

# Métricas y cuantificación del rendimiento individual de los periodistas: un estudio en el interior de una sala de redacción

**Lorena Retegui**

retegui.loreana@gmail.com

CONICET. Universidad Nacional de Quilmes.

**Fecha de finalización del artículo:** 13 de marzo de 2020.

**Recibido:** 13 de marzo de 2020.

**Aceptado:** 8 de mayo de 2020.

**DOI:** <https://doi.org/10.26422/aucom.2020.0901.ret>

## Resumen

El propósito de este artículo es mostrar las tensiones generadas en la producción de noticias, a partir de la aplicación de métricas e indicadores de contenido digital, en una de las principales instituciones periodísticas del país (*La Nación*). A través de entrevistas y observación participante, se reconstruye, por un lado, la expansión de diferentes sistemas de medición de consumo en el interior de la sala de redacción, entre 2009 y 2020, con énfasis en la descripción técnica del modelo algorítmico denominado Score. Por otro lado, se indaga en torno a las percepciones y experiencias de los periodistas respecto a esos cambios organizacionales.

Los hallazgos sugieren que, en la última década, *La Nación* introdujo en forma creciente diferentes sistemas de medición en los procesos de trabajo –con mayor intensidad en los últimos dos años–, en el marco del lanzamiento del modelo de pago para el contenido digital. Hubo periodistas que dijeron disfrutar del “enfoque métrico”. Sin embargo, la mayoría admitió situaciones de incertidumbre y frustración, afectación al “trabajo creativo” y control laboral, en tanto las métricas no solo se emplean para medir el consumo de la audiencia, sino también como herramienta de cuantificación del rendimiento individual de los periodistas.

**Palabras clave:** *score*, algoritmos, periodistas, rutinas productivas, SEO, trabajo creativo.

## Metrics and the quantification of individual journalistic performance: a study into the heart of a newsroom

### Abstract

The goal of this article is to spotlight the tensions that arose in one of the biggest newspapers in Argentina, *La Nación*, when digital metrics and content indicators were introduced into everyday news production. Through interviews and participating observation, we track the increasing

implementation within the newsroom, from 2009 to 2020, of various methods for gathering readership data. We also focus on technically describing the algorithmic model known as Score, and explore the perceptions and experiences of journalists in reaction to these organizational changes.

Our findings suggest that, for the last decade, *La Nación* has been incorporating a growing number of performance metrics into its newsmaking process, particularly during the last two years, doing so in the context of launching a subscription-based model for its digital content. While some journalists told us they enjoyed this “focus on metrics,” most claimed it led to moments of uncertainty and frustration and negatively impacted both their creativity and work environment. Metrics, for these respondents, not only served to measure user behavior but also to quantify each journalist’s individual performance.

**Keywords:** Score, algorithms, journalists, productivity routines, SEO, creative work.

## Métricas e quantificação do desempenho individual dos jornalistas: um estudo dentro da redação

### Resumo

O objetivo do artigo é mostrar as tensões geradas na produção de notícias, com base na aplicação de métricas e indicadores de conteúdo digital, em uma das principais instituições jornalísticas da Argentina (*La Nación*). Por meio de entrevistas e da Observação Participante, por um lado, é reconstruída a expansão de diferentes sistemas de medição de consumo dentro da redação - entre 2009 e 2020 -, com ênfase na descrição técnica do modelo algorítmico denominado Score; por outro lado, questiona-se sobre as percepções e experiências dos jornalistas em relação a essas mudanças organizacionais.

Os resultados sugerem que, na última década, o *La Nación* introduziu, cada vez mais, diferentes sistemas de medição nos processos de trabalho, com maior intensidade nos últimos dois anos, no marco do lançamento do modelo de pagamento por conteúdo digital. Alguns jornalistas argumentaram que gostam da “abordagem métrica”. No entanto, a maioria admitiu situações de incerteza e frustração, impacto no “trabalho criativo” e controle do trabalho, enquanto as métricas não são usadas apenas para medir o consumo do público, mas como uma ferramenta para quantificar o desempenho individual de jornalistas.

**Palavras chave:** score, algoritmos, jornalistas, rotinas produtivas, SEO, trabalho criativo.

### Introducción

Tradicionalmente, los periodistas protegían el proceso de selección y elaboración de las noticias de la influencia externa para conservar su autonomía editorial (Gans, 1979). Sin embargo, hoy es cada vez más complejo permanecer distante a lo que el público consume. Las industrias periodísticas atraviesan un proceso de cambios en el tamaño, composición y rasgos físicos de sus redacciones, transformaciones en el modelo de negocio, en la organización de los procesos productivos y rutinas de trabajo y en la forma de sentir y transitar la profesión. En ese contexto, la presencia de sistemas de métricas y de lógica algorítmica es cada vez más notoria y disruptiva (Anderson, 2011; Bunce, 2017; Lee y Tandoc, 2019; Tandoc, 2014).

En este artículo,<sup>1</sup> se propone responder en qué medida la dirección de *La Nación* introdujo y aplicó los sistemas de medición de consumo en el interior de su redacción y cómo los periodistas respondieron a esos cambios. De aquí se desprenden interrogantes más específicos: a) ¿qué nivel de conocimiento tienen en la redacción sobre el diseño e interpretación de los sistemas de métricas utilizados por la empresa?; b) ¿de qué modo se vincula la incorporación de la lógica algorítmica a la producción noticiosa con el modelo de negocio digital que tiene la empresa?; y c) ¿cómo afecta al ánimo de los periodistas la medición cuantitativa de su trabajo?

En la primera mitad del artículo, se ofrece una revisión de la literatura que pone el foco en la relación entre periodistas y métricas de audiencia. Luego, se brinda un breve apartado sobre los principales conceptos teóricos que guiaron la investigación y apuntes sobre la elección metodológica y su enfoque etnográfico. La segunda mitad del artículo presenta el caso de estudio y sus hallazgos más relevantes en torno a la aplicación que la empresa hizo sobre el sistema de métricas y la percepción de los periodistas.

El principal propósito de este artículo es mostrar las tensiones generadas durante ese proceso de cambios tecnológicos, económicos y culturales en el interior de un medio tradicional de la Argentina, y contribuir a los estudios de comunicación, especialmente con aquellos que analizaron cuánto y cómo los algoritmos invaden los procesos de trabajo en las industrias periodísticas.

## Antecedentes

En este apartado, se destacan estudios académicos que se focalizaron en el uso de las métricas web en el interior de los medios de comunicación. La mayoría es fruto de investigaciones cualitativas y etnográficas en redacciones de Estados Unidos y Gran Bretaña y comparten una mirada alejada de un paradigma centralista o determinista del rol de las tecnologías. En la misma orientación, en este artículo se parte de entender que los cambios en el interior de los medios de comunicación son acompañados por mutaciones, también profundas, en las prácticas culturales. Un dispositivo tecnológico no es un producto ahistórico, no está inserto en un mundo immaculado, sin matices políticos, sociales o económicos (Williams, 1974 [2011]). La tecnología no concentra en sí misma rasgos que la definen como artefacto, que la develan buena o mala, productiva o no productiva. Por el contrario, una tecnología toma relevancia en la medida en que un grupo social le va dando sentido a sus usos (Pinch y Bijker, 1984).

---

<sup>1</sup> Este artículo forma parte de un estudio más amplio en sus objetivos y en su periodo de análisis. Se desprende de una investigación que toma como periodo de tiempo los años que van de 1995 a 2020, donde se propuso analizar los principales cambios en los procesos productivos y de trabajo en *La Nación* en el contexto digital. El estudio fue posible gracias a becas de investigación financiadas por CONICET y con asiento en la Universidad Nacional de Quilmes.

Sin intención de una revisión exhaustiva, pues escapa a los propósitos de este artículo, cabe mencionar trabajos cualitativos y de corte etnográfico. La literatura actual muestra que la naturaleza y el uso de las métricas varían entre los medios de comunicación por varios factores, de los cuales se destacan, entre otros, la cultura organizacional de las redacciones, los criterios y normas periodísticas que atañen a la profesión y los factores económicos (Anderson, 2011; Bunce, 2017; Dick, 2011; MacGregor, 2007; Petre, 2015; Singer, 2011).

En un trabajo sobre las prácticas editoriales en diversos sitios de noticias, Boczkowski y Mitchelstein (2013) observaron que, aunque las métricas están cada vez más presentes en las salas de redacción y los periodistas son cada vez más conscientes de las opciones de noticias hechas por los consumidores de sus sitios, tienden a priorizar los valores de interés periodístico sobre las preferencias de los consumidores.

Anderson (2011) analizó cómo los periodistas están perdiendo poder sobre las decisiones que toman con respecto a los artículos de noticias. En su estudio sobre las métricas utilizadas en *Gawker Media* y *The New York Times*, Petre (2015) muestra que las métricas tienen una poderosa influencia en las emociones y la moral de los periodistas, convirtiéndose en una fuente simultánea de estrés y motivación. Tandoc (2015) descubrió que si bien los análisis se utilizan principalmente para monitorear el tráfico, los editores *online* usan la información de la audiencia en sus procesos de toma de decisiones, lo que demuestra que los datos tienen el poder de influir en la producción de noticias.

Bunce (2017) se preguntó cómo la gerencia de una organización de noticias global como *Reuters* ordenó a sus periodistas cambiar sus prácticas sobre las métricas y cómo estos respondieron. El autor sugiere que, independientemente de cómo los gerentes usen las métricas, el conocimiento que estos datos han recopilado y monitoreado puede afectar la forma en que trabajan los periodistas. Aunque molestos con su aplicación, la mayoría intentó cumplir con las nuevas prioridades de gestión porque querían seguridad laboral en un entorno incierto. Por el contrario, Usher (2013) observó que, aunque los altos ejecutivos de *Al Jazeera English* tenían acceso a métricas sofisticadas, promovieron una cultura moderada en las métricas de audiencia, y pocos periodistas tomaron en cuenta las métricas en su toma de decisiones o generaron resistencia.

Aunque no puso el foco en las redacciones de medios de comunicación, el trabajo de Cathy O'Neil (2017) se destaca por desentrañar, desde un enfoque etnográfico, de qué manera los algoritmos pueden aplicarse para evaluar la productividad de los trabajadores, entre otros objetivos. La autora analiza cómo un algoritmo elabora un patrón de éxito. La clave de un modelo es cómo se define su éxito y es allí donde radica el riesgo.

Ferrer-Conill (2017) estudió la aplicación de sistemas métricos en un sitio web deportivo, *Bleacher Report*, y las actitudes de los periodistas hacia esos sistemas. Analizó cómo las métricas pueden cuantificar no solo la audiencia, sino también los procesos de trabajo y generar motivación entre los periodistas a través de estrategias de gamificación.

Aunque la aplicación de métricas no es novedad en las redacciones, faltan estudios a nivel regional, especialmente aquellos que, desde un enfoque etnográfico, privilegian el análisis de los comportamientos y percepciones de los periodistas en su lugar de trabajo. Aquí se entiende que esa perspectiva permite una mayor comprensión de la base productiva en una sala de redacción y sus huellas en el contenido que se publica.

### Apuntes teóricos

A partir de autores de la Economía Política de la Comunicación (EPC), se considera a las industrias periodísticas (como son el diario y los sitios web) contenidas dentro de las industrias culturales. Ramón Zallo (1988) definió a las industrias culturales como:

Un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinada finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social (Zallo, 1988, p. 26).

En el entorno digital, las industrias culturales mutan sus rasgos, no obstante, creemos que la definición de Zallo (1988) sigue vigente. Por otro lado, también es de relevancia la noción que propuso Gaëtan Tremblay (2011). En este caso, el concepto del autor le da al trabajador un rol fundamental en la cadena de producción, al tiempo que hace hincapié en la creciente pérdida de control de los trabajadores sobre su producto:

Un conjunto en constante evolución de las actividades de producción y de intercambios culturales sometidas a las reglas de la comercialización, donde las técnicas de producción industrial son más o menos desarrolladas, pero donde el trabajo se organiza cada vez más en el modelo capitalista de una doble separación entre el productor y su producto, entre las tareas de creación y de ejecución. De ese doble proceso de separación resulta una pérdida creciente del control de los trabajadores y artistas sobre el producto de su actividad (p. 115).

Ambas definiciones asumen las particularidades que presentan los procesos de trabajo en las industrias culturales y permiten reflexionar sobre la producción mecanizada, la división del trabajo y la complejidad del *trabajo creativo*. En este artículo, se focaliza en el trabajo creativo para el análisis de las percepciones de los periodistas sobre la introducción y aplicación de métricas en sus rutinas productivas.

La noción de creatividad, en el marco de los procesos de trabajo, también puede centrarse desde una perspectiva teórica opuesta a la EPC: desde una visión meramente empresarial. Allí, los creativos generan beneficios para las empresas y hay que aprovechar ese talento individual, en un contexto de competencia y globalización.<sup>2</sup>

Sin embargo, *trabajo creativo* es, desde la óptica de la EPC, un trabajo independiente del valor en su producción y del valor que el producto exhibe en el mercado. Un trabajo diferente u original, con un alto grado de incertidumbre, sujeto a prueba y error y difícil de controlar en el tiempo (Dantas, 2006, Hesmondhalgh y Baker, 2011; Zallo, 1988).

En articulación con el concepto de *trabajo creativo*, se recuperan dos categorías de análisis desde la Sociología del Trabajo (Roldán, 2010a; 2010b; 2014): código del *trabajo* y código *laboral*. El análisis de Roldán (2010a; 2010b; 2014) compara la industria automotriz con la industria de la televisión para responder en qué medida ciertas características del “modelo flexible” se replican en las industrias culturales en el contexto digital, afectando al trabajo creativo de los trabajadores.<sup>3</sup> Este modelo productivo, también llamado *Ohnista* o *Toyotista*, está basado centralmente en la organización de flujo continuo y fabricación al ritmo del cliente. Para el caso de este artículo, nos preguntamos: ¿*La Nación* produce contenido periodístico basado en la demanda de los usuarios?; ¿cómo afecta esto al trabajo creativo de los periodistas? Y ¿en qué medida la lógica algorítmica choca contra los criterios periodísticos?

Roldán (2010a; 2010b; 2014) utiliza la categoría de *código del trabajo* (CT) para referirse a los mecanismos de coordinación y *control* insertos en la dinámica interna del proceso productivo, por ejemplo, a través de la adopción de tecnologías. La autora reconoce que es difícil establecer mecanismos rígidos de control en las industrias culturales por las características mencionadas previamente. En la medida en que la gerencia requiera trabajo creativo en la producción de contenido, los periodistas necesitarán cierta autonomía y el CT será difícil de aplicar de modo exitoso, como ocurre con otros sectores económicos, como el caso automotriz (Roldán, 2010a; 2010b; 2014).

El *código laboral* refiere a los mecanismos externos de *control laboral*, mediante diversas formas o niveles de supervisión. Roldán (2010a; 2010b; 2014), siguiendo a Edwards (1979), distingue el *control simple*, que es directo, personal y ejercido por el propio empresario o sus gerentes y supervisores; el *control grupal*, de los equipos sobre sus propios miembros o entre colegas, y el *autocontrol*, de acuerdo con la subjetividad y las actitudes de los propios trabajadores (¿ejercen resistencia, aceptación y colaboración?, ¿negocian?). De ese modo, interesa observar cómo respondieron los periodistas a la introducción y aplicación de métricas.

<sup>2</sup> Para un análisis más profundo, ver Banks y Hesmondhalgh (2009), Garnham (2011) y O'Connor (2011).

<sup>3</sup> Roldán toma el concepto de Trabajo Creativo en el mismo sentido que aquí, a partir del enfoque de la EPC.

Por otro lado, este estudio se enriqueció de la teoría de la construcción de la noticia (*newsmaking*), tanto a nivel conceptual como en la estrategia de aplicar etnografía. En ese sentido, recuperamos la noción de criterios noticiables o periodísticos, que se constituyen como una de las normas informativas determinantes de las rutinas productivas en las redacciones. Wolf (1987, p. 286) entiende los “criterios noticiables” como “un conjunto de requisitos que se exigen a los acontecimientos para su categorización como noticias”<sup>4</sup>

### Apuntes sobre el caso de estudio y la elección metodológica

*La Nación* fue seleccionada como caso de estudio por ser uno de los medios más tradicionales y consolidados de la Argentina. Fundado en 1870 por el expresidente Bartolomé Mitre, es el segundo diario más antiguo que circula en el mercado argentino.<sup>5</sup> A pesar de ser un medio conservador desde lo ideológico, ha sido innovador –tanto en su producto como a nivel tecnológico– prácticamente desde su creación. Sin embargo, los estudios sobre los cambios en los procesos de producción en *La Nación* tuvieron históricamente poco desarrollo. Los análisis de contenido y del discurso sobre este medio tuvieron mayor espacio que los análisis de los procesos de trabajo. En la mayoría de los estudios, el propósito fue comprender su rol como interlocutor político privilegiado (Alonso, 2007; Blaustein y Zubieta, 1998; Luchessi, 2009; Sidicaro, 1993; Ulanovsky, 2005 [1995]) y la relación con su público (De la Torre y Téramo, 2005; Raimondo Anselmino, 2012).

*La Nación* es el segundo diario más vendido de la Argentina y el tercer sitio de noticias más visitado.<sup>6</sup> Sin embargo, en los últimos años, la caída en las ventas de periódicos y la disminución de ingresos publicitarios han afectado profundamente al sector de las industrias culturales (Calcagno, 2019), y *La Nación* no ha sido la excepción: entre 2003 y 2018 perdió un 35% de sus lectores (Becerra, 2018). En enero de 2019, la empresa cerró la planta de impresión y despidió a sus setenta operarios. También redujo la redacción periodística: en los últimos dos años, la plantilla se redujo en un 20%, entre retiros voluntarios y despidos directos.

<sup>4</sup> Si bien hay consenso en que varían en el tiempo y según los condicionamientos sociales y culturales, podemos señalar como los principales criterios de noticiabilidad a la actualidad, la proximidad, la notoriedad, el conflicto, el suspenso, la trascendencia, la rareza, la emoción y el descubrimiento.

<sup>5</sup> El primer diario en el país, que aún continúa en el mercado argentino, es *La Capital* de Rosario. Su primer ejemplar fue publicado el 15 de noviembre de 1867.

<sup>6</sup> La circulación neta paga de lunes a domingo de *La Nación* fue de 87.285 ejemplares para el mes de noviembre de 2019 (Fuente: IVC). El portal lanacion.com es el tercer sitio de noticias más visitado en Argentina, con más de 17 millones de visitantes únicos, de acuerdo con la medición de Comscore (Becerra, 2019).

## Principales técnicas de investigación

Para el estudio del que se desprenden los resultados en este artículo, se optó por una metodología de corte cualitativo, a partir de una triangulación de técnicas que permitieran arribar a una imagen más completa del objeto: entrevistas en profundidad (cincuenta y ocho) y observación participante (cinco jornadas intensivas), además de una revisión bibliográfica y documental para identificar cómo ese ambiente –la redacción de *La Nación*– fue mutando con los años.

Las entrevistas semiestructuradas y en profundidad fueron realizadas a trabajadores de prensa (periodistas, diseñadores gráficos, diseñadores web, fotógrafos), personal técnico (programadores, ingenieros en datos) y personal jerárquico (secretarios de redacción, jefes de sección, jefes de áreas). Se llevaron a cabo de manera individual y personal o por videollamada –la mayoría se realizó fuera de la redacción–, y en promedio cada una duró una hora y media.

El recorte temporal, la experticia, el nivel de jerarquía y la variedad etaria y equidad de género fueron los principales criterios para seleccionar las fuentes, como también el vínculo generado durante las observaciones en la sala de redacción. De ese modo, se reclutaron a trabajadores de prensa y personal jerárquico a partir de varias estrategias: por un lado, la llamada “bola de nieve”, que consiste en que cada informante recomienda a una o más personas para ser entrevistados. Consciente del sesgo que implica que individuos que comparten actividades, vínculo social y características semejantes acaben teniendo una representación mayor en la muestra (Voicu y Babonea, 2011), se sumaron dos estrategias para limitar los sesgos de la “bola de nieve”: 1) mantener una proporción equilibrada desde los niveles etarios, de género y de roles profesionales; y 2) activar cadenas de referencias basadas en un acceso estratégico a múltiples redes o múltiples “bolas de nieves” (Penrod et al., 2003). En ese sentido, la instancia de observación participante fue fundamental, tal como lo detallaremos más adelante.

Las entrevistas no fueron dirigidas o guiadas con preguntas cerradas, en tanto se elaboró una guía temática, orientativa y abierta que permitiera el diálogo en profundidad y tuviera en cuenta los objetivos del estudio, la variedad de roles y puestos de trabajo en la redacción y en las distintas fases de producción<sup>7</sup>. Cada entrevistado se presentará en este artículo bajo seudónimo para resguardar su fuente laboral o relaciones profesionales. Las fuentes que aquí figuran fueron seleccionadas a los propósitos de este artículo.

<sup>7</sup> Las entrevistas formales se desarrollaron en dos etapas: una primera instancia tuvo lugar entre los años 2012 y 2015. Otra etapa del trabajo de campo se llevó a cabo entre 2018 y 2019. Las charlas informales con fuentes clave fueron recurrentes y continuas entre los años 2012 y febrero de 2020.



Como técnica de investigación complementaria, se optó por la observación participante (*in situ*),<sup>8</sup> propia de los estudios de corte etnográfico, que se interesan tanto por las prácticas (lo que la gente hace) como por los significados que estas adquieren para quienes las realizan (la perspectiva de la gente). Esa autopercepción de lo que se hace y de cómo se ve al otro es una fuente importante de investigación sobre los sentidos de la vida social para esas personas (Restrepo, 2016). En ese sentido, la etnografía es más que una técnica, es “una concepción y práctica de conocimiento que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros” (Guber, 2005, pp. 12-13).

Para el trabajo de campo observacional, nos ubicamos principalmente en las zonas de la redacción *online*, en la sección política de la redacción papel, en diseño y diagramación del diario papel, como así también participamos de las reuniones de temario y de tapa en dos ocasiones. Las observaciones fueron incorporadas como notas de campo, pero no se hicieron grabaciones.

La etnografía también implica lidiar con lo que Guber (2005) describe como “incidentes de campo”, que se encuentran asociados al terreno donde observar, el cual “lejos de constituir un elemento más, constituye una instancia clave de replanteos” (Ameigueiras, 2013, p. 123). De esta manera, el enfoque etnográfico no se basa solamente en decisiones teórico-metodológicas, sino también en aspectos prácticos vinculados con la factibilidad de la investigación. Por brindar un ejemplo, la estrategia inicial era ingresar, al menos, diez veces para repetir observaciones en diferentes áreas y secciones. Sin embargo, solo pudieron concretarse cinco jornadas intensivas de doce horas promedio. A partir de esa limitación, se procuró que la mayor cantidad de entrevistas no se superpusieran con la observación participante. Por lo tanto, se acordó con los periodistas realizar el encuentro formal en otro momento y, de ser posible, fuera del escenario de estudio. No obstante, ocho entrevistado rechazaron esa propuesta “por cuestiones de tiempo” y las entrevistas se realizaron en el espacio de la redacción.<sup>9</sup>

No se accedió con actividades estrictamente planificadas, pero sí con guías y premisas a partir de los objetivos de estudio, del análisis bibliográfico y de las entrevistas realizadas previamente. Se hizo, además, una exploración del terreno antes de conseguir el permiso formal. Esa visita fue viable a través de una delegada gremial y sirvió para elaborar un croquis del escenario, observar la disposición espacial de los lugares de trabajo, espacios de ocio y disposición de tecnologías.

El ingreso formal fue posible a través de un prosecretario de redacción. Por tratarse de un integrante con trayectoria, jerarquía en la cadena de mando y fluidas relaciones

<sup>8</sup> Las observaciones se hicieron los días 21, 23 y 29 de mayo de 2013 y 6 y 12 de junio de 2013 en la redacción de la calle Boucharé (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

<sup>9</sup> Con excepción de dos casos, todas las entrevistas se hicieron en un lugar tranquilo, alejado de la dinámica laboral de la redacción, por ejemplo, en oficinas dispuestas para la realización de reuniones.

en el interior de la redacción, su rol como *gatekeeper* fue fundamental. Más allá del número limitado de jornadas de observación, no hubo ningún impedimento ni censura de parte de la gerencia; en ese sentido, las observaciones se basaron en las circunstancias de las rutinas laborales propias de un medio de comunicación, en los vínculos creados con los actores sociales y en la subjetividad y los límites como investigadora.

### ***El estudio en el interior de la redacción***

#### ***La llegada de las métricas***

Los análisis de audiencia se refieren a los sistemas y *software* que permiten la medición, recopilación, análisis e informes de datos digitales relacionados con la forma en que se consume e interactúa el contenido (Zamith, 2018). Incluyen los algoritmos que registran las solicitudes de datos y capturan una gama de acciones de los usuarios. Existen varios sistemas de este tipo; Chartbeat, Google Analytics y Parse.ly se encuentran entre los más comunes en la actualidad y, a menudo, se usan conjuntamente.

En las próximas líneas, se presentan de modo progresivo los diferentes sistemas de métricas utilizados en la redacción de *La Nación* hasta llegar al modelo actual denominado Score, un sistema de análisis de audiencia de diseño propio. Este recorrido no puede entenderse sin considerar el contexto de las transformaciones de las industrias periodísticas, impulsadas por el cambio digital.

El primer sistema de métricas que se extendió a la redacción de *La Nación* fue el *click tracker*, que permite contabilizar el *click through rate* (CTR) de cada nota y el tiempo de lectura de la audiencia. Esto fue en el año 2009, cuando la empresa inició el proceso de sinergia de redacciones. Es decir, en la misma sala de redacción convergieron la planta de redactores y editores del *print* y la planta de periodistas de la web, hasta entonces separadas físicamente.<sup>10</sup>

Sin embargo, hasta el año 2011, el *click tracker* solo fue utilizado por los editores de la web. Con la llegada de los primeros editores con conocimiento en *search engine optimization* (SEO), se habilitó la herramienta para el uso de toda la redacción, y redactores y diseñadores comenzaron a utilizar las métricas en sus rutinas de trabajo. Los SEO habían aterrizado con dos objetivos: por un lado, optimizar los contenidos digitales del sitio de *La Nación* para que las notas fueran indexadas por motores de búsqueda como Google y así obtener una buena posición en los resultados de búsqueda de los usuarios. El otro propósito de los SEO era predicar y expandir el uso de las métricas en una redacción con prácticas de trabajo tradicionales. “Llegaron para convencer a los periodistas de que miraran más hacia fuera, hacia la audiencia”, señala Esteban, desde el área de Redes Sociales.

---

<sup>10</sup> Para más información sobre el proceso de convergencia de redacciones impulsada por *La Nación*, ver Retegui (2017).

En 2013, la empresa mudó la redacción y las oficinas, tal como fue mencionado. Ese mismo año, comenzó a utilizar el sistema de medición de la compañía Chartbeat, con el cual los periodistas obtenían un tablero diseñado específicamente para ellos, con información en tiempo real sobre el comportamiento de los usuarios (CTR y tiempo de lectura, entre otros indicadores).

En 2015, *La Nación* incorporó el sistema creado por la compañía de audiencia Parse.ly. Al igual que las anteriores herramientas de analítica web, se inserta directamente el *content manager system* (CMS)<sup>11</sup> al sistema de edición y publicación que utilizan en lanacion.com, de modo que los tableros (*dashboards*) aparecen omnipresentes en el proceso de elaboración de las notas.

En 2017, *La Nación* anuncia en sus páginas un nuevo “proceso de transformación orientado a la generación de contenidos con visión digital”, que implicó no solo cambios a nivel producto, en la disposición de tecnologías y en la reorganización de la redacción, sino también a nivel directivo<sup>12</sup> y del modelo de negocio para la web (ver el apartado “Dime cuánto ‘scoreas’”). Todo ello repercutió (repercute) en los procesos y rutinas de trabajo de los periodistas. En ese contexto, se desarrolló y expandió en la redacción el llamado Score.

### Experiencias y percepciones

Durante las entrevistas y observaciones de campo, encontramos que los redactores y editores incorporaron cada vez más la lógica métrica a sus procesos de trabajo, en paralelo a una mayor prescripción de la gerencia por la gestión del análisis de audiencia. Respecto a las percepciones y reacciones de periodistas, hallamos matices a lo largo del tiempo (2009 a 2020). En una primera etapa, que podemos situar desde 2009 a 2013, la desconfianza y resistencia al trabajo prescripto en torno a las métricas se vincularon, en la mayoría de los casos, a la idea de cuantificar el esfuerzo y producir con base en la demanda, con su consecuente afectación al trabajo creativo, como así también a la gestión propia que *La Nación* hizo de las métricas. Fue recurrente la queja por el rumbo que tomaba la producción, basada en la demanda, específicamente el llamado *clickbait*. “Te sentís que estás defraudando al lector, porque se vendían títulos que no tenían que ver con la nota”, recuerda Rafael, en su rol de editor. “Estrés” y “frustración” fueron términos recurrentes entre los periodistas. Elegimos, en ese sentido, una frase de una redactora:

<sup>11</sup> El CMS es un *software* que concentra y controla todo el proceso de gestión de la información, edición y publicación online.

<sup>12</sup> En 2014, Carlos Guyot (exdirector de Arte y director de Innovación) reemplazó a un periodista histórico en *La Nación*, Héctor D’Amico, en el cargo de secretario general de redacción. En 2017, Guyot renunció al diario y fue elegido José del Río, especializado en periodismo económico y de negocios. En febrero de 2019, el gerente general del diario, Guillermo Rivaben, fue reemplazado por Francisco Seghezzeo, uno de los impulsores del *scoring*.

Reconozco que estoy un poco pendiente del clic; al principio no pensaba en función de las mediciones. Te da intriga y miro si rinden. También es muy frustrante, yo no miro ese dato con mis notas firmadas porque encima soy re larguera. Nos piden que las notas sean cada vez más cortas porque observan que la gente no lee todo, pero cuando haces una nota con producción es difícil reducirla a cinco párrafos [Juliana, redactora].<sup>13</sup>

El autocontrol (*código laboral*) se aplica en tanto los redactores reconocen que ese trabajo prescripto sobre el uso de métricas afecta los aspectos emocionales. No obstante, cumplen con los pedidos o buscan un equilibrio, como cuenta Sebastián: “Que tenga cincuenta mil visualizaciones no quiere decir que una nota sea de buena calidad. Al principio, estaba muy negado, hasta que decidí pensar más en notas que están a mitad de camino: ni tan livianas ni tan profundas”.<sup>14</sup>

Por otro lado, es importante destacar el testimonio de los supervisores. Se elige el caso de Manuel, subeditor con conocimiento en SEO:

Se sabe cuántas notas hizo cada periodista por día, si rindieron o no. Incluso es una cosa medio lúdica: tu nota anduvo; tu nota, no. El otro día, un redactor hizo una nota sobre salud, muy bien hecha y titulada y fue la nota más visitada y lo llamé para felicitarlo porque no había venido ese día a la redacción. Si es la más leída, lo felicítas. [Y si no es la más leída, pero tiene producción, con fuentes, bien escrita, ¿lo felicítas igual?] Y... Es una lástima que hayas estado un mes trabajando en una nota que no funcionó. No me sirve. No es una buena nota [Manuel, subeditor turno tarde].<sup>15</sup>

El subeditor admitió llevar registro de quién aporta una idea, cuánto escribe cada uno y cuánto rinde su nota. Cantidad y “éxito” medidos a partir de los sistemas de métricas, situación a la que el periodista refirió como “lúdica”. Aquí, en cambio, se entiende que es un control a partir de la aplicación de las TIC (*código del trabajo*) y de un control directo y grupal (*código laboral*), en tanto el total de los compañeros tienen acceso a esos datos, no solo porque observan las métricas del colega, sino porque se expone públicamente la productividad de cada integrante del grupo, tanto en reuniones como en pantallas ubicadas en la sala de redacción.

Por otro lado, muchos periodistas reconocieron sumar más horas de trabajo para garantizar notas exitosas en volumen, actualización constante y trabajo creativo. En muchos casos, lo que primó fue “un saber ser”, un comportamiento correcto del trabajador y que pone en superficie lo que se menciona como *código laboral*. “Muchas veces, hice laburo fuera de mi horario de trabajo para poder cumplir con todo. Eso, obviamente, nadie te lo paga; ni siquiera te lo valoran”, declara Blanca.<sup>16</sup>

<sup>13</sup> Entrevista personal, realizada el 24 de septiembre de 2015, Vicente López.

<sup>14</sup> Entrevista personal, realizada el 16 de julio de 2013, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<sup>15</sup> Entrevista personal, realizada el 4 de octubre de 2015, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<sup>16</sup> Entrevista personal, realizada el 7 de octubre de 2015, Vicente López.

Un patrón común y llamativo que se encontró, principalmente durante el periodo 2011-2013, fue la renuncia de varios editores del *online* ante la decisión de la gerencia de incrementar el rol de las métricas, como así también el pedido de redactores (incluso jóvenes) de pasar de la web hacia el papel. Entre los principales motivos, mencionaron el estrés de la dinámica en el *online* y la lógica reinante de mensurar la producción en un medio como *La Nación*. Fueron reiterados los argumentos de periodistas de que *La Nación*, como diario tradicional y “prestigioso”, no podía “darse el lujo” de priorizar notas “livianas” o “cliqueras” para aumentar el tráfico de la web.

Si bien el estudio no halló productividad en términos de *output* por horas de trabajo (cantidad de productos por hora trabajada), sí demostró la existencia de criterios cuantitativos de rendimiento de cada periodista, que se registran, analizan y exponen tanto en el análisis de las entrevistas como en las jornadas de observación.

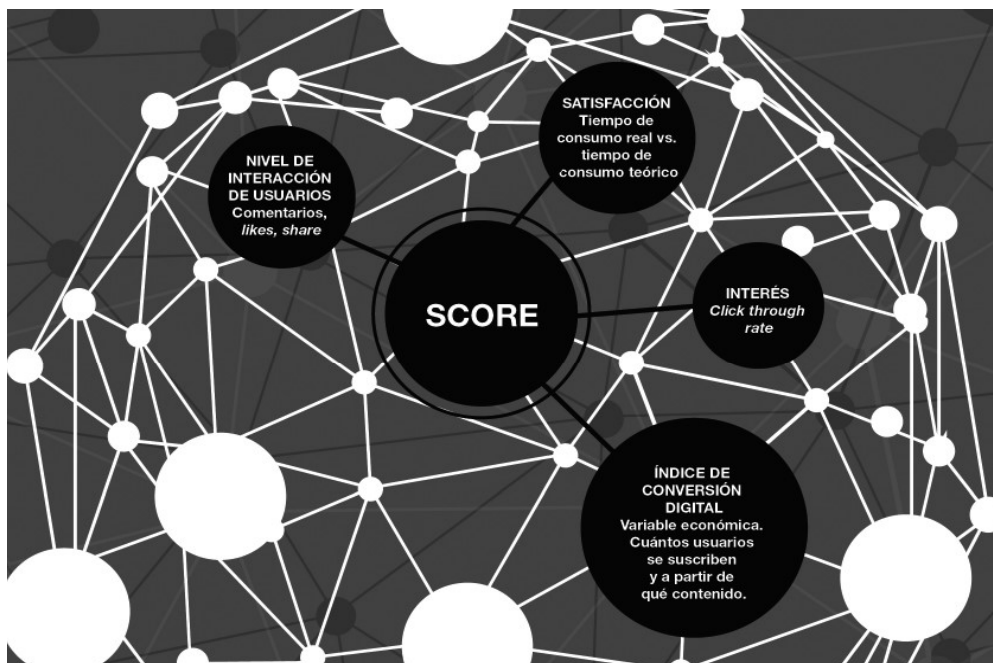
“Tuve varias reuniones con mis editores porque mi productividad estaba ‘baja’ y me mostraban los datos de las métricas”, recuerda Sebastián. ¿Por qué se genera tensión entre los periodistas cuando se cuantifica la producción? En parte está vinculado con los rasgos de las industrias culturales, el nivel de inserción de la cultura en la industria. Diseñar un auto implica primero elaborar un prototipo, es decir, llevar adelante una actividad a través de un modelo preestablecido y cuyo resultado puede anticiparse y las economías de tiempo medirse, más allá de algún error o falla inesperada. Producir un bien cultural, en cambio, implica un trabajo *a priori* predominantemente aleatorio y creativo.

### **Dime cuánto “scoreas”**

El sistema de medición que llamaron Score fue diseñado en 2018 por el equipo de analistas e ingenieros de datos de *La Nación*. Tras un año de prueba, tuvo su debut en la redacción a fines de 2019. Se trata de un indicador de *performance* para el contenido digital (en usuarios de alta frecuencia, que opera sobre múltiples variables).

En un inicio, hubo más de doscientas variables. “Finalmente, dejamos unas veinte variables puras, reunidas en cuatro grandes grupos, que permiten cientos de combinaciones”, indicó Jerónimo, analista de datos de *La Nación*. La combinación algorítmica y matemática de todas estas variables se traduce en una puntuación (por autor, por contenido y por sección). En la medición se determinan umbrales para cada contenido a partir de una representación gráfica de la distribución promedio de un grupo de datos (técnica conocida como “campana de Gauss”).

El Score concentra cuatro grupos de variables, como figuran en el siguiente gráfico:



**Figura 1.** Principales grupos de variables del Modelo Score que utiliza *La Nación* para la evaluación del contenido digital. Elaboración propia.

El grupo de variables denominado “Interés” básicamente mide la ratio de clickeo (cuántos usuarios efectivamente consumen ese contenido); el grupo “Satisfacción” mide, en términos netamente cuantitativos, el tiempo que un usuario le dedica a una nota. Combina una puntuación entre tiempo de consumo, tiempo teórico de consumo y tiempo de permanencia en la *homepage*. El tiempo teórico de consumo refiere a los minutos que “en teoría” demandaría leer un contenido particular, basado en la cantidad de caracteres del texto, la duración de videos y complejidad de los gráficos. “No es una herramienta muy sofisticada, pero sirve como para tener una aproximación y desechar casos que superan tres veces el tiempo teórico”, explican desde el área de Audiencia.

Otro grupo de variables es el “Nivel de interacción” que registra el *engagement* (comentarios, *likes* y la cantidad de veces que un contenido fue compartido). Por último, el grupo de variables que concentra cada vez más incidencia –y que no se puso en discusión con los periodistas en la instancia de diseño y testeo– es el “Índice de conversión digital” o “Eslabón económico”, que mide, entre otros parámetros, qué contenidos y con base en qué autores un usuario inicia el proceso de pago y se suscribe. Es decir, cuando un usuario se choca con el *paywall*, es atribuible al último contenido que intentó leer;

dicho de otro modo, el hecho de sacar la billetera se le atribuye a la última nota que cliqueó (*last click*). Jerónimo lo describe del siguiente modo:

Es un modelo de atribución. Para que quede más lindo, acá decimos que es la primera nota que ve un suscriptor de *La Nación*. Una vez que aparece el *paywall*, se termina el proceso de *check out* de compra y se lo redirige a la esa última nota que quería leer [Jerónimo, analista de datos].<sup>17</sup>

Ese modelo no es compartido por toda la redacción, como se extrae de la cita de Manuel:

A veces pasa que un secretario de redacción viene y te dice: “tu nota convirtió a seis personas”, pero no creo que sea un *score* que podamos tomar a la letra porque una persona que se convierte en suscriptor viene de leer diez notas, no una. Es como cuando un equipo gana 5 a 0, el quinto gol no es el más importante. No me parece que sea tan decisiva esa última nota. Sí te puede servir para ver el recorrido que hizo esa persona [Manuel, editor SEO].<sup>18</sup>

Otro de los reparos mencionados en las entrevistas se vincula con la información opaca o incompleta para quien pasa por el tamiz de la puntuación. Fue reiterada la queja sobre la complejidad de sintetizar la fórmula que determina el resultado final del *scoring* de cada autor, contenido o sección. “Sabemos si ese puntaje es bueno o malo respecto a las notas de tu misma sección, pero desconocemos cómo se llega a esa medición”, indica Tania, redactora.<sup>19</sup>

Un modelo de puntuación se basa exclusivamente en términos cuantitativos. Como sostiene O’Neil (2017), los modelos ignoran cierta información porque, para crear un modelo, se deben hacer ciertas elecciones acerca de qué es importante incluir. Eso lleva a simplificar. Dos de los redactores entrevistados destacan:

El modelo del Score atenta contra lo operativo. Estuve tres meses trabajando con un diseño interactivo de Boca-River: partido por partido, fecha por fecha. Y a eso se me ocurrió agregarle, en cada partido, el autor del gol y el minuto exacto del gol, porque me gusta el periodismo de datos. A ese trabajo de tres meses le dieron seis horas de vida en la *home*. Y la explicación que le dieron es que no medía bien. Tenemos que bancar nuestras propias producciones y no lo hacemos [Pedro, redactor].<sup>20</sup>

Por un lado, te dicen que no hay que producir en función del *scoring*, pero, por otro lado, ves que todo apunta ahí, se fomenta cada vez más, te colocan monitores en toda la redacción con el ranking de notas en tiempo real, con nombre y apellido del autor. Todos los días se abre la reunión de editores con lo que más rindió el día anterior y lo que más está rindiendo en el inicio del día. También se “baja línea” para hacer notas de acuerdo con lo que más se busca en Google o en las redes sociales [Rafael, redactor].<sup>21</sup>

<sup>17</sup> Entrevista personal, realizada el 12 de junio de 2019, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<sup>18</sup> Segunda entrevista, realizada a través de videollamada el 24 de mayo de 2019.

<sup>19</sup> Entrevista telefónica, realizada el 11 de febrero de 2019.

<sup>20</sup> Entrevista realizada por videollamada el 17 de octubre de 2019.

<sup>21</sup> Segunda entrevista, realizada por videollamada el 13 de febrero de 2019.

De las entrevistas se desprenden que en un momento intentaron otorgar un premio estímulo a la nota mejor posicionada de la semana. A la pregunta de si además de recompensar hay “castigos”, Rafael agregó: “El castigo es al que le dedicó horas y profesionalismo a una historia que ni siquiera se exhibe en la *home* porque lo único que importa es que mida”. Su diseño fue una propuesta integral de la cual participaron también los periodistas, además de ingenieros y analistas de datos. “Entendimos que había mucha resistencia por la medición con base en el *clickbait* y por eso sumamos otras variables, como el tiempo de consumo respecto al tiempo teórico o la interacción con el usuario”, aduce Andrés, del área de Audiencia.<sup>22</sup>

La actual dirección de *La Nación* apunta a que el modelo Score sea “una herramienta de gestión para todas las secciones”, tal como sostiene el secretario de redacción:

En *La Nación* estamos entrando en una nueva etapa, la batalla del algoritmo, y eso es un desafío: qué lugar va a tener de fondo la inteligencia artificial y qué lugar de fondo va a tener el editor. Desde el rol de un editor que compite por números, ¿cuántas batallas va a querer perder porque necesita comunicar algo? Mi presión es el lector; si al lector no le interesa lo que hago, ¿a quién le escribo? [José del Río, secretario general de redacción]<sup>23</sup>

El factor económico es relevante respecto a los cambios mencionados por el secretario general de redacción. Desde 2017, *La Nación* adoptó el modelo de “muro de pago poroso”, por el que promueven la suscripción o el acceso arancelado a sus contenidos digitales. Es poroso porque habilita atajos a la lectura para quienes no están suscriptos, ya que pueden navegar de incógnito o acceder a través de distintos dispositivos y redes sociales (Becerra, 2018).

Al cierre de este artículo, se encuentra en etapa de prueba el “modelo mixto”, con notas abiertas (hay un límite de notas para acceder en forma gratuita) y notas cerradas (exclusivas para suscriptores). “El modelo mixto irá tomando distintas formas en cantidad y variedad de contenido cerrado. Todavía está en discusión, sin que esté consolidado”, aclara Andrés, desde el área de Audiencia.

A partir del modelo mixto, se abre un mundo de métricas nuevas, vinculado con la tasa de conversión en las notas cerradas que se integra al índice de conversión digital o eslabón económico ya mencionados, y cuya fórmula matemática permite cuantificar los contenidos –y, por ende, los autores– que “concretan” suscripciones. Andrés agrega lo siguiente:

Ahora, con notas cerradas, cobra más valor el índice de conversión digital. Si bien hay números que te muestran que hay notas que tienen mayor capacidad de conversión, no es del todo correcto creer que la atribución se debe a esa nota, en cambio, cuando una nota es cerrada, esa compra no se puede cuestionar. Vos decís: la quiero leer y pago por esa nota [Andrés, área de Audiencia].

<sup>22</sup> Entrevista personal, realizada el 28 de febrero de 2019, Vicente López.

<sup>23</sup> Entrevista personal, realizada el 26 de abril de 2019, Vicente López.



Vale destacar que desde el área de Audiencia de la empresa no se brindaron más detalles respecto al eslabón económico. De ese modo, quedan algunos interrogantes para futuros análisis, por ejemplo, ¿qué peso real concentra respecto a los otros grupos de variables?, ¿qué sucede con aquellos periodistas que fallan en convertir usuarios en suscriptores? Y, para cruzar con un análisis de contenido, ¿cómo estos cambios a nivel producción terminan afectando aquello que el medio finalmente publica?

Todo ello se da en un contexto de crisis económica y cultural de los medios tradicionales. A través de Twitter, Del Rio anunció que *La Nación* había llegado, en noviembre de 2019, a la cifra de 260.000 suscripciones digitales.<sup>24</sup> Sin embargo, ese número incluye a los clientes del Club La Nación, una tarjeta con descuentos y beneficios, entre ellos, el acceso gratuito a cualquier contenido web del medio. Desde dentro, se debate cada vez más (en reuniones periodísticas y editoriales) la necesidad de engrosar el número de suscriptores orgánicos o genuinos. Hacia fuera, Del Rio da pistas de cuál es el rumbo: “Estamos entrando en la época en la cual hay un continente que funciona digital, con cierto satélite *print*”. En ese continente encaja la lógica algorítmica del Score.

## Conclusiones y agenda futura

Este artículo se focalizó en cómo se introdujo y aplicaron los diferentes sistemas de métricas en la redacción de *La Nación*, entre 2009 y 2020. Desde un enfoque etnográfico, se intentó mostrar las tensiones generadas en el interior de un medio tradicional de la Argentina.

En primer lugar, encontramos que *La Nación* introdujo de forma cada vez más creciente los sistemas de métricas en los procesos de producción. Si bien en una primera instancia se contrataron sistemas métricos de compañías de audiencia internacionales, como Chartbeat o Parce.ly, tras lanzar el muro de pago para el contenido digital, la empresa optó por diseñar un modelo propio de lógica matemática y algorítmica que incluyera una puntuación “económica”, en el sentido de registrar y puntuar aquellos contenidos capaces de convertir usuarios en suscriptores.

Ninguno de los entrevistados consideró que los resultados de las métricas se traduzcan en calidad periodística. No obstante, reconocieron sentir “curiosidad” y estar pendientes de las mediciones para confirmar si sus artículos atraen a un buen número de lectores. Las entrevistas y las jornadas de observación permitieron registrar distintas reacciones: mientras algunos periodistas se alinearon al enfoque métrico y hasta lo asociaron a una situación “lúdica” y estimulante, en la mayoría de las entrevistas y notas de campo demostraron resistencia y coincidieron en sentimientos de frustración y estrés, en sintonía con los hallazgos de Petre (2015). Ahora bien, la resistencia o, al

<sup>24</sup> Extraído de [https://twitter.com/josedel\\_rio/status/1190996531463241730/photo/1](https://twitter.com/josedel_rio/status/1190996531463241730/photo/1).

menos, la incomodidad se origina no en la idea de utilizar métricas en sus rutinas, sino en la aplicación que se hace desde la dirección y la injerencia, cada vez más ubicua, de la analítica web en los procesos de producción. Por otro lado, fue una queja repetida la falta de información sobre cómo es el procesamiento e interpretación de datos. Cómo se llega a cierto resultado es una “caja negra” para muchos periodistas.

Es decir, el problema no es el sistema de métricas *per se*. Como ya señalamos, entendemos que las tecnologías no son intrínsecamente buenas o malas, productivas o improductivas. Lo que genera tensión entre los periodistas es el choque entre la lógica basada exclusivamente en lo que dictan los algoritmos y aquella basada en los criterios noticiables. Esto está relacionado con la cultura profesional de las redacciones, con las características de las industrias culturales (producir noticias no es producir en serie, como en otros sectores económicos) y con la tendencia a evaluar en términos cuantificables la profesión del periodista, centrada en el trabajo creativo, aun en la era de los datos.

Subordinar el contenido periodístico a un patrón de éxito, compensar los artículos con más *score*, crear una suerte de “Gran Hermano” en la sala de redacción, al menos condiciona el trabajo periodístico. En un contexto de pérdidas de puestos de trabajo, como el que atraviesa la redacción actual de *La Nación*, lo que haga la gerencia con esos datos puede convertirse en una preocupación para los periodistas. Es dable volver a mencionar uno de los principales grupos de variables del modelo de Score: el llamado “índice de conversión digital”, que cuantifica los contenidos y autores que lograron convertir usuarios en suscriptores. ¿Qué peso tiene ese grupo de variables en el resultado final del *scoring* de un periodista? Lo desconocen los propios periodistas y no es un interrogante que pueda responder este artículo, más bien es incluido como disparador para una agenda futura.

En suma, creemos que las métricas no solo sirven para medir consumo, también pueden resultar en la cuantificación de los procesos de trabajo. Como sostiene Zamith (2018), se debe mirar más allá de la tecnología y tener en cuenta los contextos sociales, históricos y económicos para comprender los cambios en torno al análisis de las métricas de la audiencia a lo largo del tiempo, como así también en las percepciones de los periodistas. En ese sentido, si bien esta investigación se basa en un caso de estudio y no permite hacer generalidades, las dimensiones analizadas pueden extrapolarse a otros medios, de propiedad privada o públicos. Al mismo tiempo, se sugiere aplicar una investigación etnográfica para comprender el impacto de las métricas, como también la necesidad de una triangulación teórico-metodológica: combinar análisis en los procesos de trabajo con análisis de contenido permitiría brindar un panorama más completo para evaluar la naturaleza de los cambios en el contenido informativo a partir del uso de métricas y modelos algorítmicos.

## Referencias

- Albornoz, L. (2005). *Los diarios online de información general: el caso de los grandes periódicos en español*. (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
- Alonso, P. (2007). Los lenguajes de oposición en la década de 1880. *La Nación y El Nacional. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, 46, 35-46.
- Ameigeiras, A. (2013). El abordaje etnográfico en la investigación social. En Vasilachis de Gialdino, I. (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 107-151). Buenos Aires: Gedisa
- Anderson, C. W. (2011). Between creative and quantified audiences: Web metrics and changing patterns of newswork in local US newsrooms. *Journalism*, 12(5), 550-566.
- Anderson, C. W. (2017). Newsroom Ethnography and Historical Context. En Boczkowski, P. y Anderson, C. W. (Eds.), *Remaking the news. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the Digital Age* (pp. 61-79). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Banks, M. y Hesmondhalgh, D. (2009). Looking for work in creative industries policy. *International Journal of Cultural Policy*, 15(4), 415-430.
- Becerra, M. (2015). *De la concentración a la convergencia. Políticas de medios en Argentina y América Latina*. Buenos Aires: Paidós.
- Becerra, M. (2018). Euforia y depresión. El ocaso del gran diario argentino. *LetraP*. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <https://www.letrap.com.ar/nota/2018-4-4-11-48-0-euforia-y-depresion-el-ocaso-del-gran-diario-argentino>
- Becerra, M. (15 de diciembre de 2019). Nuevos medios, agenda vieja. *LetraP*. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <https://www.letrap.com.ar/nota/2019-12-15-10-43-0-nuevos-medios-agenda-vieja>
- Becerra, M. y Mastrini, G. (2018). *La concentración infocomunicacional en América Latina (2000-2015): Nuevos medios y tecnologías, menos actores*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes y Observacom.
- Blaustein, E. y Zubieta, M. (1998). *Decíamos ayer. La prensa argentina durante el proceso*. Buenos Aires: Colihue.
- Boczkowski, P. (2004). *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Boczkowski, P. (2010). *News at work: Imitation in an age of information abundance*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Boczkowski, P. y Anderson, C.W. (2017). *Remaking the news. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the Digital Age*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Boczkowski, P. y Mitchelstein, E. (2013). *The News Gap. When the Information Preferences of the Media and the Public Diverge*. Cambridge, MA: The MIT Press.

- Boczkowski, P. y Mitchelstein, E. (2019). Qué medios y plataformas digitales lideran el consumo de noticias en Argentina. *Infobae*. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <https://www.infobae.com/sociedad/2019/06/11/que-medios-y-plataformas-digitales-lideran-el-consumo-de-noticias-en-argentina/>
- Boczkowski, P. y Mitchelstein, E. (s.d.). La tiranía del click. Quién marca la agenda informativa. *Revista Anfibia*. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <http://revistaanfibia.com/ensayo/la-tirania-del-click/>
- Bolaño, C. (2013). *Industria cultural, información y capitalismo*. Barcelona: Gedisa.
- Bunce, M. (2017). Management and resistance in the digital newsroom: Making news at the Reuters newswire. *Journalism*, 20(7), 1-16. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1464884916688963?journalCode=joua>
- Calcagno, N. (2019). El futuro ya llegó. *Info135*. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <https://info135.com.ar/2019/05/04/por-natalia-calcagno-el-futuro-ya-llego/>
- Dantas, M. (2006). Informação e trabalho no capitalismo contemporâneo. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, 19, 44-72. Obtenido el 18 de mayo de 2020 de [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64452003000300002&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64452003000300002&script=sci_arttext)
- De La Torre, L. y Téramo, M. T. (2005). Medición de la calidad periodística: la información y su público. *Doxa Comunicación*, 3, 173-185. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <https://repositorioinstitucional.ceu.es/handle/10637/5969>
- De Mateo, R., Bergés, L. y Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social. Ediciones y Publicaciones.
- Dick, M. (2011). Search Engine Optimization in UK News Production. *Journalism Practice*, 5(4), 462-477.
- Ferrer-Conill, R. (2017). Quantifying journalism? A study on the use of data and gamification to motivate journalists. *Television & New Media*, 18(8), 706-720. doi: 10.1177/1527476417697271
- Gans, H. (1979). *Deciding what's news: A study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. Nueva York: Vintage.
- García Avilés, A., Carvajal, M., Kaltenbrunner, A. y Kraus, D. (2009). Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios. *Anàlisi*, 38. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <https://ddd.uab.cat/record/51436>
- Garnham, N. (2011). De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido. En Bustamante, E. (Ed.), *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital* (pp. 21-48). Barcelona: Gedisa.
- Guber, R. (2005). *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Paidós.
- Hesmondhalgh, D. y Baker, S. (2011). *Creative Labour. Media work in three cultural*

- industries*. Estados Unidos: Routledge.
- Hindman, M. (2017). Journalism Ethics and Digital Audience Data. En Boczkowski, P. y Anderson, C. W. (Eds.), *Remaking the news. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the Digital Age* (pp. 177-193). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Instituto Verificador de Circulación (IVC) (2019). *Boletín XPress, Noviembre 2019*. Buenos Aires, Argentina. Obtenido el 6 de enero de 2020 de <http://www.ivc.org.ar/>
- La Nación (2017). “Cambios en la redacción de *La Nación*”. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cambios-en-la-redaccion-de-la-nacion-nid2024507>
- Lee, E. J. y Tandoc, E. (2019). When News Meets the Audience: How Audience Feedback Online Affects News Production and Consumption. *Human Communication Research*, 43, 436-449
- Luchessi, L. (2009). *Migrantes, pobres y excluidos: El rol de la prensa de un otro criminalizado*. (Tesis doctoral). Universidad de Belgrano.
- MacGregor, P. (2007). Tracking the online audience. Metric data start a subtle revolution. *Journalism*, 8(2), 280-298.
- Masip, P., Díaz-Noci, J., Domingo, D., Micó, J. y Salaverría, R. (2010). Investigación internacional sobre ciberperiodismo: hipertexto, interactividad, multimedia y convergencia. *El profesional de la información*, 19(6), 568-576. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2010/noviembre/02.html>
- Mastrini, G. (2017). Economía política de la comunicación e industrias culturales: apuntes sobre su vigencia actual. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, 2(5), 139-148. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <http://www.usc.es/revistas/index.php/ricd/article/view/3754>
- O'Connor, J. (2011). Las industrias creativas y culturales: una historia crítica. *Ekonomiaz*, 78, 24-47.
- O'Neil, C. (2017). *Weapons of Math Destruction. How big data increases inequality and threatens democracy*. Nueva York: Broadway Books.
- Penrod, J., Bray Preston, D., Cain, R. y Starks, M. (2003). A discussion of Chain Referral As a Method of Sampling Hard-to-Reach populations. *Journal of Transcultural Nursing*, 14(2), 100-107. doi: 10.1177/1043659602250614
- Petre, C. (2015). *The traffic factories: Metrics at Chartbeat, Gawker Media and The New York Times*. Tow Center for Digital Journalism.
- Pinch, T. y Bijker, W. (1984). The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other. *Social Studies of Science*, 14(3), 399-441.

- Raimondo Anselmino, N. (2012). Un repaso por los estudios sobre la prensa online en el ámbito académico nacional. *Question*, 1(33), 235-248. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1355>
- Restrepo, E. (2016). *Etnografías, alcances, técnicas y éticas*. Bogotá: Envió Editores.
- Retegui, L. (2017a). *Los procesos de organización del trabajo en la redacción de un diario. Un estudio a partir del diario La Nación, en el contexto digital (1995-2013)*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Quilmes. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de [https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/838/TD\\_2017\\_retegui\\_010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/838/TD_2017_retegui_010.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Retegui, L. (2017b). “¿Convergencia o divergencia? Tensiones alrededor de los procesos de trabajo en el diario *La Nación* (2009-2013)”. *Divulgatio*, 4, 89-103. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <http://revistadivulgatio.web.unq.edu.ar/?entradas-ejemplares=convergencia-o-divergencia-tensiones-alrededor-de-los-procesos-de-trabajo-en-el-diario-la-nacion-2009-2013>
- Roldán, M. (2010a). Codifying “Creative Work and Labor and Contemporary Informational Capitalism. Implications for Development. En Ruiz-Ben, E. (Ed.), *Internationale Arbeitsräume* (pp. 225-257). Friburgo: Centaurus Verlag & Media KG.
- Roldán, M. (2010b). Trabajo creativo y producción de contenidos televisivos en el marco del capitalismo informacional contemporáneo. Reflexiones sobre el caso argentino. En Sel, S. (Ed.), *Políticas de comunicación en el capitalismo contemporáneo. América Latina y sus encrucijadas* (pp. 69-98). Buenos Aires: CLACSO. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D5579.dir/pcomun2.pdf>
- Roldán, M. (2014). Producción de contenidos informáticos poéticos conexos a las industrias culturales. Implicaciones para el desarrollo: Argentina (2003-2012). En Dantas, M. (Ed.), *Avances en los procesos de democratización de la comunicación en América Latina* (pp. 45-86). Río de Janeiro: Colección Grupos de Trabajo CLACSO.
- Salaverría, R. (2016). *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. Madrid: Ariel.
- Salaverría, R. y Negredo, S. (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Editorial Sol90.
- Sidicaro, R. (1993). *La política mirada desde arriba. Las ideas del diario La Nación (1909-1989)*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Singer, J. (2011). Community Service: Editor Pride and User Preference on Local Newspaper Websites. *Journalism Practice*, 5(6), 623-642.
- Tandoc, E. (2014). Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping. *New Media & Society*, 16, 559-575.
- Tandoc, E. (2015). Why web analytics click: Factors affecting the ways journalists use

- audience metrics. *Journalism Studies*, 16, 782-799.
- Tremblay, G. (2011). Industrias culturales, economía creativa y sociedad de la información. En Albornoz, L. (Ed.), *Poder, medios, cultura. Una mirada crítica desde la Economía Política de la Comunicación* (pp. 109-138). Buenos Aires: Paidós.
- Ulanovsky, C. (2005) [1995]. *Paren las rotativas. Diarios, revistas y periodistas (1970-2000)*. Buenos Aires: Planeta.
- Usher, N. (2013). Al Jazeera English Online. *Digital Journalism*, 1(3), 335-351. doi: 10.1080/21670811.2013.801690
- Voicu, M. y Babonea, A. (2011). Using the snowball method in marketing research in hidden population. *International conference: CKS - Challenges of the Knowledge Soc*, 341-1351. Obtenido el 12 de marzo de 2020 de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/61066475/usingsnowballmethod-marketing-research-hidden-populations>
- Williams, R. (1974) [2011]. *Televisión. Tecnología y forma cultural*. Buenos Aires: Paidós.
- Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*. Barcelona: Paidós.
- Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal.
- Zallo, R. (2007). La Economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, 22, 215-234. Obtenido de <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3682>
- Zallo, R. (2011). *Estructuras de la comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Zamith, R. (2018). Quantified Audiences in News Production. *Digital Journalism*, 6(4), 418-435. doi: 10.1080/21670811.2018.1444999