

“Metodología para la evaluación del impacto de Internet en las organizaciones”

Elaborado por Kemly Camacho

Objetivos

1. Conocer y aplicar una metodología para valorar el impacto de la Internet en la organización y definir usos para potenciar la utilización de esta herramienta para el fortalecimiento organizacional
2. Intercambiar experiencias centroamericanas sobre la función de la Internet en la región y construir colectivamente nuevas formas de apropiación de la misma.

Preguntas guías

1. ¿Cómo pueden las organizaciones centroamericanas, desde sus contextos y condiciones particulares, apropiarse de la Internet y crear nuevas formas de utilizar la red para los países de la región?
2. ¿Qué capacidades, habilidades y transformaciones organizacionales deben realizarse para que el uso de esta herramienta sea una ventaja para el propio funcionamiento organizacional y para el mejoramiento de las condiciones de vida de los países donde se desenvuelven?

Algunos conceptos

I. La evaluación de impacto

¿Cómo se entiende la evaluación?

La evaluación es una herramienta que se utiliza para retroalimentar permanentemente las acciones que se están desarrollando. Es el instrumento que se utiliza en la gestión para el aprendizaje y el mejoramiento continuo.

Por lo tanto, la evaluación:

- No es para el control
- No es lo mismo que crear indicadores
- No es aplicar un instrumento (encuesta, entrevista) y analizarlo
- No es lo mismo que rescatar historias o lecciones aprendidas

Existen muchas metodologías y técnicas de evaluación. En este caso, estaremos trabajando con la evaluación de impacto y utilizaremos el intercambio de conocimiento para la construcción colectiva como forma de acercarnos a la realidad que estamos evaluando, que en este caso es el papel que desempeña Internet en las organizaciones sociales.

Con la evaluación de impacto se analizan las transformaciones sociales que se producen en un grupo y que se deben a las acciones que se están evaluando. En el caso de esta metodología, se analiza el impacto de Internet en las organizaciones sociales centroamericanas.

Para hablar del impacto de las acciones es importante diferenciar entre tres niveles de productos: los resultados, los efectos y los impactos.

¿Qué son resultados, efectos e impactos?

Resultados

Los más evidentes y fáciles de ubicar que son los resultados, son los que se obtienen como consecuencia inmediata de la acción que se ejecuta. Se refiere a los bienes y servicios entregados por las organizaciones.

Efectos

Los efectos son los que se obtienen a consecuencia del uso del bien o servicio sobre la población beneficiada, se encuentran en segundo nivel después de los resultados, por lo que son más difíciles de identificar y modifican el entorno en el que se desenvuelve el grupo.

Impactos

Los impactos representan una modificación en la forma de vida del grupo y son permanentes y duraderos a través del tiempo. También son difíciles de identificar y se pueden valorar hasta que la acción ha pasado por algún tiempo. Los impactos están relacionados con los cambios en la tendencia histórica debido a la ejecución de la acción, plan, programa o proyecto y son de mayor alcance que los efectos.

Ejemplo

En un proyecto de construcción de caminos vecinales:

El **resultado** está representado por: 10 kilómetros de camino en lastre, 3 puentes artesanales, 5 kilómetros de caño, 1 sistema de irrigación.

El **efecto** de esta acción se expresa en: el transporte público puede ingresar a la comunidad dos veces por día, el número de estudiantes que viajan al colegio se incrementa un 30%, el doctor ingresa a la comunidad cinco días por mes, los productores incrementan en un 30% los productos que envían al mercado local, las comunidades cercanas asisten a las actividades de la comunidad, los camiones deforestadores ingresan a los bosques cercanos a la comunidad, los vendedores a pagos ingresan a la comunidad.

El **impacto** de esta acción se refleja en: Un 20% de los adultos han concluido la secundaria, hay un 5% de los jóvenes estudiando en la comunidad, los niveles de salud se han incrementado, un 50% de las familias han incrementado sus ingresos en un 10%, la comunidad realiza actividades en conjunto con las comunidades vecinales, las drogas han ingresado en la comunidad, se ha deforestado los bosques en un 30%, los camiones deforestadores han deteriorado los puentes artesanales.

II. El impacto de Internet en las organizaciones sociales

Internet y su impacto

Se entiende a la **Internet como una red de redes humanas** que utiliza una plataforma tecnológica como instrumentos de mediación de sus procesos de comunicación e información.

La Internet es un nuevo espacio de interacción entre los seres humanos, que está mediado por computadoras y que por eso tiene características especiales. Es imprescindible evidenciar que la participación individual y colectiva en la Internet implica siempre una interacción social entre grupos y personas. Es decir, que es necesario visibilizar los hombres y mujeres que están sentados frente a las computadoras, estableciendo relaciones.

Es importante explicitar que esta metodología de trabajo se refiere a la Internet, desde el punto de vista técnico, como la plataforma donde se integra tanto el correo electrónico como el Web y todas las herramientas de información y comunicación que se desarrollan a partir de estos.

En esta metodología, se comprende como **impacto de la Internet en las organizaciones, las transformaciones permanentes y de largo plazo que se producen en el funcionamiento interno y externo de las organizaciones a partir de la incorporación de la Internet.**

Para definir claramente lo que esto significa se hace necesario diferenciar entre tres distintos niveles de acercamiento a las transformaciones producidas por la tecnología: los resultados de la adopción de la tecnología, sus efectos y finalmente sus impactos.

Esta diferenciación es importante ya que cuando se habla de valorar o medir las consecuencias de la tecnología se hace necesario ir más allá de la medición de los equipos conectados, los mensajes enviados o las personas capacitadas, que son el tipo de mediciones que se usan con más frecuencia debido en parte a que estos son los aspectos más evidentes.

Los resultados de la Internet

La categoría de análisis que se ha denominado **resultados** refiere a las condiciones que la organización tiene para acceder a la tecnología. En este sentido, se valora bajo esta categoría el **acceso** de la organización a la infraestructura y a la capacitación técnica para sus integrantes.

Esta categoría se analiza bajo la interrogante: ¿En qué medida las condiciones de infraestructura tecnológica y capacitación técnica de mi organización permiten aprovechar el potencial de la Internet?

Los efectos de la Internet

La segunda categoría de análisis refiere a los **efectos** de la tecnología en la organización. Es fundamental relacionar los efectos con el **uso** de esta herramienta tecnológica. Considerando que se trata de tecnología para la información y la comunicación, la categoría que se denomina efectos refiere entonces a la transformación de estos dos procesos fundamentales. La información y la comunicación son considerados los usos de primer nivel de la Internet por parte de la OSC.

También se incorpora en esta categoría la relación con los servicios desarrollados en la plataforma Internet, tanto los que utiliza la organización como los que esta provee al resto de los participantes en la red.

El trabajo en esta categoría se basa en la interrogante: ¿En qué medida la incorporación de la Internet ha transformado cuantitativa y cualitativamente los procesos de comunicación e información organizacionales?

Los impactos de la Internet

La tercera gran categoría de análisis refiere a lo que se ha denominado los **impactos** de la adopción de la tecnología. Estos son comprendidos como las transformaciones sustanciales y de largo plazo que se deben a la adopción de la Internet y por consiguiente a la transformación de sus procesos de información y comunicación. En esta categoría se analiza la capacidad de **apropiación**¹ de la tecnología que tiene la organización. Una organización se ha apropiado de la tecnología cuando utiliza los recursos de la red para transformarse a sí misma y con ello modificar el desempeño organizacional y el cumplimiento de la misión social.

La utilización de los recursos de la red para transformar el quehacer organizacional representa un salto cualitativo muy importante que tiene relación con la capacidad de la organización para modificar sus estructuras, sus formas de trabajo y su capacidad de innovación y de cambio permanente.

La clave de la evaluación de impacto es analizar las variaciones debidas principalmente a la incorporación de la herramienta tecnológica. Por este motivo es necesario detectar otros factores externos que se han presentado durante el proceso de adopción de la tecnología y que pueden haber influido significativamente en los cambios organizacionales para hacerlos explícitos. Estos deberán tratarse de otra manera o excluirse del análisis.

¹ Se comprende como apropiación social de la Internet, la capacidad que tienen los grupos de incorporar naturalmente esta tecnología como una de las herramientas de su vida cotidiana. Un grupo se ha apropiado de la tecnología cuando le resulta natural utilizarla, utiliza los recursos que la tecnología le provee para transformarse a sí mismo y a su vez modifica la tecnología para su propia conveniencia.

Esta categoría se analiza bajo la interrogante: ¿En qué sentido la adopción de la Internet ha transformado el desempeño organizacional y la misión social que esta se ha propuesto?

El contexto nacional y organizacional de Internet

Se ha considerado que es fundamental valorar el contexto para comprender las transformaciones que produce la tecnología en el quehacer organizacional.

Este se analiza desde dos ángulos, 1) el interno o contexto organizacional, dónde se observan aspectos como la cultura y estructura, la disposición al cambio y el acercamiento a las tecnologías de la organización, y 2) el contexto nacional, para comprender los estímulos positivos y negativos que el ambiente nacional provee para la adopción de la tecnología.

Se trabaja este apartado a partir de las siguientes interrogantes analíticas: ¿Qué relación existe entre la forma en que trabaja la organización y el aprovechamiento de las potencialidades de la Internet? Y ¿En qué medida los factores del contexto nacional favorecen inhiben la adopción de la Internet en las organizaciones?

La tabla que se presenta a continuación resume las interrogantes, categorías, dimensiones del análisis y variables que guían la evaluación de la incorporación de Internet en la organización.

Interrogantes de investigación	Categoría de análisis	Dimensiones del análisis	Variables
¿En qué medida las condiciones de infraestructura tecnológica y capacitación técnica de mi organización permiten aprovechar el potencial de la Internet?	Resultados de la adopción de la Internet en la organización	Acceso	Modificación de la Infraestructura tecnológica Capacitación Técnica
¿En qué medida la incorporación de la Internet ha transformado cuantitativa y cualitativamente los procesos de comunicación e información organizacionales?	Efectos de la adopción de la Internet en la organización	Uso	Transformación de los procesos de comunicación Transformación de los procesos de información

Interrogantes de investigación	Categoría de análisis	Dimensiones del análisis	Variables
¿En qué sentido la adopción de la Internet ha transformado el desempeño organizacional y la misión social que esta se ha propuesto?	Impactos de la adopción de la Internet en la organización	Apropiación	Modificación del funcionamiento interno de la organización (desempeño) Modificación del funcionamiento externo de la organización (la misión de la organización)
¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la forma en que se enfrentan los cambios que provoca la adopción de la Internet?	Transformación organizacional	Transformación organizacional	Contexto organizacional
¿En qué medida los factores del contexto nacional favorecen inhiben la adopción de la Internet en las organizaciones?	Contexto	Contexto	Contexto nacional

III. Los Indicadores

¿Qué entendemos por indicadores?

Los indicadores para esta metodología son elementos que se construyen para motivar la reflexión sobre los diferentes aspectos en los que la Internet puede incidir en la organización. Cada una de las categorías se ha desglosado en diferentes variables y cada variable en indicadores.

No hay ninguna pretensión de exhaustividad en los indicadores que se presentan, pueden ser complementados, mejorados, transformados o desechados. Por este motivo, todo el material se presenta bajo licencia creative commons con el propósito de que no sea utilizado para fines comerciales pero que pueda ser mejorado por los procesos de conocimiento y utilizado con valor agregado en los espacios colectivos.

El propósito de esta herramienta metodológica es que el indicador se utilice para darle seguimiento a la experiencia de adopción de la Internet dentro de la organización.







Cada variable está compuesta por tres indicadores que califican un tipo de uso de la tecnología. Los tipos han sido ordenados de acuerdo a la complejidad organizacional que se requiere para utilizar la tecnología como está propuesta en el indicador.

El análisis de los indicadores apoya la toma de decisiones con respecto a la incorporación de la tecnología en la organización y permite valorar los aspectos positivos y negativos que la Internet está representando para la misma.

Indicadores para valorar el Acceso

En esta categoría se estudia la capacidad que tiene la organización para acceder a la Internet. En este sentido, no solo se analiza la cantidad de computadoras conectadas, sino también se va a valorar en qué medida la organización ha desarrollado la infraestructura y las capacidades técnicas básicas para aprovechar el potencial de la Internet para su quehacer.










RESULTADOS - ACCESO			
Descriptivos			
Número de computadoras/miembros del equipo de trabajo			
Número de computadoras conectadas/miembros del equipo de trabajo			
Tipo de conexión			
Lugar de conexión			
INFRAESTRUCTURA	TIPO A	TIPO B	TIPO C
Equipo	Tenemos la cantidad de computadoras que requerimos para nuestro trabajo	Tenemos capacidad para actualizar nuestro equipo a medida que avanza la tecnología	Conocemos las especificaciones técnicas de los equipos y podemos decidir cuando es necesario actualizarlos o modificar su uso de acuerdo a las necesidades que tenemos
	◀	◀	◀
Conexión	Tenemos conexión por cable telefónico en la organización	Tenemos línea dedicada o conexión por cable en la organización	Somos proveedores de conexión para otros
	◀	◀	◀
Software	Utilizamos la paquetería básica (Procesadores de texto, hojas electrónicas, ayudas para presentaciones, navegadores y administradores de correo electrónico)	Utilizamos herramientas de software más allá de la paquetería básica (animaciones, desarrolladores de páginas Web, administradores de bases de datos, editores de noticias)	Desarrollamos nuestro propio software para aplicaciones Internet (Bases de datos interactivas, listas de correo, sistemas de administración de contenidos)
	◀	◀	◀













CAPACITACIÓN TÉCNICA	TIPO A	TIPO B	TIPO C
Capacidades básicas	Todos los integrantes de nuestra organización saben manejar el correo electrónico 	Todos los integrantes de nuestra organización saben navegar y buscar información en la Web 	Todos los integrantes de nuestra organización saben desarrollar y subir contenidos en la Web, reconocer y bajar archivos. 
Organización del desarrollo de capacidades	Hemos incrementado la capacidad técnica para el manejo de Internet de las personas que integran nuestra organización a través del tiempo 	Hemos establecido mecanismos internos para aprender unos(as) de otros(as) sobre el manejo técnico de la Internet 	Existen mecanismos para desarrollar capacidades específicas de usos de la Internet de acuerdo a los requerimientos profesionales de cada persona 

Indicadores para valorar el Uso

Indicadores para valorar el Uso

En la categoría de uso se valoran las posibilidades que tiene la organización de relacionar los usos de la Internet con los objetivos que esta se ha propuesto cumplir en la sociedad. Concretamente, se analizan la utilización que hace la organización de las potencialidades de esta herramienta tecnológica en los procesos de comunicación, información y el aprovechamiento de los nuevos servicios que se generan alrededor de la Internet.

EFECTOS - USO		BASE	MEDIO	ALTO
Meses de uso del correo electrónico en la organización Porcentaje de personas que usan el correo electrónico en la organización Meses de uso de la navegación en la organización Porcentaje de personas que navegan en la organización				
Uso básico	Tipo A	Tipo B	Tipo C	
Uso de Web	Disponemos de un sitio Web que se actualiza esporádicamente. 	Actualizamos el sitio Web a medida que se van produciendo resultados en el trabajo cotidiano 	Logramos combinar ágilmente los multimedia (video, audio, texto, imágenes, etc) en nuestro sitio para reflejar la complejidad de su dinámica organizacional 	
Uso de correo electrónico	Utilizamos el correo electrónico para discutir y organizar los temas de trabajo con otros 	Utilizamos listas de correo para discutir y organizar los temas de trabajo con otros 	Participamos en comunidades virtuales sobre sus temas de interés 	
Organización del uso	Utilizamos Internet en forma individual. Cada persona busca, utiliza y se relaciona de acuerdo a sus propias necesidades laborales. 	Los recursos (contactos, información, servicios) que las personas encuentran en la Internet se comparten en la organización para nutrir el trabajo de los demás. 	Se utiliza la Internet en forma colectiva en la organización (se crean documentos en conjunto, se publica en línea en forma colectiva, entre otros) 	

Nuevas formas de comunicación	Tipo A	Tipo B	Tipo C
Relaciones	Utilizamos el correo electrónico para mantenernos en contacto con organizaciones y personas importantes para la organización. 	Participamos en redes nacionales, regionales y globales que utilizan la Internet para desarrollarse 	Conducimos, moderamos, animamos o facilitamos redes que se basan en Internet para desarrollarse 
Aprendizaje	Alimentamos nuestras ideas con una mayor diversidad de visiones gracias a la Internet 	Rescatamos los aprendizajes de otros por medio de la Internet e incorporamos las lecciones aprendidas en nuestras propias propuestas 	Exponemos nuestros aprendizajes en la red y retroalimentamos a otros (as) a partir de nuestra propia experiencia 
Visibilización del trabajo	Nuestra organización es más conocida gracias a la Internet 	Tenemos desarrollados mecanismos para hacer llegar nuestras propuestas al grupo de población que dispone de Internet 	Participamos regularmente en actividades promocionadas por Internet que dan a conocer nuestro trabajo 
Transformación de los procesos de información	Tipo A	Tipo B	Tipo C
Consumo	Hacemos búsquedas eficientes de información que producen resultados útiles para nuestro trabajo 	Tenemos ubicados en línea los recursos (contactos, información, sitios, etc) más importantes sobre los temas que trabajamos, los actualizamos permanentemente y tenemos mecanismos para compartirlos entre los(as) miembros de la organización 	Somos un centro gestor de información. Tenemos organizados en línea los recursos (contactos, donantes, redes, información, etc) sobre los temas que trabajamos, los mantenemos actualizados y disponibles para otros(as). 

Producción	Visibilizamos nuestro trabajo por Internet. Nos proyectamos y promocionamos a través de nuestro sitio Web.	Producimos constantemente información para la red que ubicamos en nuestro sitio Web o en los espacios de otros (as) (Web, listas, comunidades, etc)	Contribuimos con otros para producir y ubicar su información en línea. Desarrollamos procesos colectivos de producción de información para la red y la gestionamos.
Mediación	Ubicamos las visiones de mundo, necesidades, éxitos y productos de las poblaciones con las cuales trabajamos en la Internet.	Nutrimos de información y otros recursos que se encuentra en la red, a los procesos organizativos y productivos de las poblaciones con las cuales trabajamos	Desarrollamos procesos con las poblaciones con las cuales trabajamos para definir las necesidades de información y comunicación que tienen y tomamos en cuenta sus requerimientos para modificar los usos que hacemos de la Internet.
Nuevos servicios	Tipo A	Tipo B	Tipo C
Uso de servicios	Utilizamos Internet para ver los periódicos, tipo de cambio, noticias internacionales, etc	Realizamos compras en línea y utilizamos la banca electrónica	Cobramos servicios en Internet y recibimos donaciones por medio electrónicos
Desarrollo de servicios	Tenemos una base de datos de publicaciones o recursos	Tenemos bases de datos en línea y pueden ser consultadas y completadas por gente externa	Tenemos aplicaciones de comercio electrónico para nuestros productos y los de los grupos con los que trabajamos

Indicadores para valorar la Apropiación

Entendemos por apropiación la capacidad que tiene la organización para integrar la Internet como una herramienta cotidiana como por ejemplo el teléfono. En este sentido se valora el papel que ha desempeñado la Internet en la transformación de los procesos sustanciales del quehacer organizacional como la misión, la relación con la población meta, los productos y servicios, entre otros. También se pesa la capacidad que tiene la organización para transformar a su vez la misma tecnología y proponer nuevos usos de la misma.









IMPACTO - APROPIACIÓN SOCIAL	Tipo A	Tipo B	Tipo C
Misión social de la organización	La interacción con personas e información que nos facilita la Internet nos ayuda a revisar constantemente la pertinencia del quehacer organizacional	El conocimiento de Internet nos ayuda a identificar nuevas formas de rerecambio para el cumplimiento de nuestra misión	
Productos y servicios	Gracias a los recursos que hemos encontrado en la Internet nuestros programas, proyectos o servicios responden mejor a las necesidades de las poblaciones con las que trabajamos	Tenemos claridad de los requerimientos organizacionales, técnicos y administrativos para la puesta en marcha de nuevos productos y servicios	Sabemos como utilizar la Internet como una herramienta para la innovación en la organización
Población con la que se trabaja	La utilización que hacemos de la Internet nos ha permitido conocer metodologías y técnicas para mejorar la relación con las poblaciones con las que trabajamos	Por medio de Internet nos hemos comunicado con otras organizaciones que trabajan con poblaciones parecidas a las nuestras, para compartir técnicas y metodologías	Contribuimos para que las poblaciones con las que trabajamos conozcan y utilicen las nuevas tecnologías de información y comunicación como parte de su derecho a la información

Nuevos conocimientos	Utilizamos recursos de la Internet para <u>buscar soluciones</u> a los problemas que se nos presentan en la organización. <input type="checkbox"/>	Utilizamos recursos de la Internet para <u>mejorar</u> los productos y servicios que ofrecemos. <input type="checkbox"/>	Utilizamos recursos de la Internet para <u>crear</u> nuevos productos y servicios. <input type="checkbox"/>
Relación con otros	La utilización de la Internet nos ha permitido estrechar relaciones con quienes ya teníamos contacto <input type="checkbox"/>	La utilización de la Internet nos ha permitido conocer a otros(as) con quienes antes no teníamos relación. <input type="checkbox"/>	La utilización de la Internet nos ha permitido establecer dinámicas de trabajo colectivas a nivel local, nacional, regional y global <input type="checkbox"/>
Contexto	Buscamos regularmente información en línea sobre lo que está pasando en los temas que trabajamos. <input type="checkbox"/>	Hemos establecido procedimientos que nos informan automáticamente de lo que está pasando en los temas que trabajamos. <input type="checkbox"/>	Tenemos mecanismos para prever los cambios del contexto antes de que sucedan utilizando información que se encuentra en la Internet. <input type="checkbox"/>
Sostenibilidad de la organización	La Internet nos facilita la búsqueda de recursos económicos para la sostenibilidad de la organización <input type="checkbox"/>	Utilizamos la Internet para darle seguimiento a los actores que pueden contribuir positiva o negativamente en la generación de recursos en la organización (donantes, clientes, contribuyentes, socios) <input type="checkbox"/>	Utilizamos la Internet para generar nuevos recursos a la organización <input type="checkbox"/>

Indicadores para valorar la transformación organizacional

Para potenciar el valor de la Internet en la organización se hace necesario desarrollar y modificar la forma en que la organización trabaja. Si no se logran modificar aspectos como los procesos de trabajo, la cultura organizacional, los perfiles ocupacionales no solo no se logra un verdadero aprovechamiento de la Internet sino que pueden producirse sobrecargas de trabajo, individualización, frustración y poca dinamización de los procesos de innovación y generación de conocimiento. Para esto se hace necesario el desarrollo de políticas organizacionales que conduzcan la incorporación de la Internet en la organización y las transformaciones que esto implica.

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	Tipo A	Tipo B	Tipo C
Gestión	El uso de la Internet en la organización mejora los procesos de comunicación internos	El uso de la internet en la organización mejora la coordinación de los trabajos dentro de la organización. Tenemos un servidor donde se colectiviza el calendario, se controlan los recursos como autos, proyector, salas, etc.	El uso de la Internet en la organización mejora los procesos de toma de decisiones
Procesos de trabajo	Hemos identificado los procesos de trabajo que cambian en la organización debido a la incorporación de la Internet	Hemos transformado los procesos de trabajo necesarios para atender las nuevas tareas que Internet implica.	Nuestra organización ya es suficientemente flexible para incorporar nuevas herramientas tecnológicas al trabajo cotidiano sin interrumpirlo
Perfiles de puestos	Tenemos claras las nuevas capacidades y habilidades que los integrantes de la organización deben desarrollar para aprovechar las potencialidades de la Internet	Tenemos mecanismos para desarrollar las capacidades y habilidades que requieren los integrantes de la organización para aprovechar las potencialidades de la Internet	Tenemos personas a cargo de la integración de la Internet en la organización que pueden combinar la formación técnica, la formación en comunicación y gestión de la información y la gestión en organizaciones sociales

Cultura organizacional	La organización ha pasado el proceso de la curva de aprendizaje donde la Internet es percibida como una novedad. 	La Internet es parte de la cotidianeidad de los integrantes de la organización, se considera una herramienta de trabajo adicional. 	Los integrantes de nuestra organización proponen nuevas formas de utilizar la Internet para el desarrollo de su actividad laboral y el desempeño organizacional 
	Modificamos los procesos organizacionales para evitar la sobrecarga de trabajo con la incorporación de la Internet 		Establecemos medidas para mantener espacios de interacción personal, reflexión, lectura y disfrute de los integrantes de la organización a pesar de la incorporación de la Internet como herramienta de comunicación 
Políticas y estrategias	Hemos integrado la Internet dentro de la estrategia de comunicación e información de la organización 	Definimos una estrategia para ir incorporando a la Internet de acuerdo a nuestras necesidades organizacionales y para revisar permanentemente el rol que está desempeñando esta tecnología 	Tenemos políticas de gestión de información (actualización permanente del sitio, el establecimiento de espacios comunes para compartir información, manejo de listas institucionales, organización de la información de contexto, organización de la información temática, entre otras) 

Indicadores para valorar el contexto

El contexto es determinante para valorar el impacto de la tecnología en la organización. Con este propósito se analizan los factores del entorno que de una u otra manera influyen en la forma cómo las organizaciones nos apropiamos de la tecnología.

INDICADOR	VALORACIÓN (ESCALA DEL 1 AL 10)
La situación del sector de telecomunicaciones del país facilita que organizaciones como la nuestra accedan a la Internet.	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
La Internet es útil para relacionarnos con muchas de las organizaciones y personas que nos apoyan	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
La gran diferencia en el acceso a Internet entre las áreas urbana y rural limita el uso que nuestra organización puede hacer de esta herramienta	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
Dado el constante incremento en la utilización de la Internet en el país, mi organización se ve obligada a utilizar esta herramienta	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
El costo que implica la utilización de la Internet en mi organización se justifica porque los beneficios que se obtienen son muchos	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
La competencia entre proveedores de servicios de Internet genera mucho ruido y confunde a la organización	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
El apoyo técnico que ofrecen los proveedores de servicio de Internet es de buena calidad y por lo tanto ayuda a resolver los problemas que enfrenta mi organización	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
Muchos de los problemas que enfrenta mi organización con la Internet se resuelven con los cursos de capacitación disponibles en el país para organizaciones como las nuestras	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
La incorporación de la Internet en el sector público contribuye a mejorar la relación entre el sector público y organizaciones de la sociedad civil como la nuestra.	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +

IV. Los usos estratégicos de la Internet

Los resultados de la investigación en Centroamérica reflejan la necesidad de mejorar los usos estratégicos de la tecnología en cinco aspectos: La gestión de la organización, el establecimiento y fortalecimiento de las redes y la asociatividad, la visibilización de las organizaciones centroamericanas, la gestión de la información y la generación de nuevos conocimientos y la innovación.

1. Transformación de la gestión en la organización

¿De qué manera la adopción y uso de Internet influye sobre los procesos de coordinación y toma de decisiones en la organización?

¿En qué consiste?

En reflexionar cómo la adopción y uso de Internet, modifica las características de la cultura organizacional o cómo el uso de la Internet se ajusta a las características ya existentes en la cultura organizacional.

Se debe considerar qué ocurre con:

- Las relaciones de poder (verticales u horizontales)
- La toma de decisiones (verticales y centralizadas)
- Los trámites y la coordinación interna (la comunicación electrónica se convierte en parte de la dinámica organizacional).
- Transformación de los procesos y generación de nuevas tareas
- Los sentimientos de exclusión por no tener acceso a la Internet dentro de la organización.
- Los sentimientos de saturación de información.

Por ejemplo:

“Las estructuras de mando verticales se reflejan en la restricción al uso de Internet por una o dos personas en la organización.”

“Mucha de la información que se requiere para trabajar en equipo viaja por la Internet.”

“Estamos haciendo menos reuniones y las que se hacen son más sustanciales”

“Si una organización ha establecido una forma de trabajo que estimula la toma conjunta de decisiones, los procesos de participación y la búsqueda de consenso, entonces la Internet se convierte en una herramienta que puede potenciar mucho esta forma de trabajo, porque provee nuevas facilidades de integrar a los miembros de la organización en esta dinámica.”

2. Tejer redes útiles para el trabajo

¿En que sentido estamos aprovechando la Internet para trabajar colectivamente?

¿En qué consiste?

En valorar cómo la Internet ha contribuido al establecimiento de líneas de comunicación entre los miembros de las organizaciones, con personas e instancias fuera de ellas, ya sea en el mismo país, en la misma región o fuera de ella.

Tomar en cuenta aspectos como:

- Forma de establecer las relaciones
- Contacto y coordinación del trabajo voluntario
- Cercanía de los donantes a los problemas de las organizaciones o simple agilización de trámites en la aprobación de propuestas.
- Intercambio de experiencias con otras organizaciones y aprendizaje de las experiencias de los demás.

Por ejemplo:

“La comunicación electrónica mejora las relaciones de trabajo en la organización, pero no necesariamente las relaciones personales.”

“El nivel de presión de la agencia de cooperación se incrementa al solicitar el envío de información en un menor tiempo.”

“La Internet se ha convertido en una herramienta útil para fortalecer y sostener las redes y movimientos que desarrollan las organizaciones.”

“La Internet, como medio de establecimiento de relaciones, ha tenido importantes consecuencias en el trabajo con voluntarios, otras organizaciones, agencias de cooperación y personas interesadas en los ejes temáticos de trabajo.”

3. Visibilización del trabajo de la organización

¿Cómo la Internet ayuda a visibilizar el trabajo de la organización?

¿En qué consiste?

Mirar la utilización que se le da al espacio virtual para difundir el trabajo, visiones, propuestas, ideas y necesidades de las organizaciones y de las poblaciones.

Se debe considerar qué ocurre con:

- La participación en las listas de discusión como un medio más para difundir el trabajo de las organizaciones.
- La producción y actualización del sitio Web de la organización
- La utilización del sitio Web como una forma de mostrar el trabajo, conseguir recursos y establecer nuevos contactos.

Por ejemplo:

“Se considera que la relación costo-beneficio de participar en una lista no es favorable. Es decir, que la inversión de esfuerzo y tiempo no se ve compensada por los beneficios de la participación en estas dinámicas.”

“El sitio Web no refleja toda la riqueza del trabajo de la organización, sino que se trata de una sola página con la información básica de la organización (su misión, objetivos, programas que trabaja y ubicación.”

“Uno de los beneficios más claros que proveen los sitios Web a las organizaciones, así sean sitios solamente informativos, son los contactos que se incrementan y diversifican.”

“Hay que aprender a escribir para la Internet, a presentar las ideas para este nuevo medio de comunicación e información, hay que hacer una buena lectura del público al que se intenta llegar.”

“En un principio, diseñamos el sitio Web con el propósito principal de captar donantes para la Fundación. Estaba muy desordenado y mal planificado. Sin embargo, eso ha cambiado desde entonces. La estrategia que estamos utilizando ahora es mantener el sitio Web en constante actualización, por medio del apoyo del trabajo voluntario.”

4. Gestión de la información

¿De qué manera la Internet influye sobre el acceso, organización e intercambio de la información?

¿En qué consiste?

En considerar de qué forma se utiliza la Internet para acceder, organizar y compartir la información entre las diferentes áreas organizacionales. Determinar si los procesos que se realizan son individuales y por lo tanto redundan en duplicación de esfuerzos, desorganización de la información y poco desarrollo de las capacidades y habilidades institucionales, o si son procesos organizacionales.

Se debe considerar qué ocurre con:

- El acceso a la información por correo electrónico, listas, foros de discusión y sitios web.
- Organización de la información
- Procedimientos para compartir la información

Por ejemplo:

“El uso de los navegadores y sitios web funciona con criterios personales y depende mucho de los conocimientos que tenga cada persona y de las posibilidades de acceso al equipo de cómputo”.

“Existe gran diversidad de opciones para organizar la información, desde carpetas electrónicas en los escritorios, con los documentos organizados por temas, hasta ningún orden.”

“En la mayoría de los casos, la información obtenida alimenta el trabajo sólo de la persona que realiza la búsqueda.”

“En la organización se tiene a una persona responsable de buscar, discriminar, ordenar y difundir la información que existe en la Internet sobre los temas sustanciales que trabaja la organización y que fueron definidos por nosotros mismos. Los recursos que se encuentran son organizados en carpetas que, además, están a disposición del público.”

5. Generación de conocimiento e innovación

¿En qué sentido la Internet contribuye a la generación de nuevos conocimientos?

¿En qué consiste?

En valorar la utilización de los recursos de la Internet como insumos para la generación de conocimientos, considerando si para ello se requiere de modelos de trabajo particulares y sobre todo de procesos de reflexión organizacional, que permitan descubrir cómo hacerlo.

Se debe considerar qué ocurre con:

- Los beneficios de adoptar Internet para establecer mejores sustentos para las propuestas.
- La relación entre la gestión de la información y la generación de nuevos conocimientos
- El peligro de que la incorporación de la Internet más bien limite el proceso de generación de nuevos conocimientos.
- Potencialidad que tienen las organizaciones para hacer llegar los beneficios de la Internet a la población.

Por ejemplo:

“La utilización de los recursos de la Internet para la generación de nuevos conocimientos.”

“Para poder meditar y asimilar la información, para que se generen ideas nuevas, es necesario que esta información haya sido seleccionada, organizada, discriminada y compartida apropiadamente.”

“La creación del conocimiento es un proceso totalmente humano. Parte de la interacción de ideas, de la discusión, de la reflexión, de la asimilación a las experiencias de vida y de la transformación de las realidades. La Internet puede contribuir en algunos aspectos, pero no puede producir el conocimiento.”

“Que la Internet contribuya con el mejoramiento de las condiciones de vida, depende de la utilización que le demos a esta herramienta para la generación de nuevos conocimientos, que transformen la realidad de las poblaciones centroamericanas. La generación de nuevos conocimientos con recursos de la Internet no es todavía un proceso consolidado en las organizaciones. Por ejemplo, todavía no se observan muchas transformaciones en los productos, servicios y métodos de trabajo a causa de la influencia de esta herramienta.”