

Guía para tomar decisiones estratégicas sobre tecnología en organizaciones periodísticas

Creado por [Felicitas Carrique](#), directora ejecutiva de [News Product Alliance](#) (Junio 2023). Traducido al español por [SembraMedia](#) (Junio 2024).

Sobre el proyecto

Tomar decisiones tecnológicas en organizaciones periodísticas es un desafío. A menudo nos enfrentamos a la incertidumbre, presupuestos bajos, falta de soluciones e información incompleta. La comunicación eficaz añade complejidad. Yo misma he pasado por eso y he acompañado a muchas organizaciones de noticias que enfrentaron situaciones similares.

Como directora ejecutiva de [News Product Alliance](#) y anteriormente como directora de innovación de [SembraMedia](#), he tenido la oportunidad de trabajar e investigar con docenas de organizaciones de medios de comunicación de todo el mundo que están pasando por este proceso. A lo largo de mi recorrido, he escuchado una y otra vez las mismas preocupaciones: “No tenemos suficientes fondos”, “No tenemos la experiencia necesaria” y “No estamos alineados”¹, entre otras. Y no se equivocan.

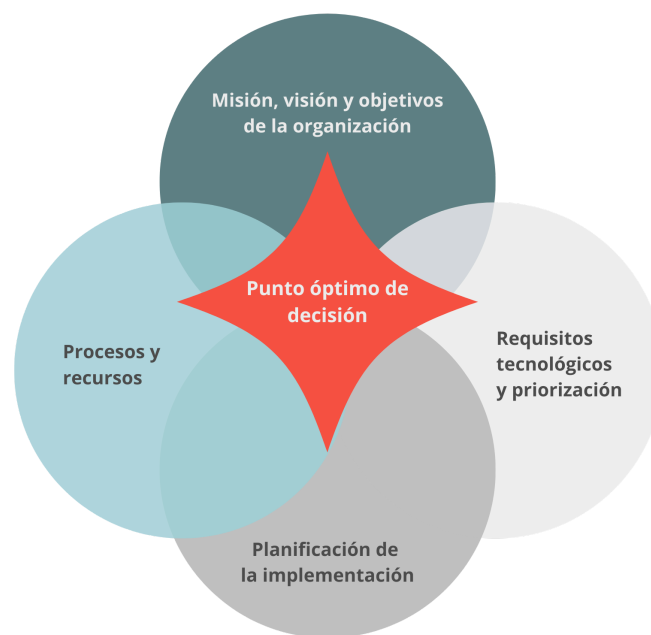
La inversión limitada en capacidades tecnológicas y el hecho de centrarse en consideraciones financieras a corto plazo han dejado a las organizaciones de noticias lidiando con constantes retos. Con sólo un 4% de empleados especialistas en tecnología y una inversión mínima en el área en comparación con los gastos editoriales², los medios carecen de los conocimientos necesarios. Comunicar las implicaciones técnicas a los miembros no técnicos del equipo y gestionar las diferentes expectativas de tiempo se convierte en una tarea innecesariamente complicada. Además, la falta de un lenguaje común para la tecnología de los medios de comunicación hace que las decisiones a nivel de herramientas no sean óptimas, lo que provoca solapamientos de funciones y estructuras de costos ineficientes.

¹ Nota de traducción: la alineación se refiere a asegurar que las estrategias, procesos y sistemas tecnológicos de una organización estén en sincronía con sus objetivos de negocio y metas generales.

² According to a 2019 report by the International Center for Journalists (ICFJ), only 4% of newsroom employees are tech professionals, such as product developers, and this number has only increased slightly since 2017. Similarly, a 2018 report by the Institute for Nonprofit News found that its members spent only 6% of their budget on technology investments, compared to 67% on editorial expenses. The 2021 Inflection Point report by SembraMedia uncovered that only 1 in 14 digital native media employees were responsible for technology-related functions like web design.

Esto me llevó a centrar mi proyecto final del Programa Ejecutivo de Liderazgo e Innovación de la Escuela de Periodismo Craig Newmark de la CUNY en este problema y abordar posibles soluciones.

Basándome en mi experiencia y tras realizar una investigación específica de usuarios para este proyecto, decidí construir un **framework**³ que guíe a **medios pequeños y medianos a la hora de pensar estratégicamente y comprender el impacto de las tecnologías** en sus organizaciones. Teniendo en cuenta las cuatro dimensiones: misión, visión y objetivos; requisitos tecnológicos y priorización; procesos y recursos; y planificación de la implementación, las y los profesionales de los medios pueden **adoptar un enfoque holístico** para la toma de decisiones tecnológicas.



Esta perspectiva integral enfatiza la comprensión de las necesidades, objetivos y misión de la organización, priorizando eficientemente y recopilando requisitos tecnológicos. Resalta la importancia de evaluar la disponibilidad de recursos, los procesos existentes y las posibles restricciones. Al abordar estos aspectos y proporcionar pautas para una planificación efectiva, las organizaciones pueden aprovechar la tecnología como un **habilitador estratégico**, fomentando el crecimiento, la innovación y la excelencia operativa en el dinámico panorama de los medios. Esta guía ofrece orientación adaptada a tu contexto, brindando apoyo en tu camino de implementación tecnológica y contribuyendo a crear un lenguaje común en la industria de los medios.

³ Nota de traducción: en el contexto de este documento usaremos *framework* en inglés para denotar un marco de trabajo, una estructura conceptual o metodológica que proporciona directrices, herramientas y patrones para el desarrollo, la implementación o la gestión de proyectos tecnológicos. Se mantiene el término en inglés debido a su amplia adopción y reconocimiento en la industria tecnológica, así como para evitar pérdida de precisión en su significado al traducirlo directamente al español.

Estoy segura de que esta guía ayudará a líderes de medios en el complejo proceso de toma de decisiones tecnológicas. Sin embargo, ten en cuenta que este *framework* tiene sus limitaciones y puede no abarcar todos los posibles escenarios o tecnologías innovadoras que surjan, y siempre debe complementarse con aprendizaje continuo, adaptabilidad y apertura para explorar nuevas posibilidades.

Cómo usar este framework

El *framework* está estructurado como una guía de preguntas. Sigue un enfoque multidimensional que **te ayudará a evaluar una decisión tecnológica** teniendo en cuenta la misión, la visión, los objetivos, los requisitos tecnológicos y su priorización, los procesos y recursos, y la planificación de la implementación.

El propósito de esta guía es ayudarte a:

- Reflexionar sobre las decisiones y analizarlas desde múltiples perspectivas.
- Desarrollar argumentos sólidos para fundamentar la decisión.
- Crear un lenguaje consistente para comunicar la decisión y alinearse con las principales partes interesadas (*stakeholders*).

Este *framework* te guiará a través de la identificación de una necesidad u oportunidad, el análisis en relación con los objetivos generales de la organización, la búsqueda de alternativas, la elaboración de argumentos para la selección, la evaluación de riesgos y sinergias relacionadas con los flujos de trabajo y los procesos, así como en la planificación de la implementación y la evaluación.

¿Es esta herramienta adecuada para mí?

Esta herramienta *es para ti* si...

- Eres un/a profesional de los medios o de los productos informativos que trabajan en una pequeña o mediana organización de noticias.
- Deseas tomar una decisión relacionada con la tecnología con un enfoque más estratégico y holístico.
- Te interesa comunicar mejor las decisiones tecnológicas a tus compañeros de equipo y a las partes interesadas (*stakeholders*).
- Quieres abordar las decisiones relacionadas con tecnología con una mentalidad de producto.

Esta herramienta *no es para ti* si...

- Buscas tomar una decisión rápida y sencilla sin necesidad de un análisis exhaustivo.
- Buscas una herramienta para decisiones de bajo nivel u operativas en lugar de estratégicas.

¿Se trata de una actividad grupal o individual?

Puedes utilizar la guía tú solo/a, o puedes utilizarla para facilitar un debate entre los miembros de un equipo de diferentes áreas.

Cómo utilizar la guía individualmente

Puedes utilizar esta guía para poner a prueba una decisión, asegurándote de que has comprobado los problemas habituales antes de seguir adelante. Para ello, debes repasar las preguntas de cada módulo y asegurarte de que has reflexionado sobre todas las consideraciones expuestas.

Al final de cada módulo, puedes rellenar una plantilla y resumir tus conclusiones para comunicarlas a otras partes interesadas.

Cómo utilizar la guía grupalmente

También puedes facilitar una sesión con tus compañeros de equipo para asegurarte de que se escuchen todas las voces y de que están alineados en torno a la decisión y el proyecto.

Antes de la sesión

- Reserva tiempo para la sesión o sesiones. Dependiendo de la profundidad de tu análisis y nivel de acuerdo, podría tomar entre dos a tres reuniones de una hora. Asegúrate de invitar a todos los interesados relevantes utilizando la aplicación de calendario de tu preferencia.
- Reúne todos los materiales necesarios, incluyendo la Guía para tomar decisiones tecnológicas, materiales de investigación existentes y las plantillas de resultados.
- Aunque la preparación no es necesaria, recomendamos compartir los materiales con anticipación con todos los invitados. De esta manera, tendrán una mejor idea del tipo de preguntas que podrían surgir durante el encuentro.

Cómo llevar a cabo las sesiones

1. Comienza presentando el propósito y los beneficios de la sesión. Enfatiza en que la sesión tiene como objetivo proporcionar una comprensión integral de la toma de decisiones tecnológicas y guiarlos en la toma de decisiones informadas.
2. Fomenta expresamente la participación activa, la colaboración y el diálogo abierto durante toda la sesión para maximizar su efectividad.
3. Empieza con el módulo de **Misión, visión y objetivos**. Revisa las preguntas y anima a los participantes a reflexionar sobre ellas. Anota las respuestas en el documento.
4. Continúa con el módulo de **Requisitos tecnológicos y priorización**. Revisa las preguntas. Anota las respuestas en el documento.
5. Avanza con el módulo de **Procesos y recursos**. Discute la importancia de evaluar la disponibilidad de recursos, comprender los procesos y flujos de trabajo existentes e identificar los desafíos o restricciones que

puedan afectar la implementación tecnológica. Guía al equipo a través de las preguntas, anima a compartir ideas y preocupaciones, y anota las respuestas en el documento.

6. Concluye con el módulo de **Planificación de la implementación**. Revisa las preguntas y discute la responsabilidad del proyecto, el apoyo de los aliados, consideraciones de cronograma, la capacitación de usuarios y la importancia de la experiencia fluida para las audiencias externas. Anima a tu equipo a generar ideas y a esbozar un plan de implementación de manera colaborativa. Asegúrate de anotar las respuestas en el documento.

Esta es solo una manera de utilizar la guía para facilitar una discusión con los interesados. Recuerda: siempre puedes adaptar la sesión a las necesidades y contextos específicos de tu organización.

Cómo trabajar con las plantillas

Después de cada módulo, algunas plantillas podrían ayudarte a definir tus consideraciones y las decisiones tomadas durante la reunión para crear un resumen compartible.

Te recomendamos asignar tiempo para que los participantes completen las plantillas correspondientes a cada módulo durante las sesiones, preferiblemente después de cada módulo. Esto proporcionará una forma estructurada de comunicar y respaldar esas decisiones dentro de las organizaciones.

CONSEJO NIVEL EXPERTO: Puedes copiar y pegar las respuestas y pedirle a ChatGPT que complete los espacios en blanco.

¿Empezamos?

 **HAZ UNA COPIA DE ESTE DOCUMENTO Y REvisa LA GUÍA DE PREGUNTAS**

Misión, visión y objetivos

Para tomar decisiones eficientes relacionadas con la tecnología, esta sección se centra en la comprensión de las necesidades específicas de la organización, los objetivos y la misión. Comprende tres módulos:

1. Definición de la misión y la propuesta de valor de la organización
2. Alcance y objetivos del proyecto
3. Objetivos de negocio

1 Definición de la misión y la propuesta de valor de la organización

Si ya tienes la misión definida, revísala utilizando estas preguntas y coméntala con tu equipo. Es importante que todos conozcan la misión de la organización y estén de acuerdo con la propuesta de valor antes de continuar.

¿Qué hace la organización?	
¿Para quién trabaja? ¿Quién es el público objetivo?	
¿Cómo lo logra?	
¿Por qué lo hace?	
¿Cuál es la propuesta única de valor como organización? ¿En qué es la mejor, la única o la primera?	

2 Marco del proyecto y objetivos

Una vez que comprendas claramente la misión de la organización, podrás centrarte en las decisiones específicas del proyecto. Estas preguntas te ayudarán a ganar claridad y a comunicar eficazmente lo que estás haciendo y lo que pretendes conseguir.

¿Cuál es el problema que estamos intentando resolver o la oportunidad que estamos intentando abordar?	
¿Qué usuarios internos o externos serán impactados por la decisión?	
¿Cómo impactará esta decisión tecnológica en los usuarios finales, como periodistas, editores o la audiencia?	
¿Cómo se alinea esta decisión con las necesidades y preferencias de nuestra audiencia?	
¿Por qué estamos tomando esta decisión o avanzando con este proyecto <i>ahora</i> ?	
¿Cómo contribuye este proyecto o decisión a cumplir la misión y visión de la organización?	
¿Es este <i>realmente</i> un problema que la tecnología puede resolver, o podría ser un problema relacionado a la cultura, entrenamiento u otras personas?	

3	Objetivos de negocio
<p>Las siguientes preguntas te ayudarán a evaluar cómo se alinea tu decisión o proyecto con los objetivos de negocio y el plan de sustentabilidad a largo plazo de la organización.</p>	
¿Tenemos claridad en cuáles son las prioridades de negocio de la organización actualmente?	

¿Cómo encaja este proyecto o decisión en la estrategia de negocio y la hoja de ruta de la organización?	
¿Qué objetivos de negocio específicos apoya o promueve este proyecto?	
¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPI) o métricas son relevantes para medir el éxito de este proyecto en relación con los objetivos de negocio?	
¿Qué impacto potencial puede tener este proyecto en la generación de ingresos, reducción de costos o eficiencia operacional?	
¿Existen riesgos o desafíos asociados a este proyecto que puedan afectar a los objetivos de negocio? ¿Cómo podrían mitigarse?	

Resumen

Utilizando las respuestas del módulo **Misión, visión y objetivos**, completa las secciones entre [] con la información pertinente para crear un resumen claro y convincente del proyecto basado en el contexto y los objetivos de tu organización:

En [nombre de la organización], nuestra misión es [describe lo que hacen] para [público objetivo]. Nos dedicamos a [métodos/enfoques] con el fin de [indica el propósito o la motivación de su trabajo]. Nuestra propuesta de valor única reside en [identifica en qué se destacan].

El [nombre del proyecto] se alinea con nuestra misión mediante [indica cómo se alinea con la misión y visión]. También aborda [el problema o la oportunidad] para [explica el resultado o impacto deseado]. Al emprender este proyecto ahora, aprovechamos la oportunidad de [justifica la oportunidad del proyecto].

Al apoyar e impulsar [objetivos de negocio específicos], contribuye a [menciona los resultados deseados]. Además, el proyecto tiene

potencial para influir positivamente en [generación de ingresos/reducción de costos/eficiencia operativa].

Mediremos el éxito utilizando [indicadores clave de rendimiento].

Este conciso resumen del proyecto sirve como base para la alineación dentro de nuestra organización, destacando la conexión entre el proyecto y nuestra misión, así como su importancia para alcanzar nuestros objetivos de negocio. Este documento debería compartirse con el resto de la organización.

Módulo 2

Requisitos tecnológicos y priorización

Esta sección se centra en la identificación de los requisitos tecnológicos y en la consideración de las ventajas y desventajas durante el proceso de toma de decisiones.

1. Identificación de las funciones y capacidades específicas que se requieren de las soluciones tecnológicas.
2. Problemas de priorización frecuentes.
3. Comenzar la definición de requisitos y criterios.

1 Identificación de las funciones y capacidades específicas que se requieren de las soluciones tecnológicas.

Abordar estas preguntas para tu proyecto aclarará las funcionalidades y capacidades necesarias de las soluciones tecnológicas, lo que permitirá tomar decisiones informadas y seleccionar las opciones más adecuadas. Mantén el enfoque en las funcionalidades deseadas en lugar de en herramientas específicas.

¿Qué puntos de dolor o ineficiencias necesita abordar la solución tecnológica?

¿Cuáles son los resultados deseados o los objetivos que

queremos alcanzar mediante la implementación de tecnología?	
¿Necesitamos capacidades de integración específicas para una interacción fluida entre los distintos sistemas y herramientas en este proyecto? Responde sí o no.	
¿Necesitan las soluciones tecnológicas para este proyecto cumplir alguna norma del sector o algún requisito de conformidad, como el GDPR?	
¿Serán las soluciones tecnológicas para este proyecto capaces de escalar y adaptarse para acomodar futuros crecimientos o cambios?	
¿Hemos consultado con expertos para entender las tendencias y fuerzas en juego en las áreas tecnológicas que estamos explorando?	

2	Problemas de priorización frecuentes
<p>Al elegir soluciones tecnológicas, es importante considerar factores como la personalización, el tiempo de producción, construir vs. comprar, costo vs. calidad, y código abierto vs. propietario. Al evaluar estos aspectos, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas que se alineen con sus necesidades, recursos y objetivos a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Requisitos de nivel de personalización ● Requisitos de plazos ● Construir vs. Comprar ● Costo vs. Calidad ● Código Abierto vs. Propietario 	
Requisitos de nivel de personalización	

<p>¿Qué tan crucial es que la solución tecnológica se adapte específicamente a las necesidades únicas de nuestra organización?</p>	
<p>¿Hay alguna característica o funcionalidad específica que sea esencial para nuestras operaciones y que no pueda ser comprometida?</p>	
<p>¿Cuánta flexibilidad y escalabilidad necesitamos para personalización y mejoras futuras?</p>	
Plazos	
<p>¿Cuál es la urgencia de implementar la solución tecnológica y ponerla en funcionamiento?</p>	
<p>¿Tenemos los recursos y conocimiento necesarios para desarrollar la solución <i>in-house</i> dentro de los plazos deseados?</p>	
<p>¿Cómo impactaría el tiempo de producción en nuestros objetivos generales de negocio y en nuestra ventaja competitiva en el mercado?</p>	
Construir vs. Comprar	
<p>¿Cuáles son las competencias y la experiencia clave de nuestra organización y cómo se alinea la construcción de la solución <i>in-house</i> con ellas?</p>	

<p>¿Cuáles son las soluciones listas para usar disponibles en el mercado que cumplan con nuestros requisitos, y qué tan bien se alinean con nuestras necesidades?</p>	
<p>¿Cuáles son los costos y beneficios a largo plazo asociados con construir o comprar la solución, considerando factores como mantenimiento, soporte y futuras actualizaciones?</p>	
<p>Costo vs. Calidad</p>	
<p>¿Cuál es nuestro presupuesto para implementar la solución tecnológica, y cómo se alinea con nuestro nivel de calidad deseado?</p>	
<p>¿Existen posibles costos ocultos asociados con la solución, como capacitación, integración o gastos de mantenimiento continuo?</p>	
<p>¿Qué tan crítico es para nosotros priorizar la calidad sobre el costo, y qué impacto tendría una solución de menor calidad en nuestras operaciones y resultados?</p>	
<p>Código Abierto vs. Propietario</p>	
<p>¿Qué nivel de control y propiedad requerimos sobre la solución tecnológica y su código?</p>	
<p>¿Cuáles son los posibles beneficios y desventajas de usar software de código abierto en términos de soporte, flexibilidad y sostenibilidad a largo plazo?</p>	

<p>¿Existen consideraciones específicas de seguridad o privacidad de datos que influirían en nuestra decisión hacia soluciones de código abierto o propietarias?</p>	
--	--

3	Comenzar la definición de requisitos y criterios
---	--

Al considerar estas preguntas, los medios pueden informar un proceso de evaluación basado en criterios definidos en post de seleccionar herramientas tecnológicas o definir requisitos para su desarrollo.

- Desarrollo interno (*in-house*)
- Compra de soluciones SaaS o listas para usar

<p>¿Cuáles son las características específicas, los requisitos y las funcionalidades necesarias para la solución tecnológica?</p>	
---	--

Desarrollo interno

<p>¿Qué características y funcionalidades específicas necesitamos que sean únicas para nuestra organización y no estén disponibles en las soluciones existentes?</p>	
--	--

<p>¿Hasta qué punto puede escalar la herramienta desarrollada internamente para adaptarse al crecimiento futuro y a las demandas crecientes?</p>	
--	--

<p>¿Qué tan fácil puede integrarse a la herramienta desarrollada internamente con sistemas y tecnologías existentes en la organización?</p>	
---	--

<p>¿Qué recursos y esfuerzos se requieren para garantizar una integración e interoperabilidad fluidas con otras herramientas o plataformas?</p>	
<p>Compra de soluciones SaaS o listas para usar</p>	
<p>¿Qué porcentaje de las características y capacidades requeridas ofrece la herramienta?</p>	
<p>¿El proveedor cuenta con un sólido sistema de soporte, que incluya servicio al cliente, capacitación y actualizaciones regulares?</p>	
<p>¿Cuánta flexibilidad ofrece la solución SaaS o lista para usar en términos de personalización y adaptabilidad a nuestras necesidades específicas?</p>	
<p>¿Qué nivel de control tenemos sobre la configuración y personalización de la solución tecnológica en pos de alcanzar nuestros requerimientos?</p>	
<p>¿Hemos evaluado la sustentabilidad económica a largo plazo y la escalabilidad futura de la solución elegida, considerando factores como actualizaciones, soporte del proveedor y posibles cambios en las necesidades de nuestra organización?</p>	
<p>¿Qué tan estable y libre de errores es la tecnología?</p>	
<p>¿Hemos hablado con clientes que hayan utilizado algunas de las soluciones que estamos considerando para determinar si fue una buena opción para una organización de noticias?</p>	

<p>¿Qué medidas tiene el proveedor implementadas para garantizar la seguridad y privacidad de nuestros datos dentro de su solución SaaS o lista para usar?</p>	
<p>¿Cómo maneja el proveedor las copias de seguridad de datos, la recuperación ante desastres y la protección contra posibles amenazas cibernéticas?</p>	

Resumen

Basado en las respuestas del módulo de **Necesidades tecnológicas y priorización**, completa las secciones entre [] con la información relevante para crear un conjunto de argumentos que respalden tu proceso de toma de decisiones y comuniquen efectivamente la justificación del proyecto a los interesados dentro de tu organización.

Hemos identificado [puntos de dolor] que nuestra [solución tecnológica] tiene como objetivo abordar, lo que conduce a [resultados deseados].

Para garantizar una toma de decisiones informada, hemos considerado estas prioridades:

- Nivel de personalización: Priorizaremos [funcionalidades específicas que son esenciales para nuestras operaciones y no pueden ser comprometidas] para satisfacer las necesidades únicas de nuestra organización.
- Cronograma: El plazo requerido para implementar la solución tecnológica es [urgencia de plazos].
- Construir vs. Comprar: Después de evaluar [competencias principales, soluciones disponibles y costos/beneficios a largo plazo], hemos decidido [construir/comprar] la solución.
- Costo vs. Calidad: Nuestra decisión equilibra [presupuesto] y el nivel deseado de [calidad], considerando posibles costos ocultos.
- Código Abierto vs. Propietario: Hemos sopesado [control/propiedad, beneficios/desventajas y seguridad/privacidad] al seleccionar entre soluciones de código abierto y propietarias.

Basándonos en nuestros requisitos y criterios, hemos tomado las siguientes decisiones:

(Elige la opción que se ajuste a tu decisión)

- *Desarrollo interno: Desarrollaremos una solución adaptada a nuestras necesidades específicas, centrándonos en [funcionalidades específicas, escalabilidad, integración y recursos/esfuerzos requeridos].*
- *Compra de soluciones SaaS o listas para usar: Hemos elegido una solución que cubre [porcentaje de características/capacidades requeridas], considerando [soporte del proveedor, flexibilidad, sostenibilidad/escalabilidad a largo plazo, estabilidad/errores, retroalimentación de clientes y medidas de seguridad/datos].*

Este resumen describe las restricciones en la toma de decisiones, las prioridades y los resultados correspondientes, proporcionando una justificación concisa para las decisiones tomadas. Puedes compartir esto con cualquier interesado/a o miembro del equipo que desee comprender mejor el proceso.

Módulo 3

Procesos y recursos

Esta sección asiste a líderes de medios en evaluar la disponibilidad de recursos, identificar desafíos relacionados con el proceso y tomar decisiones informadas relacionadas con la tecnología que se alineen con los objetivos organizacionales y mejoren la efectividad operativa. Está dividida en dos subsecciones:

1. Evaluar recursos necesarios vs. recursos disponibles
2. Procesos

1 Recursos necesarios vs. recursos disponibles

Al responder estas preguntas, puedes verificar los recursos requeridos y los recursos que tienes antes de proceder con una solución tecnológica.

¿Cuáles son los costos anticipados asociados con ejecutar este proyecto de manera efectiva y alinearlo con nuestros objetivos de negocio?

<p>(Incluye recursos financieros, humanos y tecnológicos).</p>	
<p>¿Contamos actualmente con los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos) para alcanzar exitosamente los objetivos del proyecto?</p>	
<p>¿Existen riesgos potenciales o incertidumbre respecto a la disponibilidad o accesibilidad de los recursos requeridos?</p>	
<p>¿Qué estrategias pueden emplearse para mitigar cualquier restricción o limitación de recursos identificada?</p>	
<p>¿El proyecto requerirá inversiones adicionales o reasignación de recursos?</p>	
<p>¿Existen posibles prioridades o conflictos que puedan surgir al reasignar recursos para este proyecto, y cómo podemos abordarlos de manera efectiva?</p>	
<p>¿Cuáles son las implicaciones de las decisiones de asignación de recursos en la sostenibilidad a largo plazo y el crecimiento de la organización?</p>	
<p>¿Existen dependencias o sinergias con otras iniciativas en curso o planificadas que deban considerarse para garantizar la alineación con nuestros objetivos de negocio?</p>	
<p>¿Cómo podemos asegurar que los requisitos de recursos del proyecto se alineen con el</p>	

presupuesto general y los objetivos financieros de la organización?	
---	--

2	Procesos
---	----------

Al responder estas preguntas, las organizaciones de noticias pueden comprender sus procesos y flujos de trabajo actuales, así como el impacto de implementar una solución tecnológica. Esta evaluación identificará cualquier desafío o ajuste necesario para una integración exitosa en tus operaciones.

¿Cuáles son los procesos y flujos de trabajo existentes en el área específica a la que apuntan con la solución tecnológica? Considerar tanto los aspectos editoriales como operativos que involucran a las partes interesadas relevantes.	
¿Cómo interactúan estos procesos y flujos de trabajo con otras áreas, sistemas o herramientas dentro de la organización?	
¿Cómo contribuyen los procesos y flujos de trabajo existentes a la ventaja competitiva o la creación de valor de la organización en la industria?	
¿Qué riesgos o desafíos potenciales podrían surgir al integrar la solución tecnológica en los procesos actuales, y cómo se pueden abordar de manera proactiva?	
¿Cómo se alinean los procesos y flujos de trabajo identificados con las mejores prácticas de la industria y las tendencias emergentes?	

<p>¿Quiénes son las partes interesadas clave involucradas en el área específica a la que apunta la solución tecnológica, y cuáles son sus roles y responsabilidades?</p>	
<p>¿Cómo podemos garantizar comunicación y colaboración efectivas entre diferentes áreas, sistemas o herramientas afectadas por la implementación de la solución tecnológica?</p>	
<p>¿Cómo podemos medir y monitorear el impacto de la solución tecnológica en los procesos, flujos de trabajo y personal existentes en términos de productividad, eficiencia y satisfacción laboral?</p>	

Resumen

Basado en tus respuestas de la sección de **Procesos**, ahora puedes completar la información relevante entre [] según tu proyecto, proporcionando un resumen claro de los puntos clave y consideraciones para la toma de decisiones en tu organización.

Para ejecutar [nombre del proyecto], necesitamos evaluar cuidadosamente nuestros recursos disponibles [financieros, humanos, tecnológicos]. Si bien el proyecto requiere [recursos específicos], actualmente tenemos limitaciones en términos de [disponibilidad de recursos]. A pesar de contar con [recursos específicos], también enfrentamos limitaciones como [limitación 1] y [limitación 2]. Para superar estos desafíos, recomendamos [estrategia recomendada].

Nuestros procesos y flujos de trabajo actuales juegan un papel crucial en nuestras operaciones. Hemos identificado las siguientes ideas:

- *Nuestros procesos existentes para [área específica] involucran a [partes interesadas involucradas].*
- *Estos procesos interactúan con [áreas, sistemas o herramientas].*
- *Existen interdependencias y conexiones entre [procesos específicos] y [otras áreas].*

- Los desafíos o cuellos de botella en nuestros procesos existentes incluyen [desafíos identificados].
- La solución tecnológica puede abordar estos desafíos a través de [capacidades de la solución].

Basándonos en estos hallazgos, recomendamos las siguientes acciones para optimizar nuestros procesos y recursos:

- [Acción 1]: Para abordar [desafío], vamos a [acción propuesta].
- [Acción 2]: Con el fin de mejorar [interdependencias], planeamos [acción propuesta].
- [Acción 3]: Para asegurar una implementación exitosa, nos centraremos en [área prioritaria].

Este breve resumen del proyecto sirve como recordatorio de las fuerzas en juego y cómo todo dentro de una organización está relacionado. No es necesario compartirlo más allá del equipo de implementación, pero debe consultarse con frecuencia a lo largo del proceso.

Módulo 4

Planificación de la implementación

Esta sección se enfoca en la planificación para implementar exitosamente una solución tecnológica en una organización de noticias. Proporciona pautas basadas en el contexto, conocimiento y estado de ánimo de la organización.

1. Anticipar
2. Planificar

1 Anticipar

Al responder estas preguntas puedes anticipar los desafíos y limitaciones potenciales que pueden afectar la implementación y adopción de la solución tecnológica. Esta evaluación te permitirá abordar proactivamente estos problemas, lo que conducirá a una implementación más fluida y exitosa.

¿Es el beneficio de la solución tecnológica inmediatamente visible para los usuarios internos? En caso contrario, ¿cómo podríamos hacerlo más visible?

¿Qué obstáculos anticipamos para la implementación?	
¿Qué obstáculos anticipan otros colaboradores y partes interesadas, especialmente fuera de tu área?	
¿Cuáles son los factores internos críticos que pueden influir en el proceso de implementación y adopción?	
¿Cuáles son los factores externos significativos que pueden afectar el cronograma de implementación y adopción?	
Identifica tu suposición más arriesgada sobre la solución tecnológica y determina cómo testearla.	

2	Plan
<p>Al responder a estas preguntas, los medios pueden abordar aspectos clave como la propiedad del proyecto, el apoyo de las partes interesadas, el cronograma, la capacitación de los usuarios y garantizar una experiencia fluida para las audiencias externas. Al considerar estos factores, las organizaciones pueden planificar eficazmente una implementación y adopción exitosa de la solución tecnológica.</p>	
¿Quién es el o la dueña del proyecto?	
¿Quién es el o la directora del proyecto?	
¿Quién ayudará?	
¿Quién debería ser consultado?	

¿Quién debería aprobar las decisiones finales?	
¿Cuál es el nivel de apoyo y compromiso de las partes interesadas clave y los tomadores de decisiones para implementar la solución tecnológica?	
¿Cuál es el cronograma?	
¿Cuánto tiempo tomará completar la transición?	
¿Cuál es el nivel de entrenamiento y soporte requerido para usuarios internos?	
¿Esta solución cambiará cómo interactúan las audiencias externas con alguno de nuestros productos?	
En caso afirmativo, ¿cómo haremos que el proceso sea fluido para ellos?	

Resumen

Completa las secciones entre [] con la información recopilada de las preguntas en este módulo. Esta plantilla proporciona un formato estructurado para resumir los desafíos anticipados de implementación y el plan para abordarlos, lo que nos permite comunicar eficazmente nuestros hallazgos con el resto de la organización.

Para garantizar la implementación exitosa de [solución tecnológica] en nuestra organización, hemos evaluado cuidadosamente los posibles desafíos y desarrollado un plan integral. Aquí hay un resumen de nuestras consideraciones de implementación:

Anticipación de desafíos de implementación

Anticipamos los siguientes desafíos durante el proceso de implementación:

- [Desafío anticipado 1]
- [Desafío anticipado 2]
- [Desafío anticipado 3]

Para abordar estos desafíos, hemos ideado las siguientes estrategias:

- [Estrategia 1 para abordar el desafío 1]
- [Estrategia 2 para abordar el desafío 2]
- [Estrategia 3 para abordar el desafío 3]

Para garantizar un proceso de implementación fluido, hemos delineado el siguiente plan:

Plan de Implementación

Propiedad del proyecto:

- Dueño/a del proyecto: [Nombre]
- Director/a del proyecto: [Nombre]
- Miembros del equipo de apoyo: [Nombres]

Participación de las partes interesadas:

- Principales partes interesadas a consultar: [Nombres]
- Tomadores de decisiones: [Nombres]
- Autoridad de aprobación: [Nombre]

Cronograma:

- Fecha de inicio: [Fecha]
- Fecha de finalización: [Fecha]
- Duración estimada de la transición: [Duración]

Capacitación y soporte para usuarios:

- Nivel de capacitación requerido: [Nivel]
- Mecanismos de apoyo para usuarios internos: [Mecanismos de apoyo]
- Plan de transición fluida para audiencias externas: [Plan]

Siguiendo este plan de implementación y abordando los desafíos anticipados, nuestro objetivo es garantizar una integración exitosa de [\[solución tecnológica\]](#) en nuestra organización. Este plan refleja nuestro compromiso de maximizar los beneficios de la solución mientras minimizamos las interrupciones y aseguramos una experiencia sin problemas tanto para las partes interesadas internas como externas.

Para terminar:

Gracias por consultar esta guía. Te recomendamos que crees un documento separado y consolides los resúmenes de los módulos 1, 2 y 4 para generar un documento de decisión que pueda ser compartido dentro de la organización. Esperamos que esto brinde claridad durante todo el proceso.

Licencia

Este trabajo está bajo la licencia Creative Commons **con atribución**.



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Licencia Internacional. Para ver una copia de esta licencia, [visita este enlace](#).

Agradecimientos finales

Me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento a las siguientes personas y organizaciones que me apoyaron e inspiraron durante la creación de este *framework*.

A la Escuela de Posgrado de Periodismo Craig Newmark, estoy agradecida por las oportunidades educativas y los recursos proporcionados por la escuela. El compromiso de fomentar a periodistas aspirantes y capacitarlos con las habilidades y conocimientos necesarios es digno de elogio. Quiero destacar especialmente a Anita Zielina, Jeff Jarvis, Niketa Patel, Marie Gilot y Kyle Plantz por su orientación y apoyo. Y un gran agradecimiento a mi mentor del programa durante este proceso, Eric Hellweg, por compartir generosamente su experiencia y perspectivas conmigo.

A Google News Initiative, gracias por apoyar mi participación en el programa y nuestro trabajo en News Product Alliance para crear un futuro más ético y sustentable para los medios de comunicación. También quiero agradecer a los participantes del Google Newsgeist LATAM 2023, ya que nuestras conversaciones allí también informaron este proyecto.

A mis compañeros de clase, gracias por estar conmigo en esto y por todas las sesiones de lluvia de ideas, intercambios, quejas, momentos de avances y risas.

A todos los que informaron el proyecto de investigación de usuarios y cuyos nombres no compartiré por razones de confidencialidad. Sus contribuciones perspicaces enriquecieron el *framework* y guiaron cada decisión que tomé.

A Marc Lavallee, gracias por compartir el trabajo realizado anteriormente por la Fundación Knight y representantes de noticias locales; sus contribuciones han ayudado a dar forma a la dirección de este proyecto y han tenido un impacto significativo en sus resultados.

También quiero mencionar a mentores y amigos que se tomaron el tiempo para ayudarme a enmarcar el proyecto o proporcionar dirección, conversaciones inspiradoras o un oído cuando me sentía perdida. Gracias a Aron Pilhofer, Becca Aaronson, Gastón Serralta, Damon Kiesow, Flor Aza, Naimid Cirelli, Pablo Hamada, Ariel Zirulnick, Alejandro Valdez Sanabría y Clara Carrique.

A todo el equipo y la junta directiva de News Product Alliance que me apoyaron a mí y a la organización mientras me tomaba un tiempo para participar en el programa.

Y lo más importante, a la comunidad de News Product Alliance por ser una fuente constante de inspiración. Estoy agradecida por el apoyo continuo de esta vibrante comunidad. Su pasión por la innovación en el periodismo me ha motivado a superar los límites y a buscar la excelencia.

El último agradecimiento es para Joaquín, sin quien nada de esto habría sido remotamente posible.

Sobre la autora

[Felicitas Carrique](#) | Directora ejecutiva, News Product Alliance

Felicitas es una gerente de productos y líder que navega en la intersección del periodismo, la tecnología y los modelos de negocio de los medios de comunicación. Actualmente se desempeña como Directora ejecutiva de News Product Alliance, una comunidad de apoyo y práctica para profesionales de productos de noticias y pensadores de productos que trabajan juntos hacia un futuro más sostenible y ético para la industria de las noticias. Por su liderazgo, fue destacada como "Una a seguir" (*One to Watch*) en la industria de las noticias por el Informe Anual de Tendencias Tecnológicas de Amy Webb's Future Today Institute.

En su rol anterior como directora de innovación en SembraMedia, trabajó con organizaciones de noticias en Latinoamérica, España y Estados Unidos para promover la innovación. Lideró el diseño de productos y el desarrollo de sistemas para la organización. También fue la analista principal en el informe [Punto de Inflexión Internacional](#) publicado por SembraMedia, que analizó las innovaciones, desafíos y amenazas que enfrentan los emprendedores de noticias en América Latina, África y el Sudeste Asiático.

Felicitas también es profesora y conferencista invitada en varias universidades, incluida la Universidad Católica Argentina, donde co-creó la primera clase de productos de noticias en Latinoamérica. Ha liderado talleres sobre gestión de productos de noticias y modelos de negocio de periodismo para organizaciones de apoyo a los medios como Google News Initiative, CUNY J+ y la Escuela de Periodismo de la Universidad de Missouri.

