

**Evaluando el Impacto de la Internet en Centroamérica  
El caso de las organizaciones de la sociedad civil**

**Fundación Puntos de Encuentro  
Managua, Nicaragua  
Elaborado desde noviembre de 1999**

**Fundación Puntos de Encuentro  
Nicaragua**

**Fundación Acceso  
Costa Rica**

**Con la colaboración del IDRC, Canadá**

**Noviembre del 2001**

*“Yo veo una diferencia en el uso de Internet en Puntos con respecto a otras organizaciones y es que esta herramienta aquí es de uso colectivo, la mayoría de las personas tenemos posibilidades de usarlo pero no en forma individual sino como un instrumento organizacional”*

*Responsable de programa  
Puntos de Encuentro*

## **Tabla de Contenidos**

I.	Presentación.....	4
II.	La presentación de la organización.....	6
III.	El trabajo desarrollado.....	7
IV.	La historia de adopción de la Internet en Puntos.....	9
	1. El primer período: diskettes que van y vienen.....	9
	2. El segundo período: Nos podemos comunicar entre todos.....	10
	3. Tercer período: Nos proyectamos al mundo virtual. ....	12
	4. Cuarto período: Una antena que nos conecta a todos a todo. ....	12
	5. El quinto período: ¿Cómo hacemos un uso más efectivo de la herramienta? .....	13
V.	Una valoración de los usos actuales de la Internet en Puntos de Encuentro.....	16
	1. El correo electrónico interno.....	16
	2. El correo electrónico externo.....	18
	3. El sitio de Puntos. ....	19
	4. El Web. ....	20
VI.	Los principales planes para el futuro.....	23
VII.	Las lecciones aprendidas a partir de la experiencia de Puntos. ....	24

## I. Presentación.

La Fundación Acceso es una Organización de la Sociedad Civil (OSC) que trabaja para potenciar la efectividad de las organizaciones de la sociedad civil de la región por medio del fortalecimiento de sus capacidades organizacionales. En la actualidad Acceso está conformada por tres programas: 1) el de planificación, monitoreo y evaluación, 2) el de fortalecimiento de Juntas Directivas y 3) el de comunicación estratégica.

El trabajo desarrollado por Acceso en el área de comunicación electrónica ha permitido detectar la necesidad de valorar el impacto de la Internet en la región. Esta tecnología comenzó a utilizarse más intensivamente en Centroamérica hace alrededor de cinco años, sin embargo, no se ha analizado que incidencia e implicaciones ha tenido en estos países.

La evaluación de impacto de la NTIC está proyectada como una línea de trabajo permanente dentro de la Fundación Acceso.

La Fundación Acceso promueve la creación de instrumentos que puedan ser utilizados para el mejoramiento del desempeño organizacional y el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Para poder desarrollar estos instrumentos se requieren procesos investigativos que permitan el análisis riguroso de un fenómeno y que generen como parte de sus resultados herramientas apropiadas para las OSC de la región.

Dentro de esta línea de trabajo se ubica la investigación que se está desarrollando y que tiene como propósito *estudiar el impacto que ha tenido la adopción de Internet en las OSC.*

Esta investigación, que inició en setiembre de 1999, tiene una duración de 24 meses y está apoyada por el Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional (IDRC) de Canadá. El proyecto está bajo la coordinación de Kemly Camacho ([kemly@acceso.or.cr](mailto:kemly@acceso.or.cr)) y el equipo de trabajo está además conformado por y Juliana Martínez ([jum@acceso.or.cr](mailto:jum@acceso.or.cr)) y Millaray Villalobos ([millaray@acceso.or.cr](mailto:millaray@acceso.or.cr)) todas integrantes del equipo Acceso.

Como parte de este trabajo se han analizado las particularidades de algunas organizaciones centroamericanas en lo referente a su proceso de adopción de la Internet. Este análisis se ha desarrollado en conjunto con ellas según sus propios intereses, necesidades y disponibilidad.

El propósito de estos estudios a profundidad es no solo conocer los aspectos referentes al uso de la Internet, sino de los sentimientos, frustraciones, éxitos, dificultades y esperanzas que acompañan el proceso de incorporación de una nueva herramienta

tecnológica para un área fundamental en la organización como es la comunicación e información.

Para el desarrollo de estos trabajos se han utilizado distintas técnicas e instrumentos, dependiendo de las características de cada organización. Es muy importante dejar claro que la selección de las organizaciones con las cuales hemos trabajado no se ha hecho con un criterio de representatividad. El propósito de profundizar en estudios de caso particulares, con sus propias condiciones y contextos, es que desde su particularidad aporten a la comprensión del fenómeno de la Internet en la región y a la construcción de nuevas formas de apropiación de esta tecnología que repercutan en su propio fortalecimiento y el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestras comunidades y países.

En este documento presentamos los resultados del análisis a profundidad en Puntos de Encuentro, organización nicaragüense con la que realizamos un trabajo conjunto desde el mes de noviembre de 1999 a mayo del 2000. El análisis que se presenta en este documento se verá complementado posteriormente con la valoración que haremos dentro de nueve meses para analizar los cambios producidos durante el tiempo.

Deseamos agradecer la disponibilidad, la atención, el interés y el compromiso que todos los integrantes de Puntos de Encuentro han puesto en este trabajo y deseamos que pueda servirles para retroalimentarse y mejorar su desempeño individual y organizacional.

## **II. La presentación de la organización.**

Puntos de Encuentro es una organización no gubernamental que tiene su sede en Managua, Nicaragua. En ella se encuentran laborando 74 personas de las cuales alrededor de un 80% son mujeres. La organización se divide en 5 áreas y la conforman 19 equipos de trabajo. Su labor se desarrolla en toda Nicaragua y trabaja principalmente por las mujeres y la juventud de este país.

Su Junta Directiva está conformada por 5 miembros que a la vez son trabajadores de Puntos de Encuentro. Los miembros de la Junta son también coordinadores de área.

La Coordinación general de la organización está conformada por 14 personas miembros de Puntos. Estas no son necesariamente los responsables de los equipos de trabajo ya que no fue un criterio para su selección.

Su trabajo está principalmente orientado a:

- a. Contribuir con el desarrollo de Nicaragua cuestionando las relaciones cotidianas de dominación, subordinación y marginalización.
- b. Erradicar cualquier tipo de discriminación (por edad, género, preferencia sexual, etc).
- c. Desarrollar capacidades para el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes.

Puntos de Encuentro ha sido una organización que ha tenido siempre inquietudes hacia las tecnologías de comunicación e información. Esto se puede observar en tres de sus principales proyectos: 1) La Boletina que es una revista impresa trimestral con una distribución de 25000 ejemplares en toda Nicaragua que es leída por 125000 personas. 2) “Un programa joven sin nombre” que es un programa radial y 3) un programa de televisión que se titula “El sexto sentido”. Estos son completamente producidos en la organización.

### **III. El trabajo desarrollado.**

Con este trabajo que desarrollamos en conjunto, Puntos de Encuentro y Fundación Acceso, se pretende conocer más a profundidad los usos, las percepciones, los sentimientos, los éxitos y fracasos que acompañan el proceso de adopción de la red Internet dentro de Puntos de Encuentro.

Con este propósito se desarrollaron las siguientes actividades.

1. Se realizaron varias reuniones presenciales con:
  - Algunos miembros de la Junta Directiva de Puntos.
  - Los responsables de Informática de la organización
  - El apoyo de investigación de Puntos y de Acceso.
2. Se trabajó a distancia con los compañeros del área de Informática e investigación de Puntos.
3. Se implementó un seguimiento de los usos de navegación de los miembros de la organización.
4. Se desarrolló una encuesta a todos los miembros de Puntos.
5. Se realizaron entrevistas a un representante de cada uno de los equipos de trabajo y a miembros de la Junta Directiva. En total conversamos con 20 personas.

El seguimiento de uso de Web se mantuvo durante 6 meses de noviembre de 1999 a mayo del 2000. Aunque hubo algunas dificultades técnicas que podrían haber influido radicalmente en los datos recolectados se utilizarán como ilustración y no como información concluyente.

La encuesta fue realizada en diciembre de 1999 y las entrevistas en mayo del 2000, en ese período de tiempo hubo algunas variaciones con respecto al uso de la Internet por lo que las dos actividades reflejan situaciones diferentes pero complementarias.

Con el desarrollo de estas actividades se ha logrado:

1. Agregar nuevos horizontes a la organización, aprender a usar mejor el recurso de la Internet.
2. Reconstruir en conjunto la historia de adopción de la tecnología vista por los miembros de Puntos. Esta historia es contada por los mismos integrantes de la organización y por eso se encuentra escrita en forma personal, en segunda persona del plural.

3. Una valoración de la situación actual y las expectativas hacia futuro que se realiza desde la perspectiva de la investigación por lo que está escrita en forma impersonal.
4. Finalmente, se ha situado la experiencia de Puntos dentro de las categorías de análisis con las cuales trabajamos la investigación que se encuentran explicitadas en el marco de referencia. (Ver “framework” de la investigación)

Se ha procurado manejar con mucha confidencialidad los datos recolectados por lo que no se han utilizado nombres que puedan identificar a los informantes.

#### **IV. La historia de adopción de la Internet en Puntos.**

Se ha logrado hacer una reconstrucción colectiva del proceso de adopción de esta herramienta dentro de la organización, incorporando tanto los hechos concretos como las expectativas y los sentimientos que han acompañado este proceso. Este proceso es contado por los mismos integrantes de Puntos.

##### **1. El primer período: diskettes que van y vienen.**

En 1992 éramos aproximadamente 15 personas en Puntos. Amy, por ser extranjera, ya usaba el correo electrónico en su casa y fue quien lo trajo a la organización. Para entonces se decidió conectar una máquina a la red para usar el correo electrónico.

Por el movimiento de solidaridad, Nicaragua estaba bastante avanzado en cuanto a la comunicación electrónica en relación al resto de Centroamérica. Esta se realizaba principalmente con Estados Unidos que era el país que más utilizaba el correo. En Europa en este momento todavía la comunicación electrónica no tenía tanta incidencia y dentro de la misma Nicaragua no existían muchas organizaciones que lo hubieran adoptado.

Ana y Humberto siempre han tenido una gran apertura hacia los avances tecnológicos y por eso empezaron a impulsar en Puntos la idea de comunicarse de esta nueva manera. En estos momentos la otra parte de los miembros de la organización no entendíamos muy bien cómo funcionaba y para qué servía exactamente la herramienta. Eso sí, nos sorprendíamos frente a esta nueva manera de comunicarse.

Las computadoras en la organización eran muy viejas y muy pocas, sin disco duro.

El principal obstáculo fue la intimidación, y esto se presentaba a lo interno de Puntos y a lo externo. Tratábamos de convencer a otras organizaciones de mujeres de utilizarlo pero se percibía temor hacia la herramienta. Se estaba apenas aprendiendo a utilizar bien el Fax en muchas de las organizaciones nicaragüenses.

Hasta 1994 cada uno tenía que llevar sus mensajes grabados en diskettes a Juritzia para que fueran enviados por ella, que es la responsable de comunicación de Puntos. Igualmente los mensajes llegaban a la máquina de Juritzia, ella los imprimía y nos los enviaba a quienes correspondía.

Desde este momento se implementó la política de archivar todos los mensajes que entran y salen de la organización. Entonces Juritzia imprimía una copia de todos ellos y los guardaba en carpetas físicas. A medida que fueron incrementándose los correos nos dábamos cuenta de que estábamos utilizando mucho papel. En Puntos tratamos de ser consecuentes con la conservación de los recursos naturales por lo que esto nos generaba una preocupación.

Durante mucho tiempo solamente utilizábamos la conexión para el correo electrónico. Desde entonces se vieron algunos de los efectos positivos de la herramienta como el abaratamiento de costos, la rapidez y el contacto con personas que no conocías. Ya no tenías que depender del correo normal. La principal ventaja que encontrábamos era que acortaba la distancia, se establecían relaciones con personas con las que nunca podrías haber hablado de otra manera porque estaban lejos, no las conocías o no tenías acceso a ellas. Por ejemplo, en ese entonces nunca hubiéramos podido mandar un Fax a la India porque era muy caro, pero nos pudimos comunicar por medio del correo electrónico.

*“Un ejemplo de cómo Puntos jugó un papel importante a partir del manejo de Internet fue para Beijing95. Puntos fue el foco donde se enviaba toda la información para Nicaragua y nosotros la distribuíamos a las organizaciones vinculadas. Las otras organizaciones en estos momentos casi no utilizaban la herramienta. Fue un tiempo fuerte de distribución de correo electrónico externo.”*  
(Coordinadora de programa)

Posteriormente empezamos a utilizar también los sitios Web para la búsqueda de información sobre los temas que trabaja la organización y de personas que estuvieran interesadas en estos. Todo el trabajo con la Internet estaba concentrado en Yuritzia en ese momento. Ella recibía solicitudes de los miembros de Puntos de cosas sobre las que les interesaba encontrar referencia. Para entonces no había mucha gente en la organización que conociera del potencial de la herramienta.

*“Tuvimos una cooperante que me enseñó a acceder a la información, en ese tiempo era mucho más complicado navegar. Yo era como la dueña de Internet, tenía que buscar la información que se requería en todo Puntos”*  
(Responsable de comunicación interna)

## **2. El segundo período: Nos podemos comunicar entre todos.**

A finales de 1994 se instaló la red interna. Para entonces Puntos había crecido. Se adquirió más equipo y se conectaron las máquinas entre ellas. No se trataba de una Intranet en el sentido estricto de la palabra porque no utilizaba tecnología Internet. Sin embargo, esta fue desde el principio una experiencia valiosa de acercamiento organizacional a la apropiación de la comunicación electrónica.

*“La comunicación entre las personas era más fácil, no tenía que encontrarla o buscarla, espiando o llamando por teléfono. Se ha sentido que ha mejorado la comunicación a nivel interno y estamos muy informados de lo que pasa afuera y dentro de Puntos”* (Responsable de equipo)

La comunicación organizacional cambió mucho, “se democratizó totalmente el acceso a la información por medio del correo”. La incorporación de los miembros al correo interno de Puntos se hizo a través de una directriz institucional y se apoyaba con ayuda para aprender a manejarlo.

Ya no debíamos recurrir a los diskettes, ni a las impresiones para recibir y enviar información. Las comunicaciones externas viajaban por la red interna. Se hizo un buzón que se llamaba Internet. Juritzia los tomaba de allí y se encargaba de dirigir los mensajes desde su máquina hacia fuera de la organización y de recibir los que provenían de afuera y canalizarlos hacia quienes correspondía.

Se iniciaron dos procesos de trabajo que aún se mantienen.

1. En primer lugar, el que se refiere a que cada correo que sale o entra a la organización debe ser enviado con a los tomadores de decisiones. En estos momentos se hacían copias para los 5 miembros de la Junta Directiva. Este proceso permite la descentralización de información y agilizan los procesos que requieren la injerencia de más de una persona en la resolución. Esto facilitó mucho la ampliación de los contactos y el conocimiento de lo que estaba sucediendo en la organización. Estas copias se generan automáticamente por medio de un procedimiento técnico.
2. En segundo lugar, se inició el impulso del uso del correo interno como medio de comunicación intraorganizacional. Hubo mucho entusiasmo de los miembros de Puntos por adoptar la tecnología. Esta segunda política fue muy importante porque la comunicación que se realizaba dentro de los equipos de trabajo, entre los equipos de trabajo y de la Junta Directiva hacia los equipos se comenzó a hacer por medios electrónicos. Se capacitó a todo el personal en el uso del correo interno. Actualmente, esta herramienta está totalmente asimilada en los procesos de trabajo y se puede afirmar sin temor a dudas que es la herramienta de comunicación interna por excelencia.

Al principio de este cambio todavía no había mucha comunicación hacia afuera la comunicación externa de Puntos estaba concentrada en pocas personas, principalmente por la falta de costumbre de los demás.

Hubo un momento donde se instalaron otros modems a algunas máquinas, pero no se tuvo éxito por problemas con la línea telefónica. Entonces hacíamos fila en la máquina de Yuritzia cuando queríamos navegar personalmente o le pedíamos a ella que nos buscara información sobre algún tema en especial. En estos momentos solamente 3 o 4 personas de la organización nos acercábamos a la navegación. Sin embargo, había que esperar horas para utilizar la máquina.

*“La única máquina conectada era la mía. A los miembros de Puntos se les daba un tiempo determinado de acceso al*

*equipo al medio día, en la mañana o en la tarde.”  
(Responsable de comunicación interna)*

### **3. Tercer período: Nos proyectamos al mundo virtual.**

El tercer hito importante para Puntos fue la creación de su página Web. Se hicieron varios intentos de diseño. Hubo un debate sobre cómo presentar el contenido. Algunos eran de la posición de que era mejor poner las cosas escritas en el formato en que estaba (más texto hecho para impresos) que no tener presencia. Los otros consideraban que había que transformar los textos para que fueran adecuados a la presentación del sitio y que fuera accesible al público que consulta Internet.

Finalmente se montó el sitio, lo diseñamos y pusimos en funcionamiento nosotros mismos. Este sitio no se actualiza con mucha frecuencia, lo que más se renueva es La Boletina que se imprime cada tres meses y las noticias.

La organización aún no se ha apropiado del sitio. Inclusive hay miembros de Puntos que no han entrado allí y que no lo conocen.

*“A mi me parece que la Web es tan importante como la radio y la televisión pero para otra población.” (Miembro de Junta Directiva)*

A pesar de esto existe mucha consulta al sitio y se han establecido muchos contactos con personas y organizaciones por este medio.

Los principales visitantes del sitio no son mayoritariamente nuestra población meta pero son personas con las que nos interesa mantener contacto. Muchas visitas vienen de afuera de Nicaragua. Las que vienen del mismo país son principalmente estudiantes universitari@s, investigadores y otras organizaciones.

*“El sitio debería tener más sobre las cosas que producimos. Puntos es una organización que produce constantemente: análisis, programas, sistematizaciones del trabajo, metodologías. Tenemos que aprender a convertir ese material a un formato que permita ubicarlo en el sitio.”  
(Miembro Junta Directiva)*

### **4. Cuarto período: Una antena que nos conecta a todos a todo.**

Debido a que no nos funcionó muy bien la conexión de otras máquinas por medio de la línea telefónica, a finales de 1999, decidimos establecer una conexión directa a la Internet por medio de la instalación de una antena. Esta nos permite conectar 50 máquinas.

Cuando se tomó esta decisión se capacitó a todo el personal de Puntos en la Internet usando los servicios de Nicarao (un proyecto de CRIES). Durante cuatro meses (setiembre a diciembre de 1999) se dió acceso indiscriminado a la red para que todos practicáramos lo aprendido en la capacitación. Algunos de los que participamos en el curso sentimos que las clases fueron muy básicas pero para una gran mayoría de los miembros de Puntos fue todo un descubrimiento.

La interrogante era ¿Cómo adaptar la tecnología a las necesidades de Puntos de Encuentro? Como el proceso era centralizado los tomadores de decisiones conocían muy bien la información que estaba circulando en la organización y que estaba siendo utilizada por los equipos de trabajo. Con la conexión para todos sabíamos que existía el riesgo de que no se iba a poder tener el seguimiento suficiente para saber si el uso de la herramienta iba a tener un impacto en el desarrollo del trabajo, los productos y servicios.

Durante el tiempo de prueba, se le dió mucho uso personal a Internet, se utilizaron consultas a sitios para satisfacer requerimientos individuales, se utilizaron chats y correos para asuntos personales. Se cumplió con el objetivo de que experimentáramos un poco con la herramienta, aunque hay que dejar claro que no todo el mundo puso en práctica sus nuevos conocimientos.

*“No se sabía cuál estaba siendo el uso de la información. La navegación en Web era para intereses personales, no tenía relevancia directa sobre lo que se estaba haciendo. Notamos una atracción por hacer búsquedas interminables. Hay muy poca cultura de búsqueda de información, inclusive por medios tradicionales.”  
(miembro de Junta Directiva)*

##### **5. El quinto período: ¿Cómo hacemos un uso más efectivo de la herramienta?**

A principios del año 2000, realizamos un proceso de reflexión sobre los usos que se le estaban dando a la Internet dentro de la organización, se hizo la autocritica de que con frecuencia estábamos dando un uso más bien personal que el adecuado para fortalecer el quehacer organizacional mediante su utilización. A esta situación se aunó el hecho de que existía una limitación de recursos para continuar manteniendo la antena que permitía la conexión directa a la Internet de Puntos. En este proceso se trató de contestar la pregunta de cómo hacer un uso más efectivo de la Internet y se reorganizaron las responsabilidades y los procesos de trabajo para intentar un mejor aprovechamiento en Puntos.

*“Se hizo uso de Internet para asuntos personales. Para atacar el mal a tiempo se tomó la decisión de que solo ciertas personas fueran las que tuvieran acceso directo. Ella o él da la clave dependiendo de para que fin se va a utilizar. Actualmente solo tengo acceso al correo interno. Creo que por el momento no necesito acceso directo todo*

*el tiempo, lo puedo utilizar cuando el equipo lo requiera..  
Por ejemplo utilicé mucho la herramienta hace poco para  
buscar cotizaciones de equipo más baratas.” ” (Miembro  
de Puntos)*

Tomando en cuenta estas situaciones se establecieron nuevos lineamientos de trabajo que son los que se mantienen hasta el momento.

1. Las copias de los mensajes que viajan por correo electrónico de Puntos hacia fuera y viceversa ya no serían únicamente para los 5 miembros de la Junta Directiva sino que serían remitidos a los 14 integrantes de la coordinación general (la estructura organizacional de Puntos varió y entre las cosas nuevas que se crearon fue una coordinación general conformada por 14 miembros). Esto se decidió para mantener el mismo principio que originalmente sustentaba el hecho de que las copias fueran a la Junta Directiva, es decir, si la toma de decisiones de la organización recae sobre la coordinación general esta debe disponer de toda la información necesaria para cumplir adecuadamente este papel.
2. Cada equipo de trabajo decide quien será la persona que tenga conexión directa a Internet. Es el integrante que más lo ocupe y necesite para el desarrollo del programa, además es el responsable de designar tiempos para que los otros integrantes del equipo utilicen la herramienta en caso de que sea necesario. El control sobre el uso para requerimientos personales lo realiza el mismo equipo de trabajo. Se seleccionaron así las personas con estas nuevas responsabilidades.
3. Se eliminaron las cuentas con el nombre de cada persona y se crearon cuentas con los nombres de los programas. Esto ha permitido un uso más adecuado, una identificación del equipo como tal y una autorestricción del uso de la herramienta para que este corresponda a las necesidades del desarrollo del trabajo.
4. Se ofreció a los miembros de Puntos la posibilidad de adquirir una cuenta personal con el acceso directo. Se presentaron dos opciones: la de adquirir el derecho al correo únicamente con un valor de 10\$ por mes y la de adquirir el derecho al correo y a la navegación con un valor de 25\$ por mes. En ambos casos se puede usar la línea dedicada y se puede acceder desde Puntos, lo que permite que no haya que pagar el uso telefónico. Sin embargo, no puede ser utilizado cuando se requiere la Internet para el trabajo organizacional. Existen en este momento 14 cuentas personales. De estas cuentas obviamente no se hacen copias hacia la coordinación general, ni se rastrean con el seguimiento. Esta política ha contribuido con el autofinanciamiento de la antena de Puntos.
5. Se mantiene un buzón centralizado. Sobre todo se utiliza cuando se desea participar en una lista de correo externa con el propósito de que no les lleguen mensajes repetidos a los miembros de la Coordinación General. Esto incluye el envío y la recepción de mensajes.

6. Se han creado listas de distribución internas que se manejan por temas. Los miembros de Puntos, a parte de integrar los equipos de trabajo, están organizados por temas. Se han creado listas internas según cada tema donde se envía la información referente a los intereses de cada uno. De los mensajes que llegan o salen para las listas también se envía una copia a las 14 personas que integran la coordinación general.

*“En Puntos hay una utilización de acuerdo a tu cargo. Tenés un equipo asignado, un correo para tu programa, te sentís personalizada en el uso, pero también te sentís colectivamente conectada. Te da vida propia e identidad el tener tu propia identificación en el mundo virtual.”  
(Responsable de programa)*

## V. Una valoración de los usos actuales de la Internet en Puntos de Encuentro.

En el caso de Puntos de Encuentro vamos a presentar la situación actual dividida en tres herramientas de Internet: el correo interno, el Web y el correo externo.

### 1. El correo electrónico interno.

El correo interno es percibido como **el medio** de comunicación intraorganizacional por excelencia. Este se ha interiorizado dentro de todos los procesos de trabajo sin importar el nivel. Es la forma de comunicación cotidiana dentro de los equipos de trabajo, entre los equipos y entre los niveles organizacionales. Es una herramienta indispensable para el funcionamiento de la organización. Esta herramienta está tan asimilada que este tipo de comunicación define el tipo de organización que es Puntos.

*“Actualmente si algo no se manda por correo electrónico interno no se ha formalizado” (miembro de Puntos)*

*“El correo electrónico no puedo no usarlo. A veces llegan cosas con documentos que no los abro porque es muy lento. Principalmente uso el correo interno, es una herramienta para el trabajo de coordinación. Permanentemente estoy recibiendo cosas sobre las que tengo que aportar.” (miembro Junta Directiva)*

Según la encuesta, el correo electrónico es un medio de comunicación que se utiliza más para la comunicación fuera de los equipos. El 76% usa el correo para informar a personas fuera de su equipo sobre sus actividades en comparación con un 36% que lo usa para informar a su propio equipo.

La dinámica del correo interno se ha ido incrementando mucho. Ahora es un instrumento muy útil que facilita la comunicación formal e informal, pero en estos momentos se está llegando a un punto de sobresaturación. Una proporción (30%) de los encuestados menciona la avalancha de mensajes como la desventaja más grande. Mientras un 70% considera que llega la misma cantidad de información de interés y utilidad que la que no lo es.

Esto está haciendo que la gente no lea todo y que deje de lado la información que viene de listas, la información externa, las noticias y otros. En general se prioriza de la siguiente manera: primero se revisa lo que viene de coordinación general y Junta Directiva, luego lo de los miembros del equipo de trabajo, después lo de otros equipos y finalmente lo que son noticias, listas y otros. Cuando ha pasado mucho tiempo sin que se lea lo que queda pendiente se borra.

*“La información está entrando en competencia con nuestro trabajo. Estamos saturados y entonces estamos borrando una gran cantidad de mensajes sin leerlos.” (Responsable de Programa)*

Se han establecido códigos que se ponen en el subject de los mensajes (DE: decisión, INFO: información, CH: chisme) con el propósito de contribuir con esta priorización. Se parte de la idea de que hay que aprender a utilizar y discriminar el correo tanto en lo que se envía como en lo que se recibe. Se debe aprender a utilizar mejor aspectos como el contenido, la forma y a los títulos del mensaje. Se piensa que este es un aprendizaje que tiene que hacer cada miembro de Puntos a medida que utiliza y se apropia de las herramientas.

*“ Tenemos que aprender a discriminar el correo, no todos podemos leer todo, creo que cada uno debe irse conociendo dentro del mundo de correo, establecer sus propias prioridades y formas de determinar que lee y que no. Es un ejercicio que estamos haciendo individualmente cada uno de los miembros de Puntos.” (Miembro de Junta Directiva)*

Se perciben que existen dificultades para utilizar el correo interno como instrumento de toma de decisiones. Esto se observa en que solamente un 30 % menciona que la principal ventaja de la Internet es para mejorar la toma de decisiones. Si desglosamos este porcentaje nos damos cuenta que el 58% de los responsables de equipo dicen que lo utilizan para la toma de decisiones, mientras que solamente un 14% de los otros miembros lo usan con este fin (encuesta). Se considera indispensable para la retroalimentación, para la recolección de posiciones y opiniones sobre un tema pero no como una herramienta efectiva para la toma de decisiones porque se hacen procesos más largos y engorrosos.

*“A veces el correo interno genera una debilidad. A veces cuesta mucho tomar una decisión. Se entra en debates interminables; al final nadie se hace cargo de la discusión que se inició. Esto pasa con decisiones sencillas y complejas. Como no te están viendo podés decir cualquier cosa. La toma de decisiones se queda en lo superficial, en el debate y no sabés si se llegó a acuerdos” (Responsable de programa)*

Para algunas personas de la organización la sustitución de la comunicación personal por la comunicación electrónica se percibe como una desventaja de la herramienta. Un 36% de personas piensan que las relaciones interpersonales por correo no son las más adecuadas. Estas preferencias parecen tener mucho que ver más con las características

personales de cada miembro de Puntos, principalmente con su preferencia por la comunicación escrita u oral.

*“El correo ha sustituido reuniones y comunicación personal. Se ha convertido en el medio de comunicación para lo formal y lo informal, esto no necesariamente me parece bien.” (Miembro de Puntos)*

*“Al principio el correo electrónico me parecía raro, me costaba; era el primer contacto, me parecía difícil de manejar y me parecía una forma muy fría de comunicarme. Originalmente me pareció muy feo tener contacto con la gente de esa manera, estaba acostumbrado a hablar directamente.” (Miembro de Puntos)*

*“Me ahorra mucho tiempo. Es más fácil escribir que hablar. Me permite ser más precisa, ser más concreta y más directa. Hay que referirse a lo que está escrito y no permite que nadie se disperse. Eso si, no facilita tomar decisiones. Es más útil para la retroalimentación, para tomar opinión de todo el mundo.” (Responsable de área, Miembro de Junta Directiva)*

Un 33% de las personas considera que desea aprender a manejar mejor el correo, por ejemplo, solo un 15% utiliza los filtros y no todo el mundo conoce todas las facilidades que tiene la herramienta.

Se presenta la situación de que el tiempo destinado al uso del equipo de cómputo se utiliza básicamente para el correo electrónico interno, entonces no se le da un uso generalizado al correo externo y el Web.

## **2. El correo electrónico externo.**

El uso del correo externo no es tan generalizado dentro de Puntos como el correo interno. Un 24% de las personas dicen que ellas nunca mandan un mensaje a personas fuera, y otro 39% que muy pocas veces lo hacen. Principalmente los miembros de Junta Directiva y algunos de los responsables de programas mantiene relaciones constantes con personas y organizaciones externas por este medio.

Un 100% de personas miembros de Puntos no usa, o usa con poca frecuencia, el correo para enviar mensajes a las personas fuera de Puntos, en comparación con el 32% de las personas responsables. Esto es reforzado por el hallazgo de que el 43% de las personas con menos de 35 años nunca envían mensajes a personas fuera, frente a un 10% mayores de 35 años. (Se debe tomar en cuenta que existe una relación entre la edad y la posición en la organización).

En estos momentos llega mucho más correo de afuera hacia Puntos que lo que nosotros enviamos hacia afuera.

*“Puntos aprecia mucho el intercambio de ideas de muchas partes; gente muy cercana se mantiene cerca por medio de la Internet. La calidad de ciertos trabajos es mucho mejor por la retroalimentación de estos contactos que no tendríamos si no fuera por esta tecnología” (miembro de Junta Directiva)*

*“Debo responder las cartas que se dirigen a La Boletina. Hace tres años llegaba 3 cartas por correo electrónico y 5 por correo postal, ahora llegan 10 por correo electrónico y 1 por correo postal” (Miembro de Puntos)*

Puntos participa en diversas agrupaciones de organizaciones nacionales e internacionales cuyas principales coordinaciones y comunicaciones se hacen por medio del correo electrónico.

También es miembro de alrededor de 20 listas electrónicas que trabajan sobre los temas que conciernen a la organización.

### **3. El sitio de Puntos.**

Este es probablemente la herramienta de Internet que menos se explota dentro de la organización. Aún no se han establecido procedimientos de trabajo que impliquen el uso del sitio como parte de la dinámica institucional. Tanto en lo que se refiere a la atención de los visitantes al sitio como a la actualidad de la información que allí se mantiene. Por ejemplo, aunque en estos momentos se canalizan las consultas que llegan al sitio, no hay ningún seguimiento de las respuestas que reciben los visitantes en cuanto a la rapidez con las que éstas se evacúan y a la calidad de la información que se envía. De la misma manera, no existe un procedimiento de trabajo a lo interno de los equipos que mantenga actualizada la información del sitio con la producción que estos desarrollan.

Se tiene conciencia de la importancia de establecer lineamientos de trabajo referentes al sitio. Sin embargo, existen dificultades de recursos, principalmente humano. Se considera que el sitio debe estar atendido por un especialista del área que pueda ayudar a los equipos a convertir su producción en documentos adecuados para este tipo de herramienta y que sea responsable de impulsar su actualización permanente. En estos momentos, únicamente hay una persona a cargo de toda el área de informática y comunicación electrónica.

#### 4. El Web.

Actualmente el uso de la Web está en la etapa organizacional de apropiación de la herramienta. Se puede considerar que hay tres grupos de personas en Puntos:

- Los que están conociendo la herramienta, teniendo dudas sobre su utilidad, sorprendiéndose con sus potencialidades.
- Los que conocen la herramienta y hacen consumo de la información para retroalimentar y nutrir la ejecución de sus programas.
- Los que se han apropiado completamente de ella y comienzan a sentir la necesidad de producir información, de exponer sus ideas, de ofrecer sus productos.

La encuesta se realizó en el momento en que todos los miembros de Puntos tenían acceso a la red para practicar los conocimientos adquiridos. Sin embargo, de las personas encuestadas un 30% no había utilizado el Web en los últimos días. Las personas que lo utilizaron durante este tiempo habían invertido media hora diaria o menos en su uso.

Aún no hay un buen nivel de confianza para hacer uso de la Web y se considera que es mucho el tiempo que se requiere navegar y encontrar la información. Un 36% de las personas dicen que no tienen confianza para usar los sitios Web y un 40% sienten que les toma demasiado tiempo. Para un 30% de las personas consultadas el problema no es encontrar la información sino encontrar demasiada y poder discriminar.

Lo que más se evidencia es el sentimiento de falta de conocimiento, capacidad y confianza para usar los sitios. La utilidad del Web es más bien teórica que práctica. Hay un sentimiento de frustración sobre todo en el proceso de búsqueda de información. Cuando este proceso lo realizaba Juritzia, quien tenía mucha experiencia en la navegación, había más probabilidades de encontrar fácilmente lo que cada persona o equipo requería. Ahora que se descentralizó el proceso, cada miembro de Puntos y cada equipo de trabajo debe realizar su proceso de aprendizaje que requiere tiempo y constancia por las características particulares del Web.

*“Antes de que tuviéramos acceso directo a Internet el proceso era lento pero teníamos una atención más personalizada. Por ahora yo no tengo las herramientas para sacarle el jugo a la Internet más apropiadamente, en mi programa no se está aprovechando como debiera. Casi nunca encontramos lo que quisiéramos y no hay mucho tiempo para estar navegando, si no encontramos rápido la información lo dejamos. Esta debilidad es de todo mi equipo de trabajo” (Responsable de Programa)*

Esto reafirma la idea de que una cosa es aprender a encontrar la información, utilizando mejor las estrategias de búsqueda y otra diferente es cómo convertirla en conocimiento para mejorar el quehacer organizacional, sus productos, servicios y finalmente alcanzar su misión dentro de la sociedad.

El uso de los sitios (incluyendo el propio de Puntos) se percibe en la organización más como una potencialidad, como un aspecto por trabajar y por aprovechar pero que aún no está siendo muy explotado o utilizado. El uso de esta herramienta de la Internet aún se hace más en forma individual que organizacional.

*“Al principio tuve resistencia de utilizar los sitios Web pero poco a poco fui encontrado sitios que me interesaban, ví sus contenidos, hice un estudio de cada uno, hice carpetas especiales por temas y ahora tengo un grupo de sitios al que les doy seguimiento permanentemente. Igualmente saco alguna parte de mi tiempo para realizar el mismo proceso con nuevos sitios.” (Responsable de CEDOC)*

*“Tengo acceso a la navegación, desde el año pasado. Inicialmente lo utilizaba por la novedad, pero la verdad me cansó, me pareció pérdida de tiempo. Esperar que cargue la página es aburrido, inclusive quité el derecho a navegación de mi cuenta personal. La verdad es que no sé como utilizarlo, no lo encuentro útil” (miembro de Puntos)*

Para ilustrar los usos de Web tomaremos el seguimiento de los sitios visitados desde Puntos. Este seguimiento se mantuvo durante seis meses, no se pretende ser muy exhaustivos debido a que por aspectos técnicos la recopilación de los datos no es exacta, los utilizaremos más bien para ejemplificar algunas cosas. Los datos siguientes se basan en las personas que utilizaron el Web durante ese período. El seguimiento se realizó en el período en que todos los miembros de Puntos tenían acceso al Web.

<b>Usuarios de Web</b>				
	<b>Junta Directiva</b>	<b>Responsables de Equipo</b>	<b>Miembros de Puntos</b>	<b>Totales</b>
Total de Personas	5	19	50	74
Total de Usuarios que aparecen en el seguimiento	4	11	12	27
Porcentaje de Usuarios contemplados	80%	57%	24%	36%
<b>Utilización de Web</b>				
	<b>Junta Directiva</b>	<b>Responsables de Equipo</b>	<b>Miembros de Puntos</b>	<b>Totales</b>
Total de horas utilizadas en 6 meses	27:30	412:30	154:45	594:45
Promedio de horas por usuario en 6 meses	7	37:30	13	57:30

**Tabla 1: resumen del seguimiento de logs desarrollado durante noviembre 1999-abril 2000**

Como puede observarse en la tabla 1, solamente un 36% de los integrantes que conforma Puntos de Encuentro utilizaron Web en estos seis meses. Aparecen registrados un 80% de los integrantes de Junta Directiva, un 57% de los responsables de equipo y un 24% de los miembros de Puntos como usuarios de la Web de noviembre de 1999 a abril del 2000.

El uso de Web reportado por el seguimiento durante seis meses en todo Puntos es de 595 horas, lo que hace un promedio aproximado de 99 horas cada mes para 70 personas (1 hora y 30 minutos por personas por mes aproximadamente).

Los responsables de equipos programáticos son los que en promedio hicieron más uso del Web en este período de tiempo (37:30 horas por usuario en seis meses) seguido de los miembros de Puntos (13 horas) y finalmente de los miembros de Junta Directiva (7 horas)

El análisis de los logs arroja una gran diferencia en el uso de Web entre los responsables de los equipos del área administrativa y financiera que solo utilizaron el Web durante 2.5 horas y los responsables de las áreas programáticas que lo utilizaron durante 410 horas.

## VI. Los principales planes para el futuro.

“No queremos quedarnos solo como consumidores de información y conocimiento, queremos convertirnos en productores” (Miembro de Junta Directiva)

En los próximos meses en Puntos de Encuentro se estará trabajando sobre los siguientes aspectos.

1. **El uso de la Web dentro de la organización.** Se procurará mejorar las capacidades organizacionales en el uso de esta herramienta por medio de mayor capacitación y la revisión de los lineamientos organizacionales con este propósito. Esto se hará siempre dentro del lineamiento de que no todos requieren acceso sino que más bien es un acceso colectivo por equipo de trabajo. En este momento se está pensando aún en la fase de búsqueda de información en Web.
2. **El sitio Web de Puntos.** Como parte del impulso a la política de no solo ser consumidores de información sino productores, el segundo aspecto que se procurará trabajar en la organización es como crear los procesos de trabajo internos para mantener actualizado el sitio Web de Puntos.
3. **La saturación del correo interno.** Hay conciencia con respecto al punto de saturación en que se encuentra el correo interno de Puntos. Se piensa que esta situación generará nuevas respuestas ya sean individuales u organizacional al uso de esta herramienta.

Se tiene claro que la posibilidad de realizar cualquiera de estas acciones pasa por la disponibilidad de los recursos para poder implementarla y que ésta puede ser una limitante importante para el desarrollo de alguna parte o la totalidad de las iniciativas mencionadas anteriormente. Nueve meses después de la ejecución de este trabajo volveremos a analizar que sucedió con estas tres propuestas, qué se pudo desarrollar, qué problemas y éxitos existieron, qué impactos tuvieron estos nuevos lineamientos en el uso de la Internet y el desempeño de la organización.

## **VII. Las lecciones aprendidas a partir de la experiencia de Puntos.**

De cada una de las organizaciones con las que se desarrolla en conjunto los análisis a profundidad extraemos muchas lecciones. Tratamos de situarlas dentro del marco de referencia, las categorías de análisis y el modelo de proceso de adopción de la tecnología que se está utilizando. (Este puede revisarse en el marco de referencia)

**1. La relación entre el uso de la Internet y la cultura organizacional.** Puntos de Encuentro es una organización que se caracteriza por tener una dinámica de trabajo muy participativa, de trabajo colectivo y con una toma de decisiones grupales. Estas características se ven reflejadas en la forma de adopción de la tecnología. La herramienta se ha adoptado más como un instrumento organizacional que individual, se hacen reflexiones y autocríticas constantes sobre los usos que se le está dando y la relación de estos con las necesidades de la organización. Se reflexiona en forma grupal sobre las formas más efectivas de hacer uso de la Internet y a medida que se adquiere mayor manejo de la herramienta se aprecian criterios más definidos que se exteriorizan

**2. La relación entre el uso y las necesidades.** Ha existido una variación constante en cuanto a los usos de la tecnología y las configuraciones internas para el uso de la red. Los cambios se han ido incrementando en los últimos tiempos a medida que se intensifica el uso. Lo más interesante de este proceso de cambio en Puntos es que es apoyado por los niveles superiores (Dirección Ejecutiva, Coordinación General, Junta Directiva) por medio del diseño y la implantación de lineamientos y políticas organizacionales. Se da la dinámica permanente de proponer un lineamiento de uso de la Internet, probar un tiempo y modificarlo para hacerlo más efectivo y más correspondiente a las necesidades de la organización.

**3. El proceso de apropiación organizacional de una herramienta tecnológica.** Puntos es un buen ejemplo de asimilación de una herramienta tecnológica en lo referente al uso del correo interno. Como se ha indicado en este documento este es el medio principal de comunicación dentro de la organización. También es importante hacer notar que el correo interno no tiene un uso muy generalizado en las organizaciones de Centroamérica por lo que en este sentido el caso de Puntos de Encuentro es particular.

**La importancia de la voluntad política para impulsar el uso tecnológico.** Hay una diferencia cualitativa en el proceso de adopción de la tecnología cuando éste está dirigido e impulsado por su Dirección Ejecutiva y Junta Directiva. Este interés se traduce en una inversión en el desarrollo de las capacidades organizacionales para asimilar y utilizar la tecnología para las necesidades de la organización. Se prioriza la capacitación tecnológica, la contratación de personal especializado, la adquisición de equipo, la reflexión y revisión permanente de los usos, la definición de lineamientos y procesos de trabajo utilizando Internet, el estímulo organizacional para sobrepasar obstáculos en el aprendizaje del manejo y uso de la herramienta.

*“Lo más importante para mí ha sido la inquietud de algunas personas de Puntos por el avance tecnológico, los otros nos sumamos a esto. Es importante haber logrado una buena gestión institucional que nos permite tener computadoras para todo el mundo, una voluntad política de que haya un avance tecnológico adecuado y un consenso interno sobre el uso de la herramienta. La posibilidad de tener el soporte técnico que le dé contenido al interés político” (Responsable de área)*

La experiencia demuestra que en muchas organizaciones el interés por la herramienta se origina principalmente en los niveles medios y la herramienta se adopta más bien en forma individual. Posteriormente estos promueven su uso en los niveles superiores, hasta que logran un nivel de convencimiento que se traduce después en una asimilación organizacional de la herramienta. En el caso de Puntos la iniciativa nace de los niveles superiores y se trató desde el principio de incorporarla como una herramienta colectiva.

**El aprendizaje es visto como un proceso.** Hay una reflexión permanente sobre el proceso de aprender a usar la herramienta, se tiene conciencia del costo de aprender a utilizar la tecnología. Existe la política de permitir que los integrantes usen las herramientas y creen sus propias formas de enfrentarse a la nueva tecnología de acuerdo a sus propios requerimientos.

*“Una característica de Internet es que vos aprendés las cosas por necesidad, aunque te den capacitación, el resto del camino lo tenés que aprender con tu interés.”*

*“Con frecuencia los problemas no son de las herramientas sino del uso que le damos” (Miembro Junta Directiva)*

Este proceso de aprendizaje es apoyado dentro de la organización de tres maneras: por medio de políticas y lineamientos que emanan desde las instancias de dirección; por medio del apoyo técnico formal, instituido en un responsable del área de informática que tiene como una de sus principales funciones el soporte de usuarios y, por medio de personas que estimulan permanentemente su uso.

*“Hay personas que utilizan la Internet y nada más, pero hay otras personas en Puntos que están empujando constantemente a los demás para que lo utilicen, gracias a ellos es que hemos avanzado en el uso de la tecnología.” (Miembro de Puntos)*

