y sólo cuando surge una necesidad concreta. No existe un enfoque integrado de los datos y la información está fragmentada en distintos sistemas, lo que dificulta su análisis.

### Nivel 2 – Informes estandarizados (Reporting bajo demanda)

En esta fase, la organización adopta un enfoque más estructurado en relación con los datos, iniciando la elaboración de informes estándar. Los datos se recopilan de forma definida, aunque su análisis sigue siendo retrospectivo y dependiente de procesos manuales. Los sistemas de almacenamiento comienzan a organizarse, aunque la información puede seguir dispersa.

### Nivel 3 – Analítica descriptiva (Descriptive Analytics)



Co-funded by  
the European Union

La organización comienza a utilizar la analítica descriptiva para entender mejor los acontecimientos pasados. Las principales herramientas incluyen informes analíticos, paneles de control y gráficos que permiten interpretar los resultados históricos con mayor claridad. Se establece un acceso estructurado a los datos, aunque todavía no se aplican técnicas analíticas predictivas avanzadas.

#### **Nivel 4 – Analítica diagnóstica (Diagnostic Analytics)**

En esta etapa, la organización está preparada para analizar las causas de los acontecimientos anteriores. La analítica diagnóstica permite comprender el *por qué* de lo sucedido. Se generaliza el uso de herramientas como análisis de tendencias o regresiones. Las capacidades analíticas se vuelven más avanzadas y la organización está en condiciones de predecir resultados basándose en datos históricos.

#### **Nivel 5 – Analítica predictiva y prescriptiva (Predictive and Prescriptive Analytics)**

En este nivel, la organización utiliza los datos para predecir eventos futuros (analítica predictiva) y recomendar las mejores acciones basadas en estos pronósticos (analítica prescriptiva). El uso de modelos matemáticos avanzados, inteligencia artificial y aprendizaje automático permite la automatización de decisiones y la optimización de procesos. La organización es plenamente consciente del valor de sus datos y los utiliza para dirigir sus acciones en tiempo real.

### **¿Cómo pueden las organizaciones evaluar su madurez de datos?**

Para evaluar su nivel de madurez de datos, las organizaciones pueden recurrir a varios enfoques, entre ellos:

- **Modelos de evaluación de madurez de datos:**  
Estos modelos analizan la organización en función de dimensiones clave como la infraestructura de datos, la cultura analítica, la gobernanza de datos y las tecnologías empleadas.
- **Autoevaluación:**  
Las organizaciones pueden llevar a cabo autoevaluaciones basadas en cuestionarios estructurados sobre prácticas de recopilación de datos, calidad de los datos, herramientas analíticas y procesos de toma de decisiones.
- **Benchmarking:**  
La comparación con las mejores prácticas del sector permite identificar brechas y oportunidades de mejora respecto a competidores o líderes del mercado.

### **Madurez de los datos en redacciones y empresas de medios de comunicación**



**Co-funded by  
the European Union**

En el contexto de las redacciones y las empresas de medios, la madurez de los datos se ha convertido en un factor estratégico que influye significativamente en la competitividad y la eficiencia operativa. En el entorno digital actual, la gestión de datos es una parte fundamental del proceso de creación, distribución y monetización del contenido. Las organizaciones de medios que recopilan, analizan y utilizan los datos de forma eficaz pueden adaptar mejor sus contenidos a las necesidades de la audiencia, anticipar tendencias y tomar decisiones editoriales más informadas.

La madurez de los datos en las redacciones implica la capacidad de utilizar los datos de forma estratégica y sistemática. Por ejemplo, los medios pueden recopilar datos sobre qué tipos de contenido son consumidos con mayor frecuencia, en qué momentos los usuarios interactúan más y qué canales generan el mayor interés. Con esta información, las redacciones pueden optimizar sus estrategias de publicación, personalizar sus ofertas para distintos segmentos de audiencia y ajustar sus estrategias publicitarias para responder mejor a las demandas del mercado.

Desafortunadamente, en muchas redacciones —especialmente en las pequeñas y medianas— la madurez de los datos se encuentra en una etapa temprana. La falta de herramientas analíticas, recursos limitados y escasez de especialistas en datos provocan que los datos se utilicen de manera esporádica o desestructurada. La mayoría de las decisiones editoriales siguen basándose en la intuición o en metodologías obsoletas, lo que dificulta el aprovechamiento completo del potencial de los datos.

Las redacciones que comienzan a reconocer el valor estratégico de los datos pueden iniciar su proceso de madurez introduciendo etapas básicas como la creación de informes estandarizados, la recopilación de datos de múltiples fuentes o el uso de analítica descriptiva para comprender los resultados pasados. A largo plazo, las organizaciones mediáticas pueden desarrollar capacidades en analítica diagnóstica y predictiva, lo que les permitirá anticipar cambios en las preferencias de los usuarios y ajustar sus estrategias editoriales en tiempo real.

### Desafíos que enfrentan las empresas de medios

Las organizaciones de medios, al igual que otras empresas, enfrentan varios desafíos relacionados con la madurez de los datos, que incluyen:

- **Datos fragmentados:** Los datos a menudo están dispersos en diferentes sistemas y bases de datos, lo que dificulta la gestión y el análisis centralizados.
- **Silos departamentales:** Los equipos responsables de la publicidad, la producción de contenido o la investigación de mercado a menudo operan de forma aislada, lo que limita el potencial total de utilización de los datos.
- **Sistemas legacy (obsoletos):** Muchas organizaciones de medios todavía utilizan sistemas anticuados que no son adecuados para los requisitos modernos de datos.
- **Gestión de la calidad de los datos:** Los datos de alta calidad son esenciales para un análisis eficaz, pero muchas organizaciones luchan contra imprecisiones, datos incompletos o conjuntos de datos desactualizados.

### Resumen



Co-funded by  
the European Union

La madurez de los datos es un proceso evolutivo que requiere tanto desarrollo tecnológico como un cambio cultural. A medida que las organizaciones mejoran sus capacidades de gestión de datos, obtienen una ventaja competitiva a través de una mejor toma de decisiones, la optimización de procesos y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. La conciencia de los empleados sobre la madurez de los datos varía según la etapa en la que se encuentra la organización; en las empresas con una madurez de datos muy avanzada, los datos se convierten en una parte integral de la cultura organizacional.

## C. Recopilación y gestión de datos en medios y periodismo

Los datos son hoy el torrente sanguíneo de las salas de redacción: desde la planificación de temas, pasando por la distribución y monetización, hasta el reporte de resultados para socios y anunciantes. Esta guía — basada en fuentes periodísticas, empresariales y científicas fiables de Inglaterra y Polonia — organiza los tipos de datos, herramientas y métodos de adquisición, estándares ético-legales (incluido el **RGPD**), así como las mejores prácticas para el almacenamiento, gestión y mejora de la calidad de los datos en las organizaciones de medios.

### Tipos de datos de medios de comunicación

- **Datos de audiencia**  
Son métricas que describen quiénes son los destinatarios y cómo acceden al contenido: usuarios, sesiones, visitantes nuevos/recurrentes, ubicación, dispositivos, fuentes de tráfico. En herramientas más nuevas (ej. Google Analytics 4), el núcleo es la "sesión fiel" (engaged session) — dura  $>10$  segundos, incluye un evento clave o  $\geq 2$  visualizaciones de página; el porcentaje de tales sesiones es la tasa de fidelidad (engagement rate). En la analítica de redacción, el tiempo de lectura (engaged time), calculado en base a interacciones reales del usuario en la página (scroll, clic, actividad del cursor, etc.), es cada vez más importante que las meras "páginas vistas" (PV), tal como describe con precisión la metodología Chartbeat.
- **Datos de compromiso (engagement)**  
Más allá del tiempo de compromiso y la tasa de engagement, vale la pena medir: profundidad de desplazamiento (scroll depth), interacciones con elementos de la página, suscripciones al newsletter, comentarios, y en audio/video — tiempo de reproducción y tasa de finalización (completion rate). Investigaciones editoriales y de la industria (Tow Center, Nieman Lab) han enfatizado durante años que la persecución exclusiva de las PV conduce a distorsiones; las organizaciones crean sus propias métricas de "impacto" y "utilidad" del contenido en lugar del simple tráfico. Los periodistas entrevistados por los autores del Digital Whitepaper están de acuerdo con este enfoque: «— En nuestro portal, priorizar sin reflexión las páginas vistas condujo a una situación en la que publicábamos galerías de 300 fotos con menos de 1 000 caracteres de texto. Las imágenes reemplazaron al contenido, cuya calidad no era naturalmente muy alta con esas cifras», dijo uno de nuestros entrevistados.



Co-funded by  
the European Union

- **Datos de distribución**  
Son las vías de llegada: SEO, servicios de agregación, notificaciones, newsletters, aplicaciones, plataformas sociales. Los cambios en el lado de las plataformas afectan la disponibilidad y exhaustividad de los datos — ejemplo: el cierre por parte de Meta de la herramienta CrowdTangle y su reemplazo por Meta Content Library con acceso restringido para las redacciones, lo que la comunidad investigadora consideró un golpe a la transparencia del ecosistema (fuente: The Wall Street Journal).
- **Datos de redes sociales**  
Además de las métricas de plataforma (alcance, clics, CTR, tiempo de visualización), las señales de calidad son importantes: compartidos contextuales, comentarios sustanciales, menciones de influencers/instituciones. También hay que recordar las limitaciones de la API (ej. X/Twitter — accesos de pago y límites que afectan el monitoreo y los costos).
- **Datos publicitarios**  
En el área publicitaria, el entorno de la privacidad está cambiando: Google retiró su plan de extinguir completamente las cookies de terceros en Chrome y abandonó las ambiciones anteriores de Privacy Sandbox en su forma actual; se mantuvo el modelo de "elección del usuario" en lugar de una eliminación estricta de las cookies de terceros. Esto tiene consecuencias directas para la segmentación, la atribución y el modelado de datos en los medios.
- **Datos de ingresos**  
Junto a la publicidad, crece la importancia de los ingresos de los lectores y la diversificación: suscripciones, membresías, eventos, comercio electrónico, licencias, sindicación, vídeo premium. Los informes de WAN-IFRA y DCN muestran la maduración de los modelos de suscripción y un crecimiento moderado en 2024/2025, con énfasis en la calidad del destinatario y la retención.

## Mejores prácticas de recopilación de datos

### Herramientas y métodos

- **Analítica editorial:** Google Analytics 4 con exportación de eventos brutos a BigQuery (control total y posibilidad de combinar datos editoriales, publicitarios y de suscripción en un solo entorno); Chartbeat / Parse.ly para medir el tiempo de lectura, el flujo de la audiencia y *benchmarking* (con una metodología clara de *engaged time*); Herramientas CDP (Customer Data Platform) — Adobe Real-Time CDP, Twilio Segment, Tealium — para unificar la identificación, mapear consentimientos y orquestar datos entre canales y sistemas (con funciones de gobernanza).
- **Investigación cualitativa y por sondeo:** Encuestas *short-form onsite*, formularios de *feedback*, entrevistas con suscriptores (herramientas de encuestas + CRM/CDP para vincular con datos de comportamiento). Como complemento: auditorías de recorridos del usuario (*user journey* — *heatmaps*, grabaciones de sesiones) — de acuerdo con el RGPD y el principio de minimización.
- **Integraciones y ELT/ETL:** Recopilación de datos a un repositorio central (BigQuery, Snowflake) y luego modelado para informes de noticias, publicidad y gestión. Las



Co-funded by  
the European Union

soluciones en la nube facilitan la unión y el intercambio de datos sin replicación (ej. Analytics Hub en BigQuery).

### Consideraciones éticas

- **Propósito y proporcionalidad.** Mida lo que es necesario para mejorar la calidad del periodismo y la experiencia del destinatario. Evite métricas que distorsionen las prioridades editoriales (ej. la persecución del *clickbait*). Trabajos académicos y análisis ambientales (Tow Center, Nieman Lab) critican la fetichización de las PV en favor de indicadores de **"atención"**, impacto y utilidad. Editores experimentados confirman el sentido común de este enfoque.
- **Transparencia hacia los usuarios.** Objetivos claros de recopilación de datos, una política de privacidad transparente y una elección real para el destinatario son el fundamento de la confianza. Las directrices del EDPB sobre **"dark patterns"** (interfaces engañosas) indican claramente que las interfaces que fuerzan elecciones o dificultan la denegación del procesamiento son incompatibles con el RGPD — esto también se aplica a las plataformas sociales, pero las prácticas se extienden al diseño general de consentimientos y *banners*.

### Cumplimiento del RGPD (GDPR) — Un resumen práctico para editores

- **Consentimiento y *cookie banners*.** El organismo europeo EDPB y las autoridades nacionales (ej. CNIL) señalan que los llamados **"cookie walls"** no garantizan un consentimiento voluntario y que la denegación debe ser tan simple como la aceptación. En 2024, CNIL sancionó a entidades precisamente por dificultar la denegación de *cookies*. Para un editor, esto significa, entre otras cosas, botones visibles de « **Rechazar todo** »/« **Gestionar** » en la primera capa y ninguna categoría preseleccionada necesaria para marketing/seguimiento.
- **Transferencias internacionales de datos.** Los casos contra Google Analytics (CNIL y otras DPA después de *Schrems II*) mostraron el riesgo legal al transferir datos a EE. UU. Incluso con GA4 y nuevos mecanismos, se debe evaluar la conformidad de las transferencias y las bases legales (SCC, TIA). Este es un punto álgido al diseñar el stack analítico en la UE.
- **Cambios de "cookies" en los navegadores.** Google finalmente no retiró las *cookies* de terceros en Chrome y pasó a un modelo de **"elección del usuario"**; los planes anteriores de Privacy Sandbox fueron abandonados o fuertemente limitados, como informaron los medios especializados y Reuters. Sin embargo, el cumplimiento en cuanto a consentimientos y perfilado sigue siendo requerido — el estado de los navegadores no exime de las obligaciones del RGPD.

### Operacionalización del cumplimiento (herramientas)

- Plataforma de gestión del consentimiento (CMP) con auditoría de proveedores y registro de consentimientos (ej. módulos integrados en Tealium/Segment, TCF v2.2 de IAB Europe).
- Políticas de uso de datos y etiquetado de datos en el CDP (Adobe tiene "etiquetas de uso de datos" integradas y aplicación de políticas).



Co-funded by  
the European Union

## Almacenamiento y gestión de datos

Las redacciones modernas operan en múltiples canales simultáneamente: sitio web, aplicación, newsletters, publicidad, suscripciones, redes sociales. Cada uno de estos canales genera una gran cantidad de datos que antes estaban dispersos en sistemas separados. Por ello, cada vez más medios pasan al modelo de "columna vertebral de datos única", es decir, una base compartida en la nube. Es como si toda la información — desde el número de páginas vistas hasta los ingresos por publicidad y la actividad de los suscriptores — fluyera a un único centro de mando. Herramientas como BigQuery o Snowflake recopilan automáticamente datos de diversas fuentes (Google Analytics 4, CRM, plataformas publicitarias, newsletters, sistema de pago) y los combinan en una imagen coherente del funcionamiento de la redacción. Así, en lugar de preguntarse qué estadísticas son precisas, la redacción tiene una única fuente de información confiable y puede tomar decisiones más rápida y precisamente. La nube ofrece flexibilidad a los medios: no es necesario comprar servidores caros ni contratar departamentos de TI para su mantenimiento. Solo se paga por el uso real de la potencia de cálculo, lo que permite aumentar fácilmente las capacidades cuando aumenta el tráfico o el número de suscriptores. Además, los datos pueden analizarse sin necesidad de copiarlos, lo cual es importante, por ejemplo, en proyectos comerciales o en colaboración con socios. Esta arquitectura proporciona a las redacciones acceso a herramientas analíticas avanzadas, segmentación o inteligencia artificial, lo que permite probar nuevos formatos, evaluar el engagement del usuario y crear estrategias basadas en el comportamiento real de los lectores, no en la intuición. En la práctica, la sala de redacción obtiene una columna vertebral digital que apoya todas las actividades, desde la creación de contenido hasta la monetización.

## Seguridad y cumplimiento

La seguridad de los datos en los medios no es solo una cuestión técnica, sino también de confianza de los destinatarios, socios y anunciantes. Por ello, las empresas de medios deben utilizar estándares universalmente reconocidos como ISO/IEC 27001 — es una certificación internacional que confirma que la organización sabe cómo proteger los datos y gestionar el riesgo. Funciona como un conjunto de reglas probadas que ayudan a organizar los procesos de seguridad en toda la empresa, desde la sala de redacción hasta el departamento de publicidad y suscripciones. Al utilizar la nube, es especialmente importante asegurarse de que los datos estén cifrados en cada etapa, tanto cuando están guardados en el servidor ("en reposo") como durante la transmisión ("en tránsito"). Igualmente importante es el control de acceso, es decir, definir claramente quién puede ver qué datos, por ejemplo, a través de sistemas RBAC o ABAC que asignan permisos basados en el rol del usuario o el tipo de datos. Además, el entorno de datos debe dividirse en entornos (ej. prueba, producción) para evitar fugas accidentales, y todas las actividades deben ser monitoreadas y registradas (loggeadas) para detectar rápidamente anomalías. ISO 27001 es un punto de referencia aquí: proporciona una estructura lista para usar para la gestión de la seguridad de la información (ISMS) que grandes corporaciones de medios y editores digitales más pequeños pueden utilizar.

## Calidad y gobernanza de los datos



Co-funded by  
the European Union

- ¿Qué es la "calidad de los datos" en los medios?  
Es la exactitud, integridad, coherencia, actualidad, unicidad y disponibilidad de los datos, características descritas, entre otros, en la familia de normas ISO 8000. Los editores las aplican para minimizar discrepancias (ej. diferentes definiciones de "visualización" entre departamentos), limitar errores de identificación (perfiles duplicados) y asegurar la auditabilidad de las métricas (para anunciantes y reguladores).
- Marco de gobernanza de datos  
DAMA-DMBOK es un cuerpo de conocimiento reconocido que cubre, entre otros, la gestión de metadatos, calidad, seguridad, arquitectura, modelado, integración y datos maestros (master data). En la realidad mediática, ayuda a definir roles (Data Owner/Steward), procesos de verificación de calidad y el ciclo de vida de los datos (desde la adquisición hasta el archivo/eliminación).
- **Práctica en la sala de redacción:**
  - **Data Steward en la redacción:** Persona que conecta la sala de redacción con la analítica, vigilando las definiciones de métricas y el *backlog* de cambios.
  - **Comités de datos:** Revisiones periódicas de definiciones, incidentes de calidad y necesidades de *reporting*.
  - **Ciclo de vida de la métrica:** *Brief*  $\rightarrow$  Definición  $\rightarrow$  Fuentes  $\rightarrow$  Lógica de cálculo  $\rightarrow$  Pruebas  $\rightarrow$  Documentación  $\rightarrow$  Formación de usuarios.
- Procesos de mejora de la calidad:  
Validaciones de las fuentes (esquemas de eventos, pruebas, contratos de datos con proveedores). Monitoreo de la continuidad de los flujos (alertas, SLOs para retrasos). Deduplicación y limpieza de identificadores (especialmente en CDP/CRM). Pruebas de transformación (dbt tests) y comparaciones de conjuntos (ej. conformidad del recuento de páginas vistas de GA4 vs. logs de CDN dentro de los límites de tolerancia). Catálogo de datos y metadatos (quién lo usa, para qué, con qué permisos).

## Etiquetado y políticas de uso

Los sistemas modernos de gestión de datos de usuario (CDP) permiten marcar cada información con una etiqueta que indica si se puede utilizar en publicidad, newsletters, análisis o solo para fines internos específicos. De esta manera, la redacción o el departamento de marketing no tienen que verificar manualmente si los datos cumplen con los requisitos del RGPD o las condiciones del contrato con un socio: el sistema bloquea automáticamente el uso de un segmento de audiencia determinado si infringiera la ley o la regulación. Adobe llama a esto "etiquetas de uso de datos" y "aplicación de políticas". En la práctica, esto significa que grandes grupos de medios y redes publicitarias pueden utilizar los datos de los lectores de forma segura, con la certeza de que cualquier error —por ejemplo, el envío de una campaña a personas que no han dado su consentimiento— será detenido automáticamente antes de su publicación.

## Operacionalización de datos: de la información a las decisiones



Co-funded by  
the European Union

Los datos solo tienen sentido cuando ayudan en el trabajo diario de la redacción. Por ello, muchas salas de redacción modernas introducen rutinas fijas, como reuniones analíticas matutinas, en las que se discuten las señales clave: qué artículos están ganando atención, dónde se ven caídas de tráfico y cuál podría ser la tendencia del día. Estas reuniones no consisten en analizar tablas, sino en buscar conclusiones e ideas. Paneles separados muestran la "salud de la distribución": la situación en SEO, aperturas y cancelaciones de newsletters, eficacia en redes sociales. La redacción también observa los indicadores de ingresos: cuánto ganamos por cada mil páginas vistas, cuál es el valor promedio del usuario y cómo es la participación de las suscripciones y la publicidad. Esto permite a cada departamento tomar decisiones basadas en datos concretos, no en la intuición.

### **Datos en decisiones editoriales y de producto**

Las redacciones modernas utilizan cada vez más los datos para planificar formatos, horas de publicación y estrategias de distribución. El análisis de engagement muestra si funciona mejor el vídeo corto o el largo, si los usuarios prefieren materiales tipo Q&A o artículos explicativos. Se prueban las horas de publicación, los canales de notificación y el impacto de las notificaciones, las redes sociales y los newsletters en el alcance. A través de la segmentación, también se pueden identificar "superusuarios" — el pequeño grupo que genera la mayoría de las páginas vistas e ingresos. Sobre esta base se construyen estrategias de lealtad, modelos de suscripción y acciones de retención de usuarios, como el regreso tras la baja.

### **Datos en las relaciones con los anunciantes**

Los anunciantes miran cada vez menos únicamente el número de páginas vistas. El foco de atención se ha desplazado a los indicadores cualitativos: tiempo de contacto con el contenido, nivel de fidelidad y percepción de la marca. Las redacciones que pueden demostrar que su audiencia pasa tiempo de manera atenta y que los anuncios se muestran en un entorno seguro y creíble tienen una ventaja competitiva. La calidad del público se vuelve más importante que el alcance en sí.

### **Desafíos actuales y cómo afrontarlos**

Uno de los temas candentes es la extinción de las cookies de terceros. Incluso si no ocurre de inmediato, los editores en Europa deben actuar de acuerdo con el RGPD, la minimización de datos y los consentimientos claros de los usuarios. Obtienen ventaja aquellos que desarrollan datos propios (first-party), poseen un sistema de consentimiento transparente y no basan su estrategia únicamente en el seguimiento del comportamiento del usuario en otros sitios. Al mismo tiempo, el acceso a los datos de plataformas externas está disminuyendo. Las herramientas de monitoreo de redes sociales se limitan o cierran, lo que dificulta el análisis de tendencias, la lucha contra la desinformación y la evaluación del riesgo reputacional. Las redacciones invierten cada vez más en el desarrollo de sus propios canales, newsletters y comunidades de lectores que han expresado conscientemente su consentimiento para el contacto. También surge una pregunta importante: ¿pueden los datos distorsionar la misión periodística? La respuesta es: sí, si nos basamos solo en clics. Las métricas utilizadas correctamente no están destinadas a reemplazar el periodismo, sino



**Co-funded by  
the European Union**

a ayudar a mejorarlo. Los datos pueden indicar dónde nuestro trabajo ayuda realmente a los destinatarios a comprender el mundo, y no solo dónde "hace buenos clics".

### **Lo que debe poseer un editor moderno**

Una organización de medios moderna necesita un mapa de datos común — definiciones claras de indicadores clave como "lector activo", "sesión fiel" o "impresión publicitaria". Todas las fuentes de datos — sitio web, aplicación, newsletter, sistema de suscripción, publicidad, redes sociales — deben estar conectadas en un solo ecosistema. Tecnológicamente, esto significa tener herramientas analíticas, una plataforma de gestión de datos de usuario y un panel de noticias que muestre el tiempo de lectura. Paralelamente, el editor debe cumplir con los requisitos del RGPD: tener un sistema de gestión de consentimientos, evitar interfaces manipuladoras, mantener un registro de proveedores y bloquear el uso de datos si no hay base legal. También son necesarios roles claros en la organización: quién es responsable de los datos, quién de su calidad y quién de la implementación de cambios. Este enfoque construye una cultura de trabajo basada en la confianza y métricas compartidas.

### **Conclusión clave**

Los datos no son un valor en sí mismos. Se convierten en tal solo cuando están organizados, son legales y se traducen en decisiones que mejoran la calidad del periodismo y aumentan los ingresos. Ganan los medios que ya no persiguen clics vacíos, sino que construyen una relación con el destinatario basada en el tiempo, la fidelidad y la confianza.

## **D. Técnicas de análisis de datos en los medios**

### **Análisis descriptivo (lo que sucedió)**

En cada redacción, los datos solo empiezan a hablar cuando podemos entender lo que realmente sucedió. Este es el primer nivel de análisis: descriptivo. En las salas de redacción, esto significa responder a preguntas básicas: ¿cuántas personas leyeron el texto, cuánto tiempo permanecieron en la página, de qué fuente vinieron y qué temas generaron mayor interés? Suena simple, pero es el fundamento sobre el que se basa todo el trabajo posterior con los datos. Los periodistas que utilizan a diario Chartbeat, Parse.ly o Google Analytics saben bien que el análisis descriptivo es como el termómetro diario de la redacción. Muestra el estado actual: el pulso de lo que sucede en el sitio. En The Guardian, el informe diario llega por la mañana a todos los redactores. Muestra qué artículos se leyeron más tiempo, cuáles obtuvieron más vistas desde el buscador y cuáles tuvieron mucho tráfico pero poco tiempo de lectura. No son estadísticas secas. Es una historia de cómo las decisiones editoriales de ayer se tradujeron en el comportamiento de los lectores. En Dagens Nyheter en Suecia, la reunión matutina comienza con tres datos sencillos: cuántos nuevos suscriptores se sumaron, cuál fue el tiempo medio de lectura y qué artículos se terminaron con más frecuencia. La redacción trata estos indicadores como el equivalente a la "salud" del organismo editorial. Si aumenta el número de visitas cortas y disminuye el número de sesiones largas, es una señal de que algo en el contenido o la distribución requiere corrección. El análisis descriptivo no sirve para castigar resultados. Su función es



**Co-funded by  
the European Union**

proporcionar una imagen fiel de la situación. El periodista no debe competir por clics, sino saber qué textos realmente llegan a los lectores y de qué manera. La Repubblica introdujo informes internos que muestran no solo cuántas personas entraron en el texto, sino también cuántas de ellas regresaron después de unos días. Resultó que los materiales de investigación y las entrevistas más largas tenían menor alcance, pero construían lealtad: fueron ellos los que atrajeron a los usuarios recurrentes. Los indicadores descriptivos básicos —páginas vistas, número de usuarios, tiempo en la página, profundidad de desplazamiento, fuentes de tráfico— se complementan hoy con datos cualitativos: fidelidad, cuota de suscriptores, tasa de conversión o lealtad del usuario. Editores como El País o The Independent han comenzado a comparar regularmente los resultados entre canales: portal, aplicación, newsletters y redes sociales. Gracias a esto, saben que, por ejemplo, los usuarios de newsletters pasan el doble de tiempo con un texto que los usuarios de Facebook. El análisis descriptivo en la práctica no son solo gráficos. Es la base de las decisiones diarias. En las redacciones con una cultura de datos madura, se ha vuelto tan natural como planificar temas para los próximos días. Cuando se ve que los artículos sobre salud baten récords de lectura los lunes, y los materiales de investigación obtienen más tráfico los viernes, los redactores planean las publicaciones precisamente para esos momentos. Pero la descripción es solo el comienzo. Saber lo que sucedió es una cosa; entender por qué, eso ya es otro nivel de madurez.

### **Análisis diagnóstico (por qué sucedió)**

Cuando una redacción ve una caída en el número de lectores o un aumento sorprendente en la popularidad de un tema concreto, la pregunta natural es: ¿por qué? Es aquí donde entra en juego el análisis diagnóstico. Ya no basta con mirar los números; hay que entender las causas. Las redacciones de toda Europa tienen cada vez más equipos analíticos separados que ayudan a los redactores a "descomponer los datos". En Der Spiegel, el analista y el redactor trabajan juntos en la interpretación de los resultados: ¿un texto sobre política nacional obtuvo más entradas porque estaba bien optimizado para el buscador, o porque había un debate sobre ese tema en la red? ¿O quizás el titular era simplemente más comprensible de lo habitual? El análisis diagnóstico consiste en combinar diferentes fuentes de datos: estadísticas de lectura, acciones en redes sociales, resultados de newsletters, datos de suscripciones y publicidad. Solo así se puede ver el panorama general. Por ejemplo, en Politico Europe, después de cada publicación importante, el equipo comprueba cómo se difundieron los textos en diferentes canales. A veces, el mismo artículo funcionaba de manera promedio en la página principal, pero después de enviarse por newsletter generaba altas tasas de fidelidad y conversión de suscripción. Es importante que el análisis diagnóstico no sirva para buscar culpables. Su función es ayudar a comprender los fenómenos. En The Guardian, los analistas repiten a los redactores una frase: "No preguntes quién escribió el texto que no funcionó. Pregunta qué aprendimos de él". Este enfoque construye una cultura basada en las conclusiones, no en la presión de los resultados. Un ejemplo típico de la práctica: si los artículos de cultura registran un tiempo de lectura más corto que las noticias políticas, no significa que "la cultura no haga clics". Podría ser una cuestión de forma: leads demasiado largos, falta de multimedia, muy pocas citas. El análisis de la experiencia de navegación del usuario, los mapas de desplazamiento (scroll maps) y los "heatmaps" pueden mostrar que los lectores abandonan después del tercer párrafo. Esta es una valiosa pista sobre cómo mejorar la estructura del material. El Mundo



**Co-funded by  
the European Union**

introdujo incluso un ciclo de "post-mortems editoriales": breves reuniones después de grandes acciones informativas, en las que el equipo discute no solo lo que salió bien, sino también por qué algunos textos no funcionaron. A veces es una cuestión del momento de la publicación, a veces una falta de ajuste entre el formato y las expectativas de los destinatarios. Estas conversaciones se convierten en una mina de oro de conocimiento que luego sirve para planificar futuros proyectos. El análisis diagnóstico también proporciona un contexto más amplio. Por ejemplo, Le Monde descubrió que las caídas en el tráfico del fin de semana no se debían a la falta de interés de los lectores, sino al hecho de que su principal fuente de tráfico — Google Discover — prefería los contenidos lifestyle y de revista los sábados, en lugar de los políticos. Una vez comprendida esta dependencia, la redacción cambió el plan de publicación: los análisis políticos se trasladaron a los lunes y los fines de semana se introdujeron ciclos de reportajes largos. Los resultados aumentaron en varios puntos porcentuales. Los periodistas a menudo temen los datos porque los asocian con tablas y fórmulas. Sin embargo, el análisis diagnóstico no es más que preguntas bien formuladas: ¿por qué algo tuvo éxito? ¿por qué algo no funciona? ¿qué podemos mejorar? Cuando estas preguntas se convierten en parte del ritmo de trabajo diario, la redacción obtiene una nueva perspectiva: no solo sabe lo que sucedió, sino que entiende por qué.

### **Análisis predictivo (lo que puede suceder)**

En la etapa predictiva, los datos dejan de ser solo un registro del pasado y comienzan a funcionar como un radar: indican la dirección hacia la que se mueven el mercado, los destinatarios y los comportamientos de los usuarios. Este es el nivel que responde a la pregunta: ¿qué podría pasar mañana, la próxima semana, el próximo mes, si hoy vemos estas señales y no otras? En la práctica de la sala de redacción, el análisis predictivo no significa modelos matemáticos complicados. Significa mirar las tendencias y extraer conclusiones antes de que algo se vuelva obvio. Si, por ejemplo, vemos que el interés en textos sobre energía está creciendo durante varias semanas seguidas, la redacción puede predecir que es un tema que ganará importancia, y preparar con antelación una serie de materiales en profundidad. Así es como operan las grandes redacciones europeas, que no esperan a que la competencia las supere, sino que moldean la agenda ellas mismas. En The Guardian, el equipo de data newsroom analiza los datos de las distintas secciones y crea "pronósticos editoriales" que sugieren temas con potencial creciente. No se trata de adivinar el futuro, sino de ver qué temas empiezan a atraer más atención que una semana o un mes antes. Basándose en tales señales, la redacción puede planificar materiales, entrevistas o producción de audio y vídeo con mayor antelación, en lugar de actuar de forma reactiva. Dagens Nyheter en Suecia aplica un enfoque similar. Cuando el sistema detecta un crecimiento constante de las páginas vistas en el segmento "costo de vida" o "salud pública", la redacción predice que estos serán temas clave para retener a los suscriptores. Esto le permite dirigir a los periodistas a análisis en profundidad, lo que se traduce en una mayor tasa de fidelidad de los usuarios. La predicción también funciona a nivel empresarial. El País utiliza datos sobre el comportamiento de los usuarios para pronosticar su probabilidad de suscripción. Si un lector vuelve regularmente al sitio, lee artículos temáticamente profundos y se suscribe a newsletters, el sistema predice que esa persona está "cerca de la conversión". Esto permite a la redacción reaccionar antes, presentándole ofertas de suscripción, contenido premium o invitaciones a eventos digitales. El análisis predictivo no tiene por qué ser complicado. En muchas redacciones europeas se



**Co-funded by  
the European Union**

utilizan modelos sencillos de predicción basados en la estacionalidad: se sabe que en enero el interés por temas de salud aumenta y en agosto, por los turísticos. Sin embargo, las redacciones maduras combinan las previsiones estacionales con los datos de comportamiento en tiempo real para detectar nuevos fenómenos. Der Spiegel descubrió, por ejemplo, que el interés en el tema de la energía comenzó a crecer incluso antes de que estallara la crisis del combustible: los usuarios comenzaron a escribir frases relacionadas en el buscador, pero el tráfico aún no era masivo. La redacción preparó una serie de análisis antes que otros medios y obtuvo una ventaja informativa. El análisis predictivo permite a las redacciones no solo reaccionar al futuro, sino también co-crearlo. Significa planificar el contenido no para hoy, sino pensando en las necesidades que tendrán los usuarios dentro de una semana o un mes.

### **Análisis prescriptivo (qué acciones tomar)**

El siguiente nivel de análisis responde a la pregunta más importante para toda redacción y editor: ¿qué hay que hacer? Si el análisis descriptivo dice lo que pasó, el diagnóstico por qué, el predictivo qué pasará, entonces el análisis prescriptivo da una recomendación de acción concreta. En la práctica, esto significa que los datos comienzan a apoyar las decisiones operativas. Muchas redacciones europeas han implementado sistemas que sugieren automáticamente qué acciones producirán el mejor efecto. Puede ser una sugerencia de volver a promocionar un artículo en redes sociales si los usuarios regresan a él orgánicamente. Puede ser una recomendación de cambiar el titular si el actual tiene un bajo índice de clics. A menudo son también herramientas que personalizan la vista de la portada: cada usuario ve una configuración ligeramente diferente, dependiendo de sus necesidades. En The Guardian, las herramientas prescriptivas apoyan al equipo de suscripciones: si el sistema determina que un usuario consume contenido económico de forma regular, le ofrece no una oferta de suscripción general, sino acceso a análisis premium especiales que construyen un sentido de exclusividad. En Dagens Nyheter, el análisis prescriptivo decide qué artículos deben estar abiertos a todos los usuarios (para aumentar el alcance) y cuáles es mejor cerrar con un paywall (para aumentar los ingresos). Es importante que el análisis prescriptivo no pretenda reemplazar las decisiones de los redactores. Su papel es dar recomendaciones, pero las decisiones finales siempre las toma una persona. Las mejores redacciones combinan datos con intuición periodística. Como dijo un redactor de El Mundo: "Los datos nos dicen dónde está el interés. Pero nosotros decidimos si es un tema importante". La prescripción también puede funcionar a nivel de marketing y monetización. Los sistemas analíticos sugieren a quién enviar un recordatorio de fin de suscripción, cómo estructurar un paquete de ofertas, quién está en el grupo de riesgo de abandono (churn) y quién puede convertirse en embajador de la marca. Este nivel de analítica ya no es solo observación, sino influencia real en la estrategia de la redacción, la publicidad y las suscripciones. Gracias a ello, los datos dejan de ser un informe y se convierten en un mecanismo para gestionar el futuro.

### **Herramientas y plataformas comúnmente utilizadas en los medios**

Para que la analítica funcione en todos los niveles —del descriptivo al prescriptivo—, las redacciones necesitan herramientas que no solo recopilen datos, sino que también sepan interpretarlos y compartirlos de forma comprensible. La herramienta más común es Google



**Co-funded by  
the European Union**

Analytics, especialmente en la versión integrada con BigQuery. Es un conjunto que permite comprender el tráfico de usuarios, sus comportamientos en tiempo real y la experiencia de navegación por el sitio. En medios maduros, los datos de Google Analytics se combinan con otros sistemas: paywall, base de suscriptores, CRM o sistema publicitario. Tableau y Adobe Analytics permiten crear paneles interactivos para la sala de redacción y la dirección. Son herramientas que marcan la diferencia en la cultura organizativa: en lugar de enviarse archivos de Excel, la redacción puede acceder a un panel común y ver todos los datos en un solo lugar. Chartbeat y Parse.ly son herramientas típicamente de sala de redacción. Muestran en tiempo real cuántas personas leen un artículo determinado y cuánto tiempo mantienen la atención. Gracias a esto, los periodistas no miran los "clics", sino el "tiempo dedicado", lo que cambia la forma de pensar sobre la calidad del contenido. Cuando El País introdujo indicadores de engagement en el trabajo diario, los periodistas comenzaron a redactar introducciones conscientemente para fomentar la lectura continua, y no solo para atraer el clic. Las herramientas de escucha social (social listening), como Brandwatch o Talkwalker, ayudan a comprender cómo se difunde el contenido en las redes sociales. Esto es especialmente importante para las redacciones que compiten no solo por la atención, sino también por la influencia, ya que los datos sociales muestran qué temas se están convirtiendo en parte de una conversación social más amplia. Los CDP (Customer Data Platform), como Adobe Real-Time CDP o Tealium, permiten a las redacciones combinar datos de comportamiento, suscripción y marketing en un único perfil de usuario. Gracias a ellos se pueden construir segmentos de audiencia y crear escenarios de personalización en tiempo real. Todas estas herramientas funcionan mejor cuando están conectadas en un único ecosistema coherente. Las redacciones que han alcanzado la madurez analítica ya no miran cifras aisladas, sino que ven el panorama completo: el usuario llegó desde Google, leyó el artículo hasta el final, se suscribió al newsletter, volvió tres días después y compró una suscripción. Esto no es magia, es el resultado de la integración de datos y el uso consciente de las herramientas.

## E. Distribución de contenidos y conocimiento de la audiencia

En los medios digitales contemporáneos, no basta con escribir el contenido – hay que entregarlo de manera eficaz al público. La distribución ya no es la etapa final del trabajo editorial, sino **una parte integral del mismo. La analítica ha dejado de ser una herramienta que resume los resultados a posteriori. Se ha convertido en una brújula**, que permite a la redacción decidir con conocimiento: dónde publicar, cuándo publicar, cómo presentar el contenido a diferentes grupos de audiencia y cómo utilizar los datos para aumentar la lealtad y los ingresos.

Hace apenas unos años, muchos periodistas consideraban los canales de distribución como algo complementario – publicaban principalmente el contenido en la portada. Hoy sabemos que los usuarios acceden a los contenidos por diversas vías: a través de redes sociales, notificaciones push, boletines de noticias, motores de búsqueda, aplicaciones móviles, plataformas de vídeo y pódcast. Esto significa que **la redacción debe comprender cómo funcionan estos canales y cómo adaptar el contenido a cada uno de ellos.** La



Co-funded by  
the European Union

analítica actúa aquí como una señalización – no indica lo que es importante para el algoritmo, sino señala dónde cada formato cumple mejor su función.

### **Análisis de los canales de distribución: qué funciona y qué solo genera ruido**

El primer paso es comprender que no todos los canales sirven al mismo objetivo. El tráfico desde Facebook puede aportar gran alcance, pero bajo tiempo de lectura. Una newsletter puede tener un alcance menor, pero una tasa de conversión a suscripciones más alta. Una aplicación móvil puede ser la mejor fuente de usuarios leales, pero requiere formatos específicos y notificaciones. **En *El País*, los analistas crearon un modelo que asigna a cada canal un rol específico: algunos impulsan el alcance y el reconocimiento de marca, otros construyen la lealtad y los ingresos por suscripción.**

**\*\*Ejemplo de *The Guardian*: la redacción observó que las noticias breves generan un alto tráfico desde Twitter (ahora X), pero no se traducen en tiempo de lectura. En cambio, los análisis largos, menos populares en redes sociales, generaban un tiempo de lectura muy alto y conversiones a suscripciones. Esto llevó a un cambio de estrategia – en lugar de publicar el mismo contenido de la misma manera en todos los canales, la redacción comenzó a adaptar el formato y la presentación según la audiencia de cada canal.**

En *Dagens Nyheter*, se observó que los usuarios de newsletters tenían hasta cuatro veces más probabilidades de convertirse en suscriptores que los usuarios procedentes de buscadores. **Los resultados analíticos mostraron que la newsletter no es solo un canal de distribución, sino una herramienta de construcción de relaciones.** Esto llevó a un incremento radical en el número de newsletters temáticos y personales – dirigidos por editores, periodistas y expertos.

### **Personalización y segmentación: no para el “usuario masivo”**

Uno de los mayores mitos de la era digital era asumir que todo el tráfico digital es homogéneo. Sin embargo, los datos muestran claramente que existen segmentos de audiencia muy diferentes – incluso si consumen el mismo medio. En *Político Europe*, los usuarios se dividieron en segmentos: lectores gratuitos, lectores profesionales, lectores institucionales y usuarios que consumen exclusivamente newsletters. Cada grupo recibe diferentes sugerencias de contenido, diferentes llamadas a la acción y un estilo de comunicación adaptado.

**La personalización no significa manipulación. Significa adaptación a las necesidades.** En *Der Spiegel*, cada usuario registrado ve la página principal en una disposición que coincide con su historial de lectura. No se trata de encerrar al usuario en una burbuja, sino **de ofrecerle el contenido con mayor valor personal.** Las noticias principales del día siguen disponibles para todos, pero los módulos adicionales están personalizados.

La segmentación también permite gestionar conscientemente la atención del usuario. **En muchos medios se ha identificado un grupo de “superusuarios” – que representa solo el 5–10 % de la audiencia pero genera el 40–60 % de los ingresos** (a través de suscripciones, eventos y compra de contenido premium). Comprender su comportamiento es fundamental para desarrollar una estrategia a largo plazo. En *Dagens Nyheter*, se automatizó el proceso de detección de usuarios que comienzan a pasar más tiempo en el sitio y acceden a contenido analítico. Cuando el sistema detecta este comportamiento, activa una secuencia de acciones – **oferta de newsletter, invitación a un seminario web o prueba de suscripción.**



**Co-funded by  
the European Union**

## Los datos como brújula de recomendaciones

Las recomendaciones basadas en datos se han convertido en uno de los elementos más importantes de los medios digitales modernos. No se trata solo de aumentar el número de visitas. **Se trata de mantener al usuario dentro del ecosistema de la redacción**, en lugar de permitir que se vaya después de leer un único artículo.

En *The Guardian*, los módulos de recomendación fueron probados para no promover únicamente los contenidos más populares, sino también aquellos con altos indicadores de fidelidad. **Se descubrió que los usuarios preferían hacer clic en contenidos sugeridos por la redacción que en simples rankings algorítmicos**. Por ello, el sistema actual se basa no solo en algoritmos, sino también en curación editorial – una combinación de datos e intuición periodística.

En *El País*, los datos mostraron que los usuarios que leen tres contenidos de la misma sección en una semana **tienen un 70 % más de probabilidades de suscribirse**. A partir de esto, la redacción introdujo un módulo de recomendación que, después de dos artículos leídos, comienza a sugerir más contenidos de esa misma categoría – profundizando el interés del usuario y guiándolo hacia la suscripción.

## Ejemplos de implementación práctica

En *Dagens Nyheter*, la analítica mostró que los usuarios que dependen exclusivamente de las redes sociales como fuente de información tienen bajos niveles de lealtad. La redacción decidió lanzar campañas para animar a estos usuarios a suscribirse a newsletters, ofreciendo contenido exclusivo que no está disponible en las redes sociales. **Esto generó más de 50.000 nuevas suscripciones a newsletters en un año**, y una parte de estos usuarios posteriormente se convirtió en suscriptores de pago.

En *El Mundo*, el análisis de datos reveló que los artículos políticos obtienen buenos resultados en buscadores, mientras que el contenido de estilo de vida funciona mejor en la aplicación móvil. La redacción creó dos estilos de distribución distintos: la política fue optimizada para SEO y distribuida ampliamente; el contenido de estilo de vida fue personalizado y enviado mediante notificaciones push. **Como resultado, la aplicación móvil comenzó a superar a la portada en tiempo de lectura**.

En la empresa pública finlandesa *Yle*, los datos mostraron que los oyentes de podcast rara vez visitan la portada del portal, pero son altamente leales. Como respuesta, se creó un centro de audio especial con personalización automática de los episodios siguientes. El usuario no tenía que buscar contenido – **el sistema le recomendaba qué escuchar a continuación**. El tiempo medio de escucha aumentó un 30 %.

**La conclusión es clara: la distribución de contenidos en los medios modernos no consiste en “publicar un artículo en la web”. Consiste en gestionar conscientemente el recorrido del usuario** – desde el primer contacto, pasando por la implicación, hasta la suscripción o el retorno. La analítica permite entender este recorrido, optimizarlo y desarrollarlo.

## F. Evaluación del éxito y de los indicadores clave de rendimiento (KPIs)

En el mundo digital, los medios no solo deben crear contenidos, sino también comprender



Co-funded by  
the European Union

qué resultados generan, tanto a nivel editorial como empresarial. La evaluación del éxito no puede basarse únicamente en la intuición. Los periodistas llevan tiempo afirmando que el número de páginas vistas no refleja el valor real del contenido. Los medios actuales miden algo más: la atención, la lealtad, la conversión a suscripción y el impacto a largo plazo en la relación con el público. **Los indicadores clave de rendimiento (KPIs)** se están convirtiendo en una herramienta no solo de reporte, sino de gestión real de la redacción.

### **Métricas de fidelidad: del clic a la relación**

En muchas redacciones europeas se está produciendo un cambio de mentalidad. **Der Spiegel** ha dejado de considerar las páginas vistas como la principal medida del éxito. En sus informes internos, el primer indicador ahora es el “tiempo de lectura”. Si el usuario pasa al menos 60 segundos en un artículo, el contenido se considera “consumido”, es decir, realmente leído. ¿Por qué es importante? Porque solo los textos leídos con atención construyen la autoridad del medio y conducen a conversiones. De forma similar, **The Guardian** se centra en el indicador “attention time”, que está relacionado tanto con la lealtad como con la predisposición a donar o suscribirse.

Los contenidos de última hora (*breaking news*) se evalúan de forma diferente a los análisis. La noticia debe ser rápida y difundida ampliamente, pero su éxito se mide principalmente por el alcance y el número de usuarios que regresan en un plazo de 24 horas. En cambio, el reportaje o la investigación tienen otro objetivo: mantener la atención y motivar la suscripción. Editores como **Dagens Nyheter** evalúan este tipo de contenidos según el número de suscripciones iniciadas, el número de lecturas por parte de usuarios registrados y el “índice de lealtad”, es decir, cuántas personas regresan para continuar la serie. Las métricas de fidelidad incluyen:

- tiempo medio dedicado al contenido,
- porcentaje de desplazamiento en el artículo,
- número de interacciones (comentarios, registros a newsletters, participación en encuestas),
- número de regresos al sitio durante la semana,
- porcentaje de lectores que consumen más de un contenido de la misma sección. Gracias a estos datos, las redacciones saben qué contenidos no solo se “clican”, sino que también fortalecen la relación con la audiencia.

### **Métricas de alcance: no solo cantidad, sino contexto**

El alcance sigue siendo relevante. Un número elevado de usuarios únicos demuestra la fuerza de la marca. Sin embargo, en las redacciones maduras el alcance se analiza en contexto: no como una cifra absoluta, sino como “alcance cualitativo”. En **El País**, el equipo analiza cuántos usuarios nuevos accedieron al sitio gracias a un artículo específico y cuántos de ellos regresaron en siete días. Esto permite distinguir entre contenidos que generan visitas puntuales y aquellos que atraen lectores recurrentes.

En **Le Monde** se introdujo el indicador de “primer contacto”: cuántas personas llegaron al



**Co-funded by  
the European Union**

sitio por primera vez gracias a un artículo concreto. Los artículos con un alto índice de “primer contacto” son clave para construir la marca y ampliar la influencia editorial.

### **Conversión y suscripciones: del lector al socio**

Para las redacciones basadas en el modelo de suscripción, la métrica clave es la conversión. Pero no se trata solo de cuántas personas compraron una suscripción, sino de entender qué contenidos llevaron a esa decisión. En **Dagens Nyheter**, cada artículo tiene asignado un “valor de suscripción”, calculado en función del número de suscripciones iniciadas después de la lectura del contenido. En **Financial Times** se utiliza el índice RFV (recency, frequency, volume), que mide con qué frecuencia e intensidad el usuario interactúa con el sitio, y en base a ello determina su proximidad a la suscripción.

Para los periodistas, esta métrica es extremadamente valiosa. Muestra qué temas, formatos y estilos de redacción generan un valor empresarial real. La redacción puede invertir tiempo y recursos en aquellas áreas que no solo generan tráfico, sino que construyen ingresos a largo plazo.

En redacciones como **El Mundo** y **The Guardian**, también se analiza el índice de cancelación: cuántos suscriptores dejan de pagar y por qué. Si el abandono proviene principalmente de usuarios interesados en un solo segmento temático, la redacción puede ajustar la oferta o crear una serie editorial que responda específicamente a sus necesidades.

### **Evaluación del ROI: el verdadero valor del contenido**

El ROI (retorno de la inversión) ha dejado de ser un término exclusivo del departamento comercial. Cada vez más redacciones analizan cuánto ingreso genera no solo una campaña publicitaria, sino también un artículo o formato editorial específico. En **Politico Europe** se analiza cuánto ingreso producen los informes especiales y los eventos derivados de un mismo tema estratégico. Esto permite entender que invertir en contenido en profundidad no es un coste, sino una inversión estratégica.

En **The Guardian**, las campañas financiadas por donantes se analizan según el “coste de adquisición de donaciones”. Si una campaña en vídeo atrae donantes de alto valor, se amplía. Si otro formato genera poco retorno, se suspende o se transforma.

### **Mejora continua: los datos como herramienta de retroalimentación**

El cambio más importante que la analítica ha traído a los medios es el abandono del enfoque “publicamos – medimos – olvidamos”. En su lugar, las redacciones implementan ciclos de mejora continua. Cada contenido se convierte en una fuente de información. Cada resultado sirve para aprender.

En **El País** se han introducido “ciclos analíticos”: después de la publicación, a la semana y al mes, se analiza el impacto del contenido. Si el tema resulta relevante, se desarrollan nuevas versiones, actualizaciones o materiales interactivos. Si no, la redacción extrae lecciones y sigue adelante. En **Dagens Nyheter**, las decisiones sobre nuevas secciones editoriales se basan exclusivamente en datos: se analizan tendencias, niveles de lealtad y conversiones de contenido.

Esta cultura transforma el pensamiento periodístico. Los datos no sirven para castigar, sino para aprender. No muestran solo el pasado, sino que orientan la creación del futuro. Los medios que entienden cómo evaluar el éxito –no a través de un único indicador, sino



**Co-funded by  
the European Union**

analizando toda la relación con su público– se vuelven no solo más eficaces, sino también más resistentes a los cambios del mercado.

### **Lealtad de los usuarios: el indicador que cambia las reglas del juego**

En los medios tradicionales, el éxito se medía por el alcance: número de ejemplares vendidos, audiencia o páginas vistas. Hoy es igual de importante, si no más, saber si el usuario regresa, con qué frecuencia y con qué profundidad consume el contenido. La lealtad se ha convertido en uno de los indicadores clave, ya que un usuario leal tiene más probabilidades de suscribirse, participar en eventos, donar o convertirse en embajador de la marca.

En **Dagens Nyheter**, la lealtad se mide con el indicador de “usuarios recurrentes de siete días”, que muestra cuántos lectores visitaron el sitio al menos tres veces durante la semana. Es un número sencillo, pero crucial: su crecimiento indica que el medio se ha convertido en parte del hábito diario del lector.

Un enfoque similar utiliza **The Guardian**, que monitoriza el “loyalty index”. Si un usuario visita el sitio una media de cuatro veces por semana y utiliza múltiples formatos –lee artículos, escucha podcast, se registra en newsletters– es clasificado como un usuario altamente fiel. Estos usuarios son la base de la estabilidad financiera.

En la redacción de **El País**, la lealtad se ha convertido en un objetivo estratégico. En lugar de celebrar récords de visitas puntuales, la redacción analiza qué contenidos hacen que los usuarios regresen. Se descubrió que los ciclos regulares –análisis políticos semanales, columnas económicas y newsletters de autor– son los principales impulsores de la lealtad. Gracias a ello, el calendario editorial se adapta al ritmo de los lectores.

### **Métricas de atención: cuánto “aporta” realmente el usuario al medio**

*Las métricas de atención (attention metrics)* son la respuesta al problema del “alcance vacío”. Es posible tener un millón de visitas, pero si la mayoría de los usuarios solo permanece 10 segundos, significa que el contenido no genera conexión ni valor.

Chartbeat introdujo el concepto de “active engaged time” –el tiempo durante el cual el usuario realmente interactúa con el contenido (desplazamiento, clics, actividad del cursor). En **The Independent**, este indicador se volvió más importante que el número de visitas. La redacción observó que los contenidos con mayor tiempo de lectura tenían un mayor impacto en las decisiones de suscripción y resultaban más atractivos para los anunciantes, dispuestos a pagar más por espacios junto a contenidos de alta atención.

En **Financial Times**, se introdujo el indicador “Quality Reads KPI”, que mide cuántos usuarios desplazaron el artículo al menos hasta la mitad. Es una herramienta sencilla, pero permitió entender qué textos retienen realmente a los usuarios. Se observó que las noticias breves atraían volumen de tráfico, pero los análisis largos construían relaciones profundas.

### **Alcance a corto plazo vs. valor a largo plazo**

Una de las lecciones clave del análisis de datos es distinguir entre los contenidos que generan tráfico inmediato y aquellos que construyen valor a largo plazo. **Politico Europe** evalúa sus contenidos bajo dos filtros: *impacto inmediato* y *impacto duradero*. El primero se refiere a materiales que dominan la agenda del día –noticias breves, exclusivas, breaking news– mientras que el segundo corresponde a contenidos que generan tráfico y suscripciones durante meses –informes especiales, investigaciones y análisis.

En **Der Spiegel**, la redacción observó que las investigaciones publicadas los viernes



**Co-funded by  
the European Union**

recibían menos clics que las publicadas los martes, pero generaban el doble de conversiones a suscripción. Esto llevó a modificar la estrategia editorial: las noticias se publican cuando los usuarios tienen más tiempo, y los contenidos estratégicos cuando toman decisiones de compra.

### **ROI en el periodismo: ¿cuánto valor genera realmente el contenido?**

El retorno de la inversión (ROI) se analiza cada vez más no solo en el contexto de la publicidad, sino de toda la estructura periodística. En redacciones como **El País** y **The Guardian**, cada sección recibe informes que muestran qué ingresos genera su contenido: no solo en publicidad, sino también en suscripciones, eventos y productos asociados.

La evaluación del ROI permite tomar decisiones estratégicas. Si la sección de economía genera menos tráfico pero más ingresos por suscripción, se incrementa la inversión en ella. Si la sección de entretenimiento genera alto tráfico pero bajo compromiso y baja conversión, la redacción puede decidir reducir recursos o reformular formatos.

El ROI también se evalúa a nivel de formato. En **Dagens Nyheter** se descubrió que los podcasts informativos generan menos visitas que los artículos, pero los oyentes tienen el doble de probabilidad de renovar su suscripción. Esto llevó a un aumento de la inversión en audio, aunque las métricas tradicionales no lo justificaban.

### **Mejora continua: la estrategia como proceso, no como acción puntual**

El elemento más importante en la evaluación del éxito es comprender que no se trata de un proceso cerrado, sino de un ciclo continuo. Las redacciones que obtienen ventaja no esperan los resúmenes anuales: analizan datos cada día, implementan estrategias y prueban nuevas soluciones.

**The Guardian** utiliza “pruebas de hipótesis”: los editores formulan una suposición, por ejemplo, que un lead más corto aumentará el tiempo de lectura o que un subtítulo analítico generará más conversiones. Luego se comparan dos versiones del contenido. El resultado no se usa para juzgar al periodista, sino como herramienta de aprendizaje.

En **El Mundo**, se celebran reuniones estratégicas semanales en las que se analizan los indicadores recientes, pero lo más importante no son los números, sino las conclusiones. El objetivo no es “cumplir con la tarea”, sino “¿qué podemos mejorar?”. Esta es una diferencia fundamental: los datos dejan de ser un mecanismo de control y se convierten en motor de desarrollo.

### **¿Qué significa esto para los periodistas y redacciones?**

Los KPIs modernos no sirven para controlar, sino para fortalecer el valor del periodismo. Muestran qué contenidos construyen impacto, confianza y relación con el público. Ayudan a tomar decisiones informadas en lugar de actuar por intuición. Permiten equilibrar los objetivos editoriales y comerciales sin sacrificar la calidad.

Los medios que comprenden cómo medir el éxito y cómo utilizar esos datos para mejorar su estrategia, tienen ventaja frente a aquellos que se fijan únicamente en los clics. En el ecosistema de medios actual, no gana quien persigue la sensacionalismo, sino quien construye valor sostenible: **atención, confianza y lealtad del público**.



**Co-funded by  
the European Union**

## G. Recomendaciones de implementación

La implementación de una cultura basada en datos en una redacción no consiste en comprar una nueva herramienta ni en contratar a un solo analista. Es un proceso que abarca la forma de trabajo, la estructura de responsabilidades, el lenguaje con el que se habla sobre la audiencia y las decisiones que se toman cada día. Las redacciones que han implementado con éxito la analítica no comenzaron con algoritmos complejos, sino con un cambio de mentalidad: **los datos no son una amenaza para el periodismo, son una herramienta que permite fortalecerlo.**

### **Cómo empezar – un enfoque desde la redacción, no desde la tecnología**

El primer paso es establecer un lenguaje común. Cada redacción debe definir claramente los indicadores más importantes: qué significa “*sesión fiel*”, en qué se diferencia un “*usuario único*” de un “*usuario leal*”, qué entendemos por “*conversión*”. Sin este vocabulario compartido, la redacción y el departamento de negocio interpretarán los datos de formas completamente distintas.

En **Dagens Nyheter** y **El País**, el primer elemento de la implementación analítica fue el “mapa de métricas”: un documento que no contenía datos técnicos, sino definiciones explicadas en un lenguaje sencillo. Gracias a este documento, cada miembro de la redacción entendía la diferencia entre una visualización de página y el tiempo de lectura, y por qué este último es más importante. Este paso permitió evitar conflictos entre la intuición periodística y el análisis de datos.

### **El papel de las personas – quién es responsable de los datos**

En las redacciones europeas más avanzadas, la creación de una cultura de datos no fue una tarea del departamento de TI, sino un proceso editorial. En muchos lugares surgió la figura del “*analista editorial*” o “*editor de datos*”, cuya tarea no es informar números, sino traducirlos al lenguaje periodístico.

En **The Guardian**, los analistas forman parte de los equipos editoriales, sentados en las mismas mesas que reporteros y editores. No entregan informes “desde arriba”, sino que dialogan sobre cómo los datos pueden apoyar el trabajo periodístico. En **Der Spiegel**, cada sección temática cuenta con una persona que monitoriza los resultados de sus contenidos y planifica las siguientes acciones junto con los editores.

### **Integración de la analítica en la cultura laboral diaria**

La implementación de la analítica no consiste en elaborar un informe semanal. El objetivo es que los datos se conviertan en parte de las rutinas cotidianas de la redacción. En **Político Europe**, la reunión matutina siempre comienza con una breve revisión de datos – pero no se trata de hojas de cálculo. El analista presenta dos o tres conclusiones clave: qué contenidos generaron mayor reacción, qué funcionó bien, qué sorprendió a la audiencia. Estas conclusiones influyen directamente en la planificación del día.

En **La Repubblica**, las reuniones analíticas toman la forma de “conversaciones editoriales sobre el futuro”. No se discuten errores del pasado, sino oportunidades potenciales: si crece el interés por temas climáticos, ¿deberíamos crear una nueva serie, un pódcast o una newsletter? Si los usuarios solo leen la mitad del artículo, ¿qué podemos cambiar en su estructura?



Co-funded by  
the European Union

### **Integración de herramientas – centrada en el usuario, no en el sistema**

La tecnología debe apoyar a la redacción, no dominarla. Las redacciones europeas más efectivas integran varias herramientas en un solo ecosistema: la analítica de comportamiento muestra lo que hace el usuario; **CDP** conecta su actividad con suscripciones y newsletters; las herramientas de la redacción muestran los datos en tiempo real. Lo clave es que el periodista no tenga que abrir cinco programas distintos, sino que vea toda la información relevante en un solo lugar.

Un ejemplo de ello es **Dagens Nyheter**, donde se creó un panel editorial interno. Cada periodista puede ver cuántos suscriptores leyeron su artículo, cuál fue el tiempo promedio de lectura y si el contenido generó nuevas suscripciones. No es una herramienta de control, sino una forma de retroalimentación que ayuda a mejorar el trabajo periodístico.

### **Cambio de mentalidad: del clic al valor**

La mayor barrera para implementar analítica no es la tecnología, sino los hábitos. Durante años, muchas redacciones funcionaron bajo la lógica de la competencia por el clic. La analítica de nueva generación permite pasar a una lógica de calidad y valor a largo plazo. El periodista no debe escribir para el algoritmo: puede escribir para construir **lealtad y confianza**, porque estos son ahora los elementos que se miden y se recompensan.

En **Financial Times**, uno de los editores lo resumió así: **“La analítica no nos dice qué escribir. Nos dice cómo la audiencia utiliza nuestro trabajo. El resto es nuestra responsabilidad editorial.”**

### **Qué aporta una implementación eficaz**

Cuando una redacción adopta un modelo basado en datos y gestión consciente, comienzan a suceder tres cosas casi automáticamente: aumenta la calidad del periodismo (porque el contenido es más útil para la audiencia), aumenta la lealtad de los usuarios (porque el contenido llega a las personas adecuadas en el momento y formato adecuados) y aumentan los ingresos (porque el negocio comienza a apoyar el contenido de valor, no solo el popular). **Los datos dejan de ser un informe y se convierten en la columna vertebral de la estrategia editorial y empresarial.**

## **H. Conclusión**

La transformación digital de los medios no consiste en sustituir el papel por Internet ni en trasladar la redacción a la nube. Su esencia es **un cambio de mentalidad**: pasar del trabajo basado en la intuición y la casualidad a una gestión consciente de la relación con el usuario. **Los datos no son un fin en sí mismos —son una herramienta** que permite a la redacción comprender mejor a su audiencia, seleccionar temas con mayor precisión, distribuir el contenido de forma más eficaz y construir ingresos estables.

**La lección más importante derivada de la experiencia de las redacciones europeas es que los indicadores de éxito deben estar alineados con la misión editorial y el modelo de negocio.** Si el medio se basa en suscripciones, el éxito se mide por la implicación, el tiempo de lectura y el valor del usuario a lo largo del tiempo. Si el modelo depende de la publicidad, los factores clave son la calidad de la audiencia, la visibilidad de los anuncios y la credibilidad de la marca. Independientemente del modelo, todos los medios modernos



**Co-funded by  
the European Union**

coinciden: **el número de clics no basta. El futuro lo deciden la atención, la lealtad y la confianza del usuario.**

Las redacciones que utilizan eficazmente los datos no renuncian al criterio periodístico —al contrario, lo refuerzan. **Los datos no sirven para imponer temas, sino para comprender mejor dónde está el usuario, qué preguntas se plantea y qué respuestas necesita realmente.** En este sentido, la analítica se convierte en una aliada de la misión pública de los medios, no en una amenaza.

**A continuación, se presenta una lista de herramientas y plataformas comprobadas utilizadas en los medios** —todas legales, altamente valoradas, con descripciones y sin un orden específico. Los enlaces se proporcionan directamente en el texto.

### **Chartbeat**

La plataforma Chartbeat (<https://chartbeat.com/>) es una herramienta analítica diseñada específicamente para editores y redacciones. Permite seguir en tiempo real qué hacen los usuarios: qué artículos atraen atención, cuánto dura la sesión y qué fuentes de tráfico son más eficaces. Las redacciones eligen Chartbeat cuando necesitan un “radar” inmediato de lo que ocurre en su sitio web y quieren reaccionar al instante.

### **Parse.ly**

Parse.ly (<https://parse.ly/>) es una plataforma centrada en el análisis de contenidos —mide tanto la popularidad de los artículos como la profundidad de la fidelidad, las interacciones y las conversiones (newsletters, suscripciones). Es una herramienta que ayuda a entender qué contenidos y formatos generan valor no solo en términos de tráfico, sino también de negocio.

### **Adobe Real-Time CDP**

Adobe Real-Time CDP (<https://business.adobe.com/products/real-time-customer-data-platform/rtcdp.html>) es una solución empresarial que permite unificar datos de usuarios provenientes del sitio web, aplicaciones, CRM y publicidad en una sola vista del usuario, para utilizarlos en segmentación y personalización. Es una herramienta avanzada para los medios que desarrollan modelos de suscripción y desean comprender mejor a sus lectores.

### **Tableau**

Tableau (<https://tableau.com/>) es una herramienta de Business Intelligence y visualización de datos. Permite a las redacciones y equipos analíticos crear paneles interactivos que presentan los datos de forma comprensible para periodistas y gestores. Gracias a Tableau, los datos en bruto se convierten en información clara y útil para la toma de decisiones editoriales.

### **Google Analytics 4 (GA4)**

Google Analytics 4 ([analytics.google.com](https://analytics.google.com)) es la versión más reciente de la herramienta estándar para analizar el tráfico de sitios web y aplicaciones. Se basa en la recopilación de datos mediante eventos, ofrece un mejor análisis de la experiencia de navegación del usuario y permite integrar datos entre dispositivos. Para la mayoría de las redacciones, representa el punto de partida para construir un sistema de medición.



**Co-funded by  
the European Union**

## **Algunas consideraciones sobre la elección e implementación**

Al seleccionar una herramienta, es importante considerar su facilidad de uso en la redacción —si los periodistas y editores podrán utilizar los datos de forma autónoma o requerirán asistencia técnica constante.

Es fundamental comprobar si la herramienta permite integrarse con otros sistemas (newsletter, CRM, aplicación), ya que los datos funcionan mejor cuando están conectados.

Licencias y costes: algunas soluciones son gratuitas (aunque limitadas), otras requieren inversión. La redacción debe evaluar si el valor aportado justifica el coste.

Siempre es recomendable planificar la formación del equipo —una herramienta no cambia nada si los periodistas no saben cómo utilizarla.

Recuerda el cumplimiento legal: los datos de los usuarios, el análisis de su comportamiento y la segmentación deben estar en conformidad con las normativas de protección de datos personales (por ejemplo, el RGPD en Europa).

**Este no es otro informe técnico sobre la “magia de los datos”.** Es una guía para las redacciones que muestra cómo convertir los datos en mejores decisiones editoriales y mayores ingresos sostenibles. Desde la definición de la madurez de los datos y la organización de las fuentes, pasando por el almacenamiento seguro en la nube y el cumplimiento del RGPD, hasta la operacionalización diaria: rituales de trabajo, paneles de salud de la distribución, segmentación de la audiencia, métricas de atención y KPIs reales.

**La conclusión principal es clara:** hoy en día, el número de clics está siendo reemplazado por la **calidad del contacto con el contenido** – el tiempo, el compromiso, la lealtad y la conversión a suscripción.

Las entrevistas en profundidad con periodistas y editores aportaron al documento una dimensión práctica: mostraron cómo se utilizan realmente las herramientas en la redacción, dónde GA4 resulta poco intuitivo, cómo el panel de la redacción facilita el diálogo sobre resultados, qué obstaculiza los reportes diarios y qué funciona de inmediato. Estas conversaciones dieron “realismo” al documento: mostraron las diferencias entre teoría y práctica, identificaron barreras culturales (presión por clics), organizativas (silos) y técnicas (datos fragmentados, sistemas obsoletos).

**El camino hacia la madurez de los datos no comienza con algoritmos, sino con un vocabulario común y un único “esqueleto de datos”.** Cuando la redacción, el departamento de publicidad y el de producto utilizan la misma fuente confiable (almacenamiento en la nube, definiciones claras de métricas, capa semántica), desaparecen los conflictos sobre “quién tiene razón con los números”. Solo entonces las métricas tienen sentido: **el tiempo de lectura por encima de las páginas vistas, la lealtad por encima del alcance puntual, el “valor de suscripción” del contenido por encima de picos breves de tráfico.**

En la distribución ganan la adaptación al canal y la personalización; en la monetización, la segmentación de “superusuarios”, la retención y la medición honesta del ROI.

**En conclusión —una recomendación práctica para los editores:** tendrán éxito quienes ordenen sus métricas, consoliden los datos en la nube, inviertan en herramientas accesibles para los periodistas e integren la analítica en el ritmo diario del trabajo. Las entrevistas



**Co-funded by  
the European Union**

mostraron que incluso pequeños pasos —un vocabulario común de métricas, un panel sencillo, un “comité de datos” semanal— generan resultados rápidos. No se trata de una revolución inmediata, sino de una evolución constante: menos “caza de clics”, más calidad, confianza y retorno de usuarios. **Y este es el mensaje más importante de toda la guía.**



Co-funded by  
the European Union