

Estudio de mercado y audiencias de medios de comunicación en América Central

Proyecto VIMES
Medios Viables para Sociedades Empoderadas

Informe comparativo



Estudio de mercado y audiencias de medios de comunicación en América Central

Proyecto VIMES
Medios Viables para Sociedades Empoderadas

Informe comparativo



INVESTIGACIÓN APOYADA POR | Free Press Unlimited

AUTORÍA | A-01 (A Company / A Foundation)

DIRECCIÓN EDITORIAL | Marije van Lidth de Jeude

ELABORACIÓN | Marije van Lidth de Jeude, María Catalina Colmenares, Willian Carballo

APOYO ESTADÍSTICO | Eugenia Loria

OTRAS CONTRIBUCIONES | Marina Palacios, Miguel Gómez

REVISIÓN DE TEXTO | Linda De Donder

DISEÑO GRÁFICO | Oliver Schütte y Mauricio Galvis

IMAGEN PORTADA | Confidencial. www.confidencial.com.ni

Oficiales de la policía orteguista sacan computadoras y otros equipos del estudio de grabación de Esta Semana y Esta Noche en Managua, Nicaragua.

www.a-01.net

www.freepressunlimited.org

Enero 2022

Contenido

Abreviaturas	5
1 Introducción	6
Metodología	10
2 Contexto mediático y periodístico	13
2.1 Libertad de prensa y expresión	15
2.2 Características del mercado	18
2.3 Digitalización y financiamiento	27
2.4 Aspectos de género en el universo mediático	28
3 Análisis de la audiencia	30
3.1 Hábitos y preferencias a la hora de informarse	31
3.2 Confianza, credibilidad, libertad de prensa y pluralismo	32
3.3 Pagos y apoyos económicos a medios periodísticos	33
3.4 Comparación de periódicos digitales	35
3.5 Conclusión sobre la audiencia	35
4 Lecciones aprendidas	36
4.1 Relación con las audiencias	37
4.2 Formatos y contenidos	38
4.3 Métricas y otros datos	39
4.4 Aspectos organizacionales	41
4.5 Salud financiera	41
4.6 Alianzas estratégicas y proyectos	42
4.7 Amenazas a la libertad de prensa y expresión	44
5 Recomendaciones	46
5.1 Relación con las audiencias	47
5.2 Formatos y contenidos	48
5.3 Métricas y otros datos	51
5.4 Aspectos organizacionales	52
5.5 Salud financiera	54
5.6 Alianzas estratégicas y proyectos	55
5.7 Amenazas a la libertad de prensa y expresión	57
Referencias bibliográficas	59

Abreviaturas

CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
DDoS	<i>Distributed Denial of Service</i> (Denegación Distribuida de Servicio)
FPU	Free Press Unlimited
IA	Inteligencia Artificial
ICIJ	International Consortium of Investigative Journalists
LGBT+	Lesbiana, gay, bisexual, transgénero y otras identidades de género u orientaciones sexuales
MBPS	MegaBits Por Segundo
OEA	Organización de Estados Americanos
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RRSS	Redes Sociales
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> (Optimización en Motores de Búsqueda)
SIP	Sociedad Interamericana de Prensa
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely</i> (específico, medible, alcanzable, realista, temporal)
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UCA	Universidad Centroamericana
VBG	Violencia basada en Género
VIMES	<i>Viable Media for Empowered Societies</i> (Medios Viables para Sociedades Empoderadas)

1

Introducción

Esta publicación presenta los resultados comparativos de los estudios de mercado y audiencias de medios de comunicación efectuados en tres países centroamericanos: Nicaragua, El Salvador y Guatemala. Fue desarrollada por A-01 (A Company / A Foundation) a solicitud de FPU (*Free Press Unlimited* - Prensa Libre Ilimitada), como parte de VIMES (*Viable Media for Empowered Societies* - Medios Viables para Sociedades Empoderadas), un proyecto dirigido a periodistas y medios independientes en América Central y Europa del Este. Los resultados más detallados de cada país se presentan en los tres informes nacionales.

El proyecto VIMES es financiado por el Fondo de Derechos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos y se centra en mejoras en varias áreas, tales como: reempaque de contenido en formatos innovadores, nuevas formas de participación de la audiencia, seguridad y mayor sostenibilidad financiera. El proyecto también facilita una plataforma para la cooperación y el intercambio de conocimientos y experiencias de periodistas y medios independientes.

La investigación busca:

- + Conocer el mercado actual de los medios de comunicación en Nicaragua, El Salvador y Guatemala.
- + Entender cómo la población percibe los medios y cuáles son sus hábitos en el consumo de las noticias.
- + Desarrollar recomendaciones para mejorar la viabilidad de los medios de comunicación independientes.

Para el caso de El Salvador el socio local de VIMES es El Faro, un medio digital creado en mayo de 1998 en San Salvador y considerado uno de los primeros de su tipo en el continente. El periódico ha ganado diversidad de premios internacionales gracias a su calidad periodística y es considerado un referente latinoamericano. Es parte de la empresa Trípode S.A. de C.V., fundada por el periodista Carlos Dada y el empresario Jorge Simán.

Para el caso de Nicaragua el socio local de VIMES es Confidencial, un medio digital creado en 1996 como una "propuesta de periodismo independiente, enfocada en ofrecer análisis y noticias de calidad" (confidencial.com.ni). Fue fundado por el periodista Carlos Fernando Chamorro Barrios, su actual director.

Para el caso de Guatemala no hubo un socio específico, ya que el medio (Nómada) había cerrado antes de realizar el estudio.





Una voceadora vende el último ejemplar impreso del diario La Prensa en un semáforo de Managua, Nicaragua. 12 de agosto 2021

Metodología

Para esta investigación de carácter exploratorio y descriptivo se utilizó un método de investigación mixto, que combina enfoques cuantitativo y cualitativo.

Para el **enfoque cuantitativo**, se elaboró una encuesta en Survey Monkey, que fue enviada a contactos y promocionada con anuncios en Facebook, Google Ads y las páginas web y redes sociales de diferentes medios, en especial por los socios del proyecto VIMES. Al no contar con un marco de muestreo de la población objetivo, se decidió utilizar un muestreo no probabilístico conocido como “bola de nieve”, que consiste en pedir a cada respondiente que comparta el cuestionario con sus contactos. Este procedimiento da como resultado muestras cuya representatividad es desconocida y no permite realizar inferencia estadística. Para compensar esta limitación se buscó obtener la mayor cantidad posible de respuestas con el fin de lograr una mayor diversidad de opiniones que enriquezcan los resultados. Las encuestas estuvieron en línea del 23 de noviembre de 2020 al 18 de enero de 2021. Se obtuvieron 2667 respuestas con 1627 cuestionarios completos, que representan un 61% por ciento del total.¹ Ver tabla 1 para el perfil de las personas respondientes por país.

Adicionalmente se hizo una **investigación en línea**, analizando datos de las audiencias en sitios web y medios sociales como Similar Web, Facebook Insights, Center for Cooperative Media Dashboard.

¹ Aunque los cuestionarios completos son un dato importante, el análisis de los resultados se realiza por pregunta. En cada gráfico se incluye el valor N: la cantidad de personas que respondieron esa pregunta.

En cuanto a la **metodología cualitativa**, se realizaron 36 entrevistas semiestructuradas a profundidad con 47 personas claves del sector, que incluían integrantes de los equipos de los socios, periodistas de otros medios, así como representantes de la academia, empresas privadas que pautan, sociedad civil, cooperación internacional y expertas de género. También se desarrollaron diez grupos focales: tres con personas que leen las noticias varias veces al día, tres con personas que residen fuera de sus países, tres con personas que opinan que hay libertad de prensa y uno con personas con mayor poder adquisitivo. Finalmente, se realizaron cuatro talleres con representantes de FPU y los medios socios del proyecto VIMES para profundizar y validar los hallazgos.

Sesión con excavadores (lectores contribuyentes) de El Faro, El Salvador.

Imagen: El Faro
www.elfaro.net



Tabla 1. Perfil de respondientes a la encuesta en línea

	El Salvador	Nicaragua	Guatemala
Respuestas recibidas	1074	841	752
Cuestionarios completos	717	522	388
% completo	66.8	62.1	51.6
% hombres	71.5	66.1	67.4
% mujeres	26.8	32.8	31.0
% otros / no indica	1.7	1.1	1.6
Edad promedio	40	48	42
% reside en el país	88.2	81.5	94.0
% reside en EE.UU.	4.9	5.5	*
% reside en Costa Rica	*	3.4	*
% con grado universitario	73.8	85.0	71.5
% con mediano o alto poder adquisitivo (según percepción propia)	75.8	70.0	70.4

* Cantidad <1%

Fuente: Elaboración A-01

2

**Contexto
mediático y
periodístico**

La investigación se dio en el marco de un contexto lleno de retos para el periodismo. Ese contexto incluye un descenso de los tres países en el ranking mundial de la libertad de prensa en la última década; un clima hostil hacia la prensa, originado principalmente desde el Estado; el incremento de la desinformación, principalmente en redes sociales; así como condiciones desfavorables para quienes trabajan en medios, entre ellas bajos salarios, pocas prestaciones y discriminaciones de género.

En los tres países la propiedad de los medios más grandes está en pocas manos, de empresarios y/o políticos. Los nexos entre unos y otros impiden una democracia real y plena, pues no hay garantía de una línea editorial independiente de sus dueños políticos y, por lo tanto, de una pluralidad de ideas.

En los últimos años sí hubo un incremento en la cantidad y diversidad de medios, más que todo con noticieros unipersonales o de pequeños grupos de periodistas (sobre todo en Nicaragua y Guatemala) que aprovechan la digitalización (mayor penetración y consumo de internet, redes sociales y contenidos periodísticos en formatos multimedia). Aunque esto en sí no necesariamente conduce a una mayor pluralidad de las ideas ya que los medios suelen dividirse en campos pro y contra el gobierno.

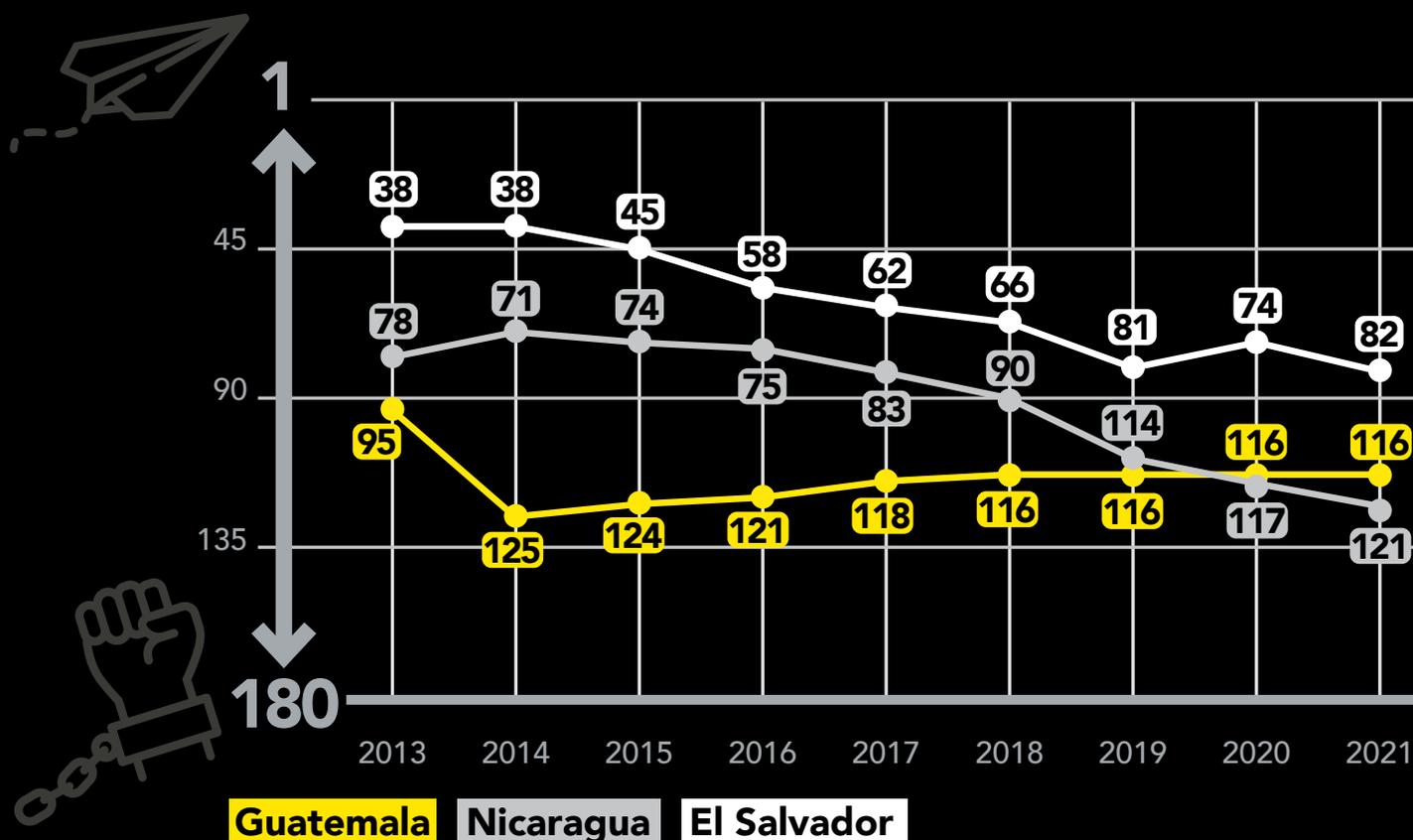
Redes sociales como Instagram se consolidan y canales de mensajería, como Telegram, crecen, al mismo tiempo que la gente tiene acceso a contenidos multimedia de otros países con nuevos formatos (como videos cortos, infografía, cómics, podcasts), herramientas aún menos usadas por periodistas de más larga trayectoria.



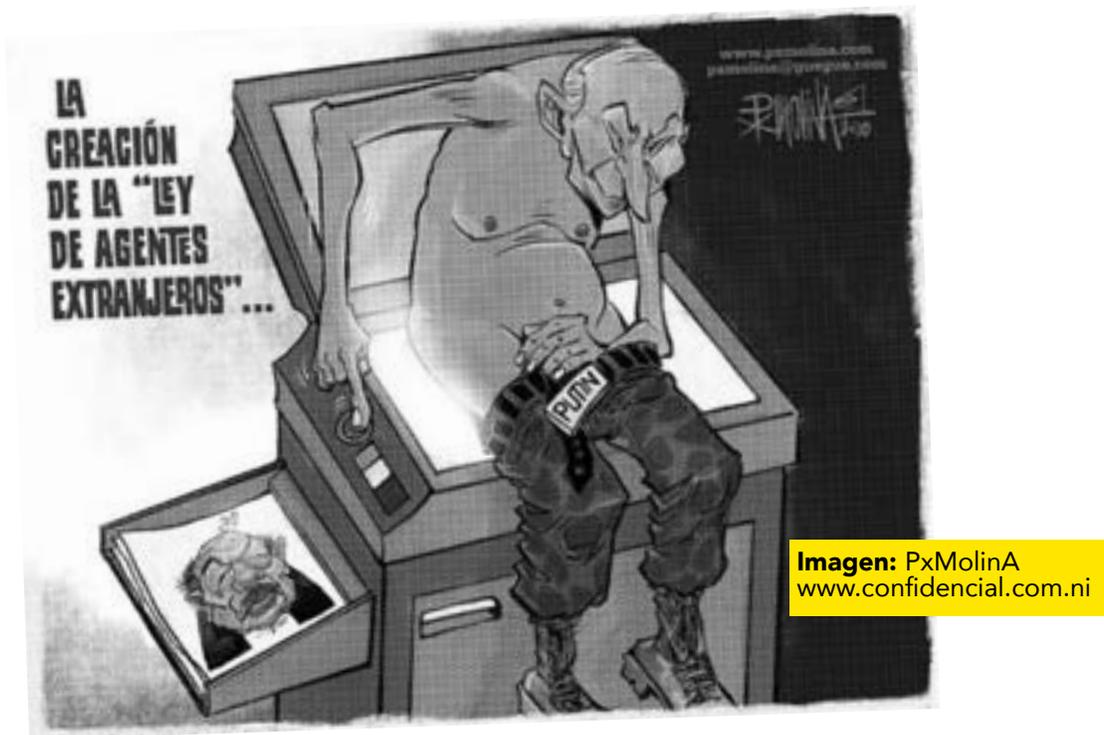
2.1 Libertad de prensa y expresión

La libertad de prensa y expresión en los tres países ha ido sufriendo en los años recientes (ver gráfico 1). En los tres países hay un **clima político hostil** contra la prensa. Desde el gobierno atacan, hostigan, estigmatizan a la prensa que le es crítica. En Nicaragua además encarcela periodistas y desmantela medios independientes, legitimándose con la aprobación de leyes como la del Ciberdelito y de Agentes Extranjeros. Esta última también es conocida como "Ley Putin", por sus antecedentes en Rusia.

Gráfico 1. Evolución de la posición de Nicaragua, El Salvador y Guatemala en los rankings de libertad de prensa entre 180 países



Fuente: Elaboración A-01 con base en Reporteros Sin Fronteras



Según el más reciente reporte anual de Fundamedios sobre 2021: “La Ley de Cibercrimitos y la Ley de Regulación de Agentes Extranjeros nacidas en **Nicaragua** fueron utilizadas como herramientas de persecución, acoso, y hostigamiento contra periodistas y contra todas las voces críticas. El presidente de **El Salvador**, Nayib Bukele, adoptó este mal ejemplo y lo hizo suyo a través de la Ley de Registro de Agentes Extranjeros [que incluye un 40% de impuestos sobre fondos recibidos desde el extranjero]² . A esto se suma el asedio y el discurso estigmatizante que el Primer Mandatario ha lanzado contra medios de comunicación críticos como El Faro, [al punto de acusarlos de] delitos de evasión tributaria y obligar a sus periodistas a salir del país. En **Guatemala**, la propuesta conocida como la Ley de las ONG, también pretendió generar un control sobre las organizaciones en el país. Aquí, en los ataques contra medios de comunicación comunitarios [durante este año se acusó] a periodistas por delitos de sedición, incendio y robo agravado. Incluso se llegaron a establecer estados de sitio, en contra de la libertad de expresión.”

“Nicaragua se convirtió en una dictadura sin atenuantes y sus prácticas lamentables fueron replicadas por sus países vecinos con un solo objetivo: callar a las voces disidentes”.

Fundamedios, diciembre 2021

² La aprobación de la ley está en pausa en busca de mayor consenso con la comunidad internacional que se mostró crítica a la misma (El Faro 26/11/2021).

No solo desde el Estado vienen las agresiones, sino también desde el **crimen organizado** y maras (sobre todo en El Salvador y Guatemala) hay amenazas hacia periodistas. Esto recalca muchas veces en **censura y autocensura** por los mismos medios y sus periodistas.

Tabla 2. Características de amenazas a la libertad de expresión

Régimen**	El Salvador Democrático / Autoritario	Guatemala Democracia autoritaria	Nicaragua Autoritario
Ataques y criminalización	Auditorías y causas injustificadas. Ej. Acusación evasión tributaria contra El Faro.	Auditorías, causas tributarias y penales. Ej. Proceso contra José Ruben Zamora por delitos administrativos de 2013.	Adquisición o cooptación de medios, confiscación de equipos u oficinas, encarcelamiento de periodistas, activistas y políticos (as). Ej. Allanamiento y expropiación de las oficinas de 100% Noticias y Confidencial.
Ataques digitales	<i>Trolling</i> , ataques en redes sociales, ataques DDoS*.	Proliferación de <i>Netcenters</i> , uso de tácticas de <i>trolling</i> , publicación de comunicaciones privadas.	Ataques DDoS*, uso de ejércitos digitales, <i>trolling</i> , campañas de estigmatización y acoso en línea, legislación para silenciar voces independientes y críticas.
Seguimientos e intervenciones	Robo de equipos, incursión en lugares de trabajo, seguimientos y escuchas ilegales (Pegasus).	Ataques y arrestos a comunicadores en zonas de alteración del orden público.	Encarcelamiento, secuestro, violación de comunicaciones, acoso a amistades y familiares, restricciones legales, financieras y administrativas.

*Los ataques de red distribuidos a menudo se conocen como ataques de denegación distribuida de servicio (DDoS por sus siglas en inglés). El ataque DDoS envía varias solicitudes al sitio web atacado con la intención de desbordar la capacidad del sitio y evitar que funcione correctamente. <https://latam.kaspersky.com/resource-center/threats/ddos-attacks>

**Ver entre otros El País 2021 y Copeland 2021

Fuente: Elaboración A-01

En Guatemala hubo también una noticia positiva para la libertad de expresión, prensa y acceso a la información en el 2021, cuando “la Corte Interamericana de Derechos Humanos dictó dos sentencias que generan potentes precedentes a favor de estos derechos fundamentales. A los Pueblos Indígenas de Guatemala se les reconoció el derecho del acceso a las frecuencias y al pluralismo en la comunicación” (Fundamedios 2021).

2.2 Características del mercado

Guatemala tiene el mayor porcentaje de personas usuarias de internet (65 por ciento), seguido por El Salvador con 50.5 por ciento y Nicaragua con 41.7 por ciento (ver gráfico 2). Muy diferente es para las redes sociales, donde el país con mayor porcentaje de personas usuarias es El Salvador (66.2 por ciento), seguido por Nicaragua (52.5 por ciento) y Guatemala de último con 51.4 por ciento. El Salvador lidera también en la cantidad de conexiones móviles por persona (con un promedio de 1.5).

Gráfico 2. Características de la población y su digitalización

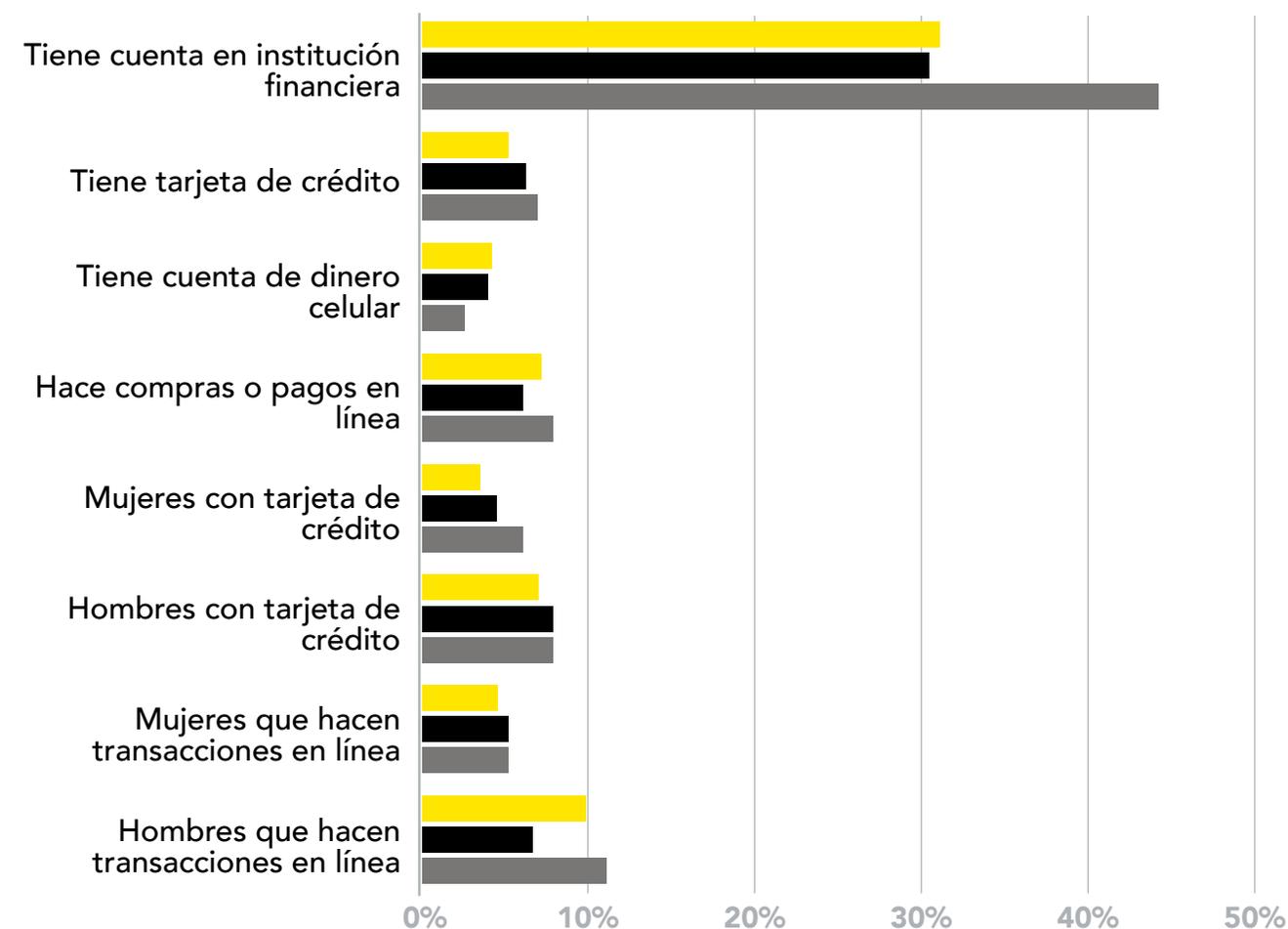


Fuente: Elaboración A-01 con datos de Hootsuite en Yi Min Shum 2021

El gráfico 3 sobre inclusión financiera permite evaluar qué tan dinámico es el mercado en el que se mueven las audiencias y las empresas anunciantes, un posible indicador de oportunidades para los medios que buscan líneas de ingreso adicionales. La bancarización y la capacidad de hacer pagos digitales facilita el análisis, no solo de oportunidades para generar ingresos por cuenta de personas lectoras, sino también para diseñar la oferta de contenidos publicitarios de cara a los anunciantes.

Guatemala es el país con mayor inclusión financiera, con excepción de los pagos móviles, a pesar de que El Salvador tiene una mayor población urbana (gráfico 2). Es interesante observar que la brecha de género en las transacciones en línea es pequeña en el caso de El Salvador, mientras que en los otros dos países el porcentaje de hombres que realiza estas transacciones duplica al de las mujeres (gráfico 3).

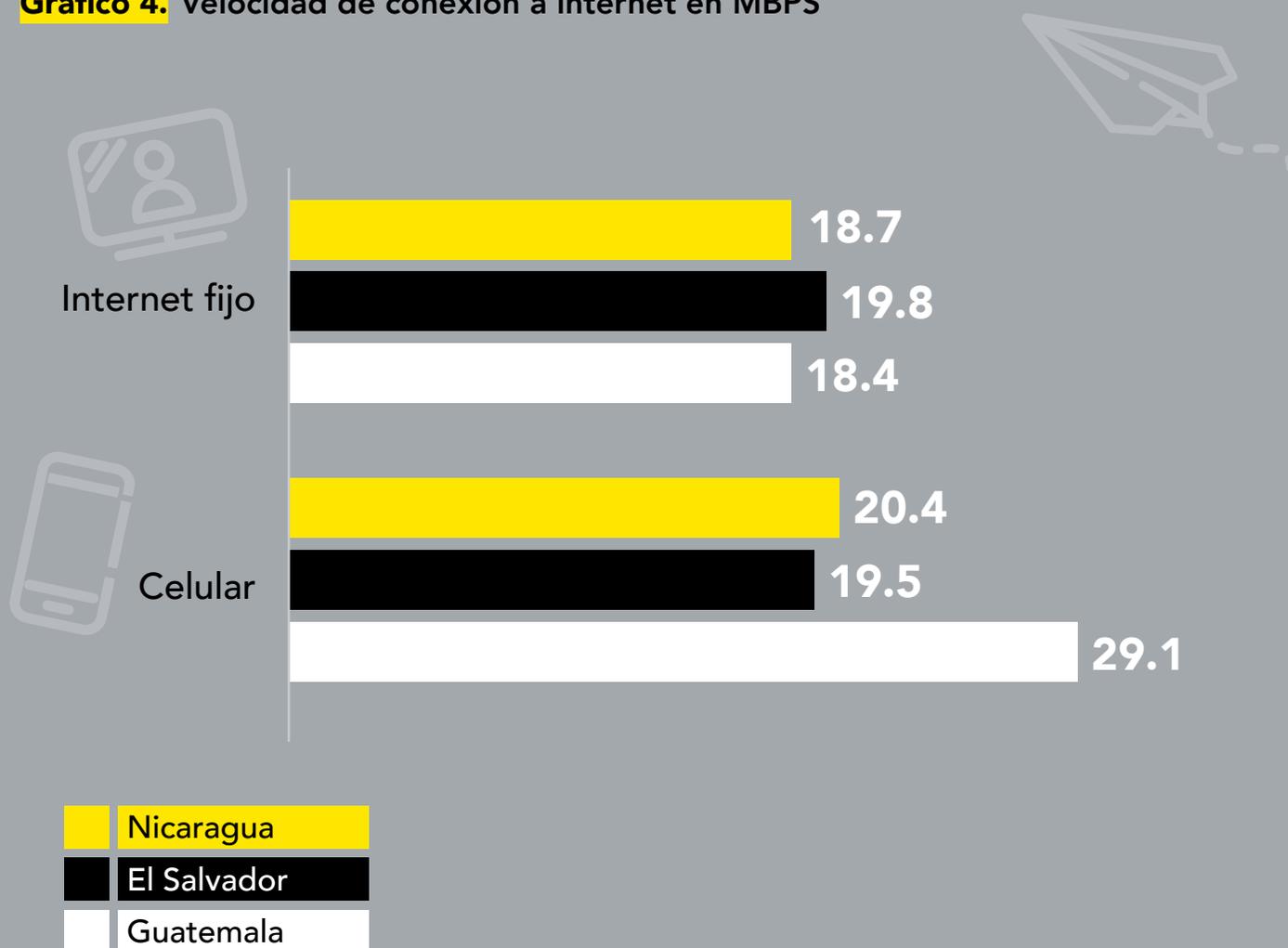
Gráfico 3. Inclusión financiera



Fuente: Elaboración A-01 con datos de Hootsuite en Yi Min Shum 2021

La velocidad de conexión a internet, un factor determinante para el consumo de información digital, es relativamente similar en los tres países. Pero, la conexión en la red celular es 1.5 veces más rápida en Guatemala (gráfico 4).

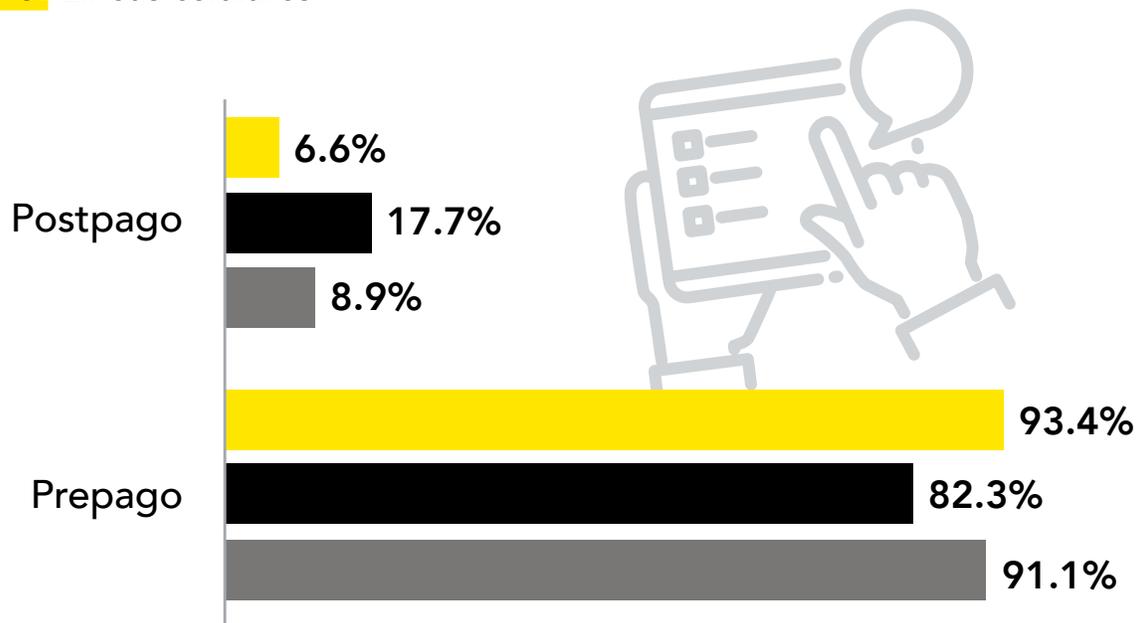
Gráfico 4. Velocidad de conexión a internet en MBPS



Fuente: Elaboración A-01 con datos de Hootsuite en Yi Min Shum 2021

En los tres países, las líneas prepago son las más corrientes. Las de postpago se utilizan más en El Salvador que en los otros dos países, donde no llegan a 10 por ciento.

Gráfico 5. Líneas celulares



Fuente: Elaboración A-01 con datos de Hootsuite en Yi Min Shum 2021

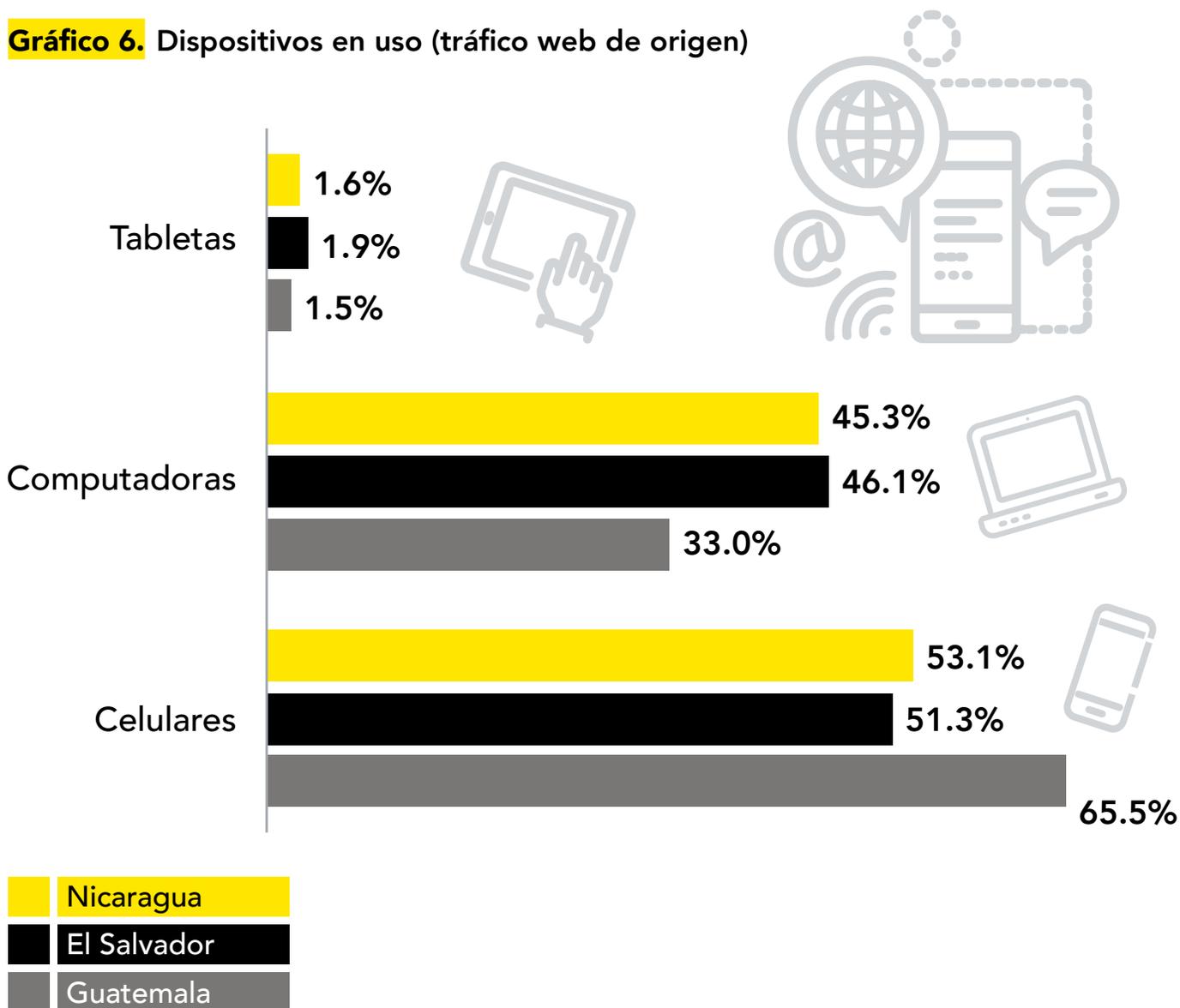
Este dato es importante pues dependiendo de los planes, el costo de navegación y la capacidad instalada para acceder a contenidos en línea, las personas usuarias pueden determinar su dieta informativa. En los tres países el consumo de datos de algunas redes sociales suele ser incluido en las suscripciones o promociones diarias, pero no siempre. Por ende, el consumo de datos puede incurrir en cobros adicionales, lo que impone restricciones estructurales al panorama digital y puede llegar a afectar la demanda y las prácticas de consumo, las cuales de por sí han sido afectadas por la pandemia.

En la medida en que los dispositivos móviles incrementan su capacidad y comprenden múltiples aplicaciones de diversos usos, se puede encontrar, en un mismo lugar, las instrucciones para llegar a un sitio (Waze, Google maps), los mecanismos para hablar con familia y amistades (teléfono, SMS, WhatsApp, Facebook), así como plataformas para las comunicaciones laborales (email,

Zoom, otras). Es también por celular que las personas se informan (por visitas directas a medios o a través de RRSS), consumen productos de entretenimiento (Netflix, Amazon Prime video, otros) y gestionan muchos aspectos de su vida.

Por lo tanto, no es de extrañar que se usa más el celular para navegar la web (ver gráfico 6). Especialmente en Guatemala donde ya vimos que la velocidad de la red celular es mayor que la de internet y la de los otros dos países. En Nicaragua y El Salvador la conexión por computadora ocupa todavía un rol importante. El uso de tabletas es mínimo en los tres países.

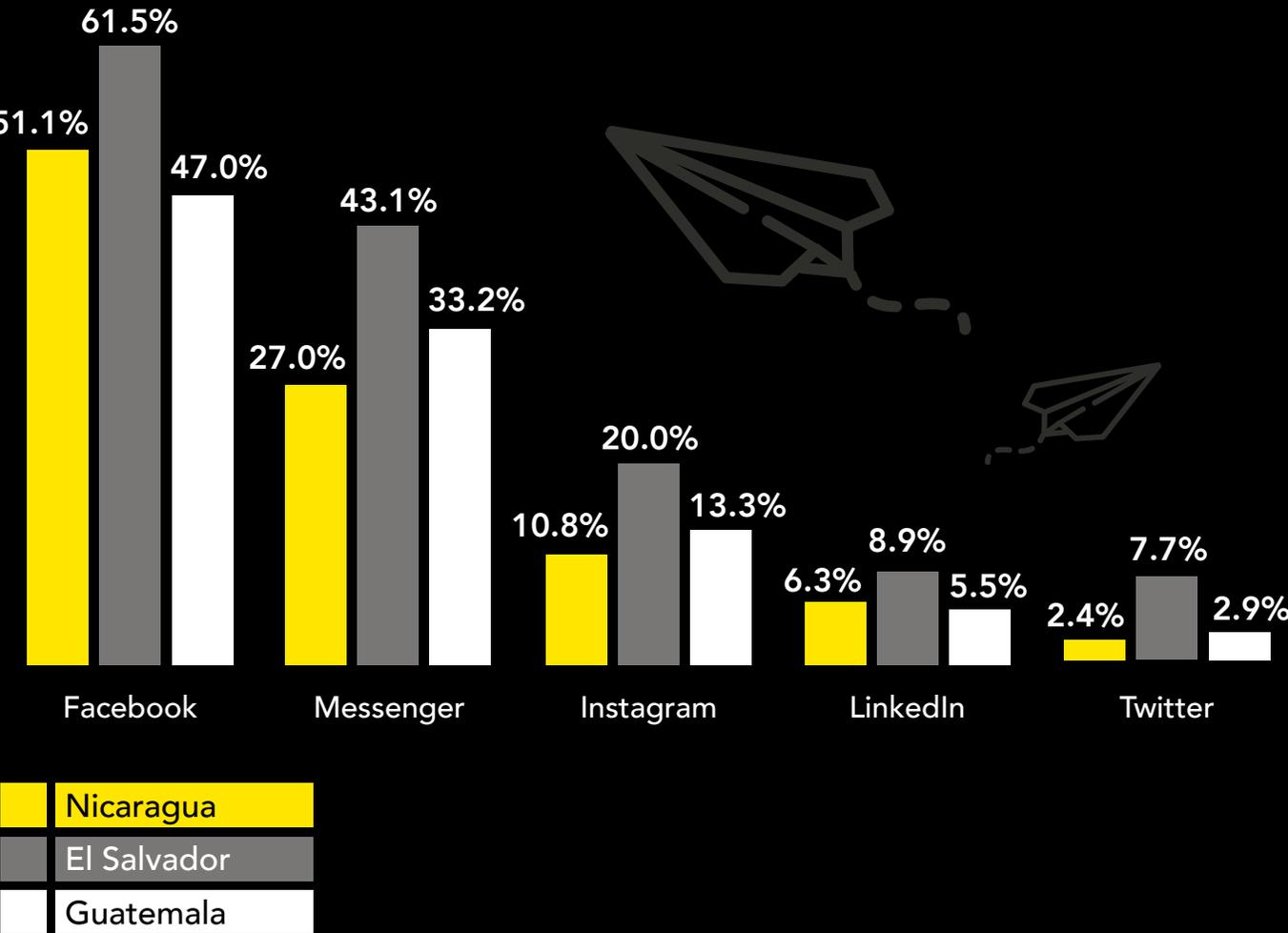
Gráfico 6. Dispositivos en uso (tráfico web de origen)



Fuente: Elaboración A-01 con datos de Hootsuite en Yi Min Shum 2021

En el gráfico 7 se observa una considerable penetración de publicidad por las redes sociales en cada uno de los países, siendo El Salvador el país donde alcanza el mayor porcentaje de la población en todas las redes analizadas. Para la difusión de contenidos y búsqueda de nuevas personas usuarias, las audiencias se encuentran principalmente en Facebook y las demás compañías de Meta (Messenger e Instagram). Cabe mencionar, sin embargo, que cada plataforma tiene su particularidad por lo que su importancia como canal de distribución de noticias puede variar dependiendo del medio, su estrategia y el contenido de los artículos. Por ejemplo, LinkedIn es principalmente una red de carácter profesional en la que se comparte información de empleos y se utiliza para hacer *networking*.

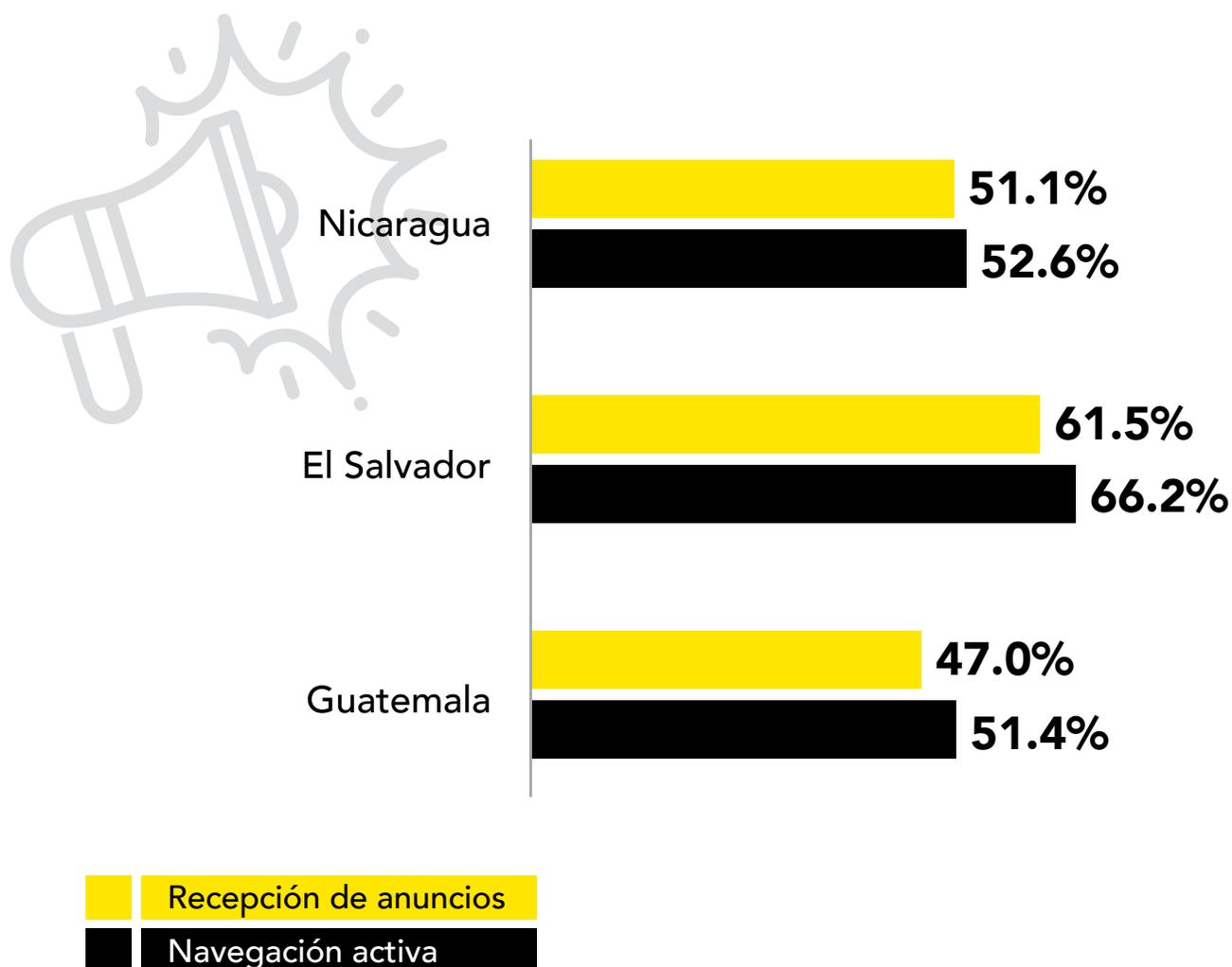
Gráfico 7. Alcance de publicidad por red social



Fuente: Elaboración A-01 con datos de Hootsuite en Yi Min Shum 2021

El gráfico 8 muestra el porcentaje de personas activas en Facebook y quienes reciben anuncios a través de esa red (que son casi todas). La captación de datos de esta población permite diseñar segmentos altamente detallados y así dirigir los anuncios para su máximo impacto en cada segmento. Eso convierte las redes en una competencia dura en la lucha por los espacios publicitarios y los ingresos correspondientes.

Gráfico 8. Nivel de penetración de personas activas en Facebook y las que reciben anuncios



Fuente: Elaboración A-01 con datos de Hootsuite en Yi Min Shum 2021

Según Alexa (reportado por Hootsuite), las páginas más visitadas en Guatemala y El Salvador incluyen varios periódicos digitales, especialmente del espectro tradicional y masivo (ver gráfico 9). Este reporte denota además la prevalencia de empresas de tecnología digital gigantes como Google y YouTube (ambos de la compañía Alphabet) (Yi Min Shum 2021).

Gráfico 9. Principales sitios por tráfico en Guatemala y el Salvador con los periódicos digitales indicados

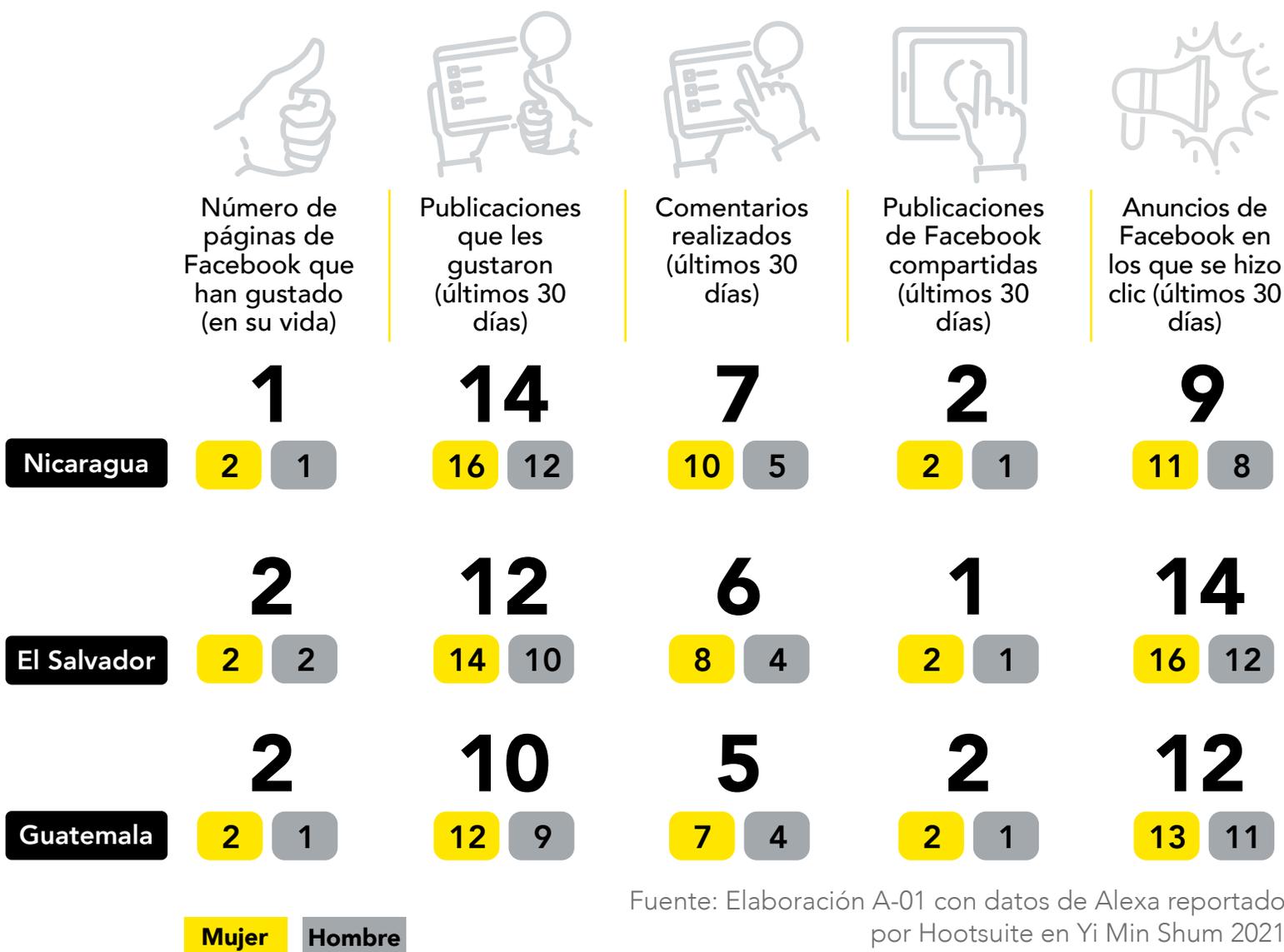
GUATEMALA				EL SALVADOR			
#	SITIO WEB	TIEMPO - DÍA	PÁGINAS - DÍA	#	SITIO WEB	TIEMPO - DÍA	PÁGINAS - DÍA
01	GOOGLE.COM	15M 41S	17.02	01	GOOGLE.COM	15M 41S	17.02
02	YOUTUBE.COM	17M 23S	9.86	02	YOUTUBE.COM	17M 23S	9.86
▶ 03	PRENSALIBRE.COM	9M 20S	3.50	▶ 03	ELSALVADOR.COM	4M 25S	2.40
▶ 04	SOY502.COM	5M 29S	4.80	▶ 04	LAPRENSAGRAFICA.COM	6M 00S	4.50
▶ 05	GUATEMALA.COM	2M 43S	2.20	05	FACEBOOK.COM	18M 47S	8.82
06	FACEBOOK.COM	18M 47S	8.82	▶ 06	ELBLOG.COM	4M 05S	3.00
▶ 07	CHAPINTV.COM	27:60	12.00	07	GOOGLE.COM.SV	5M 03S	5.70
08	AMAZON.COM	10M 40S	9.94	08	LIVE.COM	5M 23S	5.43
09	LIVE.COM	5M 23S	5.43	09	ENCUENTRA24.COM	9M 15S	8.63
10	SAT.GOB.GT	8M 41S	4.50	10	NETFLIX.COM	4M 26S	3.23
11	NETFLIX.GT	4M 26S	3.23	▶ 11	DIARIO1.COM	2M 04S	1.80
12	YAHOO.COM	5M 08S	4.74	12	BONGACAMS.COM	2M 46S	1.59
13	GOOGLE.COM.GT	5M 03S	5.20	13	AMAZON.COM	10M 40S	9.94
▶ 14	PUBLINEWS.GT	14M 50S	6.90	14	OFFICE.COM	10M 04S	9.69
15	BI.COM.GT	8M 57S	9.90	15	MICROSOFT.COM	4M 29S	3.32
16	ZOOM.US	8M 14S	3.93	16	PCBAC.COM	6M 56S	5.40
17	BONGACAMS.COM	2M 46S	1.59	17	YAHOO.COM	5M 08S	4.74
18	WIKIPEDIA.ORG	3M 48S	3.10	▶ 18	SOLONOTICIAS.COM	6M 46S	4.50
▶ 19	EMISORAUNIDA.COM	14M 49S	6.10	19	SUCURSALELECTRONICA.COM	10M 02S	6.15
20	THESTARTMAGAZINE.COM	3M 20S	3.00	20	WIKIPEDIA.ORG	3M 48S	3.10

Fuente: Elaboración A-01 con datos de Alexa reportado por Hootsuite en Yi Min Shum 2021

En el gráfico 10 observamos el nivel de interacciones en Facebook para los tres países. Estos datos hacen visible la forma de consumir e interactuar con los contenidos de esa red. Se nota una diferencia entre mujeres y hombres, por ejemplo, en la cantidad de likes (me gusta) y comentarios. Hay una gran cantidad de clics en contenidos publicitarios; en El Salvador y Guatemala es incluso mayor al número de clics en publicaciones (posts) regulares. El nivel de enganche con estos contenidos es uno de los factores que hacen que esta red sea prevalente y fundamental para cualquier esfuerzo de distribución de contenidos.

Adicionalmente, al observar estos patrones de comportamiento se hace más apremiante la necesidad de consolidar a las personas como seguidoras y amantes de la marca a través de herramientas como los grupos de Facebook y el diseño de estrategias que aprovechen esas ventajas de la red a favor de los ejercicios de difusión, fidelización y monetización.

Gráfico 10. Frecuencia de comportamientos en Facebook (personas >18)



Fuente: Elaboración A-01 con datos de Alexa reportado por Hootsuite en Yi Min Shum 2021

2.3 Digitalización y financiamiento

El impacto de la digitalización en el sector de los medios de comunicación ha sido rápido e intenso, y ha transformado la cadena de valor en su conjunto, sobre todo en lo que se refiere al modelo de ingresos por publicidad y al modelo de distribución, es decir, al modelo de negocio (Cerezo, 2019).

A pesar de que los medios han avanzado en la creación y el desarrollo de productos de información y entretenimiento, la distribución está cada vez más controlada por terceros, principalmente Google y Facebook, hacia donde los recursos de publicidad también han migrado detrás de la atención de las audiencias. La búsqueda de un modelo de negocio universal y estable sigue siendo una prioridad, aunque después de casi dos décadas de pruebas y errores está claro que no habrá un único modelo, sino un conjunto de posibilidades con una combinación de diferentes fuentes de ingresos.

La crisis del sector afecta de forma similar los medios tradicionales y los alternativos. Como consecuencia, hay menos personal para lograr sostener una producción noticiosa profunda y completa. Dictados por la necesidad de tener tráfico y visitas, los medios tradicionales producen un alto volumen de contenidos que generan poco valor o impacto social. Los independientes, en cambio, trabajan más el periodismo investigativo, aunque con una periodicidad irregular dictada por los pocos recursos. Además, la pandemia ha generado una fricción adicional a un sistema ya de por sí bajo mucho estrés (Lalwani y Dean 2021).

Newman (2021), del Reuters Institute, describe que la pandemia ha generado un considerable aumento en suscripciones digitales para varios medios, como, por ejemplo, el New York Times (EE.UU.), Dagens Nyheter (Dinamarca), The Guardian (Reino Unido). No obstante, la situación para muchos medios independientes ha sido otra, más compleja, y conllevó mayores dificultades económicas y publicidad desviada a las redes sociales (Fundamedios 2021).

Además, si un medio busca generar ingresos por parte de sus lectores, en vez de prestar un servicio informativo gratuito, debe crear una sensación de comunidad, destinar recursos de primera calidad para la gestión, monitoreo y servicio de dicha comunidad, y así convertir a una porción significativa de su audiencia en amantes de su marca.

"[2021] será el año en el que redacciones que ahora producen texto invertirán muchos más recursos en audio y vídeo digital, en periodismo de datos y en historias visuales que se consumen rápido y que funcionan muy bien en las redes sociales. Para los medios audiovisuales, el desafío es aún mayor porque las audiencias están migrando a una velocidad enorme hacia los servicios de vídeo digital y porque otras empresas de medios están invirtiendo en su territorio."

Oxford Reuters Institute (Newman, 2020)

2.4 Aspectos de género en el universo mediático

Cuando hablamos de los temas de género en el universo mediático tenemos que ver tanto la representación de las mujeres en las noticias como hacia lo interno de los medios.

Los medios tienen una gran influencia en la creación del imaginario de la población, y asimismo pueden jugar un rol clave en la deconstrucción de los estereotipos de género existentes en la sociedad. A nivel mundial las mujeres están subrepresentadas en los medios (FPU 25/03/2021). Según el Global Media Monitoring Project del 2020, solo el 31% de las personas sujetas o fuentes de artículos en los periódicos, televisión y la radio de Nicaragua son mujeres; en El Salvador y Guatemala baja incluso al 25% y 24% respectivamente (GMMP 2020: 81-82). Además, en Nicaragua el 91% de las noticias analizadas, no desafiaron estereotipos de género, y aún menos en El Salvador (98%) y Guatemala (99%) (GMMP 2020: 114).

No es común que los noticieros tengan una estrategia o política interna de equidad de género. En la práctica, hay bastante equilibrio en Nicaragua, donde el 41% de presentadores y 56% de periodistas en los periódicos, televisión y la radio son mujeres, pero estos porcentajes están más bajos en Guatemala (46% y 35% respectivamente) y más bajo o igual en El Salvador (24% y 56%) (GMMP 2020: 82).



Imagen: Jota Ce
www.ojoconmipisto.com

3

Análisis de la audiencia

Este capítulo presenta los hallazgos de la encuesta y los grupos de discusión. Los resultados permiten perfilar la audiencia de los tres países que participó en la muestra y conocer sus hábitos de consumo de noticias, especialmente con respecto a los periódicos digitales.

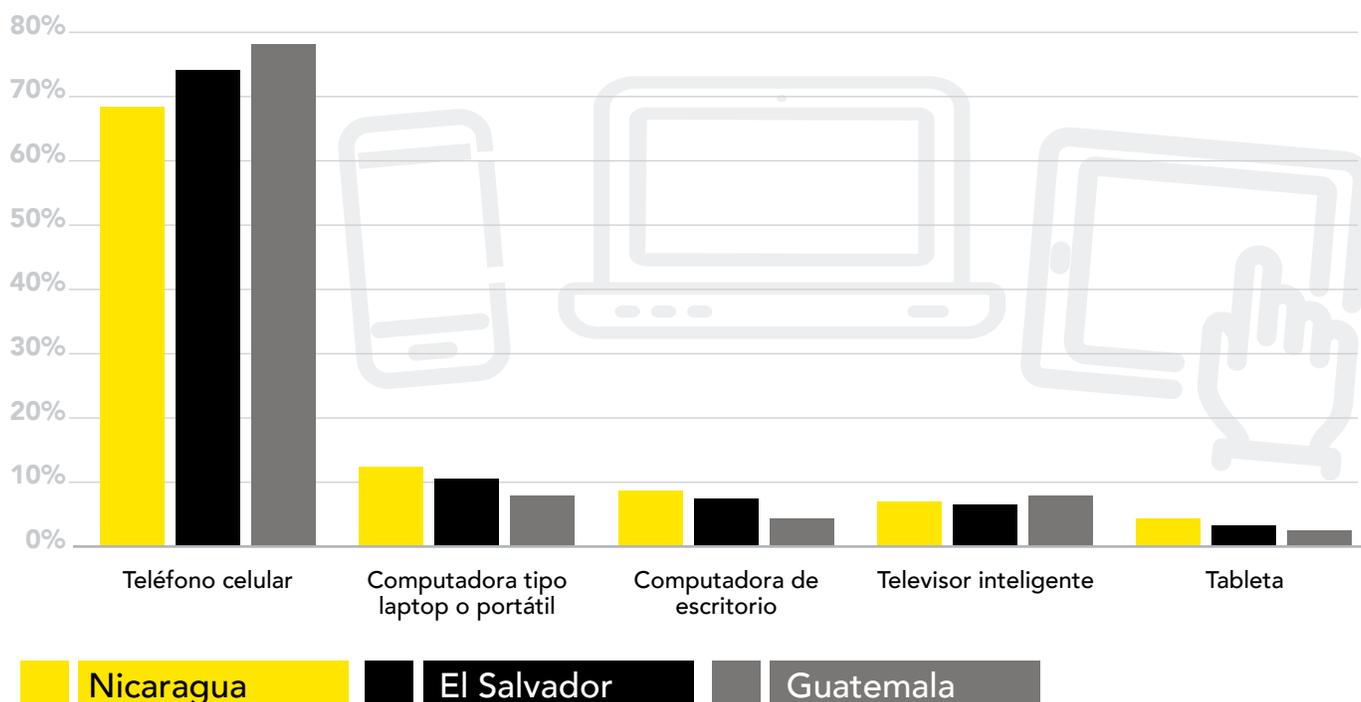
3.1 Hábitos y preferencias a la hora de informarse

Los **periódicos digitales** y las **redes sociales** son los medios preferidos para informarse, principalmente por el fácil acceso, la inmediatez y ubicuidad.

Las **notas nacionales, internacionales y de política** son la información más consumida. En los grupos focales, sobre todo con migrantes, destacan la necesidad de recibir más información positiva, historias de éxito, cultura y humor.

Dos terceras partes manifiesta **leer noticias varias veces al día**, habitualmente **temprano en la mañana o en la noche** y de preferencia **en el celular** (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Dispositivos usados más frecuentemente para consumir noticias digitales



Fuente: elaboración propia A-01; N=768 (Nicaragua), 1004 (El Salvador), 639 (Guatemala)

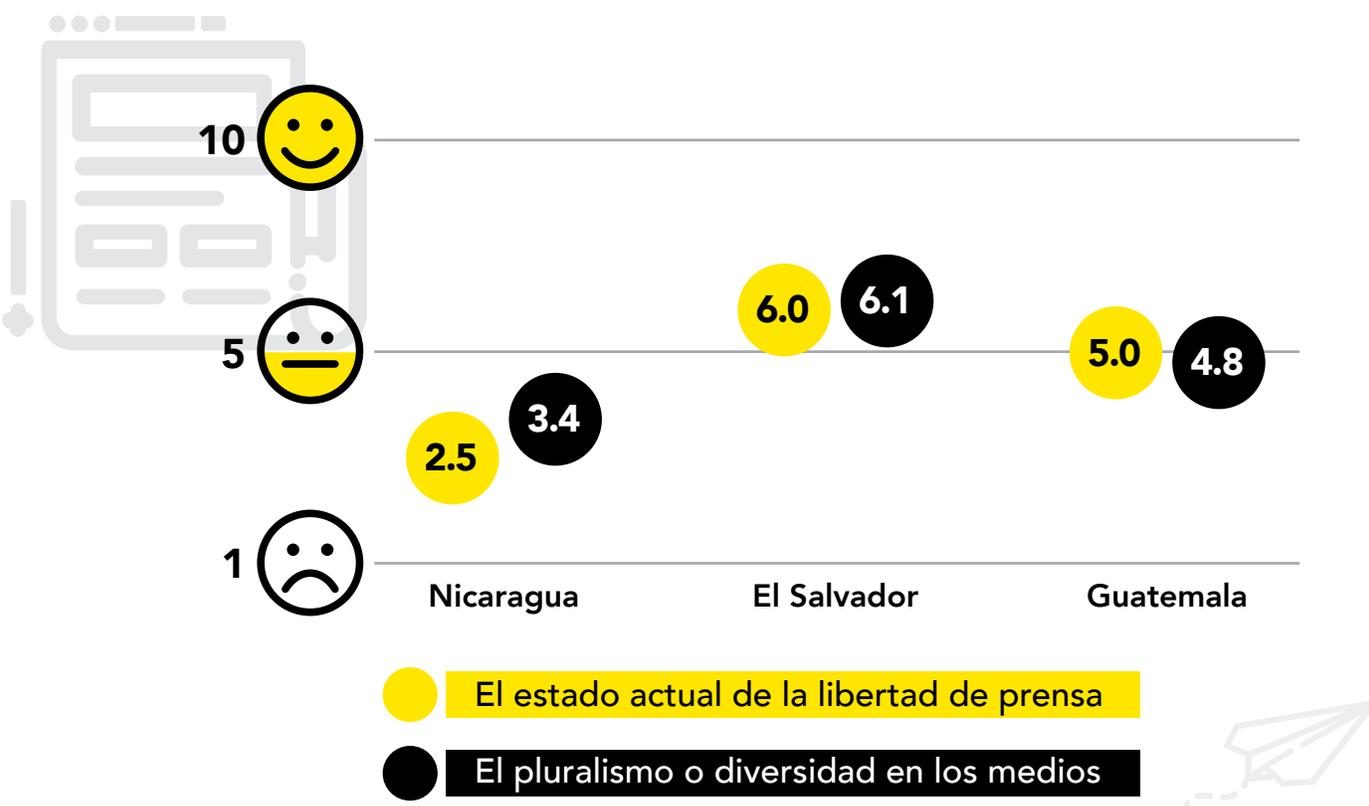
3.2 Confianza, credibilidad, libertad de prensa y pluralismo

Los periódicos más confiados son Confidencial & La Prensa (Nicaragua); El Faro (El Salvador) y El Periódico & Prensa Libre (Guatemala), por ser los que más se consideran imparciales, objetivos y con capacidad de investigar y transmitir noticias reales.

De igual manera, son considerados los más independientes de poderes económicos y políticos (en menor medida Prensa Libre), aunque en el caso de Nicaragua y Guatemala un 10% opina que **ninguno es independiente**; un porcentaje que asciende a 16% en el caso de El Salvador.

Las notas promedio dadas a la libertad de prensa y el pluralismo o diversidad en los medios de comunicación son bajas en El Salvador y Guatemala, y extremadamente bajas en Nicaragua (ver gráfico 12).

Gráfico 12. Notas promedio dadas al estado actual de la libertad de prensa y el pluralismo o la diversidad en los medios en una escala de 10

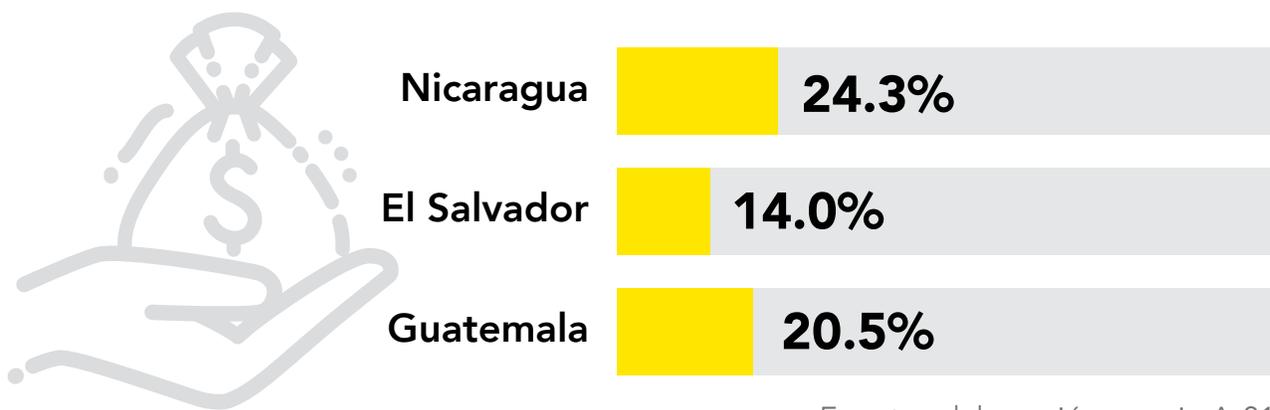


Fuente: elaboración propia A-01; N=725 (Nicaragua), 950 (El Salvador), 578 (Guatemala)

3.3 Pagos y apoyos económicos a medios periodísticos

La pobreza generalizada en los tres países es un obstáculo para aportar económicamente a medios de comunicación. La necesidad de contar con medios independientes y de recibir información de calidad es, sin embargo, motivo para apoyar. Actualmente solo un 14 por ciento de la audiencia consultada en El Salvador apoya económicamente a algún medio de comunicación; en Guatemala esto sube a 20.5 por ciento y en Nicaragua incluso al 24.3 por ciento (gráfico 13).

Gráfico 13. Porcentaje de personas que apoyan económicamente algún medio de comunicación



Fuente: elaboración propia A-01; N=721 (Nicaragua), 946 (El Salvador), 571 (Guatemala)



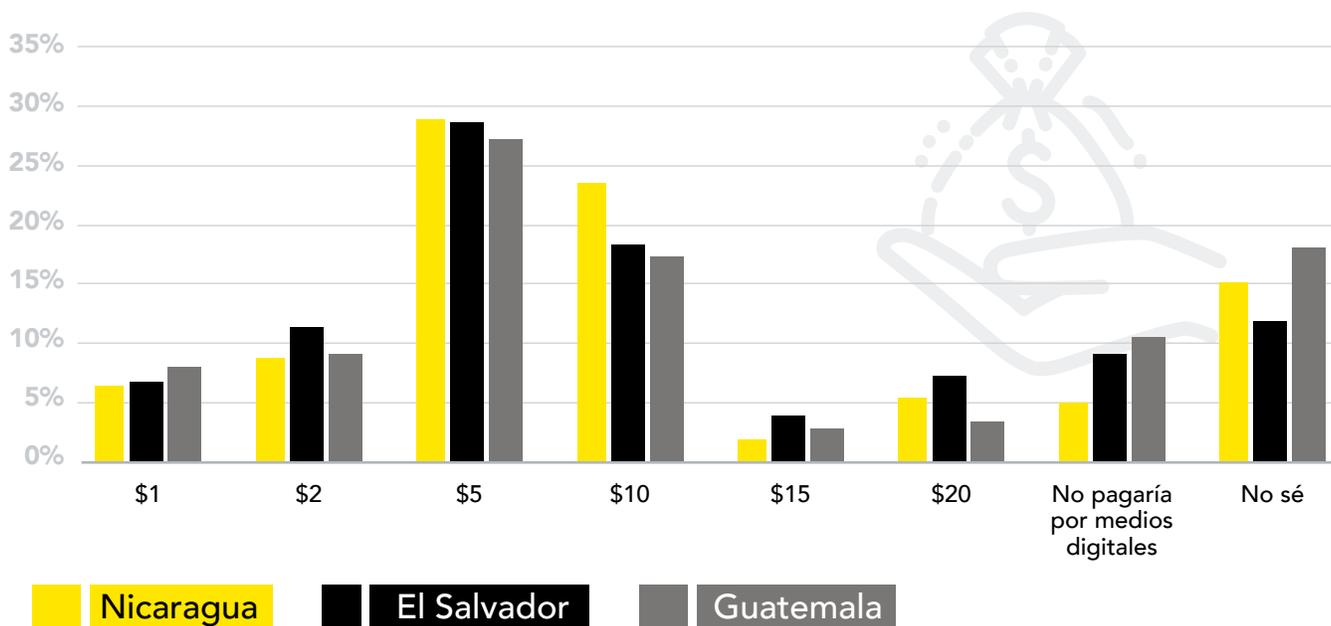
En el porcentaje más alto en Nicaragua posiblemente influyen los programas de membresía de los dos periódicos más leídos (La Prensa y Confidencial). Efectivamente, en Nicaragua un 14.5% tiene una **membresía**; en Guatemala y El Salvador solo un 4.4% y 9.3% respectivamente. El tipo de pago más mencionado es la **suscripción** (anual principalmente). Le siguen las **donaciones** (40% en El Salvador y 27% en Guatemala y Nicaragua).

En Nicaragua un 56.5 apoyaría económicamente a un **medio si su situación financiera se lo permite**; apenas 32 por ciento en El Salvador, y 39 por ciento en Guatemala, donde 23% y 18% respectivamente nunca lo haría (solo 9.7% en Nicaragua).

Las principales **motivaciones** para aportar económicamente a un medio son: apoyar el periodismo de calidad, la investigación periodística, la libertad de expresión y prensa, la veracidad, la línea editorial y la imparcialidad. **Beneficios adicionales** son en primer lugar la posibilidad de participar en eventos, y también el acceso a webinars, podcasts, videos y documentales; la oportunidad de sugerir temas de investigación; recibir un Ebook; o recibir un correo con las noticias más destacadas.

El monto máximo que se pagaría al mes para sostener el medio digital que más se consume es 5 dólares, seguido por 10 dólares (ver gráfico 14).

Gráfico 14. Monto máximo que se pagaría al mes para sostener el medio digital que más se consume



3.4 Comparación de periódicos digitales

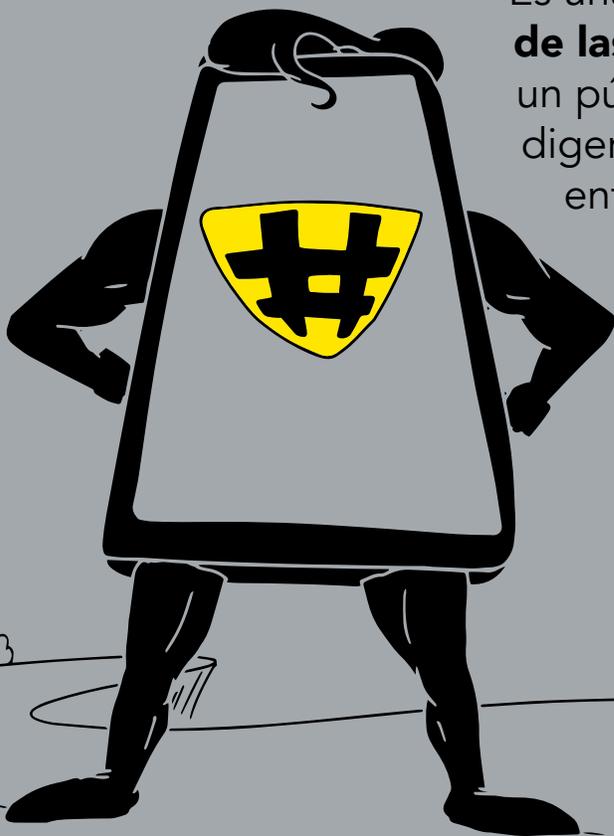
Lo que las audiencias más aprecian en los medios que leen son los contenidos periodísticos, la confiabilidad o credibilidad, la postura editorial, la independencia y los formatos en que se presenta el contenido (audios, videos, infografías, foto-ensayos, live-streaming).

En cambio, la desconfianza y el desacuerdo con la postura editorial son las principales razones para no consumir un medio.

3.5 Conclusión sobre la audiencia

Estamos ante una audiencia crítica, que busca la **calidad periodística** e incluso está dispuesta a pagar por ella si las condiciones económicas se lo permiten o si el medio corre el riesgo de quebrarse.

Es una audiencia acostumbrada a la **inmediatez de las redes sociales** y el **teléfono celular**, un público que exige **nuevos formatos** para digerir la información de manera más rápida y entretenida, así como contenidos más diversos y positivos, sin que eso signifique sacrificar la rigurosidad, veracidad y objetividad, que son las condiciones que, al fin y al cabo, le motivan para apoyar o no a un medio.



4

Lecciones aprendidas

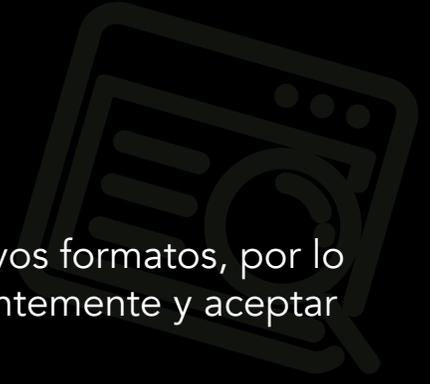
Con base en la investigación y en un taller con socios y el equipo VIMES se desarrollaron las siguientes lecciones aprendidas del proyecto y de otras experiencias vividas por los medios independientes de Centroamérica en el contexto actual.

4.1 Relación con las audiencias

- + Los medios investigados en este estudio llegan más que todo a una población de mayor poder adquisitivo y niveles académicos que buscan un periodismo serio, investigativo, de calidad. Es una audiencia bastante involucrada con el medio.
- + Le gusta a esa audiencia sentirse parte del medio de comunicación, colaborarle y tener contacto directo con sus periodistas. En específico, les gusta participar en diálogos y debates mediante eventos presenciales y webinars, sugerir temas de investigación, recibir información mediante boletines informativos personalizados, y tener acceso a podcasts, videos, EBooks. El acceso a este tipo de servicios y productos puede ser incluso una razón de que se empiece a apoyar económicamente a un medio.
- + El reto está en llegar a más y nuevas audiencias, más diversas, de segmentos distintos a las que actualmente no apelan por sus investigaciones con textos eruditos largos, porque más bien buscan noticias más populares o formatos más entretenidos (como los videos que son preferidos por la población joven). Adicionalmente, hay un grupo considerable que vive en áreas rurales sin acceso a internet, cuya fuente de información y entretenimiento son las radiodifusoras (televisión y radio) y el teléfono celular en su versión más básica, es decir con uso limitado de datos.



4.2 Formatos y contenidos



- + Parte de la audiencia busca siempre nuevos formatos, por lo que los medios necesitan innovar constantemente y aceptar nuevas narrativas.
- + Estos reempaques de contenidos en otros formatos o plataformas de TIC tienen que ser diferenciados según audiencias.
- + La audiencia lee medios que presentan contenido verídico, confiable y transparente, que además sea fácil de entender. Visualizaciones como videos o infografías pueden ayudar con esto.
- + Una forma de llegar a una audiencia más amplia es integrar nuevos temas en los contenidos o formatos actuales, sin alterar mucho su identidad. Un ejemplo dio Ojo con mi pisto, que amplió su audiencia este año cuando empezaron a fiscalizar la inversión de fondos públicos en el deporte en la temporada de los juegos olímpicos. El deporte atrae a mucha gente y la fiscalización es lo que saben hacer bien y que su audiencia actual busca.³ El deporte también fue un buen gancho para El Faro que publicó historias de familiares de futbolistas en el extranjero, tocando así el tema de migración. Incluso los periodistas de ambos medios fueron invitados luego a programas deportivos, por lo que su voz llegó a públicos donde no suelen llegar. Leer artículos sobre este tema popular puede ser un trampolín para que la gente también lea otros artículos del medio, sofisticando así el consumo de la información.

³ <https://ojoconmipisto.com/apoderados-del-deporte/home.html>

Los directivos siempre encabezan los pelotones

En el deporte federado, el monto de las becas que reciben los atletas es menor a lo que cobran los dirigentes por asistir a sesiones cada mes.

Usar el deporte como vehículo para llevar información y atraer nuevas audiencias.

“Ayuda a tener algo fresco, pero con una línea y/o un propósito específico”

Katya Recinos, El Faro

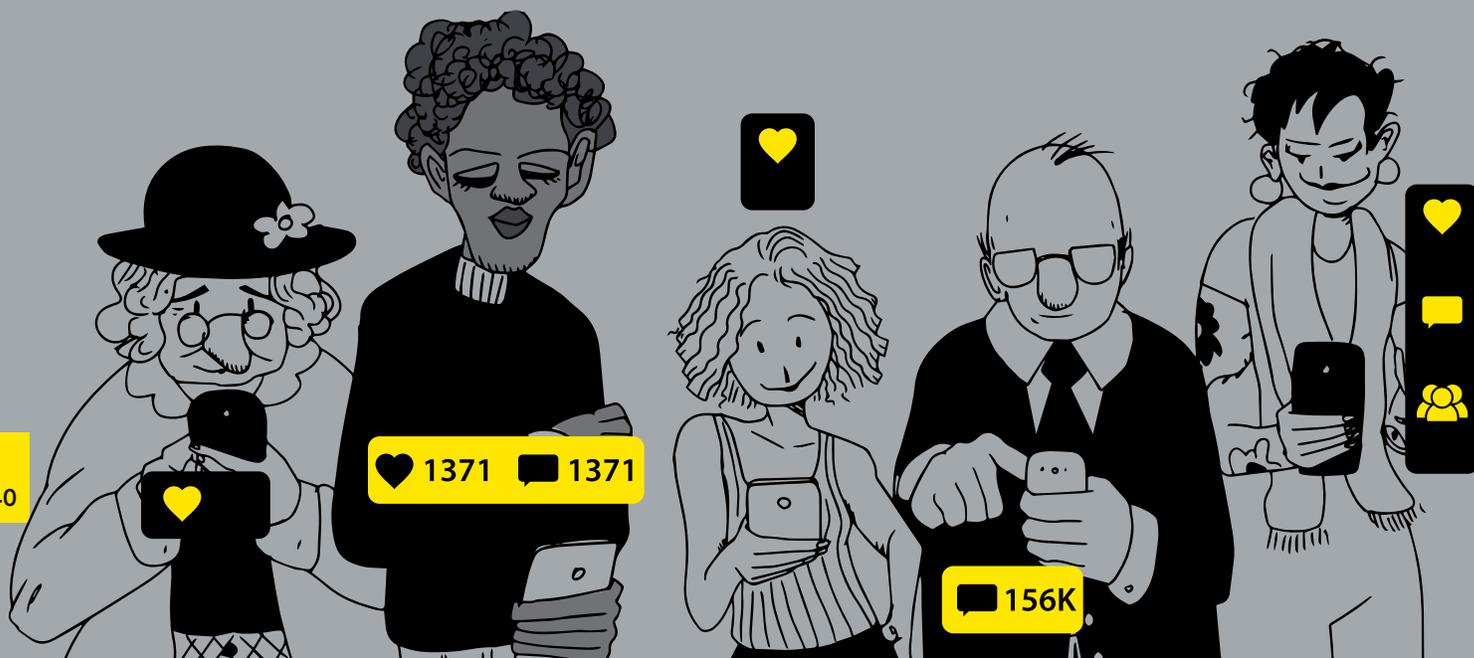
Imagen: Ojo con mi pista
www.ojoconmipisto.com

- + Entonces, ¿cómo convertir a esta nueva audiencia más popular en usuarios/as leales del medio? Esto requiere también cambios en los formatos, desde nuevas TIC hasta el uso de formatos no digitales para llegar al público con poco acceso a internet en áreas rurales.

4.3 Métricas y otros datos

- + En el afán de cubrir diariamente las noticias y dado que los recursos son limitados, las métricas e indicadores de operación a menudo pasan al segundo plano. Si además se incluye la naturaleza técnica de abordarlas y lo oneroso que puede llegar a ser, se observa reticencia ante las tareas relacionadas con métricas y datos y una baja integración de este aspecto al día a día de la operación.

- + Integrar el análisis de métricas y datos al flujo de la operación se complica además por el volumen de información disponible para analizar y la necesidad de dedicar tiempo y recursos a establecer prioridades. La relación con la audiencia se gestiona desde un lugar anecdótico e intuitivo más que desde los datos.
- + La operación de los medios tiende a ser fragmentada, con divisiones especialmente fuertes entre lo periodístico y lo comercial. Si bien existe una línea sana que preserva el periodismo independiente de posibles influencias, la retroalimentación de clientes y audiencias en algunos casos no llega a las personas que toman las decisiones.
- + Si bien los medios apuntan al crecimiento de su audiencia, el marco y los parámetros de referencia para analizar dicho crecimiento tienden a ser también anecdóticos e intuitivos (ej. cuando publicamos temas de deportes no nos va bien), sin estructuras analíticas para analizar y contrastar los datos, ni horizontes de tiempo en el que se puedan sacar conclusiones sólidas sobre formatos, coberturas, temas, etcétera.
- + Los medios tienen varias puertas de acceso, y por la puerta de redes sociales ingresa una porción significativa de la audiencia, la cual además tiende a crecer en comparación con las demás puertas (tráfico orgánico, búsquedas en Google y otros referentes como WhatsApp y links compartidos en aplicaciones de mensajería).



4.4 Aspectos organizacionales

- + En algunos de los medios estudiados, la forma de abordar el desarrollo periodístico y la gestión administrativa es bastante meticulosa y bien programada. La visión estratégica, sin embargo, se construye sobre prácticas tradicionales que dejan poco espacio para la innovación integral dentro de la organización.
- + Las organizaciones de medios suelen tener una estructura jerárquica centrada en la misión, dejando la tecnología y el análisis de métricas y datos como actividades de soporte, sin incorporarlos del todo al flujo que resulta en el plan estratégico.
- + Los propios medios han empezado a fomentar espacios de participación para su público, que trascienden lo simplemente informativo. Al construir comunidad alrededor de proyectos periodísticos diferenciados (como la comunidad de excavadores en el caso de El Faro y el proyecto Salas que fomenta conversaciones en esa comunidad o miembros y televidentes en el caso de Confidencial), se propaga la lógica de “informar es empoderar”.

4.5 Salud financiera

- + El estudio reveló la dificultad de generar suficientes ingresos para cubrir los gastos de operación. Algunos medios han empezado a generar ingresos por servicios a terceros, como la capacitación de reporteros, asesorías en comunicación e incluso auditoría social. Capacidades periodísticas como el periodismo de datos, diseño de visualizaciones y creación de contenidos multimedia son activos que prometen ofrecer un valor agregado a esta línea de negocio, lo cual es un gana-gana para el medio, siempre y cuando exista la organización para gestionar la demanda interna y externa del equipo.

- ✚ La diversificación de fuentes de ingreso y la generación de nuevas líneas de negocio son fundamentales para la sostenibilidad de los medios. Asimismo, son una forma de mejorar la liquidez y crear mayor independencia financiera, siempre y cuando el costo de la generación de los mismos no sobrepase los ingresos.
- ✚ Se reconoce la dificultad en la gestión y administración de los recursos financieros y humanos, especialmente cuando las organizaciones viven bajo el ataque de sus propios gobiernos como pasa en los países bajo estudio. Esto necesariamente genera una necesidad de inversión en seguridad, atención para el personal en terreno y reservas para atender imprevistos. Todos estos factores contribuyen a la dificultad de gestionar operaciones enfocadas en los ingresos.
- ✚ Las suscripciones y membresías cumplen una función estabilizadora para el flujo de caja pues hacen predecibles los ingresos en el tiempo.
- ✚ La información independiente, como servicio público, tiene un valor incalculable para la sociedad. No obstante, la difícil relación de esta independencia con las finanzas saludables y sostenibles de los medios es en muchos casos desconocida por el público.

4.6 Alianzas estratégicas y proyectos

- ✚ Las alianzas con otros medios, periodistas y promotores de libertades fundamentales y democracia han sido un componente importante de la resiliencia de estas organizaciones durante los últimos años, especialmente en el caso de Nicaragua.
- ✚ El entorno cada vez más favorece y reconoce a los medios colaborativos, bien sea por alianzas con otros medios para

publicación de reportajes incrementando el impacto, o alianzas periodísticas en la generación de contenidos (por ejemplo, El Faro y sus colaboraciones con Univisión, El País, Radio Ambulante o la alianza entre Agencia Ocote, El Intercambio, Ojo con mi Pisto y Plaza Pública que conforma Guatemala Leaks).

- ✚ Las alianzas estratégicas con organizaciones complementarias facilitan y elevan el quehacer periodístico. Alianzas con organizaciones culturales, editoriales, académicas, de derechos humanos, y otras generan sinergias positivas y coberturas enriquecidas.

An illustration showing several hands of different skin tones holding together puzzle pieces. In the center, a piece of torn paper with a grid pattern contains the text: "Los cambios para lograr vidas más justas y felices se logran en colectividad, nunca aislados." The puzzle pieces are arranged in a circle around the central message.

Los cambios para lograr vidas más justas y felices se logran en colectividad, nunca aislados.

4.7 Amenazas a la libertad de prensa y expresión

- + En los tres países hay un clima político hostil contra la prensa. Desde el gobierno atacan, hostigan, estigmatizan a la prensa que le es crítica. En Nicaragua además encarcelan periodistas o desmantelan medios. Las agresiones y amenazas vienen tanto del Estado como del crimen organizado y maras (menos en Nicaragua). Esto recala muchas veces en censura y autocensura por los mismos medios y periodistas. En este contexto, sobrevivir depende tanto de apoyo legal, seguridad digital, protección física para periodistas y formación para su personal como de la sostenibilidad financiera.
- + Los ataques amenazan la sostenibilidad de los medios al disminuir sus ingresos, tanto de fondos internacionales como de publicidad interna. Además, algunos han tenido que dedicar tiempo a acusaciones arbitrarias (El Faro, El Salvador), o han tenido que huir a un país extranjero y seguir trabajando desde el exilio (Confidencial, Nicaragua). Incluso, hay medios, hasta muy tradicionales de muchas décadas de existencia, que han tenido que cerrar sus operaciones parcial o completamente (La Prensa y El Nuevo Diario, Nicaragua).
- + A los ataques y amenazas abiertas, se suma la proliferación de formas subrepticias de lucha, entre las cuales están los seguimientos, acosos y espionaje a periodistas y sus fuentes. A las granjas de trolls y netcenters se adicionan la confrontación por parte de autoridades y los arrestos injustificados. En todos los casos, ampliamente elaborados en los estudios nacionales, los señalamientos pueden ser falsos, pero los procesos judiciales son reales, exigen tiempo y recursos económicos.
- + No existe aún la unidad gremial en los países bajo estudio. Sin embargo, con la crisis anteriormente descrita comienza a forjarse. Desafortunadamente, en el mediano y largo plazo debemos asumir que la situación de las libertades fundamentales seguirá empeorando, y planificar para ello.



Presidencia bloquea acceso a El Faro y Revista Factum a conferencia de prensa.

Imagen: Víctor Peña, El Faro, 6 de septiembre 2019
www.elfaro.net

5 Recomendaciones

De este estudio de mercado y audiencias de medios de comunicación en tres países en Centroamérica, y basado en las lecciones aprendidas presentadas en el apartado anterior derivamos las siguientes recomendaciones:

5.1 Relación con las audiencias

- + **Apostar al periodismo de investigación;** buscar formas de obtener información confiable y oportuna para apoyar la toma de decisiones de la ciudadanía.
- + **Diversificar la oferta de servicios y productos** como eventos, webinars, podcasts, videos, EBooks, o un boletín informativo para ampliar la audiencia (o fidelizar la existente), o incluso aumentar los ingresos con más suscripciones o cobro de servicios.
- + **Adquirir una buena comprensión de las audiencias** como la segmentación, sus prioridades y formas diferenciadas de consumir noticias. Por ejemplo, estudios indican que las personas menores de 35 años buscan muchas cosas distintas e integrales en su tiempo de navegación, integrando las noticias a las demás informaciones e interacciones, lo cual es consistente con los hallazgos de este estudio. La expansión y conquista de nuevos segmentos es importante para los medios y debe ser considerado a la luz de las prioridades y oportunidades de mercado.
- + **Centrar el enfoque de producto en la experiencia de la persona usuaria,** internalizando más metodologías de diseño con una mentalidad de producto como el *design thinking* (pensamiento de diseño) y *user centric design* (diseño centrado en las y los usuarios). Esto también es importante a la hora de buscar un pago por las noticias, minimizando la fricción y facilitando la compra con un solo clic.

- + **Analizar las audiencias por su potencial para generar ingresos diferenciados por segmento.** Cualquier proyección de ingresos por personas usuarias se debe estimar utilizando datos y métricas, especialmente las siguientes: usuarios (as) activos mensuales, tasa de crecimiento de usuarios (as) activos mensuales, tasa de conversión (de lectores a miembros), los ingresos digitales promedio por persona usuaria, la tasa de rotación y suscriptores o miembros existentes (para organizaciones de noticias con modelos de ingresos por personas usuarias activas).

5.2 Formatos y contenidos

- + **Diversificar contenidos, y que estos sean más objetivos y positivos.** El público requiere que no se vean todos los temas desde el ángulo político y que no los dramaticen. En especial, desea noticias menos tristes, contenidos turísticos, culturales e historias de éxito de compatriotas.
- + **Integrar nuevos temas más populares en los contenidos actuales** para captar audiencias adicionales. Incluso se puede hacer uso de tecnologías inteligentes para lograr mezclas de noticias personalizadas que permitan servir a la persona lectora piezas de ambos tipos de contenidos. En estos casos hay que prestar especial atención a la experiencia de la persona usuaria, especialmente que no se crea una posible sensación de engaño como el llamado *bait and switch* (agarrar y cambiar). La claridad en la marca del medio, sus valores y su oferta informativa es importante en este aspecto.

- + **Destacar más a las mujeres, población indígena, rural, LGBT+** y otros grupos subrepresentados en la actualidad. Además, desafiar estereotipos de género.
- + **Diversificar los formatos**, en especial los que permiten consumir la información con mayor rapidez, para poder llegar a nuevas audiencias y fidelizar a las actuales. Hay especial demanda de infografías, videos cortos, podcasts y boletines con titulación clara y enlaces para las personas que tienen interés de conocer más sobre cada temática.
- + **Diversificar los canales en que se ofrece la información**, desde nuevas plataformas y tecnologías, hasta el uso de formatos no digitales como la radio y televisión para poblaciones que no tienen fácil acceso a internet.

Generamos un gran valor para la sociedad al ofrecer un servicio público en un contexto que necesita este espacio democrático entre audiencia y medio. Es un valor que crece exponencialmente a medida que más personas tienen acceso.

Enrique Gasteazoro, Confidencial



Imagen: Quorum
<https://quorum.gt>



- +** **Renovar formatos** para acoplarse a nuevas tendencias en las tecnologías de información y comunicación por las cuales a las audiencias les gusta informarse. Asimismo, dedicar atención al reempaque de contenidos y ofrecer distintos productos a audiencias variadas en cuanto a edad, género, etnia, ubicación rural o urbano, etcétera. Todo esto requiere invertir en una buena estrategia de distribución vía RRSS con formatos innovadores para presentar los contenidos.
- +** **Alargar la vida de una misma nota y llegar a diferentes audiencias**, lanzando en los días siguientes otras piezas y/o materiales en otros formatos (p.ej. infografías) y plataformas (Instagram, Twitter, Facebook, TikTok). Asimismo, se puede compartir, dentro de cada nota, enlaces a notas anteriormente lanzadas sobre el mismo tema, incluso en diferentes redes sociales. Todas estas bajo un mismo lenguaje de diseño para fomentar el reconocimiento de la marca.
- +** **Diseñar estrategias alrededor de una profunda comprensión** de las necesidades y patrones de consumo de información, adaptación de formatos y mecanismos de distribución, incluso mediante formatos *offline*.

5.3 Métricas y otros datos

- + **Captar, fidelizar y retener lectores**, haciendo buen uso de las métricas y los análisis que brindan información respecto a las formas de consumo; las rutas de llegada de la información y los patrones de navegación, entre otros. Todo esto contiene claves importantes tanto para el equipo periodístico en la producción de contenidos, como para el equipo de publicación y distribución que decide las horas de publicación, las secciones a las que asigna contenidos, las condiciones de reempaquetado y los canales afines, y para el equipo comercial que puede vender audiencias segmentadas de acuerdo con esas preferencias que ahora son conocidas para el medio.
- + **Mejorar continuamente el desempeño del sitio**, por ejemplo, en cuanto al tiempo de carga, y la gestión/ estandarización de elementos como las imágenes, capacitando a la redacción para colaborar con buenas prácticas SEO (*Search Engine Optimization* - Optimización en Motores de Búsqueda), proveyendo un soporte adecuado y continuo desde la parte técnica.
- + **Establecer los indicadores y metas más relevantes** por departamento para no perder lo realmente importante entre la abundancia de datos. Esta definición debería acoplarse a las prioridades del medio y las preferencias de la audiencia.
- + **Facilitar el acceso a las métricas y otros datos confiables**, capacitando el personal en la recolección, análisis e interpretación de los mismos.
- + **Trabajar en equipo multidisciplinario** entre redacción, equipo de tecnología y de audiencias, utilizando los resultados de los análisis para formular una estrategia de crecimiento con indicación de áreas de cobertura geográfica y temática, e identificar los formatos y canales más eficaces y rentables para la distribución.

- + **Hacer uso de las herramientas gratuitas** disponibles como el News Consumer Insights y el Search Console de Google, los datos que provee Google Analytics, las guías del Membership Puzzle Project, mapas de calor para determinar usabilidad, y el tablero del Center for Cooperative Media para analizar la audiencia por segmentos, desde las personas usuarias casuales hasta las más leales. Todo lo anterior apunta a un **proceso continuo e iterativo** de conocimiento y aproximación a los intereses de las y los lectores y con ello, permite proponer desarrollos editoriales y mejoras al sitio web utilizado por el medio.
- + **Visualizar el potencial de tendencias y desarrollos prometedores y adoptarlos**, como la inteligencia artificial, podcasts, asistentes de voz, wearables (objetos que se ponen) y el metaverso.
- + **Liderar desde el nivel ejecutivo** la implementación, ejecución y seguimiento de la integración de datos y métricas, así como hacer proyecciones de ingresos, tomar decisiones de inversión y gasto de acuerdo con las expectativas de crecimiento y/o desarrollo de líneas de negocio. Igualmente fundamental es la inversión en capacitación de periodistas en la SEO.

5.4 Aspectos organizacionales

- + **Optimizar el Gobierno Corporativo:** por un lado, tener una línea de toma de decisiones muy clara y definida que refleja los valores y principios que rigen la organización, por otro lado, asegurar el buen manejo de crisis mediante entes contingentes que pueden direccionar el rumbo de la organización en casos extremos de ausencia o remoción de liderazgo.

- + **Formular políticas corporativas y mecanismos de control**, una tarea importante del consejo de administración, y que puede ser vital en la obtención de donaciones o inversiones evitar o mitigar riesgos (incluso interferencia o una adquisición hostil) y garantizar la atención de todos los actores claves de la organización.
- + **Diseñar mecanismos que fomenten mentalidades abiertas y combatan la resistencia al cambio**. La búsqueda de equipos diversos y multidisciplinarios prepara el camino para lograr cambios incrementales en nuevos flujos de trabajo más orientados hacia las necesidades informativas de las personas usuarias.
- + **Registrar impactos y logros cualitativos** y cuantitativos obtenidos, lo que permite comunicar de forma clara y personalizada el impacto del medio a cada uno de los actores clave (audiencia, donantes, anunciantes). La intervención en el diseño organizacional puede facilitar la adopción del modelo de operación basado en datos (ver imagen 1 con un ejemplo de cómo puede conformarse esta área y sus interacciones).

Imagen 1. Componentes del área de Datos y analítica



- + **Consolidar la parte tecnológica, de procesos y aprendizajes y explotar sinergias** entre los diferentes formatos, áreas de cobertura y audiencias diferenciadas (i.e. un medio digital, una productora de programas noticiosos para distribución en televisión abierta y/o diversos verticales) Este diseño debe hacerse deliberadamente, de forma planeada y con la colaboración de todo el equipo.
- + **Mirar al sector del *user experience* (experiencia de la persona usuaria), diseño de productos, y otros de la economía naranja.** Implicar a personas jóvenes que vienen con ideas frescas, innovadoras y que pueden inyectar al medio esa energía digital de la que en algunos casos carece.
- + **Desarrollar un enfoque de género** de forma transversal en la política, estrategias, procesos y mecanismos institucionales; ser proactivos en la deconstrucción de los estereotipos de género que afectan a las mujeres y personas LGBTQ+, utilizando la gran influencia que tienen en la creación del imaginario de la población. Incluir tanto acciones estratégicas externas como a nivel interno de la organización con asignación de presupuesto e indicadores adecuados, producción de manuales, etcétera.

5.5 Salud financiera

- + **Tener adecuados sistemas de gestión y control financiero en el área contable y administrativa,** orientados al crecimiento y la sostenibilidad. Con ellos, propender a la consolidación y el desarrollo de buenas prácticas de gestión financiera como son: análisis de costo por unidad, generar presupuestos, monitorear ingresos y gastos de cara a lo presupuestado, a las estrategias de la organización y a un conjunto de indicadores de gestión.

- + **Diversificar las fuentes** de ingresos para una mayor independencia financiera. Para esto, es necesario investigar cuáles son las audiencias dispuestas a pagar y por qué tipo de servicios y productos. Lograr que una persona o entidad apoya económicamente un medio requiere mostrar el valor del trabajo que hace en términos de promover la democracia, así como dejar claro que es imposible brindar un servicio público sin los ingresos necesarios para hacerlo.
- + **Prestar atención al cumplimiento legal.** Cumplir con los requisitos formales de incorporación, registro de capital y estructura patrimonial, así como con los impuestos, cargas sociales y demás requisitos formales de las empresas, Especialmente los medios independientes deben prestar atención a estos temas por el riesgo de multas o incluso cierre por incumplimiento por parte de las autoridades. Es común que estos temas pasen a un segundo plano frente a las urgencias del día a día, pero es importante tenerlos presente siempre.

5.6 Alianzas estratégicas y proyectos

- + **Fortalecer el gremio de periodistas y comunicadores** ante la represión judicial, política y económica cada vez mayor. Para ello es necesario generar alianzas con otros medios y organizaciones especializadas en temas de seguridad, jurídicos, y de derechos humanos.
- + **Establecer alianzas con organizaciones** culturales, editoriales, sociales, que pueden generar sinergias positivas y una mayor disponibilidad de ideas a la hora de desarrollar eventos, capacitaciones y otras líneas de posibles contenidos e ingresos.

- + Colaborar con medios y organizaciones fuera de la capital** para diversificar los temas y cubrir eventos noticiosos que la audiencia reclama por su mínima cobertura. Esto además puede generar ganancias también en el aspecto de la diversidad.
- + Formar alianzas entre medios independientes y otras partes interesadas de la región, incluso de otras regiones.** La realidad en los tres países es bastante parecida; se puede aprovechar experiencias, investigaciones, recursos humanos y financieras, y ayudarse entre sí.
- + Aunar esfuerzos para ampliar las audiencias** nacionales e internacionales ya que cada medio y periodista trae consigo su propia audiencia y experiencia. Además, muchos de los fondos de la cooperación internacional solo se destinan a iniciativas colaborativas y no a un solo individuo (Fundamedios 2021).
- + Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas** como universidades y tanques de pensamiento nacionales e internacionales para desarrollar procesos de enseñanza que generan competencias entre estudiantes y profesionales del periodismo para innovarse continuamente y entre la ciudadanía para acceder, reflexionar y actuar críticamente respecto a los contenidos y funcionamiento de los medios de comunicación. Esta formación es actualmente liderada en América Latina por instituciones como Deutsche Welle Akademie de Alemania con socios locales como la UCA o la Escuela de Comunicación Mónica Herrera para formar profesores universitarios o mediante un diplomado para un público más amplio. También los medios mismos puedan apostar por procesos de alfabetización mediática por su propia cuenta. Para ello, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la misma Deutsche Welle Akademie tienen mucha literatura y material didáctico útil sobre el tema que puede ser retomada con los respectivos permisos.

5.7 Amenazas a la libertad de prensa y expresión

- + **Forjar alianzas con nuevos movimientos sociales** que utilizan el poder del pueblo (incluyendo a las audiencias) para exigir y defender la libertad de expresión, la libertad de prensa y el acceso a la información, nuevas leyes, nuevas entidades de la sociedad civil, nuevas cooperativas o asociaciones de periodistas para mejorar las condiciones de trabajo y una miríada de otras instituciones innovadoras que, sin duda, será el resultado de la expansión del espacio cívico, el compromiso inclusivo y la colaboración imaginativa.
- + **Ejercer el periodismo colaborativo** como arma contra la censura y la autocensura, como, por ejemplo, las publicaciones de investigaciones colaborativas de los Panama Papers, Paradise Papers y Pandora Papers. Estas publicaciones se hicieron posible gracias a la colaboración de redacciones alrededor del mundo y una infraestructura diseñada por el International Consortium of Investigative Journalists (ICIJ) para facilitarla. A raíz de las mismas, los gobiernos y organismos de control de los respectivos países tuvieron que responder, sin enfrentar a las y los periodistas de manera individual (Fundamedios 2021: 16).
- + **Seguir visibilizando los ataques contra la libertad de expresión, prensa y acceso a la información**, mediante foros, webinars y otros eventos de forma colectiva, para que puedan apoyarse entre sí. Hay que dar voz a los medios y periodistas protagonistas, buscar soluciones y generar incidencia a nivel regional (Fundamedios 2021:19).
- + **Gestionar el tema de seguridad tecnológica**, asignando los recursos financieros y humanos necesarios para permitir la toma de decisiones adecuadas con respecto al análisis y mitigación de riesgos tecnológicos y las respectivas soluciones.

- + **Elaborar un plan de comunicación de crisis** o tener un comité de reacción ante leyes que afectan el trabajo de los medios, incluyendo fondos para la defensa legal y para garantizar la seguridad física y psicológica de los periodistas, así como la inviolabilidad de sus comunicaciones y dispositivos.



Referencias bibliográficas

Cerezo, P. (2019). *Los modelos de suscripción van a provocar una profunda transformación de los medios*. Evoca Media.

<http://evocaimagen.com/los-medios-ante-los-modelos-de-suscripcion>

Copeland, N. (2021) Authoritarian Democracy, Extractive Development, and Indigenous Political and Environmental Imaginaries in Guatemala. En: *LASA FORUM* 52:4 páginas 34-39, octubre 2021.

<https://forum.lasaweb.org/files/vol52-issue4/Dossier-4.pdf>

El Faro (26 de noviembre de 2021). *Bukelismo retrasa la aprobación de Ley de Agentes Extranjeros*. Por Roman Gressier.

https://ElFaro.net/es/202111/el_salvador/25867/Bukelismo-retrasa-la-aprobaci%C3%B3n-de-Ley-de-Agentes-Extranjeros.htm

El País (27 de noviembre de 2021). *Los autoritarismos vuelven a marcar el paso en Centroamérica*. Por Carlos Salinas Maldonado.

<https://elpais.com/internacional/2021-11-28/los-autoritarismos-vuelven-a-marcar-el-paso-en-centroamerica>

FPU (25 de marzo de 2021). *Webinar – Countering Gender-Stereotyping: Media’s role and connections*. Consulta octubre 15, 2021:

www.youtube.com/watch?v=6KTmXAQecJ0

Fundamedios (2021). *La calidad de la Libertad de Expresión retrocedió en la Región*. www.fundamedios.org.ec/wp-content/uploads/2021/12/Informe-Regional-Anual-sobre-Libertad-de-Expresi%C3%B3n.pdf

Galan, L., Parker, T., Taylor, M. (2021) *How Young People Consume News and The Implications For Mainstream Media*. A report by Flamingo commissioned by the Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford University.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-02/FlamingoxREUTERS-Report-Full-KG-V28.pdf>

GMMP (2020). *Who makes the news?* 6th Global Media Monitoring Project. https://whomakesthenews.org/wp-content/uploads/2021/07/GMMP2020.ENG_FINAL20210713.pdf

Google News Initiative (n.d.) *Guía de Ingresos por Usuario*. Consulta enero 18, 2022: <https://newsinitiative.withgoogle.com/digital-growth/reader-revenue/es/playbook#ch1>

Lalwani, N. y Deane, J. (28 de abril de 2021). *Saving journalism will require money, organization – and legitimacy*. International Fund for Public Interest Media. <https://ifpim.org/resources/saving-journalism-will-require-money-organisation-and-legitimacy>

Membership Guide, the (2020). *Survey Results from Membership Metrics and Goals Surveys*. Data Collected July – August 2020. <https://membershipguide.org/wp-content/uploads/2020/09/Membership-Guide-%E2%80%93-Goals-and-Metrics-Survey.pdf>

Newman, N. (8 de enero de 2021). *Periodismo, medios y tecnología: tendencias y predicciones para 2021*. Reuters Institute & University of Oxford. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/periodismo-medios-y-tecnologia-tendencias-y-predicciones-para-2021>

Reporteros Sin Fronteras (20 de abril de 2021). *Clasificación mundial de libertad de prensa*. www.rsf-es.org/clasificacion-mundial-2021-tabla-de-paises

Yi Min Shum (2021) *Situación Digital, Internet y Redes Sociales El Salvador, Guatemala y Nicaragua*. Basado en Hootsuite, enero 2021. <https://yiminshum.com/redes-sociales-guatemala-2021>
<https://yiminshum.com/redes-sociales-nicaragua-2021>
<https://yiminshum.com/redes-sociales-el-salvador-2021>

World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Insight Report. March 2021. Ginebra.




A-01

FREE PRESS
UNLIMITED