

# DESARROLLANDO UNA ESTRATEGIA COMUNITARIA

## Día 3 Sesión 1: Determinando las necesidades

### Objetivos

Después de completar esta sección, usted estará en capacidad de:

- Ayudar a las comunidades a usar las herramientas necesarias para diagnosticar y abordar sus necesidades de acceso a Internet.

### La importancia de determinar las necesidades

Una condición previa para garantizar el éxito de cualquier proyecto comunitario a gran escala, consiste en diagnosticar las necesidades específicas a las que el proyecto apunta. Estas pueden ser enmarcadas dentro de temas cruciales: ¿Qué retos tiene la comunidad que el proyecto tenga que enfrentar? ¿Qué retos, si son ignorados, podrían causar gran perjuicio a la comunidad?. En muchos casos la fuerza que impulsa a mejorar la infraestructura de telecomunicaciones es el reconocimiento de los peligros económicos que pueden advertirse por la ausencia de capacidades desarrolladas al interior de la comunidad, para utilizar las nuevas tecnologías de información y comunicación.

### Diagnóstico Comunitario

Una de las principales tareas en la comunidad debería ser determinar con qué recursos y habilidades cuenta. A través de sus contactos y recursos, el Comité Directivo puede llevar a cabo una “auditoría” de los activos de la comunidad y de sus necesidades, también puede identificar distintos sitios (centros comunitarios y bibliotecas) que puedan servir como sitios de acceso comunitario, y tomar nota de aquellas organizaciones que expresen un gran interés en asuntos de telecomunicaciones y redes, e identificar individuos dentro de estas organizaciones a los cuales se pueda recurrir por ayuda.

Los métodos utilizados incluyen no solamente encuestas formales sino también reuniones informales. Generalmente estas sesiones pueden realizarse para suministrar información y contextualizarse a los miembros de la organización anfitriona, aunque también se pregunta a los asistentes sobre lo que piensan y quieren. Tal vez lo más importante es solicitarles a los presentes que contribuyan con ideas sobre cómo sería posible mejorar las cosas en la comunidad y retándolos para que especifiquen cómo podrían participar. Cada vez que alguien se ofrezca a hacer algo, el nombre de la persona debe ser apuntado y los miembros del Comité Directivo deben asegurarse de que tal persona sea contactada para involucrarla en el proceso como posible voluntario.

La siguiente tabla ofrece algunas preguntas básicas que se deben hacer cuando se haga una auditoría sobre la comunidad.

<b>¿Qué organizaciones existen en su comunidad?</b>	Asociaciones comerciales Clubes de servicios Grandes empresas privadas Oficinas municipales Oficinas departamentales Oficinas nacionales
---	---

	<p>Instituciones educativas</p> <p>Bibliotecas</p> <p>Centros de investigación</p> <p>Oficinas de desarrollo económico</p> <p>Hospitales y centros de salud</p> <p>Servicios sociales</p> <p>Fundaciones</p> <p>Servicios públicos</p> <p>Otros</p>
<b><i>¿Qué medios de comunicación hay disponibles en su comunidad?</i></b>	<p>Prensa local</p> <p>TV/Radio local</p> <p>Asociaciones de diarios</p> <p>Medios de comunicación internos de las empresas (EJ. Boletines)</p> <p>Boletines gubernamentales</p> <p>Folletos promocionales</p> <p>Comunicados de prensa</p> <p>Otras formas de correo a los hogares</p> <p>Internet</p>
<b><i>¿Qué reuniones regulares de su comunidad se pueden utilizar como plataformas para comunicar avances?</i></b>	<p>Sesiones del gobierno municipal</p> <p>Reuniones generales de asociaciones, cámaras de comercio, cooperativas.</p> <p>Reuniones de empresas</p> <p>Conferencias</p> <p>Ferias exposición y exhibiciones</p> <p>Eventos regulares de la comunidad</p> <p>Eventos especiales de la comunidad</p> <p>Otros</p>
<b><i>¿Qué asistencia concreta necesitará su iniciativa por parte de los socios?</i></b>	<p>Brindar un lugar de presentación</p> <p>Tiempo / espacio en un medio de comunicación</p> <p>Apoyo editorial y escrito</p> <p>Publicación / producción</p> <p>Distribución</p> <p>Financiación de costos de producción</p> <p>Patrocinar eventos</p> <p>Publicidad gratis</p>
<b><i>¿Qué individuos claves de su comunidad es necesario incluir como partidarios de su iniciativa?</i></b>	<p>Líderes políticos</p> <p>Cabezas de organización</p> <p>Gerentes de operación</p> <p>Relaciones públicas</p> <p>Oficial financiero</p> <p>Personal de apoyo</p> <p>Otro</p>
<b><i>¿Qué clase de eventos puede organizar su comunidad?</i></b>	<p>Sesiones de información</p> <p>Conferencias</p>

	Demostraciones y exhibiciones Talleres Almuerzos y cenas Ceremonias de premiación Otros
--	---

## Análisis de necesidades

Una vez que las fortalezas de una comunidad estén bien determinadas, los pasos siguientes son determinar sus necesidades. Las técnicas para determinarlas pueden incluir reuniones públicas, talleres, encuestas y entrevistas personales.

Las siguientes preguntas fueron elaboradas como guía para los organizadores de la comunidad cuando conduzcan un sondeo en sus propias comunidades. Estas preguntas aquí propuestas son sugeridas para comenzar el proceso; muchas personas distintas tendrán que ser vinculadas para recoger esta información básica. Esta información se necesita desde el principio con el fin de exponer los argumentos a favor de la acción al resto de la comunidad.

La base demográfica	<p>¿Cuál es la población de su comunidad? ¿Está creciendo, estancada o disminuyendo? ¿Qué número de personas están dejando la comunidad, con relación a las personas que están entrando en ella?</p> <p>¿Qué porcentaje de la población es joven (menor de 18)? ¿En edad de trabajar (18 – 65) y retirados (65+)? ¿Cómo ha cambiado esta proporción en las últimas dos décadas?</p> <p>¿Cuáles son los niveles de educación en su comunidad? ¿Cuántas personas han completado cursos de postgrado, universidad, bachillerato y primaria? ¿Cómo ha cambiado esta proporción en las últimas dos décadas?</p>
La economía local	<p>¿Cuál es la base de la economía local (agricultura, manufactura, servicios, etc.)? ¿Cuáles son las fuentes más importantes de trabajo en su comunidad?</p> <p>¿Cuales son las empresas privadas más grandes en su comunidad? ¿Cuáles son sus retos y necesidades inmediatas?</p> <p>¿Están declinando algunas industrias? ¿Existen cierres, pérdidas de empleo y despidos masivos?</p> <p>¿Hay nuevas industrias entrando a la comunidad? ¿Porqué ingresaron? ¿Qué se podría hacer para animar a otras industrias a ingresar?</p> <p>¿Existe el peligro de que algunas industrias se retiren? ¿Si este es el caso, qué es lo que necesitan que su comunidad no tiene?</p> <p>¿ Los negocios locales cuentan con las habilidades que necesitan? ¿Existen habilidades muy difíciles o imposibles de adquirir? ¿Cuáles son?</p>
Necesidades sociales	<p>¿Qué posibilidades de educación tienen las personas de su comunidad (primaria, bachillerato, colegios vocacionales, universidades)?</p>

	<p>¿Pueden las personas recibir la educación que necesitan en su comunidad o les toca partir? ¿Cuáles son los centros educativos más cercanos y que ofrecen? ¿Qué centros de salud están disponibles para las personas en su comunidad (médicos, clínicas, hospitales, hogar de ancianos, cuidados especializados)?</p> <p>¿Pueden las personas cubrir sus necesidades de salud en la comunidad? ¿Existe la necesidad de salir de la comunidad para ciertos tipos de atención médica? ¿Cuáles son estos?</p>
Necesidades institucionales	<p>¿Cuales son las instituciones más grandes de la comunidad (gobierno local y municipal, instituciones educativas, instituciones de salud, bibliotecas, oficinas de desarrollo económico, otros)?</p> <p>¿Se han visto afectadas por cualquier aspecto de los siguientes?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cortes de presupuesto</li> <li>- reducir base de impuestos</li> <li>- fusión / reconversión</li> <li>- falta de personal calificado</li> <li>- expectativas crecientes (demandas por más servicio, servicios mejorados, nuevos servicios)?</li> </ul>

### **Parámetros de referencia para determinar los niveles de habilidad y conocimientos en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación**

Una tarea aparte, pero muy importante es tener parámetros de referencia para conocer el nivel actual de habilidades de uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación al interior de la comunidad, lo cual es muy útil ya que estos parámetros nos dan el cuadro general de cómo está la comunidad con relación a las nuevas tecnologías de información y comunicación, antes de introducir el centro de acceso. Estos parámetros pueden ser comparados después de uno o dos años de operación, para tener una idea del impacto que el centro de acceso ha tenido sobre los ciudadanos. Para hacer esto, se pueden usar mediciones simples como:

- ¿Han utilizado las personas alguna vez un computador?
- ¿Si este es el caso, con qué frecuencia lo utilizan y desde cuando?
- ¿Para qué lo usan?
- ¿Con que aplicaciones de Internet están familiarizadas las personas?
- ¿Han usado Internet?
- ¿Si este es el caso, con que frecuencia y por cuanto tiempo?
- ¿ Para qué usan el Internet?

Las mismas preguntas pueden formularse a una muestra representativa, uno o dos años más tarde, para medir el impacto.

## **Día 3 Sesión 2: Desarrollando una visión**

### **Objetivos**

Después de completar esta sección, usted estará en capacidad de:

- Ayudar a las comunidades a articular una visión para el papel que el centro de acceso debería jugar en la comunidad y su desarrollo.

## Importancia de la visión

Cada proyecto necesita una visión para encauzar a los participantes hacia donde quieran dirigirse. Para el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, la visión tiene que ser entendida por la comunidad en su totalidad. Al mismo tiempo, aquellos implementándola deben saber como explicar la misión a cualquiera en unas pocas frases y deben poder sustentar el proyecto. Sin embargo, las visiones fácilmente se tornan abstractas o vagas, por lo tanto los mejores enunciados son personales, específicos y relevantes; aún más la visión debe ir más allá de describir una proyección potencial e incluir un mapa mostrándole a la gente como llegar al destino.

## Visión a corto plazo versus visión a largo plazo

El enfoque a corto plazo de un centro de acceso está basado en las necesidades de la comunidad identificadas previamente en la determinación de las necesidades. El análisis de esta información le permitirá al Consejo Directivo definir el enfoque del centro de acceso, que entre otros puede ser:

- Educación para adultos / capacitación
- Educación complementaria para jóvenes
- Servicios digitales
- Recreación para jóvenes
- Arrendamiento de las instalaciones para grupos comunitarios
- Centro de recursos de información
- Centro de servicios de negocios

El enfoque secundario (a largo plazo), es servir como catalizador para el desarrollo. Esto se realiza al usar la conciencia y la capacitación que el centro genera, como base para planear proyectos posteriores al interior de la comunidad. Como primer paso, relativamente fácil de implementar, encontramos el diseño de un sitio Web de la comunidad. Otros pueden ser nuevas aplicaciones que tengan mucha aceptación social. Entre las áreas obvias a considerar encontramos la salud, la educación y la agricultura.

## Afinando los componentes relevantes de la visión

Las siguientes preguntas han sido diseñadas para conocer el tipo de temas que están afectando a su comunidad. Estos ejemplos buscan que usted piense sobre las circunstancias específicas de su comunidad; las compruebe con amplios sectores de la comunidad, y posteriormente establezca las prioridades.

Temas	Ejemplos
¿Que necesidades deben ser atendidas?	Las limitaciones del ancho de banda en las telecomunicaciones perjudica la habilidad de las empresas e instituciones para funcionar productiva y competitivamente.
¿Cuales son las soluciones propuestas?	Ampliar la demanda por los servicios de telecomunicaciones y aplicaciones de red para incrementar la presión sobre los proveedores de servicios a ampliar sus infraestructuras.
¿ Qué significa esto para la gente del común en la comunidad?	El acceso rápido y cómodo a aplicaciones de red.
¿Qué significa esto para las	La conexión al exterior. El acceso a las aplicaciones que podrían

instituciones en la comunidad?	incrementar la productividad.
¿Qué tiene que hacerse?	La infraestructura de conectividad necesita ser ampliada para ofrecer los servicios a través de un ancho de banda mayor. Se necesita identificar aplicaciones relevantes; los niveles del servicio, los tiempos y las prioridades tienen que ser definidos. La estrategia total debe ser descrita en un plan de implementación.
¿Cómo puede participar la gente?	Se necesita que los voluntarios participen del Comité Directivo; también se necesita gente en las actividades de promoción, logística, apoyo administrativo, etc.
¿De que depende la implementación de la visión?	De la participación de personas claves y de la comunidad en su totalidad; de la habilidad para asegurar recursos financieros y socios externos; de la habilidad para manejar proyectos a gran escala.
¿Cuántos de estos elementos ya se encuentran presentes?	[Ver sección de cómo preparar un diagnóstico en la comunidad.]
¿Qué elementos pueden ser desarrollados y añadidos?	Aquellos basados en la comunidad, organizaciones sin ánimo de lucro, que reflejen una amplia muestra de las necesidades e intereses para manejar el proyecto.
¿Existen elementos críticos de la visión que no puedan ser desarrollados?	No existe un acuerdo entre instituciones locales claves tales como los gobiernos municipales para colaborar. No existe un componente sobre la salud en la visión porque no hay hospital en la comunidad.
¿Si es así, como puede trabajar la comunidad con su ausencia?	Desarrollando una arquitectura de red y aplicaciones flexibles con las que pueda darse cobertura a una red municipal, cuando la cooperación sea posible. En la ausencia de un hospital local, enfocarse en un centro médico de diagnóstico remoto para apoyar a médicos locales o clínicas.

## Desarrollando un consenso

Las acciones comunitarias efectivas dependen de la construcción de consensos. Las comunidades necesitan desarrollar un acuerdo en torno a sus necesidades y preocupaciones, las soluciones que proponen, y los métodos que van a usar para lograr las soluciones. Un fuerte consenso en la comunidad, articulado en un enunciado de misión, puede guiar la acción y reducir el potencial para el conflicto.

Al desarrollar un enunciado de misión, el grupo necesita algo fácil de entender y que puedan defender públicamente. Por ejemplo:

*Al promover y mejorar nuestras asociaciones, crearemos una infraestructura de telecomunicaciones y aplicaciones que mejorará nuestra calidad de vida y creará más oportunidades de desarrollo.*

Al traducir un enunciado de misión como el anterior, en un plan de acción estratégico, la comunidad puede usar varios modelos de planes estratégicos. Un componente del proceso de desarrollar tal plan, es asegurando el consenso público a través de un gran evento público. El propósito de este evento puede ser el de elevar el perfil e impulsar el apoyo del público para el centro de acceso y su papel en el desarrollo.

En efecto, esta reunión puede reunir a expertos, líderes de opinión, voluntarios y personas importantes en la toma de decisiones, ratificando el enfoque adoptado por el Comité Directivo y sentando las bases para su transformación de un comité de miembros honorarios, de carácter permanente, ubicado en una organización sin ánimo de lucro, con un mandato y papel claramente definido en la comunidad. Sin esta ratificación pública, el grupo de trabajo se mantendrá como un grupo de voluntarios bien

intencionados, en lugar de jugar un papel de liderazgo en las nuevas tecnologías de información y comunicación.

### Elementos de un consenso

Estas preguntas ayudan a identificar las creencias y estrategias claves alrededor de las cuales una comunidad puede construir un consenso. Los ejemplos apuntan a ilustrar el tipo de asuntos, creencias y estrategias que pueden ser relevantes en una comunidad que busca aprovechar al máximo las tecnologías avanzadas de información.

Elementos	Definición	Ejemplos
Temas críticos	¿Qué asuntos de la comunidad, si no son tratados ahora, ocasionarán dificultades en el futuro?	Formas de producción local (industria) amenazada por cierre Inversión interna agotándose Recortes al gobierno local y sus servicios Reducción de la base de la economía tradicional Migración de jóvenes que parten para buscar oportunidades en otras partes
Creencias	¿Que creencias sobre la situación actual y futuro comparten la mayoría de los miembros de su comunidad?	La comunidad de socios creen que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores telecomunicaciones mejorarán nuestra competitividad;</li> <li>• Las telecomunicaciones avanzadas son esenciales para la comunidad y el desarrollo económico;</li> <li>• Las comunidades rurales deben tener acceso a una infraestructura de comunicaciones comparable con aquella disponible en los centros urbanos;</li> <li>• Un acceso equitativo a los servicios asociados con las telecomunicaciones mejorará nuestras oportunidades para el desarrollo de habilidades y;</li> </ul> La educación y la capacitación son componentes críticos en un medio avanzado en las telecomunicaciones.
Estrategias	¿Qué estrategias puede / debería adoptar la comunidad para enfrentar estos temas críticos?	Para desarrollar la infraestructura de telecomunicaciones de la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajaremos con usuarios y proveedores para desarrollar un plan de negocios para redes compartidas:</li> <li>• Estableceremos un marco legal / entidad corporativa (recientemente revisado: seremos una entidad corporativa sostenible)</li> <li>• Desarrollaremos una infraestructura flexible (compartida) de telecomunicaciones en nuestra comunidad</li> <li>• Identificaremos, informaremos, y atraeremos a usuarios potenciales de las telecomunicaciones avanzadas y;</li> <li>• Actuaremos como un modelo persuasivo para el desarrollo de una red integrada de la comunidad.</li> </ul>
Acciones	¿Qué acciones puede seguir la comunidad para implementar estas estrategias?	Esto puede ser diseñado para cada estrategia como una matriz que incluya: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. un grupo de objetivos</li> <li>2. Tareas/actividades</li> </ol>

		3. Responsabilidades
		4. Cronogramas y costos proyectados.

## Día 3 Sesión 3: Planeación estratégica

### Objetivos

Después de completar esta sección usted podrá:

- Desarrollar los elementos de un plan estratégico.

### Importancia de un plan estratégico

Con las necesidades, el análisis y la visión listas, el Comité directivo estará listo para desarrollar un plan estratégico. Este se necesita para guiar la implementación, enfocar las actividades y determinar si la iniciativa ha sido exitosa. Cada comunidad debe tener un plan que guíe las actividades de los voluntarios, de los líderes de la comunidad, del personal, etc. El plan también puede ser utilizado para ganar credibilidad e informar al público sobre la iniciativa.

Un plan estratégico debería incluir:

- Un enunciado de misión
- Área primaria y secundaria de enfoque definidas
- Identificación de recursos claves necesarios para cada enfoque
- Identificar como se puede lograr la sostenibilidad con este enfoque
- Adopción de procedimientos y normas operativas

### El proceso de planeación

La planeación es una combinación de proceso y disciplina que busca crear un consenso a través de la gerencia participativa. Implica un examen abierto de los temas para desencadenar la creatividad y desarrollar un sentido de obligación conjunta para lograr resultados mensurables. El plan estratégico empodera a las personas al retarlas a generar una visión ideal, y genera compromiso más fuertes y la creatividad necesaria para alcanzar la visión. El siguiente marco de trabajo es un modelo útil para el desarrollo de un plan de acción estratégico para un Centro de Acción Comunitaria y su papel en el desarrollo.

El modelo de planeación	Temas para la discusión
Identificar los <b>Temas Críticos</b> a través del análisis interno y externo.	¿Qué problemas, si no son enfrentados causarán dificultades a la comunidad? Para organizaciones e instituciones específicas. Algunos temas que se pueden incluir son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La necesidad de las telecomunicaciones para promover el desarrollo económico y la competitividad.</li> <li>- La necesidad de las telecomunicaciones para mejorar la eficiencia y las operaciones de instituciones específicas tales como de gobierno, educativas, salud, etc.</li> <li>- La necesidad de conocimientos sobre las TI en la población en general con el fin de usar estas aplicaciones.</li> <li>- La necesidad de especialistas en TI para que desarrollen nuevas aplicaciones y fuentes de riqueza.</li> </ul>
Formar un amplio <b>Equipo de Desarrollo</b>	¿Dadas las aplicaciones que hemos identificado, a quienes

de líderes de la comunidad, personas interesadas y agentes de cambio.	necesitamos vincular y cuando? ¿Quiénes son los que toman las decisiones, los agentes del cambio, los partidarios? ¿Cómo los vinculamos?
Desarrollar una <b>Base de Conocimiento</b> de recursos y experiencia; trabajar por un entendimiento común de los temas.	¿Dadas las aplicaciones en las que nos estamos enfocando, que es lo primero que necesitamos saber? ¿Quién tiene este conocimiento? ¿Cómo lo podemos obtener? ¿Cómo lo usaremos con los socios y personas interesadas?
Desarrollar las <b>Normas Operativas</b> con las cuales el Equipo va a operar y tomar decisiones internamente, y asociarse con otros.	¿En términos de las operaciones internas y de asociaciones con otros, quienes y cómo se van a tomar las decisiones? - ¿Por el ejecutivo? - ¿Por consenso (menos uno)? - ¿Por mayoría más uno? - ¿Otro?
Determinar las <b>Creencias Fundamentales</b> y crear un enunciado de misión que una y guíe el proceso.	Una muestra de enunciado de misión <i>Nuestra comunidad estimula el despliegue y la utilización de las tecnologías de información y aplicaciones ya que ellas son la clave para el desarrollo económico y social en la provincia.</i> Creencias relacionadas con este enunciado de misión incluyen:  El gobierno debe usar las telecomunicaciones para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios que le presta a la comunidad.  La comunidad educativa usará las telecomunicaciones para brindar un acceso igualitario a una educación de alta calidad a todos los ciudadanos.  Las telecomunicaciones serán usadas para mejorar la calidad y brindar un acceso igualitario a los servicios de salud a toda la comunidad.  Las telecomunicaciones serán usadas para eliminar las disparidades existentes en las partes más remotas y rurales de la comunidad.  Las TI son una herramienta para el desarrollo económico y social. Las telecomunicaciones serán usadas para conectar la región con el mercado global.  El gobierno apoyará el acceso gratis a Internet en sitios públicos para generar el interés por las aplicaciones de las TI.
Vincular otros partidarios y personas que apoyen la iniciativa para que trabajen en pequeños <b>Equipos de Acción</b> para enfrentar los temas críticos.	¿A quien se debe reclutar para trabajar? : ¿A departamentos del gobierno dentro de la administración de los departamentos? ¿Al sistema de salud? ¿Al sistema educativo?
Desarrollar un <b>Borrador del Plan de Acción</b> con estrategias que traten los temas críticos claves; buscar contribuciones y comentarios de las personas interesadas; detallar una lista de tareas y actividades; asignar responsabilidades y establecer cronogramas.	Este deberá ser desarrollado por el Equipo de Desarrollo con contribuciones por parte de los socios, personas interesadas y la comunidad en general.
Fijar un calendario para <b>la Revisión y la Actualización</b> .	Se necesitará establecer un sistema de monitoreo y seguimiento para asegurar que el plan es implementado de acuerdo al calendario.

## Un ejemplo de Plan de acción

La siguiente plantilla es un ejemplo de como construir un plan de acción. Esta plantilla puede ser utilizada para desarrollar un plan de acción que sea implementado en cualquier iniciativa basada en la comunidad. Obviamente que el número de estrategias y objetivos variarán de proyecto a proyecto.

<b>Acción:</b> trabajar con usuarios potenciales y proveedores de servicios para desarrollar un plan de negocios para nuevas aplicaciones				
<b>Objetivos</b>	<b>Tareas / actividades</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Costo</b>
Identificar usuarios potenciales y proveedores de servicios	Investigar otras comunidades. Sondear a usuarios interesados sobre sus necesidades e intereses. Preparar una lista de proveedores potenciales de servicios Brindar educación pública relacionada con aplicaciones posibles.			
Identificar aplicaciones actuales y potenciales, y contenido	Conducir un estudio para establecer los requisitos funcionales tecnológicos para llenar las necesidades de aplicación y contenidos. Establecer requisitos mínimos para establecer el acceso a recursos compartidos. Continuar con la visión del proceso para anticipar necesidades futuras y aplicaciones.			
Definir los requisitos tecnológicos	Especificar la funcionalidad requerida. Estimar costos.			
Analizar costos y beneficios.	Análisis costo-beneficio de las necesidades de hoy y futuras. Identificar fuentes de ingresos.			

## Día 3 Sesión 4: midiendo el éxito

### Objetivos

Después de completar esta sección, usted estará en capacidad de:

- Aplicar las herramientas de medición (indicadores) del desempeño, con el fin de recoger datos y producir informes sobre el impacto de un centro de acceso en la comunidad.

### Importancia de la medición del desempeño

Se dice que si “Usted no lo puede medir, usted no lo puede manejar”. Para cualquier proyecto comunitario a gran escala, es importante definir objetivos y resultados claros y medibles. Igualmente importante es necesario definir los métodos y herramientas que van a ser utilizados para monitorear el progreso y medir que tan cerca está la comunidad de lograr los que se ha propuesto.

En el caso del Programa de Acceso Comunitario para Colombia, la medición del desempeño tendrá varios resultados beneficiosos:

- Le ayudará a las comunidades a identificar debilidades que se puedan corregir;
- Mostrará cuales enfoques son los más efectivos, permitiendo que otras comunidades aprendan de casos que se demuestre, han funcionado;
- Hará el seguimiento del éxito de la inversión en el Programa Nacional de Acceso Comunitario. Si el programa demuestra ser exitoso, el seguimiento puede ser utilizado para justificar la extensión de las actividades bajo esta iniciativa,
- Mostrará qué aspectos del programa necesiten ser mejorados o si se requiere de una re-dirección.

Lo más difícil es determinar qué debe ser medido y cómo. En algunos casos, podría ser extremadamente valioso contar con información que no se pueda obtener o que no puede ser obtenida a un costo eficiente. En muchos casos puede ser necesario determinar cual es la información que necesitamos y que puede ser difícil de adquirir, para implementar herramientas "proxy" en el servidor del centro de acceso comunitario, por ejemplo, puede ser extremadamente importante el saber a que tipos de programas acceden los usuarios cuando trabajan en un computador del centro de acceso comunitario. Esta información sería posible de rastrear automáticamente, pero no sería práctico tratar de hacerlo con cientos de miles de usuarios. Por lo tanto, lo razonable sería sondear a una pequeña muestra de usuarios y hacerles las preguntas. El resultado puede que no sea muy acertado, pero si será probablemente una aproximación razonable a la situación real, y a un costo mucho más bajo.

### **Qué va a ser medido**

Uno de los principios fundamentales de un programa de evaluación es que los evaluadores deben medir los resultados y no tan sólo las actividades. Esto implica:

- definir que resultados se esperan,
- asegurar que la comunidad está de acuerdo con que los resultados esperados son alcanzables y razonables, y
- crear una estructura organizacional enfocada hacia la obtención de resultados.

Es importante mantener un sentido de dirección general, para saber que tan bien está funcionando el proyecto, y para establecer algunos criterios por medio de los cuales los organizadores sepan cuando han logrado buenos resultados.

Para la iniciativa de Acceso Comunitario, existen distintos elementos distintivos que requieren una medición y evaluación cuidadosa. Estos incluyen:

1. La habilidad de los proyectos individuales para producir resultados a tiempo y de acuerdo al presupuesto.
2. Cambios generales en la disponibilidad y costo de la conectividad.
3. Cambios en los servicios, aplicaciones y funcionalidad disponible en la comunidad.
4. Conciencia del público sobre el proyecto y apoyo para este.

### **Seguimiento individual por proyecto**

Cada proyecto de acceso comunitario debería definir sus propios líderes, director del centro, presupuesto, resultados y cronograma. Generalmente el gerente del proyecto o

el director del centro de acceso debe presentar informes a las oficinas regionales o nacionales regularmente (¿mensualmente, trimestralmente?). El informe debería especificar que actividades se llevaron a cabo, que logros significativos y que equipo se ha adquirido u otros gastos. Esto es especialmente importante durante las fases iniciales cuando se tiene que conseguir el equipo y cuando el financiamiento de la oficina nacional del proyecto es recibido.

Generalmente tales fondos no son entregados hasta que no se presente un plan claro para ser aprobado. El apoyo financiero posterior también debe condicionarse a la presentación de informes periódicos que señalen el impacto del centro en la comunidad. Esto establece un sistema relativamente efectivo de control (no se desembolsará dinero sino hasta que se logren ciertos resultados y logros) y una prueba relativamente objetiva para saber si el resultado se logró (el logro que fue acordado tanto por la fuente de financiamiento como por la comunidad).

Aunque los costos generales administrativos que implican mantener y administrar una estructura de informes son considerables, el control y la cohesión sobre las iniciativas provenientes de diversas comunidades, es considerable, evitando las inherentes tendencias centrífugas de los individuos de ir en su propia dirección, sin tomar en cuenta una referencia a los estándares y objetivos nacionales.

### **Midiendo el desempeño de los Centros de Acceso Comunitarios**

De alguna manera, es relativamente fácil medir el éxito individual de los centros de acceso. Esto se puede hacer fácilmente estableciendo medidas tales como:

- Número de horas de operación por mes.
- Número de usuarios en el centro.
- Numero de personas que reciben capacitación en el centro.
- Costos de operación del centro comparado con los ingresos que genera.

Sin embargo estos indicadores tan solo comienzan a medir el impacto del centro en la comunidad.

### **Habilidades y capacidades**

En el caso del centro de acceso comunitario, una de las medidas más importantes de su éxito, es el impacto que tiene sobre la comprensión de las nuevas tecnologías de información y comunicación, de la comunidad. Para determinar esto, sería importante medir:

- Número de personas que han usado un computador;
- Número de personas que han usado Internet
- Número de horas por mes que las personas usan el computador
- Número de horas por mes que las personas usan Internet
- Número de horas por mes que las personas usan aplicaciones específicas como procesador de palabra, correo electrónico, etc.

Dado que puede ser muy costoso hacer este tipo de mediciones, podrían hacerse a través de encuestas aleatorias o muestras representativas de usuarios.

Más difícil aún será medir la calidad de las habilidades desarrolladas por la comunidad para el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación,. Es posible que

las personas respondan que gastan 40 horas a la semana en una computadora, pero puede que lo usen tan sólo para jugar juegos simples.

### **Opinión pública**

Una manera de desarrollar un indicador aproximado de la calidad del impacto en la comunidad de un Centro de Acceso, es sondear a la opinión pública sobre las Tecnologías de Información. A la gente del común se le deben hacer preguntas que determinen si están conscientes de que existe un centro en su comunidad; su comprensión de las las nuevas tecnologías de información y comunicación, y su opinión sobre el posible rol a jugar en el desarrollo de esta.