

IA que genera valor en el periodismo

*El Método Altuve aplicado a las redacciones:
cómo convertir la inteligencia artificial en audiencia, ingresos, eficiencia y confianza.*

Julio 2026

Néstor Altuve

Consultor financiero, estratégico y de negocios. Foco en la monetización y rentabilización de las nuevas tecnologías, con especial atención a la inteligencia artificial.

www.nestoraltuve.com – info@nestoraltuve.com

IA que genera valor en el periodismo

El Método Altuve aplicado a las redacciones: cómo convertir la inteligencia artificial en audiencia, ingresos, eficiencia y confianza.

Documento estratégico derivado del libro “IA que genera dinero. El Método Altuve”, de Néstor Altuve, adaptado al ecosistema de los medios informativos de España y América Latina.

Guía interna de referencia para direcciones editoriales, jefaturas de redacción, equipos de audiencia, producto, SEO y descubrimiento, redes sociales, vídeo, boletines, monetización e innovación.

Edición revisada y actualizada junio de 2026.

Néstor Altuve

Consultor financiero, estratégico y de negocios. Foco en la monetización y rentabilización de las nuevas tecnologías, con especial atención a la inteligencia artificial.

www.nestoraltuve.com – info@nestoraltuve.com

Contenido

Nota metodológica y de fuentes	4
Resumen ejecutivo.....	5
El concepto original: el Método Altuve.....	7
El triángulo que lo cambia todo	7
La tesis central.....	7
Los cuatro caminos reales de monetización	7
Piloto eterno, ROI y gobernanza	7
El método, en siete pasos	8
Adaptación del concepto al ecosistema de los medios	9
El triángulo, traducido al periodismo	9
El activo económico que la IA amplifica o erosiona.....	9
Monetizar no es automatizar (en periodismo).....	9
Las decisiones que sí mueven el negocio de un medio	9
Diagnóstico: los retos de los medios en español a 2026	11
1. El desplome del tráfico de referencia.....	11
2. El “gran desacoplamiento” y el cero-clic	11
3. La dependencia y volatilidad de Google Discover	11
4. La crisis de confianza y el escepticismo ante la IA.....	11
5. Desinformación, deepfakes y suplantación.....	11
6. Presión económica, talento y derechos	12
7. Regulación y marcos deontológicos.....	12
Principios rectores de la guía.....	13
Estrategias editoriales.....	14
Decidir la cobertura como una asignación de capital	14
Qué producción resiste y cuál se comoditiza.....	14
La IA al servicio del periodismo diferencial	14
Estrategias de audiencia y distribución.....	16
Del tráfico prestado a la relación directa	16
El dato propio (first-party data) como cimiento	16
Palancas concretas de audiencia.....	16
Optimizar para Google Discover (sin depender de él).....	16
Estrategias de SEO y descubrimiento en buscadores	18
SEO, AEO y GEO: una sola disciplina con tres superficies	18
Qué hacer, en concreto	18
Noticias: Top Stories y la ventaja menguante de la última hora.....	18
El dilema de los rastreadores: bloquear, permitir, licenciar	18
Medir la visibilidad en IA.....	19

Estrategias para redes sociales y plataformas	20
Vídeo primero y formato vertical	20
Propio frente a alquilado.....	20
Creadores: una nueva capa de distribución.....	20
Uso responsable de inteligencia artificial en redacciones	21
Lo que la IA hace bien y lo que hace mal	21
Tres niveles de uso (marco de decisión)	21
La alucinación: el riesgo que destruye credibilidad	21
Política, comité y formación.....	21
Verificación, confianza, transparencia y lucha contra la desinformación	23
Verificación asistida por IA (con vigilancia humana).....	23
Deepfakes y procedencia del contenido	23
Transparencia que construye (no que erosiona)	23
Modelos de monetización y sostenibilidad	24
Camino 1 Más ingresos con lo que ya existe.....	24
Camino 2 Reducir costos estructurales, no cosméticos	24
Camino 3 Reducir riesgo y proteger márgenes	24
Camino 4 Crear nuevos modelos de negocio	25
El nuevo frente: tráfico de máquinas.....	25
Qué priorizar según el tamaño del medio	25
Organización interna, flujos de trabajo y roles.....	26
Principio organizativo	26
Roles clave	26
El comité de IA.....	27
Matriz de responsabilidades (RACI).....	27
Flujos de trabajo recomendados	27
1. Adopción de una capacidad de IA.....	27
2. Flujo editorial diario con IA	28
3. Verificación ante sospecha de manipulación	28
Cómo organizarse según el tamaño del medio.....	28
Métricas clave de seguimiento.....	29
Indicadores editoriales y de producto	29
Audiencia, relación directa y descubrimiento.....	29
Confianza y uso responsable de IA.....	30
Monetización y sostenibilidad.....	30
La métrica que ordena a todas las demás	30
Protocolos operativos.....	31
Protocolo de decisión (las tres preguntas).....	31
Protocolo de piloto y criterios de cierre	31
Protocolo de verificación asistida	31
Protocolo ante deepfakes y suplantación (crisis).....	31

Protocolo de divulgación y etiquetado	32
Protocolo de incidente de IA	32
Protocolo de adquisición de herramientas	32
Listas de verificación por área	33
Plantillas reutilizables	35
Casos de uso en medios en español	36
Caso 1 El País: Vera y VerificAudio	36
Caso 2 elDiario.es: principios antes que herramientas	36
Caso 3 Verificadores hispanos: Maldita.es, Newtral y EFE Verifica	36
Caso 4 Licenciamiento de contenido a empresas de IA	37
Caso 5 Motores de respuesta sobre el archivo propio	37
El patrón común	37
Errores comunes a evitar	38
Plan de implementación: 30, 60, 90 y 180 días	39
Días 1–30 · Claridad, foco y decisiones incómodas	39
Días 31–60 · Pilotos con decisión incorporada	39
Días 61–90 · Decidir, escalar o cerrar	39
Días 91–180 · Escalar con gobernanza y construir relación directa	40
Recomendaciones finales	41
Lo que esta guía no promete	41
Seis decisiones que no deberían seguir esperando	41
La pregunta final	41
Glosario	42
Bibliografía y fuentes	43
Impacto en el tráfico y el descubrimiento	43
Ética y uso responsable en las redacciones	43
Percepción de la audiencia	43
Verificación y casos en español	43
Descubrimiento, SEO y GEO	43
Monetización y mercado	44
Marco normativo	44
Obra de referencia	44

Nota metodológica y de fuentes

Este documento traslada el marco conceptual del libro “IA que genera dinero. El Método Altuve” al terreno específico de los medios informativos en español. No reproduce la fuente: la interpreta, la adapta al sector y la expande con prácticas vigentes a junio de 2026.

Para que sea a la vez útil y honesto, se aplican tres convenciones de lectura:

1. **Datos empíricos:** toda cifra (caídas de tráfico, porcentajes de clics, percepción de audiencias, ejemplos de medios) aparece **fecha y atribuida a su fuente** y figura en la bibliografía final. Son fotografías de un momento; conviene revalidarlas, pues el ecosistema cambia con rapidez.
2. **Recomendaciones:** se presentan como **buenas prácticas profesionales que cada medio debe validar contra su propio contexto** (tamaño, mercado, modelo de negocio, recursos). No son garantías ni recetas universales.
3. **Afirmaciones prospectivas:** cuando se anticipa una tendencia, se enuncia como **expectativa razonada, no como hecho** (“es previsible que”, “la evidencia disponible sugiere”).

El marco de decisión el triángulo, los cuatro caminos, el piloto, el ROI como hipótesis y el método por pasos pertenece a Néstor Altuve. La traducción al periodismo, los protocolos, las plantillas y los ejemplos son la aportación de esta guía.

Resumen ejecutivo

La inteligencia artificial no salvará a un medio mal gestionado. Tampoco generará periodismo de calidad, audiencia ni ingresos por sí sola. Amplifica las decisiones que sí lo hacen. Y cuando esas decisiones no están claras, lo único que amplifica es el error.

Las redacciones están llenas de actividad de IA: resúmenes automáticos, chatbots, transcripción, generación de variantes, pero la pregunta que de verdad importa rara vez se responde con claridad: **¿dónde la IA está protegiendo o generando audiencia, ingresos y confianza, y dónde no?** La tesis de Altuve, trasladada al periodismo, es exigente: si una iniciativa de IA no mejora una decisión con impacto económico, no es estrategia, es gasto.

El contexto convierte esta tesis en urgencia. La distribución por buscador, que durante una década sostuvo el modelo publicitario, se está desplomando. Según Pew Research Center (julio de 2025), cuando aparece un resumen de IA en Google los usuarios hacen clic en un resultado el 8 % de las veces, frente al 15 % cuando no aparece. Ahrefs (febrero de 2026) midió una caída del 58 % en la tasa de clics de la primera posición, casi el doble del 34,5 % de abril de 2025. Chartbeat estimó un descenso del 33 % en las referencias de Google a sitios de noticias durante 2025, y varios análisis coinciden en que los medios perdieron cerca de la mitad de su tráfico de búsqueda en dos años, con Google Discover volátil y opaco convertido en la principal fuente de tráfico desde Google.

A la vez, la confianza está bajo presión: el Digital News Report 2025 del Reuters Institute halló que el 47 % de los españoles se siente incómodo con noticias generadas con IA, incluso bajo supervisión humana. En un sector donde la credibilidad es el producto, esto no es un detalle reputacional: es una variable económica de primer orden.

La consecuencia estratégica es clara. El activo económico de un medio no es su volumen de publicaciones: es la combinación de **confianza, relación directa con la audiencia y derechos sobre su contenido**. La IA, bien dirigida, fortalece esos tres activos. Mal dirigida, los erosiona a escala. Sobre esa base, los cuatro caminos de monetización del Método Altuve se concretan así para un medio:

Camino (Método Altuve)	Traducción a un medio informativo	Palanca de IA
1. Más ingresos con lo que ya existe	Convertir y retener mejor a la audiencia ya conseguida: suscripción, reducción de cancelaciones, registro, recirculación, monetización publicitaria de la audiencia propia.	Muros dinámicos, propensión a suscribir y a cancelar, personalización, recomendación, segmentación.
2. Reducir costos estructurales	Liberar tiempo periodístico de tareas de bajo valor para reinvertirlo en lo diferencial; abaratar la producción multiplataforma.	Transcripción, traducción, empaquetado, SEO técnico, generación de variantes y formatos.
3. Reducir riesgo y proteger márgenes	Proteger la confianza el verdadero margen del periodismo y reducir la exposición legal y reputacional.	Detección de deepfakes, verificación asistida, control de alucinaciones, trazabilidad, cumplimiento.
4. Crear nuevos modelos de negocio	Convertir el contenido y los datos en productos: licencias a empresas de IA, motores de respuesta propios, inteligencia B2B, herramientas.	Licenciamiento RAG/entrenamiento, motores de respuesta sobre el archivo, datos propios como producto.

Esta guía ordena esa conversación. Diagnostica los retos del sector en español; fija principios rectores; despliega estrategias editoriales, de audiencia y distribución, de descubrimiento (la nueva “SEO”), de redes y de uso responsable de IA; detalla modelos de monetización; propone organización, métricas,

protocolos, listas de verificación y plantillas; y cierra con un plan de implementación a 30, 60, 90 y 180 días.

IDEA CLAVE · El indicador que de verdad señala el avance

No es un panel técnico ni el número de modelos en producción. Es **cómo cambia la conversación directiva**: se habla menos de herramientas y modas, y más de decisiones, impactos y consecuencias económicas. Cuando eso ocurre, la IA dejó de ser promesa y empezó a ser ventaja.

El concepto original: el Método Altuve

Antes de adaptarlo, conviene resumir con fidelidad el planteamiento de la fuente. El Método Altuve no es una metodología técnica ni un catálogo de herramientas: es un **sistema de decisiones para la alta dirección**, orientado a monetización, eficiencia y retorno.

El triángulo que lo cambia todo

La monetización con IA no ocurre por acumulación tecnológica, sino cuando la IA se inserta en un sistema coherente de decisiones con tres vértices inseparables:

Vértice	Función irremplazable
Estrategia	Define dónde competir y dónde no. Sin ella, la IA acelera en la dirección equivocada.
Finanzas	Definen qué importa y cómo se mide. Sin dirección estratégica, optimizan el pasado.
Inteligencia artificial	Define qué se puede acelerar, ampliar o mejorar. Sin las otras dos, solo es ruido veloz.

“Estrategia sin finanzas es discurso; finanzas sin estrategia es contabilidad; IA sin ambas es ruido.” El valor aparece únicamente cuando los tres operan juntos, y la pregunta que los alinea es una sola: **¿qué decisión de negocio, si se toma mejor o más rápido, impacta directamente los resultados financieros?**

La tesis central

IDEA CLAVE

La IA no genera dinero. Lo genera la decisión correcta, amplificada por IA. La tecnología solo crea valor cuando mejora decisiones que impactan ingresos, costos, márgenes o riesgo.

Los cuatro caminos reales de monetización

Toda monetización con IA, según el método, se concentra en cuatro categorías no cinco, no diez: (1) aumentar ingresos con lo que ya existe; (2) reducir costos estructurales, no cosméticos; (3) reducir riesgo y proteger márgenes; y (4) crear nuevos modelos de negocio. El error fatal es recorrerlos al revés: empezar por el cuarto, el más vistoso, sin dominar los anteriores. La madurez consiste en elegir el camino correcto según dónde está hoy el mayor dolor económico, no en recorrerlos todos.

Piloto eterno, ROI y gobernanza

El método identifica tres disciplinas que separan a las organizaciones que monetizan de las que solo experimentan:

- 1. Contra el piloto eterno:** todo piloto nace con una decisión asociada, métricas económicas mínimas y fecha de caducidad. Existe para escalar rápido o morir rápido, no para sobrevivir.
- 2. ROI como hipótesis, no como promesa:** el retorno se declara al inicio, no se descubre al final. Un proyecto detenido a tiempo también genera ROI, porque evita escalar un error.
- 3. Gobernanza antes de escalar:** que una decisión pueda automatizarse no significa que deba hacerse. Hay decisiones que requieren juicio humano, y la responsabilidad no puede delegarse a un algoritmo.

El método, en siete pasos

1. **Claridad estratégica:** identificar las pocas decisiones que más impactan el negocio.
2. **Anclaje financiero:** una hipótesis de impacto económico por cada decisión.
3. **Rol preciso de la IA:** qué parte de esa decisión puede acelerar, ampliar o mejorar.
4. **Piloto con decisión incorporada:** hipótesis, métricas y fecha de cierre.
5. **Evaluación ejecutiva, no técnica:** ¿cambia una decisión relevante del negocio?
6. **Escalamiento con gobernanza:** qué decide la IA, qué valida el humano, quién responde.
7. **Medición continua y ajuste:** revisar periódicamente desde el triángulo.

Adaptación del concepto al ecosistema de los medios

En un medio, el triángulo no cambia de naturaleza; cambia de nombres. Y la pregunta que lo ordena deja de ser “¿qué podemos automatizar?” para convertirse en “¿qué decisión editorial o de negocio, si se toma mejor, sostiene la audiencia, los ingresos o la confianza?”.

El triángulo, traducido al periodismo

Vértice	En un medio informativo
Estrategia editorial y de negocio	Dónde queremos ganar y dónde no: qué coberturas nos diferencian, qué audiencias son prioritarias, qué propuesta de valor justifica pagar o volver. La estrategia define el foco; la IA no lo crea.
Finanzas del medio	Cómo se sostiene: suscripción, publicidad, eventos, licencias, productos. Métricas como ARPU, LTV, churn, coste de adquisición, margen por línea. Sin anclaje financiero, la innovación es relato.
Inteligencia artificial	Qué decisiones y procesos puede acelerar, ampliar o proteger, sin tocar aquello que constituye el valor: el criterio editorial y la confianza.

El activo económico que la IA amplifica o erosiona

El periodismo tiene tres activos que ningún modelo sustituye y que determinan su capacidad de generar ingresos:

1. **Confianza:** es el producto. La audiencia paga, vuelve y recomienda a quien cree. Cada error de IA publicado sin verificar gasta capital de confianza que tardó años en acumularse.
2. **Relación directa con la audiencia:** suscriptores, registrados, lectores de boletín, miembros. Es el activo que no depende de plataformas ajenas y que sostiene el negocio cuando el tráfico prestado se desploma.
3. **Derechos sobre el contenido:** el archivo y la producción diaria son, además de periodismo, un activo licenciable a las empresas de IA y la materia prima de nuevos productos.

NOTA

Regla de adaptación: **una iniciativa de IA solo es prioritaria si fortalece al menos uno de estos tres activos sin dañar a los otros.** Si los pone en riesgo, no se aprueba, por innovadora que parezca.

Monetizar no es automatizar (en periodismo)

Reducir minutos en tareas administrativas o acelerar flujos secundarios luce bien en un panel, pero no mueve el resultado si no se conecta con una decisión. Peor aún: automatizar sin criterio puede eliminar fricción valiosa la revisión editorial, el juicio humano, la verificación y degradar el único activo que diferencia a un medio. La IA bien usada **amplía decisiones; no solo recorta tareas**. Primero se define la decisión; luego se rediseña el proceso; después, y solo después, entra la IA.

Las decisiones que sí mueven el negocio de un medio

Antes de pensar en herramientas, conviene mapear las decisiones con mayor impacto económico y evaluar cuántas están realmente mejoradas por IA. El ejercicio suele ser revelador.

Decisión	Por qué importa económicamente	Cómo la IA puede mejorarla
Qué cubrir y con qué profundidad	Asigna el recurso más caro (tiempo periodístico). Cubrir lo que no genera audiencia, ingresos ni diferenciación es desperdicio.	Análisis de demanda y huecos de cobertura, detección de temas emergentes, priorización informada (sin sustituir el criterio).
A quién convertir y cómo retener	Suscripción y retención son la base del ingreso sostenible. Un punto de churn evitado vale más que muchas microeficiencias.	Modelos de propensión a suscribir y a cancelar, muros dinámicos, recomendación y personalización del recorrido.
Por qué canal distribuir	El tráfico prestado se desploma; elegir mal el canal compromete alcance e ingresos.	Optimización para Discover y Top Stories, empaquetado multiplataforma, identificación de formatos con mejor retorno.
Cómo proteger la confianza	La credibilidad es el producto y el margen. Un deepfake o una alucinación publicada puede costar años de reputación.	Detección de manipulaciones, verificación asistida, trazabilidad y control editorial sistemático.
Cómo monetizar los derechos	El archivo y la producción son activos licenciables y base de nuevos productos.	Estructuración del contenido para licenciamiento, motores de respuesta propios, datos como producto.

NOTA · Una guía para cuatro tamaños de medio

A lo largo del documento se señalan diferencias entre **grandes** (grupos con equipos de producto y datos), **medianos** (cabeceras regionales o temáticas con recursos limitados), **pequeños/locales** (redacciones reducidas) y **nativos digitales** (estructura ágil, fuerte dependencia de plataformas). No todos deben recorrer los cuatro caminos: la madurez consiste en elegir el correcto, no en abarcarlos todos.

Diagnóstico: los retos de los medios en español a 2026

La IA no creó la crisis del modelo informativo, pero la ha vuelto imposible de aplazar. Lo que antes era una amenaza futura es hoy una realidad presente en las cuentas de resultados.

1. El desplome del tráfico de referencia

Los medios construyeron su desarrollo de audiencia sobre contenido optimizado para buscadores. Los resúmenes generativos de Google (AI Overviews) y AI Mode responden la consulta sin clic. Pew Research Center documentó que la presencia de un resumen de IA reduce el clic a resultados del 15 % al 8 %, y que tras leerlo solo el 1 % de los usuarios pulsa los enlaces incluidos. Ahrefs cifró en un 58 % la caída de clics en la primera posición a diciembre de 2025. Digital Content Next reportó pérdidas de tráfico de referencia de entre el 1 % y el 25 % en la mayoría de sus miembros.

2. El “gran desacoplamiento” y el cero-clic

El volumen de búsquedas crece mientras los clics a sitios caen: es lo que los analistas llaman “the great decoupling”. La proporción de búsquedas sin clic alcanzó cerca de dos tercios en 2025. Para un modelo basado en publicidad por tráfico, esto erosiona directamente los ingresos, aunque el contenido siga siendo consultado dentro del ecosistema del buscador.

3. La dependencia y volatilidad de Google Discover

A medida que la búsqueda tradicional se contrae, Google Discover se ha convertido en la principal vía de tráfico desde Google hacia las noticias, según datos del sector difundidos a finales de 2025 y principios de 2026. Es una buena noticia frágil: Discover es opaco, no depende de la intención del usuario y reacciona con fuertes oscilaciones a las actualizaciones del algoritmo (las actualizaciones de núcleo de diciembre de 2025 movieron el tráfico de forma notable). Dependier de Discover es cambiar una dependencia por otra.

4. La crisis de confianza y el escepticismo ante la IA

El Digital News Report 2025 del Reuters Institute halló que el 47 % de los españoles se siente incómodo con noticias generadas con IA, incluso con supervisión humana, y que los medios siguen siendo el principal recurso de verificación de la ciudadanía, muy por delante de los chatbots. La transparencia mal hecha puede empeorar la percepción: según Trusting News (2026), algunos lectores confían menos tras saber que se usó IA, aun cuando la divulgación incluya supervisión humana. La confianza no se gestiona con una etiqueta: se gestiona con criterio.

5. Desinformación, deepfakes y suplantación

La sofisticación de los audios y vídeos sintéticos eleva el riesgo de publicar manipulaciones como reales y de que terceros suplanten al medio. En febrero de 2025, la Asociación de la Prensa de Madrid denunció que algunos medios ilustraron artículos con imágenes creadas por IA presentadas como reales. La respuesta del sector ha sido tecnológica y deontológica a la vez: El País lanzó VerificAudio para detectar audios falsos, y los verificadores hispanos (Maldita.es, Newtral, EFE Verifica, RTVE Verifica) han incorporado IA a sus flujos.

6. Presión económica, talento y derechos

La publicidad programática sigue tensionada y el tráfico cae, lo que comprime los ingresos justo cuando se exige invertir en producto y datos. Emergen perfiles mixtos periodismo e informática necesarios para integrar la IA en la rutina. Y se abre un dilema estratégico sobre los derechos: cerca del 80 % de los grandes medios bloquea al menos un rastreador de entrenamiento de IA, pero bloquear puede significar perder visibilidad, mientras licenciar empieza a aportar ingresos “notables” (USA Today Co. e IAC/People Inc. los reportaron por primera vez en sus resultados del primer trimestre de 2026).

7. Regulación y marcos deontológicos

El entorno normativo con obligaciones de transparencia sobre contenido sintético derivadas del Reglamento Europeo de IA y los códigos profesionales presionan hacia la divulgación y la responsabilidad humana. En España, la APM publicó un Decálogo para el uso ético de la IA en los medios, centrado en la supervisión y responsabilidad editorial humanas y la transparencia con el lector; la FAPE se adhirió a la denuncia de la APM sobre el uso de imágenes generadas por IA.

Cada reto tiene un correlato económico y exige una decisión. Resumirlo así evita tratar la IA como un “algo” genérico:

Reto	Impacto económico	Decisión que exige
Desplome del tráfico de búsqueda	Caída de ingresos publicitarios por tráfico.	Pivotar de tráfico prestado a relación directa (suscripción, registro, boletín).
Dependencia de Discover	Ingresos volátiles y fuera de control.	Diversificar canales y reducir dependencia de cualquier plataforma.
Escepticismo ante la IA	Riesgo de pérdida de suscriptores y credibilidad.	Diseñar una transparencia que construya confianza, no que la erosione.
Deepfakes y desinformación	Riesgo legal y reputacional; pérdida del activo central.	Invertir en detección y verificación; protocolizar la respuesta.
Derechos y rastreadores de IA	Ingreso potencial perdido o visibilidad sacrificada.	Decidir, con criterio, qué bloquear, qué licenciar y a quién.

Principios rectores de la guía

Diez principios ordenan todas las decisiones que siguen. Son la traducción del Método Altuve a la deontología y la economía del periodismo.

1. **La IA está al servicio de la decisión, no al revés.** Primero la decisión editorial o de negocio; después la herramienta.
2. **La confianza es el activo; protegerla es estrategia financiera.** Cuidar la credibilidad no es un freno: es lo que sostiene el ingreso.
3. **La responsabilidad editorial humana es indelegable.** Si una firma respalda un contenido, esa persona responde por su exactitud y autenticidad.
4. **Transparencia útil.** Se divulga el uso de IA de forma que aumente la comprensión y la confianza, no de manera que solo siembre dudas.
5. **Automatizar lo tedioso, jamás el criterio.** La IA libera tiempo de tareas de bajo valor para reinvertirlo en el periodismo que diferencia.
6. **Relación directa por encima del tráfico prestado.** El objetivo es convertir audiencia de paso en audiencia propia.
7. **Los datos propios son un activo.** Se capturan, gobiernan y aprovechan con responsabilidad y privacidad por diseño.
8. **Verificación independiente, siempre.** Nada generado por IA se publica sin contrastar en fuentes primarias humanas.
9. **Pilotos con decisión y fecha de cierre.** Nacen para escalar o morir rápido; nunca para sobrevivir indefinidamente.
10. **Gobernanza antes de escalar.** Se define qué decide la IA, qué valida el humano y quién responde, antes de poner nada en producción.

Estrategias editoriales

Si el buscador ya responde lo genérico, el valor del periodismo se desplaza hacia lo que la IA no puede producir: reporteo original, criterio, contexto, exclusiva y cercanía. La estrategia editorial en 2026 consiste en concentrar el recurso escaso el tiempo periodístico donde construye diferenciación y, con ella, audiencia e ingresos.

Decidir la cobertura como una asignación de capital

Cada hora de redacción es una inversión. La pregunta editorial deja de ser “¿cubrimos esto?” y pasa a ser “¿esta cobertura construye un activo audiencia, confianza o ingreso que la IA no nos pueda quitar?”. El contenido genérico, explicativo o de servicio básico es justamente el que los resúmenes de IA absorben; el reporteo propio, la investigación, el análisis con voz y la cobertura local difícilmente replicable son los que sostienen la relación con el lector.

Qué producción resiste y cuál se comoditiza

Tipo de contenido	Riesgo ante la IA	Decisión editorial
Explicadores genéricos, definiciones, “qué es”, efemérides, resúmenes de agenda	Alto: absorbido por resúmenes de IA	Minimizar o automatizar con supervisión; no invertir reporteo caro
Noticia de última hora y desarrollo de eventos	Medio: aún protegido (carrusel Top Stories), pero erosionándose	Cubrir con velocidad y valor añadido; no competir solo por ser primeros
Reporteo original, investigación, exclusivas, análisis con firma, cobertura local	Bajo: difícil de replicar por IA	Concentrar talento aquí; es el activo diferencial
Datos, visualizaciones y periodismo de servicio profundo (calculadoras, guías propias)	Bajo si aporta utilidad real y datos propios	Invertir; convierte y fideliza

La IA al servicio del periodismo diferencial

El mayor valor de la IA en una redacción no está en escribir, sino en **procesar información**: leer y resumir documentación extensa, transcribir entrevistas, traducir, cruzar bases de datos, encontrar patrones, preparar antecedentes. El tiempo así liberado debe reinvertirse en reporteo y verificación, no recortarse. Ese es el sentido de “monetizar no es automatizar”: la eficiencia solo crea valor si financia mejor periodismo.

BUENAS PRÁCTICAS · En la práctica editorial

- Use IA para transcribir y resumir documentación; dedique las horas ganadas a contrastar y reportear.
- Reserve la firma humana para reportajes, crónicas, investigaciones, entrevistas, boletines de autor y podcast.
- Limite el contenido íntegramente generado por IA a textos experimentales, información básica de servicio o formatos de datos, siempre identificados.
- Mida cada sección no por volumen, sino por su aporte a audiencia recurrente, conversión y confianza.

ERRORES A EVITAR

- Llenar la web de explicadores genéricos para “alimentar el SEO”: es precisamente lo que la IA absorbe.
- Sustituir reporteo por reescritura asistida: degrada el activo diferencial y la confianza.
- Publicar texto generado por IA sin verificación ni etiqueta: una sola alucinación puede costar años de credibilidad.

EJEMPLO APLICADO · elDiario.es fija el límite (marzo de 2025)

En su declaración de principios sobre IA, elDiario.es estableció que “el periodismo es una capacidad exclusivamente humana” y que no publicará formatos de valor añadido generados íntegramente por IA; el contenido enteramente generado por IA queda limitado a casos experimentales o de servicio, siempre claramente identificado. Es un ejemplo de decisión editorial que protege el activo central. (Fuente: elDiario.es / Cuadernos de Periodistas.)

Estrategias de audiencia y distribución

La conclusión estratégica del desplome del tráfico es una sola: hay que dejar de alquilar audiencia y empezar a poseerla. El medio que controla su relación con el lector y sus datos es el que sobrevive cuando la plataforma cambia las reglas.

Del tráfico prestado a la relación directa

Mientras el descubrimiento por buscador se contrae, la relación directa suscriptores, registrados, miembros, lectores de boletín, oyentes de podcast se vuelve el activo decisivo. El sector lo resume como “conectar a nuestros humanos con todos vuestros humanos” (Wired): la apuesta es que la audiencia valora el trabajo humano detrás del periodismo y está dispuesta a una relación directa con él.

El dato propio (first-party data) como cimiento

Capturar datos propios mediante registros y boletines, segmentar por valor y propensión, y personalizar ofertas es la base de la “monetización total de la audiencia”: coordinar decisiones de suscripción y publicidad alrededor de una visión compartida del valor del lector. La IA acelera esto con modelos de propensión, recomendación y predicción de cancelación; el dato propio, además, es lo que hace viable la publicidad cuando caen las cookies de terceros.

Palancas concretas de audiencia

Palanca	Qué decisión mejora	Rol de la IA
Boletines y registro	Convertir lectores de paso en relación directa con dato propio.	Recomendación de contenidos, asuntos y horarios; resúmenes personalizados.
Muro y suscripción	Cuándo y a quién pedir registro o pago sin ahuyentar.	Muro dinámico según propensión; precios y ofertas por segmento.
Retención y antichurn	Quién está por irse y cómo intervenir a tiempo.	Modelos de cancelación, mejor-siguiente-acción, recuperación.
Recirculación on-site	Mantener al lector en el sitio, no en el buscador.	Recomendación, módulos de “sigue leyendo”, motores de respuesta propios.
Creadores como distribución	Llegar a audiencias que los canales propios ya no alcanzan.	Reempaquetado y adaptación de formatos a cada creador y red.

Optimizar para Google Discover (sin depender de él)

Dado que Discover concentra hoy buena parte del tráfico desde Google a noticias, conviene optimizar para él titulares precisos y no engañosos, imágenes de alta calidad de tamaño grande, fresca, entidad y autoridad temática pero sin convertirlo en única fuente. El principio rige: diversificar para no cambiar una dependencia por otra.

BUENAS PRÁCTICAS · Audiencia y distribución

- Fije un objetivo explícito de crecimiento de audiencia propia (registrados/suscriptores) y trátelo como métrica de dirección.
- Pida el registro con una contrapartida clara de valor; capture el correo antes que el pago.
- Use IA para personalizar boletines y recorridos, pero con privacidad por diseño y consentimiento.
- Trate a los creadores como socios de igual a igual para acceder a audiencias nuevas.

EJEMPLO APLICADO · El País: Vera, IA al servicio de la relación con el suscriptor

En marzo de 2025, El País lanzó Vera, un asistente conversacional para suscriptores que busca en el archivo del periódico y recomienda contenidos según los intereses del lector; se probó con 3.300 suscriptores en fase piloto. Es IA aplicada al activo correcto: profundizar la relación con la audiencia propia. (Fuente: El País / Cuadernos de Periodistas.)

Estrategias de SEO y descubrimiento en buscadores

El descubrimiento ya no consiste solo en posicionar un enlace azul, sino en formar parte de la respuesta que la IA sintetiza. La buena noticia: según la propia guía de Google de mayo de 2026, optimizar para la IA generativa “sigue siendo SEO”. No hay que reinventarlo todo; hay que hacer muy bien lo fundamental y añadir una capa nueva.

SEO, AEO y GEO: una sola disciplina con tres superficies

La optimización para motores de respuesta (AEO) y para motores generativos (GEO) describen casi el mismo enfoque: ser citado e incluido en las respuestas de la IA (AI Overviews, AI Mode, Gemini, ChatGPT, Perplexity, Claude). Google ha sido explícito: sus funciones generativas se apoyan en los mismos sistemas de ranking de la búsqueda, y no requieren archivos “llms.txt”, reescritura específica para IA ni esquemas especiales. El contenido que ya posiciona bien tiende a aparecer en los resúmenes. GEO es una capa aditiva sobre un SEO sólido, no su sustituto.

Qué hacer, en concreto

- 1. Fundamentos técnicos primero.** Verifique que el contenido importante se renderiza en el servidor (no oculto tras JavaScript), que carga rápido, con URLs limpias, mapa del sitio, enlazado interno y hreflang para audiencias de varios países. Si un motor no puede leer la página, nada más importa.
- 2. Estructura para extracción.** Encabezados claros (un tema por sección), respuesta directa al inicio de cada bloque y luego el contexto. Facilita que la IA cite con precisión.
- 3. Autoridad y experiencia (E-E-A-T).** Autoría identificada y verificable, fuentes citadas, datos propios, expertos con nombre. Es lo que diferencia a una fuente citable de una ignorada.
- 4. Frescura.** Los motores generativos tienen fuerte sesgo de actualidad; actualice el contenido relevante con regularidad y marque la fecha de última actualización.
- 5. Consultas en abanico (query fan-out).** La IA descompone preguntas largas en subpreguntas; cubra explícitamente esas subpreguntas dentro de sus piezas pilar.
- 6. Datos estructurados (schema.org).** Aunque Google diga que no son imprescindibles para sus funciones generativas, el marcado (Article, NewsArticle, FAQ, Author, Organization) sigue habilitando resultados enriquecidos que alimentan indirectamente esas funciones.
- 7. Presencia más allá del sitio propio.** Los motores se apoyan de forma desproporcionada en unas pocas fuentes transversales. Estar presente y bien representado en el ecosistema (incluida la cobertura ganada) eleva la probabilidad de ser citado.

Noticias: Top Stories y la ventaja menguante de la última hora

Las consultas de noticias muestran resúmenes de IA con menos frecuencia que las de salud o ciencia y suelen activar el carrusel Top Stories, que enlaza directamente a los artículos. Los grandes eventos en desarrollo tienden a mostrar Top Stories antes que resúmenes. Es una ventaja real para la última hora, pero erosionándose a medida que los modelos se actualizan más rápido; conviene aprovecharla sin construir el negocio sobre ella.

El dilema de los rastreadores: bloquear, permitir, licenciar

Permitir rastreadores de IA puede aumentar la probabilidad de ser citado (y de aparecer en respuestas), pero también facilita el uso del contenido sin contraprestación; bloquear protege los derechos pero puede reducir visibilidad. No es una decisión técnica, sino estratégica y económica, que debe tomar la dirección

distinguiendo entre rastreadores de búsqueda, de entrenamiento y de respuesta en tiempo real, y alineándola con la estrategia de licenciamiento (ver capítulo de monetización).

Medir la visibilidad en IA

Aparecer en respuestas generativas no se mide con las herramientas clásicas. Conviene monitorizar con regularidad si el medio es citado correctamente en ChatGPT, Perplexity, Gemini y Google, en qué consultas y con qué exactitud, para detectar errores y pérdidas de citación antes de que se acumulen. Sin medición semanal de estas superficies, se navega a ciegas.

ERRORES A EVITAR · Errores frecuentes en descubrimiento

- Perseguir “trucos de GEO” (llms.txt, fragmentación artificial, esquemas mágicos) en lugar de los fundamentos: Google ha confirmado que no los usa para sus funciones generativas.
- Sobreoptimizar y repetir palabras clave: los sistemas penalizan la sobreoptimización igual que el buscador clásico.
- Contenido superficial: no establece autoridad y no se cita.
- Ocultar contenido tras JavaScript pesado: vuelve invisible incluso a medios técnicamente fuertes.

Estrategias para redes sociales y plataformas

El público se informa cada vez más en redes y plataformas de vídeo, que han superado a la televisión y a las webs de noticias como fuente principal para muchos usuarios. El reto es estar donde está la audiencia sin entregarle a la plataforma el control de la relación.

Vídeo primero y formato vertical

El consumo informativo se ha desplazado al vídeo corto y vertical (Shorts, Reels, TikTok) y a YouTube. La estrategia eficaz trata cada formato como un producto con su propia lógica y mide qué mueve realmente ingresos y audiencia propia, en lugar de replicar el mismo contenido en todas partes. La IA acelera el reempaquetado: extraer clips, generar versiones, subtítular y traducir, multiplicando el alcance de una misma pieza de reporteo.

Propio frente a alquilado

Las plataformas son canales de adquisición, no de propiedad. La meta de toda presencia social debe ser doble: ganar alcance y, sobre todo, atraer a la audiencia hacia los canales propios (web, boletín, app) donde el medio controla la relación y el dato. El alcance en redes que no se convierte en relación directa es alcance prestado.

Creadores: una nueva capa de distribución

Ante la fragmentación de audiencias, los creadores funcionan como una capa de distribución que llega donde los canales tradicionales ya no alcanzan. Las colaboraciones medio-creador, cuando son de igual a igual y respetan la voz del creador, amplían el alcance y la captación. (Ejemplo documentado: la colaboración del medio The City con un creador local multiplicó sus vistas y expuso la cabecera a audiencias que no la seguían.)

BUENAS PRÁCTICAS · Redes y plataformas

- Defina, por plataforma, qué objetivo persigue: alcance, captación de audiencia propia o ingreso directo.
- Use IA para clipping, subtítulos, versiones y traducciones; conserve el criterio editorial en la selección.
- Incluya siempre una vía de conversión a canal propio (boletín, registro, app).
- Etiquete con claridad cualquier contenido generado o alterado con IA, también en redes.

ERRORES A EVITAR

- Confundir alcance en plataforma con audiencia propia: si la plataforma cambia el algoritmo, ese alcance desaparece.
- Replicar el mismo contenido en todas las redes sin adaptarlo a cada formato.
- Delegar la presencia social a IA sin supervisión editorial ni de marca.

Uso responsable de inteligencia artificial en redacciones

La ética de la IA en periodismo no es nueva: es la ética periodística de siempre aplicada a una herramienta nueva. Si una firma respalda un trabajo, esa persona responde por su exactitud y autenticidad. La IA puede asistir en la edición y la producción; nunca debe fabricar hechos, imágenes o sucesos.

Lo que la IA hace bien y lo que hace mal

El mayor valor de la IA en una redacción está en procesar información, no en redactar. Conviene ser explícito sobre la frontera:

Usos de alto valor y bajo riesgo (con supervisión)	Usos de alto riesgo (requieren cautela máxima o se evitan)
Transcripción de entrevistas y audios	Generar afirmaciones de hecho sin verificación
Resumen de documentación extensa y antecedentes	Crear imágenes o vídeos realistas presentados como reales
Traducción y adaptación de formatos	Suplantar o fabricar fuentes, citas o testimonios
Limpieza de audio, edición visual, análisis de datos	Usar la imagen o la voz de un periodista sin su control
Estructuración de datos, detección de patrones y temas	Decisiones editoriales delegadas por completo a un modelo

Tres niveles de uso (marco de decisión)

Toda política operativa de IA puede ordenarse en tres casos de uso, cada uno con su propio nivel de control humano:

- 1. Asistencia interna invisible al lector** (transcribir, resumir para uso interno, investigar): permitida con verificación; no requiere divulgación específica si no llega al producto.
- 2. Producción asistida que llega al lector** (traducción, sugerencias de titulares, versiones, visualizaciones): permitida con supervisión y verificación humanas, y con divulgación cuando sea material.
- 3. Contenido generado por IA** (texto, imagen o audio creados por el modelo): limitado a casos acotados (experimentales, de servicio, basados en datos), siempre verificado y claramente identificado; prohibido para reportajes, investigaciones y contenido de valor.

La alucinación: el riesgo que destruye credibilidad

El riesgo más grave es la alucinación: la IA inventa datos, citas o hechos con apariencia de certeza. En periodismo es devastador: una cita falsa atribuida a una persona real, publicada sin contrastar, puede dañar la credibilidad de un medio en horas. La regla es absoluta: **nunca se publica información generada por IA sin verificación en fuentes primarias independientes.**

Política, comité y formación

Las investigaciones del sector (Poynter, AP, Trusting News, CNTI) coinciden en que los medios con política de IA priorizan tres cosas: transparencia sobre su uso, supervisión humana de las herramientas y verificación humana de los resultados. Pasos recomendados:

- 1. Crear un comité de IA** con representación de dirección, redacción, audiencia/producto, tecnología y asesoría legal.

2. **Publicar una política** interna y de cara al público construida sobre discusiones éticas reales del propio medio, no copiada.
3. **Formar a la redacción:** una política demasiado restrictiva impide aprender a usar las herramientas con responsabilidad; el equilibrio es uso supervisado más alfabetización.
4. **Gobernar la adquisición:** los términos de servicio de muchas herramientas permiten cambios sin previo aviso y crean asimetrías de riesgo; revíselos antes de integrar (hallazgo de CNTI, 2025).

BUENAS PRÁCTICAS · Uso responsable, en una frase por punto

- Verificar siempre; no plagiar; comprobar originalidad de cualquier pasaje.
- Reinvertir el tiempo ahorrado en reporteo, no en recortes.
- El periodista controla su propia imagen y voz.
- La IA recomienda o acelera; el humano decide y responde.

Verificación, confianza, transparencia y lucha contra la desinformación

La confianza es el activo económico del periodismo. En la era de los sintéticos, protegerla exige a la vez mejores herramientas de verificación y una transparencia diseñada con criterio: divulgar mal puede erosionar la confianza que se pretende construir.

Verificación asistida por IA (con vigilancia humana)

Los verificadores hispanos muestran el patrón correcto: la IA agiliza la detección, clasificación y priorización de contenido sospechoso, pero la verificación de los hechos sigue requiriendo fuentes primarias y criterio humano. Ciudadanía opera un chatbot de verificación por WhatsApp, un “detector de narrativas” y una caja de herramientas; Newtral desarrolló ClaimHunter para detectar afirmaciones verificables; EFE Verifica emplea búsqueda inversa de imágenes, lectura de metadatos e InVID. Es “verificación automática bajo vigilancia humana”.

Deepfakes y procedencia del contenido

Frente a audios y vídeos sintéticos, conviene combinar detección y procedencia. El País lanzó VerificAudio para identificar audios falsos; en paralelo, los estándares de procedencia (marcas de origen como C2PA/Content Credentials) permiten acreditar el origen de imágenes y vídeos. Trate todo material texto, imagen, audio, vídeo creado o alterado con IA “como cualquier otra fuente: con curiosidad abierta y con cautela”, y nunca confíe en una sola fuente para confirmar un hecho.

Transparencia que construye (no que erosiona)

La evidencia es matizada: la mayoría del público quiere que se divulgue el uso de IA, pero la divulgación por sí sola no garantiza confianza; algunos lectores confían menos al saber que se usó IA, incluso cuando la etiqueta menciona supervisión humana (Trusting News, 2026). De ahí que la transparencia deba ir más allá de una etiqueta:

1. **Escuchar y dialogar** con la audiencia sobre el uso de IA, no solo informarla.
2. **Divulgaciones en contexto** claras y específicas sobre qué se hizo con IA y qué supervisión hubo.
3. **Educar a la comunidad** sobre IA: el medio que explica la tecnología con criterio refuerza su autoridad.
4. **Compromiso explícito** de exactitud, ética y responsabilidad humana, sostenido en hechos, no en eslóganes.

EJEMPLO APLICADO · El ecosistema de verificación en español

Maldita.es, Newtral, EFE Verifica y Verificat son firmantes verificados del IFCN; junto con RTVE Verifica participan del ecosistema europeo de verificación (EDMO/Iberifier).

ERRORES A EVITAR

- Ilustrar informaciones con imágenes de IA presentadas como reales (denunciado por la APM en febrero de 2025).
- Tratar la transparencia como un sello automático en lugar de una conversación con la audiencia.
- Confiar en una única fuente o en investigación generada por IA sin contrastar.

Modelos de monetización y sostenibilidad

Aquí los cuatro caminos del Método Altuve se concretan con los mecanismos vigentes en 2026. El orden importa: primero optimizar lo existente y controlar costos, luego proteger el negocio y, solo cuando esos caminos están dominados, expandirlo con nuevos productos.

Camino 1: Más ingresos con lo que ya existe

El camino más rápido y subestimado: vender mejor, no necesariamente vender más. En un medio se traduce en monetizar mejor la audiencia ya conseguida.

- 1. Suscripción y muro dinámico:** decidir, con modelos de propensión, a quién y cuándo pedir registro o pago; ajustar precio y oferta por segmento (precios dinámicos orientados a ARPU).
- 2. Retención y antichurn:** anticipar la cancelación e intervenir; un punto de churn evitado suele rendir más que muchas microeficiencias.
- 3. Publicidad sobre dato propio:** segmentos de audiencia y publicidad contextual que sostienen el CPM cuando caen las cookies de terceros; extensión de audiencia y datos de primera parte como activo publicitario.
- 4. Recirculación y motores de respuesta propios:** mantener al lector en el sitio. Editores como HuffPost UK, Reach o USA Today Co. han incorporado motores de respuesta sobre su propio contenido (p. ej., DeeperDive de Taboola; USA Today Co. reportó más de 25 millones de preguntas a través de la herramienta).

Camino 2: Reducir costos estructurales, no cosméticos

No se trata de ahorrar minutos, sino de abaratar la estructura de producción y eliminar desperdicio, reinvertiendo en lo diferencial.

Costo estructural a atacar	Palanca de IA (con supervisión)
Producción multiplataforma lenta y cara	Reempaquetado automático: clips, versiones, subtítulos, formatos
Transcripción y traducción manuales	Transcripción y traducción asistidas (minutos en lugar de horas)
Tareas técnicas de SEO y publicación	Asistencia en metadatos, estructura y rutinas repetitivas
Cobertura que no genera audiencia ni ingreso	Análisis de rendimiento para reasignar el tiempo periodístico

NOTA
Regla del camino 2: el ahorro solo crea valor si **financia mejor periodismo**. Recortar capacidad para mejorar un trimestre y deteriorar el producto a medio plazo no es monetización; es erosión del activo.

Camino 3: Reducir riesgo y proteger márgenes

En periodismo, el margen es la confianza. Proteger la credibilidad y reducir la exposición legal y reputacional es monetización, aunque no “suene” a ingreso.

- 1. Detección de deepfakes y verificación asistida:** evita publicar manipulaciones y suplantaciones que destruirían el activo central.

- 2. Control de alucinaciones y trazabilidad:** protocolos que impiden que un error de IA llegue al lector.
- 3. Cumplimiento:** transparencia sobre contenido sintético y respeto de derechos, alineados con el marco europeo y los códigos deontológicos.

Este valor se subestima hasta que se pierde: una crisis de credibilidad evitada vale más que muchas campañas de adquisición.

Camino 4: Crear nuevos modelos de negocio

El camino más atractivo y más peligroso si se aborda sin madurez. Aquí el contenido y los datos dejan de ser solo periodismo y se convierten en productos. Funciona cuando los tres caminos anteriores ya están dominados.

- 1. Licenciamiento de contenido a empresas de IA:** acuerdos de entrenamiento o de uso en tiempo real (RAG). En 2025-2026, los acuerdos con Meta (firmados en diciembre de 2025) empezaron a generar ingresos “notables” para algunos editores; OpenAI, Microsoft, Amazon y Perplexity mantienen acuerdos; y emergen modelos de reparto de ingresos (p. ej., ProRata) y marcos de licencia (Really Simple Licensing, RSL) y de demanda empresarial.
- 2. Motores de respuesta y recirculación como producto:** integrar un motor conversacional sobre el propio archivo para retener y, a la vez, monetizar (publicidad o suscripción).
- 3. Datos propios como producto:** convertir los datos de audiencia y la inteligencia editorial en herramientas para anunciantes o servicios B2B.
- 4. Herramientas de IA como producto:** capacidades desarrolladas internamente (al estilo de VerificAudio) que pueden ofrecerse a terceros.

ERRORES A EVITAR · El error fatal en monetización

Empezar por el camino 4 el más vistoso sin dominar los anteriores produce modelos frágiles, propuestas poco claras y expectativas irreales. El orden lógico es: optimizar, controlar costos, proteger y, por fin, expandir. Y recuerde: el licenciamiento de IA es difícil de proyectar, porque mezcla pagos fijos con pagos por uso volátiles atados a la demanda de plataformas externas.

El nuevo frente: tráfico de máquinas

Una de las transiciones de 2026 es el auge del “tráfico de máquinas”: agentes de IA que consumen contenido en nombre de los usuarios. Los modelos de monetización pensados solo para humanos dejan valor sobre la mesa. Distinguir, gobernar y monetizar el tráfico humano y el de máquinas mediante marcos de derechos digitales y control de acceso pasará de caso excepcional a capacidad central. Es previsible que esta diferenciación gane peso; conviene preparar la infraestructura.

Qué priorizar según el tamaño del medio

Tipo de medio	Dónde suele estar el mayor retorno
Grande (grupo con producto y datos)	Los cuatro caminos; ventaja en datos propios, licenciamiento y productos de IA. Puede construir herramientas propias.
Mediano (regional/temático)	Caminos 1 y 2: suscripción, retención y reducción de costos de producción; licenciamiento agregado vía alianzas.
Pequeño/local	Camino 1 (relación directa y membresía) y 2 (liberar tiempo). Licenciamiento solo a través de colectivos o asociaciones.
Nativo digital	Caminos 1 y 4: relación directa, voz de creador y, con madurez, productos de IA y motores de respuesta propios.

Organización interna, flujos de trabajo y roles

La inteligencia artificial no se gobierna creando un departamento; se gobierna asignando responsabilidad sobre las decisiones que mueven el negocio.

El error organizativo más común es montar un “equipo de IA” aislado, encargado de experimentar, mientras la redacción sigue igual. Se generan demostraciones que nadie integra y se refuerza el piloto eterno. Reorganizar para la IA no consiste en dibujar cajas nuevas en el organigrama: consiste en dejar claro **quién decide, quién verifica y quién responde** en cada flujo donde la IA toca el producto periodístico.

Principio organizativo

La unidad de gobierno no es el “proyecto de IA”; es la **decisión**. Por cada uso de IA con impacto en la audiencia, los ingresos, los costos o la confianza debe existir un responsable nombrado, un criterio de éxito y un punto de control humano. Sin esa trazabilidad, la organización no escala el uso de la IA: solo acumula riesgo.

Roles clave

No todos los medios podrán cubrir cada rol con una persona distinta; en estructuras pequeñas, una misma persona asume varios. Lo importante no es el número de cargos, sino que **ninguna de estas responsabilidades quede huérfana**.

1. **Responsable ejecutivo (patrocinador en la dirección)**: una figura del comité de dirección rinde cuentas de que la IA sirve a la estrategia y no al revés. Decide prioridades, asigna recursos y cierra iniciativas que no rinden. Sin patrocinio ejecutivo, la IA se queda en el plano técnico y nunca llega a la decisión económica.
2. **Dirección de IA, audiencia y producto editorial**: coordina la adopción transversal. En grupos grandes ya existe como cargo formal. Prisa Media, por ejemplo, nombró una dirección editorial de inteligencia artificial para El País y sus cabeceras. Su trabajo es traducir capacidades técnicas en valor editorial y de negocio, no acumular herramientas.
3. **Perfiles mixtos (periodismo + datos/tecnología)**: el activo más escaso y más valioso. Personas que entienden la redacción y, a la vez, los modelos, los datos y el producto. Son el puente que evita los dos extremos estériles: la tecnología sin criterio periodístico y el periodismo que rechaza la herramienta por desconocimiento.
4. **Responsable de verificación y confianza**: vela por que ningún contenido asistido por IA llegue al lector sin control humano, lidera la respuesta ante manipulaciones (deepfakes, audios sintéticos) y custodia la política de transparencia. En la práctica, es quien protege el margen del negocio: la credibilidad.
5. **Producto y descubrimiento (SEO/AEO/GEO)**: responsable de la presencia del medio en buscadores y en motores de respuesta, de los datos estructurados y de medir la visibilidad de la marca en los sistemas de IA. Trabaja con criterio editorial, no con trucos.
6. **Monetización y alianzas**: conduce suscripción, publicidad, licenciamiento de contenido a empresas de IA y nuevos productos. Evalúa acuerdos con criterio financiero y entiende que el licenciamiento mezcla ingresos fijos con pagos por uso volátiles.
7. **Redacción**: cada periodista es responsable del uso responsable de la IA en su trabajo diario, dentro de la política del medio. La IA no sustituye el criterio; lo apalanca. El tiempo que libera se reinvierte en reporteo y verificación, no en producir más de lo mismo.

El comité de IA

Es el órgano que cierra decisiones y evita que cada equipo improvise por su cuenta. No es un foro de debate permanente: es un mecanismo de decisión con cadencia fija.

NOTA · Composición y función del comité

Quién lo integra: dirección editorial, el responsable ejecutivo de IA, verificación/confianza, producto/descubrimiento, monetización y tecnología/datos. En medios pequeños, basta una mesa reducida con la dirección, una persona de redacción y una de producto.

Qué decide: aprueba la política de IA y sus actualizaciones; autoriza pilotos y, sobre todo, **los cierra o los escala** según criterios definidos; revisa incidentes; aprueba acuerdos de licenciamiento y la estrategia ante rastreadores de IA.

Con qué cadencia: una reunión breve y periódica (mensual o quincenal) con decisiones registradas. La regla de oro: de cada reunión sale, como mínimo, una decisión cerrada con responsable y fecha.

Matriz de responsabilidades (RACI)

La matriz RACI asigna, para cada decisión, quién es **R**esponsable de ejecutar, quién rinde cuentas como **A**probador final, a quién se **C**onsulta y a quién se **I**nfirma. Adáptela a su estructura; lo esencial es que cada fila tenga un único aprobador.

Decisión / acción	Dir.	Comité	Verific.	Producto	Monetiz.	Redacción
Política de IA y transparencia	A	R	C	C	I	I
Aprobar un piloto	C	A	C	R	C	I
Cerrar o escalar un piloto	A	R	C	C	C	I
Publicar contenido asistido por IA	I	I	A	C	–	R
Etiquetado y divulgación	C	C	A	R	I	C
Acuerdos de licenciamiento	A	C	C	C	R	I
Gestión de rastreadores de IA	A	C	I	R	C	I
Respuesta ante deepfake/crisis	A	I	R	C	–	C

Flujos de trabajo recomendados

1. Adopción de una capacidad de IA

Convierte una idea en una decisión con criterio, no en un experimento sin fin.

- Idea con hipótesis económica:** se redacta una ficha breve (ver plantillas) que responde qué problema resuelve, a qué camino sirve y qué retorno se espera.
- Aprobación del comité:** se autoriza el piloto con alcance, plazo, responsable y, sobre todo, criterios de cierre.
- Piloto acotado:** se ejecuta con medición desde el primer día.
- Decisión:** escalar, ajustar o cerrar. No hay cuarta opción “seguir probando indefinidamente”.

2. Flujo editorial diario con IA

Garantiza que la asistencia de IA acelere sin comprometer la confianza.

- 1. Asistencia:** la IA apoya tareas de apoyo (transcribir, resumir documentos, sugerir titulares, traducir, estructurar datos).
- 2. Verificación humana:** un periodista comprueba hechos, cifras y citas. Ninguna afirmación generada se publica sin verificar.
- 3. Etiquetado:** si corresponde según la política, se informa al lector del uso de IA con la transparencia adecuada.
- 4. Publicación y registro:** queda traza de qué se asistió y quién lo validó.

3. Verificación ante sospecha de manipulación

Activa una respuesta rápida y ordenada cuando aparece contenido potencialmente falso o sintético.

- 1. Alerta:** cualquier miembro de la redacción puede activar el protocolo.
- 2. Análisis técnico:** búsqueda inversa, examen de metadatos, herramientas de detección de audio e imagen sintéticos.
- 3. Decisión editorial:** publicar con advertencia, desmentir o no amplificar. La decide verificación con la dirección.
- 4. Documentación:** se registra el caso para alimentar el aprendizaje del equipo.

Cómo organizarse según el tamaño del medio

Tipo de medio	Modelo organizativo recomendado
Grande (grupo)	Dirección de IA formal, comité multidisciplinar, perfiles mixtos dedicados y equipos de producto y datos. Capacidad para construir herramientas propias y negociar licenciamiento.
Mediano (regional/temático)	Un responsable de IA a tiempo parcial, comité reducido y dos o tres perfiles mixtos. Prioriza flujos editoriales y de audiencia antes que productos nuevos.
Pequeño/local	La dirección asume el patrocinio; una persona de redacción y una de producto forman la mesa de decisión. Política sencilla y pocos pilotos, bien elegidos.
Nativo digital	Estructura plana: el equipo fundador decide rápido. Ventaja en velocidad; riesgo en gobernanza. La disciplina de criterios de cierre es aquí más necesaria, no menos.

BUENAS PRÁCTICAS · Una dirección que ordena la adopción

Cuando un grupo nombra una dirección editorial de inteligencia artificial como hizo Prisa Media para El País y sus cabeceras, la señal organizativa es clara: la IA deja de ser una colección de experimentos dispersos y pasa a tener un dueño que rinde cuentas, coordina la redacción con producto y negocio, y conecta cada iniciativa con una decisión. La lección es transferible a cualquier escala: alguien tiene que ser responsable de que la IA sirva a la estrategia.

Métricas clave de seguimiento

Medir no es acumular paneles. Es saber si las decisiones se traducen en audiencia, ingresos, eficiencia y confianza.

Muchas redacciones miden actividad modelos entrenados, horas ahorradas, herramientas adoptadas y confunden ese movimiento con impacto. La regla del Método Altuve es estricta: **cada métrica debe colgar de uno de los cuatro caminos o de un vértice del triángulo**. Si un indicador no se conecta con una decisión que mueve ingresos, costos, riesgo o confianza, es ruido bien presentado.

NOTA · Cómo leer estos cuadros

Las cifras de referencia (“qué es buena señal”) son orientativas y dependen del punto de partida de cada medio, su mercado y su modelo. Un mismo número puede ser excelente para un nativo digital y deficiente para un gran grupo. Defina su línea base antes de juzgar el resultado: lo que importa es la **dirección y la velocidad de la mejora**, no un umbral universal.

Indicadores editoriales y de producto

Indicador	Qué mide	Buena señal
Productividad reinvertida	Tiempo liberado por IA que se reasigna a reporteo y verificación.	El tiempo ahorrado se traduce en más trabajo original, no en más volumen.
Profundidad de lectura	Porcentaje de artículo leído y tiempo activo en historias propias.	Aumenta en los contenidos que la IA no puede replicar (análisis, investigación).
Producción asistida con control	Piezas con apoyo de IA que pasan verificación humana.	100 % verificadas; cero publicaciones sin control.
Tasa de corrección	Errores atribuibles a contenido asistido por IA.	Tendencia a la baja; ningún error sistémico repetido.

Audiencia, relación directa y descubrimiento

Indicador	Qué mide	Buena señal
Relación directa	Visitas directas, registros y suscriptores frente a tráfico de plataformas.	Crece la proporción de audiencia propia; baja la dependencia del tráfico prestado.
Datos propios (first-party)	Usuarios identificados y consentidos sobre el total.	Aumento sostenido de la base de datos propia y consentida.
Visibilidad en motores de IA	Citaciones de la marca en ChatGPT, Perplexity, Gemini y resúmenes de búsqueda.	Presencia y atribución crecientes en respuestas de IA.
Dependencia de Discover	Porcentaje del tráfico de Google que llega vía Discover.	Conocido y vigilado; no se construye el negocio sobre su volatilidad.
Tráfico de búsqueda	Evolución del tráfico orgánico tras los resúmenes de IA.	Caída contenida y compensada por relación directa (contexto 2025-2026: el tráfico de búsqueda a noticias se ha reducido de forma notable).

Confianza y uso responsable de IA

Indicador	Qué mide	Buena señal
Confianza declarada	Percepción de la audiencia sobre el uso de IA del medio.	Estable o al alza pese al recelo general del público hacia la IA en noticias.
Transparencia efectiva	Claridad y utilidad de las etiquetas de uso de IA para el lector.	El etiquetado se entiende y refuerza la credibilidad, no la erosiona.
Incidentes de IA	Errores, alucinaciones o manipulaciones detectadas y su tiempo de respuesta.	Pocos, detectados a tiempo y resueltos con protocolo.
Cobertura de verificación	Capacidad de responder ante deepfakes y contenido sintético.	Protocolo activo y equipo entrenado; respuesta en horas, no días.

Monetización y sostenibilidad

Indicador	Qué mide	Buena señal
Ingresos por suscripción	ARPU, altas, bajas (churn) y valor del ciclo de vida (LTV).	Churn a la baja y LTV al alza; crecimiento de ingreso recurrente.
Ingresos por licenciamiento de IA	Pagos fijos y por uso de acuerdos con empresas de IA.	Línea de ingreso identificada y reportada por separado (como ya hacen algunos grupos desde el primer trimestre de 2026).
Eficiencia estructural	Costo de producción por unidad de valor editorial.	Baja sin deteriorar la calidad ni la confianza.
Retorno por iniciativa de IA	Impacto económico frente a la hipótesis declarada al inicio.	Cada iniciativa se evalúa contra su hipótesis; las que no rinden se cierran.

La métrica que ordena a todas las demás

IDEA CLAVE · El verdadero indicador de avance

Por encima de cualquier KPI técnico, hay una señal que no engaña: **la conversación de la dirección cambia**. Se habla menos de herramientas, modelos y tendencias, y más de decisiones, impactos y consecuencias económicas. Cuando el comité de dirección puede explicar, en una frase, qué decisión del negocio mejoró gracias a la IA y cómo se reflejó en los números, el método está funcionando. Si necesita diez diapositivas para justificarlo, probablemente no.

Protocolos operativos

Un protocolo convierte un principio en una conducta repetible. Sin protocolos, las buenas intenciones dependen del estado de ánimo del día.

Los siguientes protocolos son plantillas de conducta, no normas rígidas. Cada medio los adapta a su tamaño y su cultura, pero conviene que existan **por escrito y antes de necesitarlos**: improvisar una respuesta ante un deepfake en plena crisis es la forma más cara de aprender.

Protocolo de decisión (las tres preguntas)

Ninguna iniciativa de IA se aprueba sin responder, con claridad, tres preguntas:

1. **¿Qué decisión mejora?** No el proceso ni la tarea: la decisión de negocio. Si no hay decisión asociada, no hay iniciativa.
2. **¿Qué indicador económico se mueve?** Ingresos, costos, margen, riesgo o relación con la audiencia. No indicadores intermedios que “algún día” se traducirán en valor.
3. **¿En qué horizonte?** Corto, mediano o largo plazo, pero explícito. La ambigüedad temporal es una forma elegante de posponer la rendición de cuentas.

Si alguna de las tres respuestas es vaga, la iniciativa no está lista. No se rechaza: se devuelve a definición.

Protocolo de piloto y criterios de cierre

Todo piloto nace con fecha de caducidad y con dos preguntas respondidas de antemano: qué lo haría un éxito y qué lo haría un fracaso.

1. **Decisión asociada:** si el piloto funciona, ¿qué cambia? Si no funciona, ¿qué se detiene?
2. **Métricas económicas mínimas:** definidas antes de empezar, con línea base.
3. **Fecha de evaluación:** un plazo cerrado para decidir, no para prorrogar.
4. **Criterios de cierre (kill):** condiciones explícitas que, de cumplirse, terminan el piloto sin debate no alcanzar el umbral mínimo, costo desproporcionado, riesgo de confianza no mitigable.

ERRORES A EVITAR · La señal de que un piloto ha muerto

Existe un indicador inequívoco, aunque incómodo: cuando nadie puede explicar, en una frase simple, qué decisión cambiaría si el piloto fuera exitoso, el proyecto ya está muerto. Solo falta reconocerlo. Cerrarlo no es un fracaso: es liberar talento y presupuesto para donde sí importan.

Protocolo de verificación asistida

La IA puede acelerar la verificación; no puede sustituir el juicio humano que la cierra.

1. **Origen:** identificar la fuente primaria y su trazabilidad antes de amplificar.
2. **Contraste:** cotejar con fuentes independientes; la IA sugiere, el periodista confirma.
3. **Hechos y cifras:** ninguna cifra, cita o dato generado por IA se publica sin comprobación humana.
4. **Cierre humano:** la decisión de publicar es siempre de una persona identificable que asume la responsabilidad.

Protocolo ante deepfakes y suplantación (crisis)

La velocidad de propagación de una manipulación exige una respuesta ordenada y previamente ensayada.

1. **Activación:** cualquier integrante de la redacción puede disparar el protocolo ante una sospecha.
2. **Análisis técnico:** búsqueda inversa de imagen, examen de metadatos, verificación de procedencia (estándares de autenticidad como C2PA) y herramientas de detección de audio e imagen sintéticos.
3. **Decisión editorial:** publicar con advertencia, desmentir activamente o no amplificar. La toma verificación junto con la dirección.
4. **Comunicación:** si el medio fue suplantado, desmentido público y claro; si circula una falsedad sobre terceros, contextualización responsable.
5. **Registro y aprendizaje:** documentar el caso para reforzar el protocolo.

Protocolo de divulgación y etiquetado

La transparencia bien hecha construye confianza; mal hecha, la erosiona. El criterio no es etiquetarlo todo, sino informar de lo que importa al lector.

1. **Qué se divulga:** el uso de IA que afecta a la sustancia del contenido (texto generado, imágenes o audio sintéticos, traducciones automáticas publicadas).
2. **Qué no requiere etiqueta intrusiva:** herramientas de apoyo interno que no alteran el resultado (corrección ortográfica, transcripción para uso de la redacción).
3. **Cómo se divulga:** con lenguaje claro y útil, no con un aviso legal ininteligible. La etiqueta debe ayudar a entender, no a cubrirse.
4. **Coherencia:** la política se aplica igual en toda la casa y se publica de forma accesible.

Protocolo de incidente de IA

Cuando algo sale mal y saldrá, lo que distingue a una redacción madura es la rapidez y la honestidad de su respuesta.

1. **Detección y contención:** identificar el alcance y frenar la difusión del error.
2. **Corrección transparente:** rectificar ante el lector con claridad; ocultar el error cuesta más que el error mismo.
3. **Responsabilidad:** una empresa responde; un algoritmo no. Debe estar claro quién asume el impacto y quién tiene autoridad para detener un sistema.
4. **Revisión:** análisis de causa raíz y ajuste del protocolo o del flujo que falló.

Protocolo de adquisición de herramientas

Incorporar una herramienta de IA es también aceptar sus condiciones. Y esas condiciones cambian.

NOTA · La asimetría de los términos de servicio

Un hallazgo documentado en 2025 (CNTI) advierte que los términos de servicio de muchas herramientas de IA pueden modificarse sin aviso significativo, dejando a las redacciones en desventaja respecto a cómo se usan sus contenidos y sus datos. Antes de adoptar una herramienta, revise quién es dueño de lo que entra y de lo que sale, si sus contenidos pueden usarse para entrenar modelos y qué pasa con sus datos. Lo barato en licencia puede ser caro en derechos.

1. **Derechos:** ¿quién es dueño de las entradas y las salidas? ¿Se usan sus contenidos para entrenar modelos de terceros?
2. **Datos:** ¿dónde se alojan, quién accede, cumplen el marco de protección de datos aplicable?
3. **Dependencia:** ¿qué pasa si el proveedor cambia precios, condiciones o deja de operar? Evitar el bloqueo tecnológico.
4. **Revisión periódica:** vigilar cambios en los términos y reevaluar.

Listas de verificación por área

Una lista de verificación no sustituye al criterio. Lo protege de los olvidos cuando hay prisa.

Use estas listas como control rápido antes de aprobar, publicar o escalar. Adáptelas a su realidad y conviértalas en hábito de equipo.

CHECKLIST · Editorial

- ☐ Cada cobertura relevante responde a una decisión sobre dónde compite el medio, no a la inercia.
- ☐ La IA se usa para liberar tiempo de reporte y verificación, no para multiplicar contenido genérico.
- ☐ Se protege y potencia lo que la IA no puede replicar: investigación, análisis, criterio, voz propia.
- ☐ Ninguna pieza asistida por IA se publica sin verificación humana.

CHECKLIST · Audiencia y distribución

- ☐ Se mide y se hace crecer la relación directa (visitas directas, registros, suscriptores).
- ☐ Existe una estrategia activa de datos propios (first-party) con consentimiento.
- ☐ La dependencia del tráfico de plataformas y de Discover está cuantificada y vigilada.
- ☐ Las apuestas de distribución se evalúan por su contribución a la relación directa, no solo por volumen.

CHECKLIST · SEO y descubrimiento (AEO/GEO)

- ☐ Los fundamentos técnicos están cubiertos: renderizado, velocidad, datos estructurados (Article/NewsArticle).
- ☐ El contenido está estructurado para ser extraído y citado por motores de respuesta.
- ☐ Se demuestra experiencia, autoridad y confianza (E-E-A-T) con firmas, fuentes y trayectoria.
- ☐ Se mide la visibilidad y la citación de la marca en los sistemas de IA, no solo el ranking clásico.
- ☐ No se persigue ningún “truco” de optimización para IA: optimizar para IA sigue siendo buen SEO.

CHECKLIST · Redes y plataformas

- ☐ Las plataformas se usan para captar y conducir a territorio propio, no como fin en sí mismas.
- ☐ Hay una apuesta deliberada por el formato que hoy distribuye el descubrimiento (vídeo vertical), con criterio.
- ☐ La voz de los periodistas como creadores se cultiva y se protege (imagen y voz bajo control del autor).
- ☐ Ninguna estrategia depende por completo de un canal alquilado.

CHECKLIST · IA responsable

- ☐ Existe una política de IA escrita, pública y conocida por la redacción.
- ☐ Está claro qué decide la IA, qué recomienda y dónde es obligatoria la validación humana.
- ☐ Hay formación continua: el equipo entiende capacidades y límites, incluida la alucinación.
- ☐ Toda adquisición de herramientas pasa por el protocolo de derechos, datos y dependencia.

CHECKLIST · Verificación y confianza

- ☐ El protocolo de verificación asistida está activo y se cumple.
- ☐ Existe capacidad y protocolo de respuesta ante deepfakes y audio/imagen sintéticos.
- ☐ La política de transparencia informa de lo que importa al lector, con lenguaje claro.
- ☐ Los incidentes se corrigen ante la audiencia con rapidez y honestidad.

CHECKLIST · Monetización

- ☐ Cada iniciativa de IA tiene una hipótesis económica explícita y un horizonte.
- ☐ La relación directa y la suscripción se gestionan con ARPU, churn y LTV.
- ☐ Los acuerdos de licenciamiento se evalúan con criterio financiero y se reportan por separado.
- ☐ La estrategia ante rastreadores de IA (bloquear, licenciar o combinar) es deliberada, no automática.

CHECKLIST · Gobernanza y dirección

- ☐ Hay un responsable ejecutivo de IA que rinde cuentas de resultados económicos.
- ☐ El comité de IA se reúne con cadencia fija y cierra decisiones, no solo debate.
- ☐ Cada decisión crítica tiene un único aprobador (matriz RACI).
- ☐ No hay pilotos sin fecha de cierre ni iniciativas sin decisión asociada.

Plantillas reutilizables

Una buena plantilla obliga a pensar antes de actuar. Es disciplina disfrazada de formato.

Las siguientes plantillas pueden copiarse y adaptarse. Su valor no está en el formulario, sino en las preguntas que fuerzan a responder antes de comprometer recursos o publicar.

PLANTILLA · Ficha de decisión / iniciativa de IA

Decisión que mejora: (la decisión de negocio concreta, no la tarea).

Camino de monetización: (1 ingresos · 2 costos · 3 riesgo · 4 nuevo modelo).

Hipótesis económica: “Si mejoramos esta decisión, esperamos [impacto] en [indicador] en [horizonte]”.

Rol de la IA: análisis · predicción · priorización · simulación · reducción de incertidumbre.

Punto de control humano: (quién valida y cómo).

Responsable y aprobador: (nombre y rol).

PLANTILLA · Ficha de piloto con criterios de cierre

Objetivo del piloto: validar o refutar la hipótesis económica de la ficha de decisión.

Alcance: (qué entra y qué no).

Línea base y métrica de éxito: (cifra de partida y umbral mínimo).

Fecha de evaluación: (día concreto, no “cuando esté listo”).

Criterios de cierre (kill): (condiciones que terminan el piloto sin debate).

Decisión esperada: escalar · ajustar · cerrar.

PLANTILLA · Política pública de uso de IA (esqueleto)

Principios: supervisión humana, verificación, transparencia, responsabilidad, protección de la audiencia.

Usos permitidos: (apoyo a la producción, análisis de datos, transcripción, etc.).

Usos restringidos o prohibidos: (decisiones sin validación humana, imágenes sintéticas sin etiquetar, etc.).

Transparencia: qué se etiqueta y cómo se informa al lector.

Responsables y revisión: quién la mantiene y cada cuánto se actualiza.

PLANTILLA · Etiqueta de transparencia (in-story)

Modelo breve: “En esta información se utilizó inteligencia artificial para [tarea concreta]. El contenido fue verificado y editado por la redacción de [medio]”.

Variante para imagen/audio sintético: “Imagen/audio generado o alterado con inteligencia artificial. Elaborado con fines [ilustrativos/informativos]”.

PLANTILLA · One-pager: caso de negocio para la junta

Decisión: qué decisión del negocio se quiere mejorar.

Impacto esperado: en ingresos, costos, riesgo o relación con la audiencia, con horizonte.

Inversión y recursos: qué se necesita.

Evidencia comparable: casos documentados en otros medios (ver capítulo de casos).

Cómo se medirá: línea base, indicador y criterio de éxito o descarte.

Riesgos y gobernanza: qué puede salir mal y quién responde.

PLANTILLA · Matriz de priorización

Ubique cada iniciativa según **impacto económico** (alto/bajo) e **dificultad de ejecución** (alta/baja):

Alto impacto / baja dificultad → ejecutar ya. · **Alto impacto / alta dificultad** → planificar con método.

Bajo impacto / baja dificultad → solo si sobra capacidad. · **Bajo impacto / alta dificultad** → descartar sin culpa.

Casos de uso en medios en español

Estos no son casos de éxito para imitar al pie de la letra. Son espejos: muestran el patrón de decisión que hace que la IA sí pague.

Cada caso se lee con tres lentes: qué decisión estaba en juego, qué vértice del triángulo estaba alineado y qué camino de monetización se activó. Las descripciones se basan en información pública de cada medio y en estudios de caso publicados; conviene revalidarlas, pues evolucionan con rapidez.

Caso 1 - El País: Vera y VerificAudio

Qué hizo. El grupo desplegó dos herramientas con propósitos distintos. Vera, un asistente conversacional para suscriptores lanzado en 2025 a partir de un piloto con miles de usuarios, que ayuda a navegar y consultar la información del medio. Y VerificAudio, un sistema para detectar audios manipulados y suplantaciones de voz. En 2026, Prisa Media reforzó su apuesta con una dirección editorial de IA y un nuevo sistema editorial para España y América Latina.

Impacto. El valor no es un titular de ingresos, sino una combinación de retención (una razón más para suscribirse y permanecer) y protección del activo central: la credibilidad frente a la manipulación sintética.

- **Decisión:** cómo retener suscriptores y cómo proteger la confianza ante deepfakes de audio.
- **Caminos activados:** Camino 1 (relación directa y retención) y Camino 3 (reducción de riesgo y protección del margen).
- **Qué no hicieron:** no lanzaron IA como adorno; la ataron a decisiones de suscripción y de verificación.

Caso 2 - elDiario.es: principios antes que herramientas

Qué hizo. Publicó en 2025 un conjunto de principios sobre el uso de inteligencia artificial, con una afirmación de fondo: el periodismo es una capacidad esencialmente humana. La IA puede asistir, pero la responsabilidad y el criterio no se delegan.

Impacto. Es un caso de gobernanza, no de tecnología. Al fijar límites por escrito y públicos, el medio reduce el riesgo de incidentes y refuerza el contrato de confianza con su comunidad de socios.

- **Decisión:** dónde no se delega el juicio editorial a una máquina.
- **Vértice alineado:** gobernanza al servicio de la estrategia (la confianza como activo).
- **Lección:** la política pública de IA no frena la innovación; la hace sostenible.

Caso 3 - Verificadores hispanos: Maldita.es, Newtral y EFE Verifica

Qué hizo. El ecosistema de verificación en español ha incorporado IA con disciplina. Maldita.es desarrolló un chatbot de verificación en mensajería y herramientas internas de detección de narrativas; Newtral trabaja con asistentes para localizar afirmaciones verificables; y EFE Verifica y otros emplean búsqueda inversa, análisis de metadatos y herramientas de verificación de vídeo e imagen.

Impacto. Mayor capacidad y velocidad de verificación a escala, con el periodista al mando. En el caso de Maldita.es, sus herramientas trascienden el uso interno y se acercan a un activo reutilizable un esbozo del camino 4 en el terreno de la verificación.

- **Decisión:** cómo verificar más y más rápido sin renunciar al rigor.
- **Caminos activados:** Camino 3 (reducción de riesgo) y, parcialmente, Camino 4 (herramientas como producto).
- **Qué no hicieron:** no automatizaron el juicio; automatizaron el trabajo previo a la decisión humana.

Caso 4 - Licenciamiento de contenido a empresas de IA

Qué hizo. Diversos grupos editoriales firmaron acuerdos para que sus contenidos alimenten o sean citados por sistemas de IA. A lo largo de 2025 y 2026 se sumaron acuerdos con compañías como OpenAI, Microsoft, Amazon, Perplexity y Meta (estos últimos firmados a finales de 2025).

Impacto. Algunos editores empezaron a reportar ingresos por licenciamiento de IA como una línea propia ya en el primer trimestre de 2026. Es un ingreso real, aunque difícil de proyectar: combina pagos fijos con pagos por uso, sujetos a la demanda volátil de plataformas externas.

- **Decisión:** si bloquear el acceso de los rastreadores, licenciarlo o combinar ambas estrategias.
- **Camino activado:** Camino 4 (el contenido y los datos como producto).
- **Advertencia:** este camino exige madurez previa; sin dominio de los anteriores, las cifras decepcionan.

Caso 5 - Motores de respuesta sobre el archivo propio

Qué hizo. Algunos medios integraron motores conversacionales que responden a partir de su propio archivo, manteniendo al lector dentro del sitio en lugar de cederlo a un buscador o a un chatbot externo. En el mercado existen soluciones de terceros que reportan volúmenes elevados de consultas de usuarios.

Impacto. Recirculación, retención y una nueva superficie publicitaria o de suscripción. El medio recupera parte del valor que la búsqueda con IA le estaba drenando.

- **Decisión:** cómo retener la atención y monetizarla sin depender de plataformas externas.
- **Caminos activados:** Camino 1 (relación directa) y Camino 4 (motor como producto).
- **Qué no hicieron:** no esperaron a recuperar el tráfico perdido; construyeron una alternativa propia.

El patrón común

Vistos de cerca, los casos parecen distintos: verificación, retención, licenciamiento, producto. Vistos desde el método, son el mismo patrón: primero hubo una decisión clara, luego un anclaje en valor (ingresos, riesgo o confianza), después un rol acotado para la IA y, por fin, ejecución con foco. No prueban que la IA sea poderosa; eso ya no se discute. Prueban algo más útil: **la monetización con IA no es un accidente, sino la consecuencia de buenas decisiones.**

Errores comunes a evitar

La mayoría de los fracasos con IA no son técnicos. Son errores de decisión que se repiten con un disfraz nuevo.

Reconocer estos patrones a tiempo ahorra dinero, talento y credibilidad. Ninguno es exótico; todos son evitables con criterio.

Error	Por qué destruye valor	Cómo evitarlo
El piloto eterno	Consume recursos y erosiona la credibilidad de la IA; nadie exige resultados ni asume el costo de cerrarlo.	Fecha de caducidad y criterios de cierre desde el inicio.
Automatizar lo irrelevante	Optimiza tareas que no mueven la aguja; luce moderno y no cambia el resultado.	Empezar por la decisión económica, no por el proceso disponible.
Perseguir los resúmenes de IA con trucos	Las tácticas mágicas para “posicionar en la IA” no existen; se gasta esfuerzo en humo.	Tratar el descubrimiento como buen SEO: contenido, técnica y autoridad.
Opacidad sobre el uso de IA	Si el lector descubre un uso oculto, la confianza el activo central se desploma.	Transparencia clara y útil sobre lo que importa al lector.
Delegar la IA solo a tecnología	El área técnica no es dueña de los márgenes ni del foco; la IA queda en un limbo operativo.	Patrocinio ejecutivo y decisiones en la dirección.
Pilotos sin criterio de cierre	Sobreviven por inercia y bloquean recursos para lo que sí importa.	Definir de antemano qué los mata y qué los escala.
ROI inventado a posteriori	Se piden números después del piloto y se maquillan; se invierte la lógica correcta.	El retorno se declara como hipótesis al inicio, no se descubre al final.
Bloquear o licenciar sin estrategia	Decidir por defecto sobre los rastreadores deja valor sobre la mesa o regala contenido.	Decisión deliberada: bloquear, licenciar o combinar, con criterio financiero.
Sobreatomatizar la edición	Eliminar fricción valiosa degrada calidad y experiencia; la IA escala el contexto, bueno o malo.	Conservar el juicio humano donde crea valor; automatizar solo lo seguro.
Ignorar los datos propios	Sin relación directa, el medio queda a merced del tráfico prestado que se está secando.	Estrategia activa de registro, suscripción y datos consentidos.

Hay un hilo que conecta los diez: confundir actividad con impacto. La IA no premia el movimiento; premia la decisión correcta. Donde no hay claridad en la decisión, lo único que la IA amplifica es el error.

Plan de implementación: 30, 60, 90 y 180 días

La inteligencia artificial no se implementa cuando hay tiempo. Se implementa cuando la presión por resultados es real.

Este plan no es una transformación digital completa ni un programa tecnológico. Es una secuencia de decisiones ejecutivas que generan tracción. El objetivo no es hacer mucho, sino hacer lo correcto. Si en estos plazos no ocurre, probablemente no ocurrirá.

Días 1–30: Claridad, foco y decisiones incómodas

El primer mes no se trata de implementar nada, sino de pensar mejor y decir que no.

Acción	Responsable	Entregable	Métrica / criterio
Nombrar un responsable ejecutivo real (no un comité simbólico)	Dirección	Rol asignado con autoridad para priorizar y frenar	Existe un dueño con responsabilidad económica
Identificar las 5 decisiones que mueven el negocio	Responsable de IA + dirección	Lista corta de decisiones críticas	Decisiones, no procesos ni áreas
Eliminar ruido: descartar casos de uso sin hipótesis	Comité de IA	Lista de iniciativas descartadas	Menos proyectos, más foco
Redactar el esqueleto de la política de IA	Verificación + dirección	Borrador de política y transparencia	Principios claros y públicos

NOTA · Resultado esperado al día 30

Una lista corta y honesta de decisiones prioritarias, con dueño y criterio financiero preliminar. Si esto no existe, no avance.

Días 31–60: Pilotos con decisión incorporada

El segundo mes es donde muchas redacciones aceleran sin criterio. Aquí se hace lo contrario.

Acción	Responsable	Entregable	Métrica / criterio
Definir una hipótesis de impacto por decisión	Responsable de IA	Ficha de decisión por iniciativa	Lógica económica clara y horizonte
Diseñar uno o dos pilotos con fecha de caducidad	Producto + redacción	Ficha de piloto con criterios de cierre	Cada piloto nace para decidir, no para sobrevivir
Asegurar la gobernanza antes de escalar	Comité de IA	Reglas: qué decide la IA, qué valida el humano	Gobernanza definida antes del resultado
Activar el protocolo de verificación y transparencia	Verificación	Protocolos en uso en la redacción	Cero publicaciones sin control humano

NOTA · Resultado esperado al día 60

Uno o dos pilotos activos, con foco económico claro, métricas definidas y fecha de decisión. Más de dos es dispersión; cero es parálisis.

Días 61–90: Decidir, escalar o cerrar

El mes más importante y el que más se evita: el de la decisión.

Acción	Responsable	Entregable	Métrica / criterio
Evaluación ejecutiva sin excusas	Comité de IA	Decisión registrada por piloto	La pregunta es si mejora una decisión, no si funcionó técnicamente
Escalar con intención lo que rinde	Dirección	Plan de escalamiento con recursos y gobernanza	Se asignan recursos reales; se integra a la operación
Cerrar sin dramatismo lo que no rinde	Comité de IA	Cierre documentado y aprendizaje	Cerrar es proteger valor, no fracasar
Comunicar resultados a la dirección y la redacción	Responsable de IA	Informe breve de impacto	La conversación pasa a decisiones e impactos

NOTA · Resultado esperado al día 90

Al menos una decisión de negocio tomada mejor gracias a la IA, con impacto económico visible o defendible. Si ocurre, el método funciona. Si no, hay que volver al inicio.

Días 91–180: Escalar con gobernanza y construir relación directa

Consolidado el primer logro, el segundo trimestre transforma la tracción en capacidad estable.

Acción	Responsable	Entregable	Métrica / criterio
Industrializar lo que funcionó	Producto + tecnología	Flujo integrado en la operación diaria	Impacto sostenible, no solo rápido
Reforzar la relación directa y los datos propios	Audiencia + monetización	Plan de registro, suscripción y first-party data	Crece la audiencia propia; baja la dependencia
Evaluar licenciamiento y estrategia ante rastreadores	Monetización + dirección	Decisión sobre bloquear/licenciar/combinar	Decisión deliberada con criterio financiero
Revisión del triángulo y ajuste	Comité de IA	Cuadro de mando actualizado	Aprendizaje real, no acumulación de proyectos

NOTA · Resultado esperado al día 180

Al menos un uso de IA integrado en la operación con impacto medible, una relación directa con la audiencia que crece y una conversación directiva que ya razona en términos de decisiones, impactos y consecuencias económicas.

Recomendaciones finales

Cuando se cierre esta guía, la inteligencia artificial seguirá avanzando. Habrá modelos más potentes y promesas más ambiciosas. Nada de eso será, por sí mismo, una ventaja.

La tecnología se está democratizando a una velocidad inédita. Lo que hoy impresiona, mañana será estándar; lo que hoy diferencia, mañana será commodity. Casi cualquier medio puede acceder a modelos avanzados, contratar talento y comprar herramientas. Y, sin embargo, los resultados seguirán siendo radicalmente distintos. No porque unos tengan mejor IA, sino porque unos toman mejores decisiones.

Lo que esta guía no promete

No promete ventajas eternas, retornos garantizados ni transformaciones mágicas. Promete algo más realista y más poderoso: **criterio**. Criterio para elegir bien dónde usar la IA, para decir que no a lo que no genera valor y para conectar la tecnología con resultados audiencia, ingresos, eficiencia y confianza que se puedan defender ante una junta o ante la propia comunidad de lectores.

Seis decisiones que no deberían seguir esperando

1. **Poner un dueño ejecutivo a la IA**, con autoridad para priorizar y para cerrar.
2. **Elegir las pocas decisiones que de verdad mueven el negocio** y concentrar ahí la IA.
3. **Matar los pilotos eternos** y exigir hipótesis económica y fecha de cierre a cada iniciativa.
4. **Proteger la confianza** con verificación humana, transparencia útil y capacidad ante deepfakes.
5. **Construir relación directa y datos propios**, para dejar de depender del tráfico que se seca.
6. **Decidir con criterio la estrategia ante los rastreadores y el licenciamiento de IA**, no por defecto.

La pregunta final

Al terminar estas páginas, queda una sola pregunta relevante para quien dirige un medio:

IDEA CLAVE · La pregunta que ordena todo lo demás

¿Qué decisión importante está usted posponiendo hoy, y que la inteligencia artificial podría ayudarle a tomar mejor?

Si esa pregunta incomoda, esta guía cumplió su función. Porque la inteligencia artificial no premia la comodidad: premia la claridad. No es el protagonista de esta historia. Es el amplificador. El protagonista sigue siendo y seguirá siendo quien decide. Y esa responsabilidad ya no puede delegarse.

Glosario

Un vocabulario común evita malentendidos costosos. Estos términos aparecen a lo largo de la guía.

Término	Qué significa
AI Overviews / Resúmenes de IA	Respuestas generadas por IA que aparecen sobre los resultados de búsqueda y que reducen los clics hacia los sitios de origen.
AEO (Answer Engine Optimization)	Optimización para que el contenido sea citado y usado por motores de respuesta basados en IA.
GEO (Generative Engine Optimization)	Optimización de la presencia y la citación de una marca en sistemas de IA generativa. En la práctica, sigue siendo buen SEO.
Zero-click (cero clic)	Búsquedas que se resuelven sin que el usuario visite ningún sitio, porque la respuesta aparece en la propia página de resultados.
Google Discover	Recomendador de contenidos de Google que hoy aporta una parte muy alta del tráfico de Google a las noticias, pero de forma volátil.
E-E-A-T	Experiencia, pericia, autoridad y confianza: criterios con los que se evalúa la calidad y fiabilidad de un contenido.
RAG (Retrieval-Augmented Generation)	Técnica que permite a un sistema de IA responder consultando una base de contenidos en tiempo real, en lugar de solo su entrenamiento.
C2PA	Estándar de procedencia y autenticidad que permite acreditar el origen y las ediciones de imágenes y vídeos.
Deepfake	Imagen, vídeo o audio sintético, generado o manipulado con IA para simular algo que no ocurrió.
First-party data (datos propios)	Datos de audiencia que el propio medio recoge con consentimiento, sin depender de terceros.
Churn	Tasa de cancelación de suscriptores en un período. Su reducción es clave para la sostenibilidad.
ARPU	Ingreso medio por usuario. Mide cuánto aporta, en promedio, cada suscriptor o lector.
LTV (valor del ciclo de vida)	Valor económico total que aporta un suscriptor durante toda su relación con el medio.
Muro dinámico (dynamic paywall)	Sistema de pago que adapta la oferta y el momento del muro a cada usuario, a menudo con apoyo de IA.
llms.txt	Archivo propuesto para orientar a modelos de IA sobre un sitio. Según Google (2026), no es necesario para el descubrimiento.
Tráfico de máquinas	Accesos a contenido realizados por agentes de IA en nombre de usuarios, en lugar de visitas humanas directas.
RSL (Real Simple Licensing)	Marco emergente para estandarizar el licenciamiento de contenido a sistemas de IA.
IFCN / EDMO	Red Internacional de Verificación de Datos y Observatorio Europeo de Medios Digitales: referencias del ecosistema de verificación.
Reglamento Europeo de IA	Marco normativo de la Unión Europea que regula usos y obligaciones de transparencia de la inteligencia artificial.
Top Stories	Bloque de noticias destacadas en la búsqueda; ha protegido la última hora, aunque su peso se está erosionando.
Query fan-out	Técnica por la que un sistema de IA descompone una consulta en varias subconsultas para componer la respuesta.

Bibliografía y fuentes

Las siguientes son fuentes públicas consultadas para la investigación de esta guía. Las cifras citadas son fotografías de un momento y deben revalidarse en origen.

Se ordenan por temas para facilitar la consulta. Cuando en el texto se atribuye un dato a una de estas fuentes, el lector puede acudir a ella para verificar la cifra y su fecha exacta.

Impacto en el tráfico y el descubrimiento:

- Pew Research Center: Análisis sobre clics y resúmenes de IA en la búsqueda (2025).
- Ahrefs: Estudio sobre la caída de la tasa de clic en la primera posición con resúmenes de IA (2026).
- Digital Content Next (DCN): Datos sobre pérdidas de tráfico de los editores por la búsqueda con IA (2025).
- Chartbeat: Evolución del tráfico de referencia de Google hacia las noticias (2025).

Ética y uso responsable en las redacciones:

- Poynter Institute: Guías y recomendaciones para el uso de IA en el periodismo (actualización 2025).
- The Associated Press (AP): Estándares y directrices de uso de IA.
- Trusting News: Recursos sobre confianza y transparencia en el uso de IA (2025-2026).
- Center for News, Technology & Innovation (CNTI): Análisis sobre los términos de servicio de las herramientas de IA (2025).
- American Journalism Project y Local Media Association: Reflexiones sobre el valor de la IA en medios locales.

Percepción de la audiencia:

- Reuters Institute for the Study of Journalism: Digital News Report 2025 (percepción de la IA en las noticias y recursos de verificación del público).

Verificación y casos en español:

- El País / Prisa Media: Vera, VerificAudio y dirección editorial de inteligencia artificial (2025-2026).
- elDiario.es: Principios sobre el uso de inteligencia artificial (2025).
- Maldita.es, Newtral, EFE Verifica y RTVE Verifica: Herramientas y prácticas de verificación con apoyo de IA.
- FAPE (Federación de Asociaciones de Periodistas de España): Código de buenas prácticas sobre IA (2025).
- APM (Asociación de la Prensa de Madrid): Advertencias sobre imágenes generadas por IA presentadas como reales (2025).
- Cuadernos de Periodistas y Laboratorio de Periodismo (Fundación Luca de Tena): Análisis sobre IA y medios.

Descubrimiento, SEO y GEO:

- Google Search Central: Guía sobre la búsqueda y la IA generativa (2026).

Monetización y mercado:

- Press Gazette y Digiday: Cobertura de acuerdos de licenciamiento con empresas de IA (OpenAI, Microsoft, Amazon, Perplexity y Meta) e ingresos reportados (2025-2026).
- Mather Economics: Análisis sobre el “tráfico de máquinas” y la monetización (2026).
- News/Media Alliance: Iniciativas y marcos de licenciamiento (acuerdo con Bria; modelos RSL y de reparto de ingresos).

Marco normativo:

- Unión Europea: Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (obligaciones de transparencia y gestión de riesgo).

Obra de referencia:

- Néstor Altuve: “IA que genera dinero. El Método Altuve” (obra base de la que se deriva esta guía).
-

IA que genera valor en el periodismo

El Método Altuve aplicado a las redacciones · Néstor Altuve

www.nestoraltuve.com – info@nestoraltuve.com