

Informe Final:

Alternativas y Propuestas sobre la perspectiva organizacional de Mística: Principales conclusiones

(Versión sin revisar)

*Elaborado por:
Erick Iriarte, Alfa Redi
Rubén Ibáñez, Centro Redes*

Diciembre de 2004

Resumen ejecutivo:

- La CVM tiene un perfil claramente definido y el mismo se vincula con los intereses individuales y colectivos del grupo humano que lo integra
- La consolidación de Mística gestionado por Funredes no implica el fin sino el momento de establecer nuevas metas de desarrollo
- La nueva etapa esta condicionada por la necesidad de autonomía y descentralización de la gestión y autosustentabilidad
- La nueva fase de Mística requiere de nuevos liderazgos que mantengan el compromiso alcanzado por Funredes
- No se parte de "0" ya que la CVM tiene amplias capacidades desarrolladas
- La opinión mayoritaria de la CV se inclina por un cambio parcial del esquema de organización
- Hay un consenso básico que se vincula con la necesidad de integrar a varios actores al proceso de gestión y administración de Mística
- La nueva estructura organizacional debe respetar la pluralidad de opiniones, mantener la claridad de las reglas de convivencia y funcionamiento, su compromiso con el diálogo abierto, la horizontalidad y su naturaleza multilinguística.
- Los modelos de Membresía y Meritocrático tienen tendencias a verticalizar Mística
- El modelo de Institucionalización está vinculado con una formalidad y burocratización no deseada
- El modelo en Red pone en peligro a la globalidad de Mística a través del desarrollo desigual de las sub redes.
- El modelo de consorcio de gestión y administración es el que más se ajusta tanto a atender las necesidades de cambio como así también a preservar el perfil alcanzado por Mística
- La composición del consorcio, sus responsabilidades, sus derechos y obligaciones, su forma de funcionamiento actual y futuro debe estar supeditada a decisiones resultantes del consenso dentro del conjunto de la CV y no de un acuerdo entre los grupos integrantes del consorcio
- El inicio de una etapa donde es comiencen a delinear los procedimientos que faciliten la construcción del nuevo modelo. Por supuesto esta construcción debe estar inmersa en procesos participativos en los cuales la CV sea parte central en la definición de su propio destino
- La definición de procedimientos y estrategias para la optimización de las actividades en ejecución requiere de trabajos en equipos, en los cuales se reúnan los distintos miembros de la CVM
- Los equipos de trabajo tendrán la responsabilidad de delinear los documentos fundacionales de la nueva fase de Mística

- Una vez consensuada la base documental de Mística se abrirá paso a la definición del equipo de conducción que conformará el mencionado consorcio
- El ideal de consorcio de conducción parte de la integración no solo de personas sino también de instituciones
- La forma de elección del consorcio debe surgir del conjunto de la CVM y por ello debe establecerse mecanismos de postulación y elección de los integrantes del consorcio
- En la conformación del consorcio habrá miembros encargados de velar por el esquema integral de Mística mientras que otros miembros deberán asumir responsabilidades dentro de áreas específicas de trabajo
- La cantidad de miembros del consorcio está sujeta a la cantidad de áreas que se definan como estratégicas para el desarrollo de Mística
- Las distintas áreas deberán contar no solo con un responsable sino que también con un plan de trabajo de dos años y con un equipo de colaboración que contribuya con la ejecución del plan de trabajo definido
- En el plan estratégico de trabajo de cada área no solo se definan los lineamientos estratégicos sino también las alternativas para la obtención de fondos, ya sea a través de la oferta de servicios, la obtención de subsidios, la formación de alianzas, entre otras alternativas que puedan surgir

Alternativas organizacionales, propuesta y conclusiones

Introducción

El presente documento presenta las principales conclusiones alcanzadas por el grupo consultor en lo que respecta a la construcción organizacional de Mística en un futuro inmediato. Por supuesto estas alternativas organizacionales requieren de un proceso de discusión entre los involucrados para adecuarlas lo mejor posible a los intereses, necesidades y particularidades de la CV.

Este trabajo cuenta dentro de sus insumos un proceso de recolección de opiniones de los distintos miembros de la Comunidad Virtual Mística de acuerdo a criterios metodológicos predefinidos como así también de una revisión rápida sobre la historia de Mística.

La documentación elaborada para el presente informe se anexa al final y está compuesta por:

1. Síntesis histórica
2. Metodología de trabajo
3. Encuesta
4. Análisis de las opiniones

Principales elementos guía para la construcción de un nuevo modelo organizativo.

Es evidente que la necesidad de construcción de un nuevo modelo organizacional parte de un contexto que demanda de cambios al modelo actual. Por ello, es necesario tener presente los elementos centrales que deben ser tenidos en cuenta al momento de construir los nuevos pilares para la futura organización de Mística.

En tal sentido, desde la perspectiva del trabajo se deben ponderar los siguientes puntos:

1. *La CVM como insumo/espacio de desarrollo regional ha sido de extremo valor, y lo sigue siendo, a partir de que Mística es el punto de información, acercamiento al status situacional de las TICs en la región, el espacio de intercambio de conocimientos, la herramienta para la facilitación de acceso a la información y conocimientos particulares que definen el perfil de la región como así también se identifican con una mirada alternativa en lo que respecta al vínculo entre las TICs y el Desarrollo Social. Asimismo, es claro que la CVM tiene un perfil claramente definido y el mismo se vincula con los intereses individuales y colectivos del grupo humano que lo integra. Dicho perfil se vincula con el acercamiento a temas relacionados con el Impacto Social de las TICs, las Políticas de promoción de la Sociedad de la Información, la*

Educación/Formación tecnológica y las TICs aplicadas al desarrollo de las comunidades/ sociedades

2. *El Proyecto Mística, liderado por Funredes, ha cumplido con sus diferentes fases de desarrollo, esto implica que de su estado germinal pasó a un estado de expansión para finalmente llegar a su consolidación, ya no como proyecto sino como espacio de reflexión e intercambio entre los actores vinculados con el acceso, uso y apropiación social de las TICs. Sin embargo, esta consolidación no implica el fin sino el momento de establecer nuevas metas de desarrollo por lo tanto surge la primer pregunta inconclusa **¿Y ahora como seguimos?***
3. Los nuevos desafíos que se decidan están condicionados y eso lo saben todos los miembros de la CVM, particularmente aquellos más involucrados en la fase 2 de Mística. Tales condicionamientos se relacionan con la necesidad de conseguir nuevas fuentes de financiamiento o establecer estrategias orientadas a alcanzar la auto sustentabilidad, alentar un proceso de descentralización por temas o regiones y lograr una nueva forma de gestión, entonces **¿Cómo nos organizamos?** Sin embargo, no debe dejarse de lado la opinión de los miembros de la CVM que consideran el cambio como necesario pero no creen que deba ser significativo.
4. Luego de seis años de funcionamiento, el liderazgo logrado por Funredes ha generado innumerable cantidad de hitos pero desde Funredes siempre ha existido un mensaje claro y es que no debe ser considerado como un hecho de pertenencia de Mística a Funredes. Además, el camino por recorrer en Mística es largo y eso implica que la nueva fase requiere de nuevos liderazgos que mantengan el compromiso alcanzado por Funredes, a través de su Presidente. En tal, sentido todos comparten la necesidad de que los nuevos desafíos para la CVM deben ser compartidos pero **¿Quién/es reúnen las condiciones de asumir los nuevos desafíos?**
5. Una nueva organización, nuevos desafíos y nuevos responsables en la gestión no son cambios menores pero tales cambios no tienen que afectar los logros alcanzados. En consecuencia, la moderación de la CV, el soporte tecnológico, el Sitio, Realística, el Centro de Aprendizaje, el Metasitio, entre otras actividades no pueden ser discontinuadas y deben integrarse al nuevo modelo de gestión. En este aspecto surgen varias preguntas como **¿Quién se hace cargo de cada actividad? ¿Cómo se integran tales actividades al nuevo esquema de funcionamiento? ¿De que forma se financian?**

Las preguntas pueden ser muchas o pocas pero no dejan de ser de difícil respuesta cada una de ellas. Sin embargo, no se parte de "0" ya que la CVM tiene amplias capacidades desarrolladas que son necesarias subrayar como por ejemplo:

- i. Un conjunto de personas e instituciones que se articulan de forma colaborativa y que tienen capacidades propias que pueden contribuir con el desarrollo futuro de Mística.
- ii. Recursos humanos con alto nivel de especialización en diferentes temáticas.
- iii. Posibilidades de ampliar el marco de alianzas
- iv. Habilidades para brindar capacitación o para realizar actividades de difusión e incidencia en lo que respecta a TICs para el desarrollo.
- v. Capacidad para formular proyectos innovadores y de interés estratégico para la región
- vi. Reconocimiento regional e internacional
- vii. Capacidades para la investigación, asesoría, capacitación e incidencia
- viii. Conocimientos para la construcción de nuevos espacios virtuales de trabajo, ya sean temáticos o regionales

A partir de los interrogantes planteados y de las capacidades identificadas pueden plantearse distintas alternativas de organización de Mística. Sin embargo, desde los miembros de la CV existen preferencias que serán consideradas para construir un modelo acorde a las necesidades e intereses que hoy tiene la CV.

Alternativas identificadas

Al momento de evaluar alternativas de organización pueden pensarse distintos modelos que pueden ser funcionales o no al perfil de lo que hoy es Mística. A efectos de evitar el desarrollo de modelos disfuncionales se han recogido opiniones de miembros de la CV acerca de cuales formas de organización son apropiadas para una nueva etapa.

Los miembros de la CVM han identificado múltiples consensos sobre la forma de organización de Mística. Como así también se ha identificado una fuerte hegemonía que se inclina por un cambio parcial del esquema de organización. Sin embargo, hay particularidades resaltadas por algunas opiniones que deben ser tenidas en cuenta.

Previamente, debe dejarse claro que cualquier esquema que se adopte está condicionado al espíritu actual que define a Mística. Por lo tanto, la nueva estructura organizacional debe respetar la pluralidad de opiniones, mantener la claridad de las reglas de convivencia y funcionamiento, su compromiso con el diálogo abierto, la horizontalidad y su naturaleza multilingüística.

En tal sentido sintetizaremos las principales alternativas planteadas.

1. **Formación de un consorcio de administración y gestión**, parte de la idea de construir un modelo de gestión que reproduzca la situación actual integrando a diversos actores, individuales e institucionales,

comprometidos con el proceso de desarrollo y consolidación de Mística. Para ello es necesario cambiar el actual esquema de coordinación por un esquema donde se integren diversas organizaciones en forma de consorcio. Dicho consorcio tendría que repartirse responsabilidades sobre las actividades existentes y trabajar en la construcción de nuevas propuestas de trabajo y financiamiento. Para lograr el óptimo funcionamiento es imprescindible que cada integrante del grupo de gestión comparta la visión colectiva sobre los principios, objetivos e intereses de Mística. Este puede ser considerado un modelo apropiado pero tiene riesgos vinculados con la construcción de un esquema vertical

2. **Modelo de Membresía**, se basa en la construcción de un esquema de integración a Mística por membresía el cual esté definido por una contribución definida por el colectivo. Este esquema, debe definir claramente las responsabilidades, actividades y beneficios que implican el ser miembro. El presente esquema puede ser apropiado para la integración activa de organizaciones, sin embargo, en el contexto latinoamericano un sistema de pago por membresía puede convertir a Mística en un espacio restrictivo para la participación individual de muchas personas que integran actualmente la CV.
3. **Mística como institución**, este planteo no profundiza en los aspectos de gestión y administración pero se orienta a construir un esquema de legalización de Mística, con el fin de que sus miembros se articulen para el diseño y posterior implementación de proyectos propios de esta nueva institución denominada Mística. Si se piensa en Mística como un modelo institucionalizado claramente la gestión y administración estaría definida por medio de un estatuto de la organización, además se infiere que los miembros de dicha organización serían todos los integrantes de la CV y la gestión estaría integrada por un Consejo Directivo responsable de la institución. Aquí surge una preocupación vinculada con el proceso de verticalización de las relaciones dentro de la CVM.
4. **Modelo en Red**, plantea construir un esquema descentralizado en sub redes definidas por regiones, actividades y temáticas. Tales sub redes confluyen en una red general que es Mística. Este modelo claramente requiere de múltiples coordinaciones que pueden ir en contra de la idea de mantener bajos índices de burocratización de la gestión. Sin embargo, puede pensarse dentro de un esquema menos formal que sea definido por grupos de trabajo (sean temáticos, por actividad o región) temporarios o permanentes.
5. **Estructura meritocrática**, esta definida por un sistema de créditos por las contribuciones realizadas por los miembros, posibilitando a aquellas personas más comprometidas contar con posibilidades de acceder a una determinada posición o reputación dentro de la CV. Este esquema

por supuesto no especifica la forma de administración pero se interpreta que es una coordinación predefinida que puede estar en una organización o puede ser colegiada.

Como puede verse existen distintas alternativas y todas ellas tiene sus pro y contra. Sin embargo, hay un consenso básico que se vincula con la necesidad de integrar a varios actores al proceso de gestión y administración de Mística.

Propuesta organizacional principal: Condiciones necesarias para una nueva organización

Más allá de las distintas alternativas identificadas en el punto anterior surgen denominadores comunes que son definitorios para la construcción de un modelo organizacional.

En tal sentido, puede verse que, más allá de las particularidades, todas las opiniones se orientan a un modelo colegiado de administración y gestión. Asimismo, el conjunto de miembros que integran la CVM coinciden en que esta nueva estructura organizacional no debe atentar con la esencia de Mística, caracterizada por la horizontalidad, transparencia, objetivos y principios comunes, reglas de juego claras, entro otros elementos que definen a la CVM.

Por otra parte, la migración de Mística de la gestión de FUNREDES no se puede realizar hasta el momento de establecerse claramente una organización u organicidad explícitamente conformada, consensuada y validada por la CV.

Retomando los modelos mencionados anteriormente, desde nuestra percepción, hay propuestas que tienen mayores riesgos de verticalizar Mística como lo son el modelo de membresía y el meritocrático. Desde otras percepciones podría decirse que todos los modelos pueden generar un esquema vertical de organización, sin embargo, consideramos que los modelos de red y consorcio, si bien también contienen los mismos riesgos, son los más compatibles con el esquema actual de Mística.

En lo que respecta al modelo de institucionalización de Mística, se infiere que dicho modelo está vinculado con una formalidad y burocratización no deseada por el conjunto de los integrantes de la CV. Quizá se podría pensar en un modelo institucional flexible pero dicho esquema genera por defecto la transformación del rol de la CV, dejando de tener un rol activo y central en el proceso.

Analizando el modelo en red, nos surge una preocupación sobre el desarrollo desigual de las sub redes. Generando así diferencias, en el mediano plazo, entre las redes que tienen mayor desarrollo con las que tienen menor en lo que respecta a las formas de funcionamiento, financiamiento y proceso de decisión, esta situación generaría la desintegración de Mística como un todo. Quizá sí este esquema se piensa desde la idea de grupos de trabajo sería más apropiado para lo que se busca alcanzar en una nueva fase de desarrollo de Mística.

En consecuencia, consideramos que el modelo de consorcio de gestión y administración es el que más se ajusta tanto a atender las necesidades de cambio como así también a preservar el perfil alcanzado por Mística.

Ahora bien el modelo de consorcio debe ser el resultado de un proceso de cambio organizacional y de funcionamiento. Para ello, la composición del consorcio, sus responsabilidades, sus derechos y obligaciones, su forma de funcionamiento actual y futuro debe estar supeditada a decisiones resultantes del consenso dentro del conjunto de la CV y no de un acuerdo entre los grupos integrantes del consorcio. Este punto es central para alcanzar la diferenciación con respecto a los otros modelos mencionados. En consecuencia, se debe resaltar que la nueva estructura organizacional se desprende del acuerdo del conjunto de la CVM y que esta última es la máxima autoridad de Mística.

Por lo tanto, si se toma al modelo de consorcio como el apropiado para Mística, es oportuno intentar dar respuestas a los interrogantes planteados con antelación.

¿Y ahora como seguimos?

Es claro que del esquema actual, centralizado en FUNREDES al modelo de consorcio no se pasa de un día para otro. Las razones son diversas entre las cuales se puede mencionar la forma de funcionamiento y composición, que responsabilidades tiene el consorcio y cuales son propias de la CV, cuales son los mecanismos de selección de los referentes o líderes del nuevo proceso de desarrollo de Mística, cuales son los costos y como se asumen, entre otros temas que aún no están resueltos.

Por lo expuesto es necesario el inicio de una etapa donde es comiencen a delinear los procedimientos que faciliten la construcción del nuevo modelo. Por supuesto esta construcción debe estar inmersa en procesos participativos en los cuales la CV sea parte central en la definición de su propio destino.

Asimismo, en esta etapa de transición es oportuno trabajar sobre la esencia de las actividades hoy encaminadas dentro de Mística con el objeto de identificar aristas de las cuales se puedan brindar productos y servicios generadores de recursos para Mística. Además, será necesario trabajar en la redefinición de las actividades hoy en ejecución con el fin de establecer estrategias de desarrollo de largo plazo y el mantenimiento de su vigencia ante las nuevas necesidades que plantee el desarrollo de la Sociedad de la Información en América Latina.

¿Cómo nos organizamos?

La definición de procedimientos y estrategias para la optimización de las actividades en ejecución requiere de trabajos en equipos, en los cuales se reúnan los distintos miembros de la CVM interesados de acuerdo a los intereses y capacidades que tengan los miembros que participen.

Tales equipos de trabajo tendrán la responsabilidad de delinear los documentos fundacionales de la nueva fase de Mística. En tal sentido consideramos como básico la elaboración de los siguientes documentos base:

1. *Principios y Objetivos de Mística, en dicho documento debe hacerse una revisión y sistematización de los principios y objetivos de corto, mediano y largo plazo de Mística con el fin de que todos los miembros actuales y futuros conozcan, adhieran y se comprometan con la esencia de Mística.*
2. *Reglas de Gobierno de Mística, en la cual se defina la relación entre la CV y el Consejo como así también se definan los derechos, responsabilidades y obligaciones de los espacios de trabajo en Mística. Asimismo, deberá definirse la cantidad apropiada de miembros del consorcio de gestión y administración como los mecanismo de elección de los integrantes*
3. *Estrategias de desarrollo de las actividades de Mística, dicho documento puede ser definido como un plan de acción plurianual en el cual se definan las líneas de acción, los alcances y desafíos de Mística en plazos de dos años.*

Los equipos de trabajo que estarán a cargo de la elaboración del Plan de Acción estarán definidos por actividades en ejecución (ej: Centro de Recursos, Aplicaciones, Ciberoteca, espacio virtual, Realística, entre otros), por ejes temáticos de interés común (ej. Políticas de Sociedad de la Información, Impacto Social de las TICs, Educación, entre otros).

Una vez consensuada la base documental de Mística se abrirá paso a la definición del equipo de conducción que conformará el mencionado consorcio. En este punto corresponde resaltar que la idea del consorcio no atenta con el principio de descentralización ya que al momento de definir funciones/responsabilidades de los integrantes del consorcio se establecerá un esquema descentralizado, pero articulado, de trabajo de coordinación/gestión.

¿Quién/es reúnen las condiciones de asumir los nuevos desafíos?

Como se ha señalado anteriormente un problema visible para el nuevo esquema organizacional de Mística es el cómo se eligen las personas que asumirán el desafío que la CVM se proponga.

Tales personas pueden ser definidas por sus condiciones de liderazgo natural expresadas en los grupos de trabajo. Sin embargo, muchas de estas personas no necesariamente representan a instituciones aunque en sus contextos nacionales sí pertenezcan a alguna institución.

El ideal de consorcio de conducción parte de la integración no solo de personas sino también de instituciones por lo tanto la coordinación de los grupos de trabajo no sólo debe encomendarse la coordinación a personas sino que también a instituciones comprometidas con la continuidad de Mística en el tiempo.

Específicamente, la forma de elección del consorcio debe surgir del conjunto de la CVM y por ello debe establecerse mecanismos de postulación y elección de los integrantes del consorcio. En las reglas de Gobierno de Mística deberían estar especificados tales mecanismos.

¿Quién se hace cargo de cada actividad? ¿Cómo se integran tales actividades al nuevo esquema de funcionamiento?

No siempre la suma de las partes definen al todo que es Mística. Por lo tanto, debe quedar claro que en la conformación del consorcio habrá miembros encargados de velar por el esquema integral de Mística mientras que otros miembros deberán asumir responsabilidades dentro de áreas específicas de trabajo.

Como se viene desarrollando la idea de distribución de responsabilidades dentro del consorcio es necesario señalar que la cantidad de miembros del consorcio está sujeta a la cantidad de áreas que se definan como estratégicas para el desarrollo de Mística, a modo de ejemplo debería existir un área de comunicación (que se responsabilice de todos los aspectos comunicacionales de Mística como así también de Realística), otro área puede estar vinculado con los servicios documentalistas o bibliotecológicos que integran tanto a la Ciberoteca como el Metasitio.

Desde este trabajo se pueden definir múltiples áreas que cubran las distintas temáticas, actividades y productos de Mística. Sin embargo, tal definición es propia de la CV en su conjunto.

Ahora bien, las distintas áreas deberán contar no solo con un responsable sino que también con un plan de trabajo de dos años y con un equipo de colaboración que contribuya con la ejecución del plan de trabajo definido.

Si partimos de una idea delegativa de responsabilidades es muy factible que los objetivos de mediano y largo plazo no se cumplan y algunas áreas se deban discontinuar. Esto no implica que el miembro del consorcio a cargo sea el único responsable del fracaso sino que es del colectivo.

Por lo tanto, debemos reafirmar que la existencia de un consorcio de administración y gestión no está generando un grupo superior al de la CVM sino que esta por debajo y eso implica que debe haber una participación activa de la CV en la nueva fase de desarrollo de Mística.

¿De que forma se financian?

El punto crítico de este trabajo es el financiamiento y en este punto debemos aclarar que no existen propuestas mágicas que resuelvan el problema que hoy se tiene. Sin embargo, desde nuestro análisis consideramos que los planes

estratégicos de trabajo de cada área deben contener ideas orientadas al financiamiento de Mística.

Por supuesto la autosustentabilidad es el objetivo pero no todo lo que integra Mística es autosustentable, como por ejemplo la moderación de la CV, o las actividades de traducción. Por lo tanto dentro de las áreas deben preverse la obtención de fondos que subsidien esta actividad, salvo que existan instancias de financiamiento para este punto.

Si vemos hoy Mística lo único que se percibe es el trabajo colaborativo como una forma de mantener el proyecto. Sin embargo, todos sabemos que ese trabajo colaborativo tiene sus límites por lo tanto puede ser tenido en cuenta pero no debe ser el centro del desarrollo de Mística.

En consecuencia hay que conseguir fondos que permitan alcanzar los objetivos que se fijan en el mediano y largo plazo. Para ello, desde Mística hay que definir las capacidades, servicios y productos que se pueden ofrecer en cada área conformada.

Por ejemplo, en el proceso de Mística 2 ha surgido el Centro de Aprendizaje como idea fuerza (esto se debe a las capacidades de capacitación que tiene para ofrecer Mística). Es claro que este Centro debe ser integrado a un área de Educación, Capacitación y Formación, la cual no solo tenga como objetivo ofrecer la plataforma tecnológica sino que también tenga la responsabilidad de diseñar una oferta de cursos de formación y capacitación de acuerdo a las capacidades cognitivas de la CV. Finalmente, el área en cuestión también contará con proyectos que se vinculen a temas educativos en la Sociedad de la Información.

Todo lo mencionado en el párrafo anterior deber ser parte de un plan estratégico de trabajo de un área definida y donde no solo se definan los lineamientos estratégicos sino también las alternativas para la obtención de fondos, ya sea a través de la oferta de servicios, la obtención de subsidios, la formación de alianzas, entre otras alternativas que puedan surgir.

La idea no es ser reiterativos pero dicho plan estratégico con sus alternativas de obtención de fondos es presentado ante la CV para su aprobación, lo que implica el compromiso del conjunto de la CV para apoyar las gestiones orientadas a la obtención de fondos.

Por otra parte, el desarrollo de áreas temáticas conlleva la formulación de proyectos de investigación que pueden aplicar a distintas fuentes de financiamiento regional e internacional.

En lo que respecta al área tecnológica también tiene formas de financiamiento a partir de aplicar en convocatorias a proyectos como así también en la asociación estratégica con grupos que trabajan en la región y brindan soporte técnico gratuito a organizaciones sin fines de lucro

Ante la ausencia de institucionalidad de Mística para la presentación de proyectos a diversas fuentes de financiamiento el consorcio de gestión y administración debe promover la articulación entre instituciones que integran Mística con el fin de conformar consorcios regionales que cumplan con los requisitos de las convocatorias y que puedan aplicar los proyectos consensuados en la CV.

Finalmente, debe quedar claro que todos los proyectos que surgan de Mística deben contemplar la asignación de fondos para el funcionamiento de las actividades no generadoras de recursos y que se mantienen operantes dentro de Mística. Por lo general, es un problema asignar fondos no justificables en los proyectos, sin embargo, casi todas las convocatorias contienen un rubro de evaluación de los resultados en el cual la CV Mística o algunos de sus miembros pueden cumplir con la evaluación como una forma de contribución o colaboración con Mística.

Conclusiones: Fases para el futuro desarrollo organizacional de Mística.

Lo expuesto hasta ahora no nos delinea un modelo simple de transición hacia la nueva estructura organizacional de consorcio. Por ello, se hace necesario definir distintas fases de desarrollo que se orienten a construir una base sólida en donde se apoye la nueva estructura organizacional.

En tal sentido hemos definido etapas o fases de transición hacia el nuevo modelo organizacional:

La primera fase debe estar definida por la elaboración de los documentos base de Mística en su nueva etapa. Tales documentos deben ser elaborados de forma colaborativa, colectiva y consensuados por la mayor cantidad de miembros de la CV.

Como se ha indicado anteriormente los documentos base debe contener:

- 1. La sistematización de principios y objetivos a los cuales suscriban los miembros actuales y futuros de Mística.*
- 2. La definición de Reglas para el Gobierno de Mística, dicho documento no define el modelo organizacional sino que establece las obligaciones, responsabilidades y derechos tanto de la CV como el consorcio de gestión y administración. Además, en dichas reglas deben establecerse áreas de trabajo, composición, normas de funcionamiento y formas de elección de los coordinadores de los grupos de trabajo*
- 3. La definición de un Plan Estratégico de Acción de Mística, en el cual se incluyan las líneas de acción, áreas prioritarias, actividades, alternativas de financiamiento e indicadores de éxito en un lapso temporal de dos años*

El orden de mención de los documentos base no es casual sino que consideramos que es el orden apropiado en su temporalidad.

Una vez definidos los documentos base, se inicia la segunda fase de elección del consorcio de gestión y administración de Mística el cual, al igual que el Plan de Acción, tendrá un lapso de duración inicial de dos años.

En la tercera fase, inmediatamente posterior a la elección del consorcio de administración y gestión se conformarán los grupos de trabajo de cada área. Tales grupos estarán compuestos por miembros de la CV que tengan capacidades para la ejecución del plan de acción y será coordinado por un miembro del consorcio de gestión y administración.

La cuarta fase debe ser de evaluación de los resultados alcanzados por el consorcio de gestión y administración, de los grupos de trabajo y de la participación integral de la CV. Tal evaluación se realizará de forma anual y se tomarán indicadores de éxito tales como:

- Nivel de organización/participación
- Nivel de cumplimiento de las metas definidas en el plan de acción
- Beneficiarios de las acciones de Mística, internos (dentro de la CV) y externos (organizaciones y personas de la región)
- Nivel de cumplimiento de las actividades financiadas y calidad del trabajo realizado
- Proyectos presentados o servicios ofrecidos y forma de administración de los fondos obtenidos

La primera evaluación anual tendrá como objeto realizar ajustes y modificaciones al modelo organizacional propuesto y alcanzar así el esquema de funcionamiento necesario para la continuidad de Mística.

Diagnostico sobre la historia de la CV y sus principales productos.

Mística ha tenido un desarrollo de seis años, proceso que se encuentra diferenciado en tres etapas:

1. Gestación (1999-2000)
2. Desarrollo (2001-2002)
3. Consolidación (2002-2004)

A estas etapas habrá que incorporar una nueva etapa que puede ser llamada de Mantenimiento, que es la que han asumido en Juan Dolio¹ los voluntarios que han conformado el Comité Transitorio de la CV.

Al iniciarse la CV Mística los postulados básicos de creación fueron:

“(...)- el fortalecimiento de los actores sociales de las NTIC de América Latina y el Caribe, a través la constitución de una red humana para la investigación y apropiación de nuevas tecnologías, apoyada por medios de comunicación e información avanzados y aplicaciones pilotos.

- la **experimentación de una metodología articuladora para comunidades virtuales:** que integra, de manera apropiada, los recursos de información y comunicación, que ofrece soluciones a los obstáculos lingüísticos, que permite la participación de personas sin recursos de NTIC y que acomoda la participación a distancia de personas a conferencias localizadas.(...)”²

Pero debe entenderse que en el año de creación de la CV, y durante su primer período, tiene un contexto histórico concreto que la marcara de una manera permanente. La creación de LACTLD (organismo regional que debería diseñar planes regionales en materia de ccTLD's), el inicio del juicio de Microsoft por actos desleales de competencia (creando la imagen de que se podría hacer algo contra Microsoft), la creación del ICANN (una creación basada en el White Paper, llena de esperanzas y que cambio el concepto de Internet), la muerte de Postel (y con ello se cerraba la etapa del Internet Clásico), el uso de Internet por las redes de mujeres como instrumento de lucha (que si bien se usaban antes, se incremento el uso en esta etapa), el desarrollo de la Ley Modelo de Firmas de UNCITRAL (generando una “fiebre regulatoria” en muchos países latinoamericanos, sin saber que estaban regulando, sino basados en el hecho que UNCITRAL lo decía), se agudizó el fenómeno de reducción de fondos de cooperación internacional en LAC, desarrollo y planteamiento de los TLC's en la región (incluyendo ALCA), Europa desarrolla e-Europe (y con ello vendría primero Eurolatis y luego ALIS), en América Latina comienzan a aparecer las “políticas nacionales tics”, altamente focalizadas en cuestiones de conectividad y de soporte, antes que en procesos de

¹ Durante la reunión de Diciembre del 2004

² Documento Mística, Diciembre 1998.

aprehensión por parte de los ciudadanos, el fenómeno del Y2K resulta siendo un completo fraude (pero generó un incremento de los gastos en temas de seguridad informática en todos los estamentos sociales), en Sao Paulo se comienzan a desarrollar los proyectos pilotos de Telecentros, en Venezuela se desarrolla una de las políticas más de avanzada en lo que es Políticas de apertura de Telecomunicaciones (cabe señalar que estos años también son el inicio de la Revolución Bolivariana), en México se terminaban 70 años de priismo, en el Perú se entraba al tercer mandato de Alberto Fujimori, en Argentina se salía de Menem. Estos son algunos hechos que son importantes de señalar, sin que sean los únicos en el proceso.

El 19 de Febrero de 1999 se inicia la CV (de una manera formal), con un mensaje enviado por Daniel Pimienta³. Uno de los elementos que la CV posee y que son parte de un desarrollo colectivo es la Memoria⁴, la misma que es también una memoria del quehacer latinoamericano en temas de TICs para el Desarrollo, instrumento esencial para la investigación. Podemos indicar que uno de los mecanismos de la CV es la metodología PAD⁵, que en esencia se trata de: *“(...) permitir a personas remotas reagrupadas en un número limitado de sitios participar a una conferencia que se desarrolla en otro lugar.(...)”*, dicho instrumento utilizado para las reuniones presenciales, también fue utilizado intensivamente en el desarrollo mismo de la CV. El otro instrumento presente en el desarrollo de la CV fue la metodología EMEC⁶, de acuerdo a lo expresado en el FAQ de la Metodología⁷ se indica que dicha metodología tiene como propósito: *“(...) del proyecto EMEC es, por un lado, enfocar mejor las conferencias electrónicas y así permitir hacer frente a la "sobrecarga" de información y, por otro lado, facilitar y desarrollar la comunicación dentro de las comunidades virtuales, en particular permitiendo el multilingüismo de la lista (...)”*.⁸

Es claro entonces que la CV Mística fue diseñada mas allá de una simple lista de correo, sino que era una completa Comunidad Virtual planteada para el dialogo sobre temas de TICs para el desarrollo en la región, siendo a nuestro criterio precisamente esta visión completa, más allá de la lista de correo, lo que le ha permitido sobrevivir, y generar una apropiación por parte de los miembros de la CV.

La CV se inicia, de acuerdo a lo expresado por Luis German Rodríguez en “Carta a Emilio o el relate onírico de la reunión de Samaná: Primeros pasos”⁹,

³ <http://www.funredes.org/mistica/comunidad/mail/fase1/0000.html>

⁴ <http://www.funredes.org/mistica/castellano/emec/produccion/>

⁵ http://www.funredes.org/mistica/castellano/ciberoteca/metodologia/esp_pad_01.html

⁶ <http://www.funredes.org/mistica/castellano/emec/documentacion/presentacion.html>

⁷ <http://www.funredes.org/mistica/castellano/emec/documentacion/faq1.html#obj>

⁸ Cabe señalar que la Metodología EMEC fue utilizada del 8 de septiembre de 1999 al 28 de febrero del 2001. (de acuerdo a la línea histórica), y las metodologías PAD fueron utilizadas para las reuniones. Sin embargo consideramos que al menos los principios de las mismas se utilizaron en la coordinación/moderación de la CV en el transcurrir del tiempo.

⁹ http://www.funredes.org/mistica/castellano/ciberoteca/tematica/esp_doc_sam2_2.html

identificando: “(...) **cinco ejes temáticos** que podrían considerarse como básicos para América Latina y el Caribe, desde los cuales se debería explorar y explotar el potencial de las TIC para apuntalar proyectos de desarrollo sustentables y basados en la equidad. Los ejes propuestos fueron: **democracia, gobernabilidad y participación ciudadana, educación, lengua y cultura, salud y, por último, economía y productividad**. Simultáneamente se plantea que existen los llamados **ejes transversales** que deben considerarse y respetarse en todos los ejes temáticos y que están vinculados al manejo del género, al medio ambiente y al tratamiento de las poblaciones socialmente discriminadas (...)”.

Cabe señalar que los puntos indicados estaban establecidos en el Documento “Tecnologías de información y comunicación: la gestión de un impacto social positivo”¹⁰, que fue desarrollado por la coordinación de MISTICA.

Algo sumamente importante es que dicho documento inicial fue tomado por la CV y Nora Galeano, toma los aportes de la CV para producir un nuevo documento que fuera insumo para la reunión de Samana. Dicho documento denominado “Documento de síntesis de lo tratado por la comunidad virtual”¹¹, es el primer documento en el cual se puede ver claramente como la CV toma lo que la coordinación daba como insumos básicos y los recrea, replantea, reescribe en base a los aportes colectivizados y además desde las experiencias propias, de modo tal que la CV es un ente activo y no meramente pasivo que recibe la documentación de la coordinación y no la apropia.

Es además interesante señalar que la reunión de Samana permitió tener un equipo de PADout y PADin, generando un mecanismo de retroalimentación continua entre lo que se iba desarrollando en Samana con lo que la CV tenía para aportar en dicho proceso.

Estos primeros años, teniendo como hitos iniciales a la reunión de Samana¹² y la reunión de Santo Domingo¹³ como reunión final, implicaron un desarrollo de la CV, que en primer lugar fue mas allá de los 24 meses iniciales planteados, por la misma energía inicial generada por el planteamiento de la CV; el generar un espacio regional que tocará los temas que eran de interés colectivo, no podía estar enmarcado a un proceso de 24 meses, y se puede decir que desde un inicio los miembros de la CV aprehendieron e hicieron propia a Mística. Se debe dejar claramente definido que la CV no es simplemente un colectivo de expertos, sino un espacio de dialogo. De este modo lo comprendió Ricardo Gómez en su presentación resumen de Samana¹⁴, indicando que las “(...) Las TICs solas no atraen el cambio deseado. Se requiere definir el contenido y la intención antes del

¹⁰ http://www.funredes.org/mistica/castellano/ciberoteca/tematica/esp_doc_coord.html

¹¹ http://www.funredes.org/mistica/castellano/ciberoteca/tematica/esp_doc_cv.html

¹² <http://www.funredes.org/mistica/castellano/eventos/samana/index.html>

¹³ <http://www.funredes.org/mistica/castellano/eventos/reunionmist>

¹⁴ <http://www.funredes.org/mistica/castellano/ciberoteca/tematica/sintesis%20Samana.ppt>

uso de las TIC (...)” y Mística era (y es) dicho instrumento para definir el contenido (al menos es un espacio para dialogar sobre dicho contenido).

Samana le dio nombre oficial a lo que era parte del cuarto punto del Documento de Presentación del Proyecto Mística¹⁵ que indicaba entre: “(...) **La creación de la red humana de actores sociales de las NTIC, apoyada por la experimentación de recursos de información y comunicación articulados**, y acompañada por una serie de **aplicaciones pilotos** (...) En la reunión se definirán otras aplicaciones piloto¹⁶ para ser desarrolladas durante el transcurso del proyecto.” Samana estableció que el nombre de estos proyectos pilotos sería “Yanapanako”¹⁷. Los proyectos establecidos¹⁸, fueron siete, que abarcaban las principales temáticas de la CV, utilizando un remanente de fondos como capital semilla para estas iniciativas. Las mismas fueron las siguientes:

ITURRI: José Antonio Iturri: Fundacao Nacional de Saude / Ministerio da Saude (Brasil) "Listas de discusión y sitios web en la Salud Pública Latinoamericana: Y como lo hace?"¹⁹

CAJ: Otilia Paredes - Centro de Animación Juvenil (Venezuela) "Donde Enchufamos el Enchufe?"²⁰

JIL: Jose Ignacio Lopez Silva, Red de Desarrollo Sostenible (Nicaragua) "Una ventana para la Participación Ciudadana en la Gestión Pública."²¹

ADRIAN: Adrian Rozengardt, Centro de Estudios e Investigación sobre la Infancia (Argentina) "Derechos del niño.net"²²

PREN: Jorge Tomas Vera Pren, Tecader S.C.P. (México) "Comunidad virtual de investigación y aprendizaje sobre medios de comunicación y desarrollo nacional en el contexto de globalización".²³

PJW: Pierre Johnson (Francia). "Red de Intercomunicación de Pueblos Indígenas de Oaxaca en Internet".²⁴

Lara: Sebastian Lara (Bolivia). Centro Internacional de Información y Documentación de los Pueblos Indígenas. "Trama indígena en la Red".²⁵

¹⁵ http://www.funredes.org/mistica/castellano/ciberoteca/metodologia/esp_mistica_ext.rtf

¹⁶ Esta previsto de dedicar una parte del presupuesto para el apoyo a las aplicaciones pilotos seleccionadas, las cuales serán gestionadas, bajo la supervisión del equipo coordinador, por parte de unos de los socios regionales del proyecto.

¹⁷ Palabra quechua que significa: “ayudandonos”.

¹⁸ http://www.funredes.org/mistica/castellano/aplicaciones_pilotos/resultados2.html

¹⁹ http://www.funredes.org/mistica/castellano/aplicaciones_pilotos/prop28.html

²⁰ http://www.funredes.org/mistica/castellano/aplicaciones_pilotos/prop27.html

²¹ http://www.funredes.org/mistica/castellano/aplicaciones_pilotos/prop22.html

²² http://www.funredes.org/mistica/castellano/aplicaciones_pilotos/prop26.html

²³ http://www.funredes.org/mistica/castellano/aplicaciones_pilotos/prop29.html

²⁴ http://www.funredes.org/mistica/castellano/aplicaciones_pilotos/prop24.html

²⁵ http://www.funredes.org/mistica/castellano/aplicaciones_pilotos/prop25.html

Cabe indicar que los proyectos pilotos, en su concepción, en las convocatorias y en su desarrollo fueron pensados en acompañamiento a los procesos que la CV desarrollaba por lo cual los trabajos que en dichos proyectos pilotos se realizaban requerían tener un feed-back con la CV.²⁶

Y paso algo.

La CV Mística no obtuvo nuevo financiamiento, directamente, sin embargo FUNREDES asumió el reto de darle continuidad utilizando recursos de otro proyecto, hermano y generado desde el núcleo de la CV, denominado OLISTICA²⁷.

OLISTICA estaba pensada en una continuación de MISTICA, bajo una “(...) una suave transición(...)”²⁸. OLISTICA fue un proyecto diseñado para 24 meses, que abarcarían, mas o menos, el período del 2001 al 2002, que de acuerdo a la propuesta planteada sería el periodo de desarrollo de la CV. La misión del proyecto era: “(...)Basada sobre una red de investigación-acción participatoria, **OLISTICA** creará y consolidará un observatorio regional de los impactos sociales de las TIC en América Latina y el Caribe como una herramienta para ganar influencia en el ámbito de políticas públicas sobre las TIC a nivel nacional, regional y global.(...)”²⁹

La reunión final de MISTICA 1, fue la reunión de Santo Domingo³⁰, pero también reunión inicial para OLISTICA. Dicha reunión presento lo que debieron haber sido los análisis finales de MISTICA³¹, pero a esta altura sabemos que fueron una suerte de “alto en el camino” para analizar el como se iba caminando, lo avanzado y lo que faltaba por avanzar.

La evaluación por parte de la CV fue muy alto para la propuesta de evaluación³² que se hiciera, sin embargo rescatamos aquí la apreciación que hiciera la coordinación de MISTICA sobre el proceso, y con ello también concluía la primera fase de MISTICA: “(...) En conclusión, el proyecto MISTICA termina su primera etapa de manera globalmente satisfactoria con ingresos de parte de la CV de sumo valor para perseguir una próxima etapa donde se podría finalizar los experimentos metodológicos y ampliar a la vez, la participación, el alcance y la capacidad de incidencia, si se logra el apoyo que se requiere.(...)”³³

Casi un año después de la reunión de Santo Domingo, y por tanto casi un año de desarrollo de OLISTICA, Kemly Camacho, conjuntamente con la coordinación de

²⁶ http://funredes.org/mistica/castellano/aplicaciones_pilotos/seguimiento.html

²⁷ <http://www.funredes.org/olistica/presentacion/>

²⁸ <http://funredes.org/olistica/documentos/docproyecto/antecedentes2.html>

²⁹ <http://funredes.org/olistica/documentos/docproyecto/resumen.html>

³⁰ <http://www.funredes.org/mistica/castellano/eventos/reunionmist/>

³¹ <http://funredes.org/mistica/castellano/evaluaciones/final02.html>

³² <http://funredes.org/mistica/castellano/evaluaciones/final01.html>

³³ <http://funredes.org/mistica/castellano/evaluaciones/final02.html>

OLISTICA, presento el documento “¿Cómo vamos comprendiendo OLISTICA hasta enero del 2002?”³⁴, documento evaluativo que explica claramente cual era la participación de la CV durante el proceso de OLISTICA, considerada como un actor directo la : “(...) e. *CV Mística: Ya conformada, integrada por todos los Místicos-as. Mantiene la vigilia permanente sobre las acciones del proyecto Olística (...)*”. Es decir una suerte de tutoría, no formal, pero si real.

Antes de continuar hay que comentar el contexto social regional e internacional en el cual se desarrolló OLISTICA (y por ende la CV MISTICA) durante este período del 2001-2002.

En el Perú, Fujimori se fugó y tras un gobierno de transición se inició una nueva democracia; en Argentina una crisis generalizada genero que Fernando de la Rúa renuncia a su posición de presidente, teniendo varios presidentes en menos de una semana en Argentina, quedando Duhalde de presidente interino; en Ecuador vencía en las elecciones Gutierrez con el apoyo de los indígenas; el 11 de Septiembre del 2001, cambio radicalmente el modo de actuar en relación a temas de privacidad, seguridad de la información, intrusismo informático entre otros temas, impactando directamente en acciones de guerra por parte de USA en contra de países árabes, dichas acciones de guerra originaron un movimiento, que utilizó el Internet como principal mecanismo de intercomunicación en contra de la guerra; en Inglaterra aprisionan a Pinochet para luego enviarlo a Chile para que se le inicie Juicio por sus crímenes; en la Cumbre de las Américas del 2001 se crea el ICA, y con ello un nuevo organismo dedicado a temas de IT en la región; se realiza el I Encuentro Regional de Telecentros en Septiembre del 2001; se realiza la convocatoria de la UIT para la WSIS (y comienzan a articularse los grupos regionales en torno a la tematica); se oficializa la creación de LACNIC durante la reunión del ICANN en China; desarrollo de normativas Cyber-Crimen basadas en la PATRIOT ACT; la Campaña CRIS establece diversos capítulos nacionales para promover el derecho a la comunicación; se inician los dialogos para la creación de CLARA (Internet 2); en Brasil llega al poder Lula; el fenómeno de la burbuja del Internet (la burbuja económica) estalló, generando una crisis en lo que se refiere a inversión en las puntocom; se inicia el proceso del Development Gateway como gran centro de información utilizando las TIC por parte del Banco Mundial.

Después del documento presentado por Kemly Camacho en enero del 2002, la misma autora conjuntamente con la coordinación presento, quizás uno de los más importantes documentos en lo que se refiere a investigación sobre TICpD en LAC. “La Metodología inicial para la observación”³⁵, fue el instrumento primario para una serie de investigaciones, detalladas como productos en el documento “Hacia donde ve el Observatorio Latinoamericano del Impacto Social de las TIC en Accion”³⁶, documento elaborado por Luis Germán Rodríguez, Rubén Ibáñez y

³⁴ <http://funredes.org/olistica/documentos/doc3/>

³⁵ http://funredes.org/olistica/documentos/prop_mat.html

³⁶ <http://www.funredes.org/olistica/documentos/olisticav.html#8>

Daniel Pimienta, en Enero 2003 y que puede ser tomado como documento de conclusiones de OLISTICA.

Si bien se encuentra entre los documentos relacionados a OLISTICA (asumimos que dado la fecha de su realización), el documento "Detrás del Telon (DDT) de una Comunidad Virtual (CV): El Caso Mística"³⁷, elaborado por FUNREDES (bajo la coordinación de Luis German Rodríguez), es un documento transicional entre OLISTICA y MISTICA 2, entendemos que MISTICA 1 fue la etapa inicial y MISTICA 2 es el período entre el fin de OLISTICA y la reunión de Juan Dolio de Diciembre del 2004³⁸. Entonces MISTICA 3 será el proceso transicional con el Consejo Coordinador establecido en Juan Dolio hasta que se determine como continuara la CV, que entrará entonces a MISTICA 4.

Pero, ¿qué ocurrió entre Enero 2003 (fin de OLISTICA) y la reunión de Juan Dolio (Abril 2004)? Lo primero que debe entenderse es que el nivel de mensajes continuo en ascenso (y con ello el trabajo de moderación)³⁹, la comunidad siguió en un proceso de crecimiento entendiendo el espacio de la CV como un espacio de intercambio y de juntarse "de expertos" y "enterarse de temas", dando por hecho la responsabilidad y la carga de tareas en la moderación/coordinación, que provenía de FUNREDES.

El contexto internacional era bastante claro a inicios del 2003, el eje de acción estaba en la WSIS, especie de Meca donde todos dirigían sus miradas, deseos y oraciones, y cuya fase primera concluyó en Ginebra. Pero llegar a Ginebra requirió de un trabajo compartido entre diversas organizaciones de la Sociedad Civil Latinoamericana, que nucleadas en RedISTIC⁴⁰ pudieron generar un documento compartido "Otro Lado de la Brecha: perspectivas latinoamericanas y del Caribe ante la CMSI"⁴¹.

Este período (2003-2004) de la CV, denominado de consolidación, tuvo, como indicamos, en la WSIS uno de sus ejes, tanto en las Prepcom, como en las reuniones regionales, siendo de especial interés la de Bavaro; la firma del TLC USA-Chile, el CAFTA, el TLC USA-Panamá, el TLC USA-Santo Domingo, el TLC-Andino, todos tratados independientes que buscan luego integrarse en un TLC regional, la estrategia de USA al no haber podido lograr un ALCA; el 11 de Marzo genera un movimiento por medio de Internet de protesta por la forma con la cual el gobierno español (de ese momento) utilizó la información, al final el PP fue vencido en las urnas; uno de los hechos que influyeron esta etapa fue el encuentro multicultural y multilingüe CARDISIS⁴² que debe entenderse como un intento de la región caribe en generar sinergias, que quizás las limitantes lingüísticas impedían en espacios hispano parlantes (como lo es fundamentalmente MISTICA); USA

³⁷ <http://www.funredes.org/olistica/documentos/ddt/>

³⁸ <http://www.funredes.org/mistica2/>

³⁹ <http://www.funredes.org/mistica/castellano/emec/produccion/>

⁴⁰ <http://www.redistic.org>

⁴¹ <http://www.redistic.org/index.htm?body=proyectosj>

⁴² <http://www.cardicis.org/>

reelige a Bush como presidente; evolución del Wi-Max; inició del proyecto E-Link de conectividad en la región; reingresa USA a la UNESCO; se instala el IGWG.

En este período cabe destacar el trabajo de Senaida Jensen con UTOPISTA⁴³, la propuesta tenía una temática específica, el aporte de la CV hacia el proceso de la WSIS, en especial para la PREPCOM III, que entre Girasoles y Dragones generaron una dinámica que dio origen a una propuesta completamente innovadora y sobre todo tan rica de saberes compartidos.

El 2003 se viene cerrando con un documento que es de fundamental análisis para comprender la evolución de la CV. Daniel Pimienta desarrollo el documento "Redes y Saberes Compartidos"⁴⁴. Dicho documento analiza los 5 primeros años de la CV desde una perspectiva crítica, y sobre todo indicando los puntos fuertes para el desarrollo de posibles comunidades similares, así como cuales son los ejes de continuación del proceso.

El 2004 tiene antes de la reunión de abril en Juan Dolio el trabajo del denominado "EquipoWeb", más debe destacarse que el documento inicial de este grupo, denominado: "Objetivos y Diagnóstico: Documento de Trabajo del Equipo Web"⁴⁵, presenta claramente la necesidad de una toma de decisiones en cuanto al futuro de la CV, claro esta teniendo en cuenta el uso de la web como plataforma de contacto, pero sobre todo enfocando un proceso de crecimiento colectivo.

La reunión de abril de Juan Dolio⁴⁶, tuvo como insumos el trabajo del EquipoWeb así como las síntesis de cuatro grupos de trabajo: Objetivos, Organización, Productos y Financiamiento. Era pues claro que tras el largo 2003, se requería de un mecanismo de mantenimiento de la CV y de renovación en si misma, no era plantear un MISTICA distinto sino recurrir a la misma CV para un replanteamiento de la naturaleza de su conducción.

De Juan Dolio se salieron con una variedad de documentos⁴⁷, entre ellos el "Estado Actual de Mistica2"⁴⁸, el "Análisis de Costo de Mistica"⁴⁹, el "Documento síntesis de procesos y resultados"⁵⁰ y los "Términos de Referencia para la Consultaría"⁵¹.

⁴³ <http://www.funredes.org/mistica/castellano/ciberoteca/tematica/utopista/utopistav1/>

⁴⁴ http://www.funredes.org/mistica/castellano/ciberoteca/tematica/redes_saberes_comp/

⁴⁵ <http://www.funredes.org/mistica2/objetivosydiagnosticoM2.doc>

⁴⁶ <http://www.funredes.org/mistica2/>

⁴⁷ <http://www.funredes.org/mistica2/productos.htm>

⁴⁸ <http://www.funredes.org/mistica2/EstadoMistica2.doc>

⁴⁹ <http://www.funredes.org/mistica2/CostoMistica.doc>

⁵⁰

http://www.funredes.org/mistica2/DOCUMENTO_SINTESIS_DE_PROCESOS_Y_RESULTADOS.doc

⁵¹ http://www.funredes.org/mistica2/TdeR_fortalecimiento_CV.rtf

Sin embargo un hecho que resultara de mucha utilidad para la continuidad del trabajo para la CV debe sacarse de la discusión sobre la moderación⁵², proceso que debe entenderse en el marco de cómo actores que no comprenden la mística de MISTICA intentan irrumpir imponiendo sus temáticas cual si fueran unicas verdades, y en el peor de los casos cuestionando los procesos propios de la CV. La evaluación sobre la moderación⁵³ estableció claramente los mecanismos que pudiera la moderación de la CV para evitar estos excesos por parte de cualquier individuo que afecta a la CV.

Es de sumo interés un hecho de incidencia política que la CV como colectivo realizó. Se trato de la Carta a UNESCO⁵⁴, documento elaborado colectivamente que planteaba un cuestionamiento a la decisión de UNESCO de firmar un acuerdo con Microsoft. La fuerza como colectivo de la CV tiene que ser adecuadamente canalizada, porque de no tener mecanismos de contención entendemos que sería como una marejada arrastrando todo a su paso. Con un gran poder viene una gran responsabilidad, y la CV Mistica a este momento tiene una fuerza política que debe ser estudiada adecuadamente, dentro del contexto de las TIC para el Desarrollo y como un actor activo de los procesos sociales latinoamericanos. La carta fue del 12 de Noviembre.

⁵² <http://www.funredes.org/mistica/castellano/emec/produccion/demode/>

⁵³ http://www.funredes.org/cuest_mod/

⁵⁴ <http://www.funredes.org/mistica/castellano/emec/produccion/memoria11/0747.html>

Metodología para el Fortalecimiento organizacional de la Comunidad Virtual Mística (CVM).

Introducción

El presente trabajo metodológico se orienta a definir instrumentos que recojan la visión de los miembros de la Comunidad Virtual Mística en lo que respecta a sus percepciones y expectativas futuras sobre la CVM y su forma de organización, así como en los mecanismos de sostenimiento de requerirse.

El objeto de la metodología es obtener insumos, aportados por los distintos miembros de la CVM, que permitan, tras un análisis adecuado, contar con algunas pistas para la definición de alternativas organizacionales y caminos a seguir en el desarrollo de Mística.

En tal sentido es importante subrayar que las definiciones a priori, que los miembros de la CVM puedan tener se basan en distintos modelos organizacionales (que pueden partir de la teoría o de la experiencia práctica). Sin embargo, tales modelos no necesariamente se ajustarían a las particularidades de la Comunidad Virtual Mística, por ello se ha optado por recoger las opiniones de las personas que integran la CVM como una forma orientar y limitar la cantidad de alternativas, entendiendo además que la CVM ha crecido en base a la participación de sus integrantes.

Asimismo, debe resaltarse que el objetivo del trabajo es *proponer alternativas organizacionales para la Comunidad Virtual Mística en su segunda fase de desarrollo, a partir de la definición de modelos que integren las experiencias existentes y las expectativas de los distintos miembros de la CVM.*

Para ello, se elaborará una consulta a los miembros sobre las expectativas futuras sobre la Comunidad, así como el aprovechamiento que han tenido del espacio de la Comunidad, si entendemos que también el modelo existente puede continuar. Esta información será fundamental para la definición de propuestas de modelos de organización que sean adecuados a los intereses y objetivos de las personas que integran la comunidad así como FUNREDES.

Los diferentes perfiles de las personas que integran la CVM requieren que en la presente metodología no solo se seleccionen las variables relevantes para la definición organizacional sino que también es necesario definir las distintas características de los miembros a efectos de integrar las diferencias de intereses que existen dentro de una misma comunidad, así como los diferentes saberes y experiencias en otras estructuras similares.

Por lo antes dicho, en la metodología se definirá y justificará, en primer lugar, las variables que se tendrán en cuenta para la construcción de los modelos de organización. Tales variables serán operacionalizadas a través de preguntas que se integraran en un cuestionario.

Posteriormente, en segundo lugar, se definirán las características que permitan integrar los distintos perfiles e intereses existentes en el seno de la CVM. Tal caracterización, se orienta a formar grupos de miembros de la CVM que serán consultados.

Selección de variables relevantes para la definición de los modelos organizacionales.

La definición de variables para la construcción de modelos organizacionales debe partir de lo construido hasta el momento y un determinado contexto identificado como posible dentro de la Comunidad Virtual Mística.

En tal sentido, se visualiza lo siguiente:

- La CVM cuenta con un espacio con moderación de interacción entre sus miembros en el cual se ha generado de forma permanente un importante proceso de reflexión colectiva e intercambio de conocimientos, experiencias, visiones e información. Este proceso de moderación también conlleva una carga operacional para FUNREDES que tiene que ser considerada tanto a posteriori como luego de finalizada la fase 2 de Mística.
- La circulación de información y el intercambio entre las personas participantes de la CV siempre ha contado con el mecanismo de moderación en cual ha sido asistido por la Metodología EMEC. Tal Metodología puede definirse como un administrador de mensajes que traduce los textos en varios idiomas y sintetiza los mismos.
- El proyecto Mística tiene su sitio alojado en Funredes y en 4 idiomas. Por lo tanto, los aportes a la CVM pueden realizarse en diferentes idiomas, sin que haya ningún tipo de discriminación idiomática.
- En el sitio hay disponible una biblioteca digital, dividida en secciones y con su respectivo buscador.
- Está en desarrollo un Metasitio en el cual se espera organizar la información existente en Internet y vinculada con el Impacto Social de las TICs **en LAC**. La finalización⁵⁵ del Metasitio se estima que se hará con los fondos actuales.
- En esta última etapa se ha estado desarrollando un centro de recursos para la capacitación a distancia, entendiendo que parte de

⁵⁵ La finalización se entiende como la culminación de la primera etapa de carga de información, la cual requerirá de constantes procesos de actualización en el futuro.

las misiones de la CVM es precisamente la de formación continua, así como generar un espacio para que los miembros de la misma puedan transmitir sus conocimientos.

- La CVM se apoya en una infraestructura técnica y recursos humanos, perteneciente a FUNREDES, afectados al proyecto de forma permanente. Hasta el momento han sido financiados por el IDRC, como fuente principal, y FUNREDES, como fuente alternativa.
- Hay distintos niveles de participación entre las personas que integran la CVM pero no hay liderazgos visibles, que permitan interpretar un posible proceso de repartición de las responsabilidades. Sin embargo hay líderes temáticos o incluso territorializados que pudieran tomarse como base al desarrollo ulterior de CM.
- No han existido acciones o estrategias asociativas orientadas a integrar socios al proyecto Mística, en sus distintas fases de desarrollo. Por lo general, las asociaciones se dieron a través de consultorías o contrataciones para acciones específicas.
- Desde la CVM se han gestado algunos proyectos de colaboración y trabajo conjunto entre distintos miembros u organizaciones. Sin embargo, algunos de dichos proyectos no han contribuido con recursos al fortalecimiento y el desarrollo de la CVM, pero se han nutrido de la misma. Es pues un espacio de intercambio que ha generado desarrollos colectivos. Por ello, hemos de analizar si la posibilidad de haberse generado en la CVM dichos proyectos tiene un beneficio ulterior de feed-back para con la CVM, que si no se hubieran generado en el seno de la misma.

Ante el contexto mencionado pueden identificarse distintas variables que requieren ser profundizadas a efectos de establecer las bases desde las cuales se construya la nueva estructura organizativa de la Comunidad Mística.

1. Es importante conocer la **motivación de las personas para integrar y permanecer en la CM**⁵⁶. Para ello, es importante indagar sobre el seguimiento que hace del intercambio en la CVM, tipo de uso que le da a dicha información, cuanto usa el sitio web y que secciones son las más usadas, así como analizar el uso que tiene de la lista de correo. Asimismo se debe indagar sobre si ha participado de proyectos generados desde la CM, y en que proyectos propios o de tercero ha hecho participar a la CVM de una manera directa o indirecta (preguntas a la lista o similares), asimismo cuanto material ha aportado a la CVM. (links, noticias, documentos, reportes, informes, interacción, etc.).

2. Es necesario conocer la **diversidad de temáticas de interés** que se integran en la comunidad e identificación de los niveles de contribución que brinda la CVM para el desarrollo profesional o la ejecución de las actividades organizacionales en la temática indicada. Para lo cual es requisito poder tener un perfil de individuos

⁵⁶ El análisis de la variable en cuestión se apoyará en el documento Detrás del Telón presentado por la Coordinación de Mística en enero de 2002.

desde el punto de vista científico (académico) y profesional, así como sus intereses propios.

3. Es relevante conocer la **existencia de sub productos**, generados por los integrantes de la CM, en los cuales la información o el intercambio en la CVM han contribuido para su realización. El objeto es identificar los potenciales servicios que puede brindar la CVM y como la nueva organización puede coordinarlos.

4. Es necesario conocer la **predisposición de los miembros de la CVM en asumir responsabilidades** de gestión, administración, liderazgo, entre otras actividades necesarias para el funcionamiento de la CM. Aquí es necesario hacer una distinción entre trabajo colaborativo y remunerado. Será importante saber si los miembros han participado en iniciativas similares y cual ha sido la modalidad de pago de retribución por sus servicios.

5. Es importante identificar **nuevas acciones y proyectos** que puedan contribuir al fortalecimiento y desarrollo de la CM, basado en las capacidades existentes en la CVM y las capacidades potenciales que deberían ser desarrolladas.

6. Es relevante contar con pistas sobre las **características organizativas principales**, en las cuales los miembros de la CVM se sientan identificados y que reflejen una transformación del esquema actual.

Como se ha mencionado en el proyecto deberán incorporarse variables adicionales para los casos de consulta a personas que están estrechamente vinculadas con la gestión de la CM. Tales preguntas deberán abordar temas tales como:

- Financiamiento de la CM, discriminado por actividades, pasado y posible.
- Dedicación horaria para la gestión, administración y moderación
- Cantidad y nivel de formación los recursos humanos
- Tipo de equipamiento necesario (técnicamente hablando).
- Alianzas logradas y potenciales socios estratégicos para la continuidad de la CM

Las variables definidas como necesarias para ser analizadas en profundidad tienen distintos objetos que son importantes tener en presente:

1. Identificar el nivel de interés que mantienen las personas sobre los intercambios que se producen dentro de la CVM y la información disponible en el sitio.
2. Identificar las temáticas prioritarias dentro de la CVM a efectos de establecer la necesidad de construcción de sub redes temáticas
3. Identificar el nivel de aprovechamiento que hacen los miembros de la CVM a partir de la información disponible.
4. Identificar los potenciales recursos humanos que podrían comprometerse con la continuidad de la CVM, ya sea por colaboración o remuneración.

5. Identificar nuevas iniciativas de interés en el seno de la CVM que requieran de una estructura de coordinación para su desarrollo futuro.
6. Identificar pistas organizacionales acordes a los distintos perfiles de la CVM.
7. Identificar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el funcionamiento de las distintas alternativas organizacionales
8. Identificar estrategias alternativas para la obtención de recursos o distribuir costos.

Corresponde mencionar que algunos de los puntos mencionados serán analizados desde el informe de Evaluación denominado DDT (Detrás del Telón).

Definición de perfiles de los miembros a ser consultados.

Como se ha señalado en la introducción en la CVM Mística hay una comunión de personas que tienen distintos perfiles, intereses, procedencia, contextos y niveles de formación. Por ello, es fundamental establecer un muestreo que permita integrar a los diferentes perfiles y visiones existentes en la CM.

A tal efecto en la presente metodología se considerarán los siguientes cortes de la muestra:

1. ***Por distribución geográfica***, en tal sentido se tomarán las 4 regiones principales de la CVM que son MERCOSUR, Comunidad Andina (por Américas del Sur), Centro América y Caribe. En América del Sur es importante tener presente la preponderancia de Brasil tanto en la región como el continente, el mismo caso representa México para las regiones de Centro América y Caribe. En consecuencia, a la distribución geográfica debería estar compuesta por:

- *MERCOSUR (sin Brasil),*
- *Comunidad Andina,*
- *Brasil,*
- *países de América Central,*
- *México y*
- *Caribe.*

En el caso de la región caribeña es importante señalar que se tomarán los países de habla hispana en principio debido a que el presupuesto no contempla la traducción de todo el material. Sin embargo, no se descarta entrevistar a actores clave, de dicha región, que puedan responder en español.

Los 6 grupos seleccionados de acuerdo al criterio geográfico reunirán a la cantidad de personas resultantes de los próximos cortes que se detallarán.

2. Nivel de participación, se identifican distintos niveles de usuarios definidos por el nivel de participación anual de los integrantes de la CM. Desde la perspectiva metodológica se pueden considerar como activos (más de 30 mensajes), semi activos (de 10 a 29 mensajes) y pasivos (menos de 10 mensajes).

Tal distinción, genera la necesidad de integrar a los distintos tipos de usuarios en la muestra y esto debe relacionarse con diversos intereses y demandas de información e intercambio que inciden directamente sobre las actividades a llevar a cabo y la estructura organizacional necesaria para ello.

3. Antigüedad de los Miembros, dentro de la CVM pueden identificarse cortes generacionales que generan diferencias en los niveles de conocimiento sobre el proceso de gestación, desarrollo y consolidación de la Comunidad Mística. Estas diferencias son generadoras de una nueva segmentación que se vincula con la permanencia dentro de la CVM

En esa dirección deben dividirse a los miembros de la CVM en grupos que se relacionen con la gestación (1999-2000), desarrollo (2001-2002) y consolidación (2003-2004) mencionados en el párrafo anterior. En consecuencia, la propuesta metodológica integrará a tres grupos de miembros de la CVM relacionados con su antigüedad en la permanencia dentro de la CVM.

4. Sector de pertenencia: Esta categoría puede tornarse demasiado amplia por que los diversos miembros de la CVM pertenecen a un variado grupo de organizaciones. Por ello, se tratarán de definir sectores amplios que integren distintos tipos de organizaciones.

En tal sentido, se propones agrupar de la siguiente forma:

- Sector Académico, integra a personas que pertenecen a grupos universitarios, centros de investigación, profesionales independientes, estudiantes etc
- Sector Social, integrado por organizaciones de base, Fundaciones, redes activistas, cooperativas, líderes sociales, activistas independientes.
- Sector Público, compuesto por organismos gubernamentales, multilaterales con participación gubernamental, políticos, funcionarios, etc.
- Sector Privado, representado por empresas, cámaras empresariales, consultoras, organismos multilaterales y redes conformados por organizaciones privadas

De acuerdo a los criterios mencionados la muestra representa a 60 personas (mas del 10% de la CVM en la actualidad). Se podrían integrar a las categorías mencionadas nuevas relacionadas con la división por Género y Generacional sin embargo se mantendrán las categorías ya mencionadas aunque se tendrá presente la cuestión de género en la muestra y en menor media los criterios generacionales.

En la metodología puede encontrarse un problema de cruzamiento de variables debido a que la multiplicación de categorías implique el crecimiento ilimitado de la muestra a ser consultada. Asimismo, el intento de buscar a la persona que reúna las diferentes características seleccionadas puede ser un marco demasiado excluyente y en algunos casos imposible de encontrar.

A efectos de evitar dicho aumento, las variables serán excluyentes de las personas que han sido seleccionadas por otros criterios. Por ejemplo la persona que ha sido seleccionada por nivel de participación será excluida del criterio de elegibilidad relacionado con la antigüedad y así sucesivamente. Sin embargo, la variable distribución geográfica será considerada como general para todas las categorías.

Cuestionario base para la Comunidad Virtual Mística

Sección 1: Ficha técnica del entrevistado:

DATOS PERSONALES
Nombre Completo:
Edad:
Sexo: femenino / masculino (borrar el que no corresponda)
País de residencia:
País de Origen:
Año y mes de ingreso a la Comunidad Mística:
Profesión:
Temática de Interés:
Ocupación:
Organización de pertenencia:
Posición en la organización:
Sector: Académico / Social / Privado / Público (eliminar el que no corresponda)
Ha participado de trabajos remunerados para Mística: Si / No (eliminar el que no corresponda)
En caso de afirmación, especifique cual:

Sección 2: Motivaciones para ser parte de la CVM

2.1. ¿Qué I@ motivó a decidir ingresar a la Comunidad Mística?

	Indicar con X (puede marcarse mas de una opción)
Obtener información actualizada sobre TICs	
Mantenerse actualizado	
El contacto con otras personas vinculadas con su temática	
Conocer el debate regional e internacional	
Difundir su experiencia en la materia	
Buscar socios estratégicos para su actividad	
Difundir su visión sobre las TICs	
Apoyar con conocimientos a otras personas	
Ingreso por invitación de un miembro ya existente	

Capacitarse	
Otra, indicar cual:	

2.2. Sobre el seguimiento periódico del intercambio existente en la Comunidad

	Indicar con X
Leo todos los mensajes	
Leo la mayoría de los mensajes	
Sólo leo los mensajes de mi interés	
Sólo leo los mensajes de las personas que me interesan	
Sólo leo los mensajes los días que tengo tiempo pero por lo general los elimino	
Leo y guardo los mensajes relacionados con la temática de mi interés	
Antes leía los mensajes pero ya no	
No leo ningún mensaje de la lista	
Otra, indicar cual:	

2.3. ¿Qué parte del sitio Web ha consultado yCuál de ellas considera de mayor importancia? (Enumerar por orden de importancia, 1 es la de mayor importancia)

	Indicar con números por importancia
Miembros de la CV	
Reglas de la CV	
Ciberoteca	
Metodología Emec	
Presentación del proyecto	
Búsquedas	
Metasitio	
Evaluaciones	
Aplicaciones Piloto	
Eventos	
Otra, indicar cual:	

2.4 ¿Qué tipo de uso le ha dado a la información disponible en el sitio o circulante en la Comunidad?

	Indicar con X
Capacitación	
Producción científica	
Mejoramiento de sus actividades o de su organización	
Generación de nuevos conocimientos	
Nuevas prácticas pedagógicas	
Construcción de alianzas estratégicas de trabajo	
Ninguna	
Otra, indicar cual:	

2.5. ¿Ha participado usted de alguna actividad colectiva de MISTICA? Indicar cuál/es?

(Eliminar la que no corresponda)

No	Si
Cuál/es:	

2.6. ¿Cómo evaluaría el resultado obtenido?

Nombre de la Actividad	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

2.7. ¿Ha presentado alguna de sus actividades o temas de interés ante la CVM para conocer su opinión? ¿Cuál/es?

(Eliminar la que no corresponda)

No	Si
Cuál/es:	

2.8 ¿Cómo ha sido la reacción?

Tema o actividad presentada	Nula	Regular	Satisfactoria	Muy satisfactoria

2.9 ¿Qué tipo de aportes ha realizado usted a la CM?

	<i>Indicar con X</i>
Envío de noticias generales	
Información temática	
Documentos, informes o reportes	
URL de interés	
Conocimientos sobre experiencias vividas	
Reflexión, opinión, comentario, algún otro tipo de intercambio	
Experiencias exitosas	
Otra, indicar cual:	

Sección N° 3: Temáticas de Interés

3.1. ¿Podría indicarnos qué áreas temáticas están dentro de su interés personal, profesional y organizacional? (Los temas señalados están siempre considerados con relación a las TICs)

	<i>Indicar con X</i>
Educación	
Ciencia y Tecnología	
Comercio	
Gobierno	
Sociedad	
Salud	
Inclusión	
Impacto social	
Seguridad	
Economía	
Comunicación	
Género	
Aspectos Legales de Sociedad de la Información	
Internet Governance	
Políticas de Sociedad de la Información	
Comunidades Indígenas	
Otra, indicar cual:	

3.2. ¿La CVM ha contribuido con información y conocimiento a su desarrollo en la temática de su interés? Indicar brevemente los motivos.

(Eliminar la que no corresponda)

No	Si
Por qué:	

3.3. ¿Qué áreas temáticas usted considera relevantes en la región y que la CVM cuenta con capacidades para ofrecer sus conocimientos, experiencia o servicios?

	<i>Indicar con X</i>
Educación	
Ciencia y Tecnología	
Comercio	
Gobierno	
Sociedad	
Salud	
Inclusión	
Impacto social	
Seguridad	
Economía	
Comunicación	
Género	
Aspectos Legales de Sociedad de la Información	
Internet Governance	
Políticas de Sociedad de la Información	
Comunidades Indígenas	
Otra, indicar cual:	

3.4. De acuerdo a su opinión sobre las temáticas donde la CVM cuenta con capacidades. *¿Qué cree que tiene la CVM para ofrecer?*

(Indicar con X)

Área temática	Información	Conocimientos	Experiencia	RRHH	RR Tecnológicos	Otro, indicar en la temática mencionada
Indicar temática						

3.5. De acuerdo a las áreas temáticas donde la CVM tiene capacidades. *¿Qué tipo de productos o servicios puede la CVM ofrecer?*

(Indicar con X)

Área temática	Consultoría	Trabajo de Campo	Desarrollo de aplicaciones	Soporte Técnico	Capacitación	Otro, indicar en la temática mencionada
Indicar temática						

Sección 4: Existencia de Sub Productos

4.1. *¿Ha usado alguna vez de Mística información, documentos elaborados por la CM, conocimientos, opiniones de personas, contactos, entre otras, para enriquecer sus actividades?*

(Eliminar la que no corresponda)

No	Si
-----------	-----------

4.2. *¿En qué tipo de actividades desarrolladas por usted ha contribuido la información, experiencia, contactos y conocimiento de la CM?*

	Indicar con X
Docencia	
Investigación	
Desarrollo de actividades	
Fortalecimiento de actividades	
Consultarías	

Toma de decisión	
Formulación de Políticas	
Elaboración de documentos o presentaciones	
Participación en eventos	
Identificación de socios	
Otra, indicar cual:	

4.3. A partir de su participación en Mística. *¿Usted ha generado proyectos o actividades en colaboración con otras personas de la CV?*

(Eliminar la que no corresponda)

No	Si
Cuál/es: (describir brevemente en 3 líneas cada actividad)	

4.4. *¿Cómo evalúa esa/s experiencia/s de colaboración?*

Proyecto o actividad en colaboración con otro integrante de la CV	Mala	Regular	Satisfactoria	Muy satisfactoria

4.5. *¿Cuáles han sido los resultados obtenidos en los proyectos o actividades realizadas con otr@s miembros de la CM?*

Actividad/ Proyecto	Resultado obtenido

Sección 5: predisposición de los miembros de la CVM en asumir responsabilidades

5.1. *¿Cuenta usted con experiencia de trabajo en Comunidades Virtuales, sea remunerada o no?*

(Eliminar la que no corresponda)

No	Si
-----------	-----------

5.2. *¿Podría describir qué tipo de actividades ha desarrollado o responsabilidades asumidas en dichas Comunidades Virtuales?*

(Ser lo más breve posible)

5.3. *Sus actividades/ responsabilidades han sido remuneradas o no?*

	Indicar con X
Siempre he recibido remuneración	
Nunca he recibido remuneración	
He recibido remuneración parcial y he contribuido con trabajo colaborativo	
He recibido remuneración temporal y el resto fue contribución personal	
Otra, indicar cual:	

5.4. *¿Puede establecer una carga horaria o dedicación a su contribución en la CM? (siempre referirse a dedicación no remunerada y ya realizada desde su incorporación a Mística)*

5.5. *¿Qué dedicación horaria mensual no remunerada puede usted asignarle a Mística? en el futuro.(Se agradece la mayor honestidad posible)*

5.6. *¿Su dedicación horaria futura puede cambiar en caso de recibir remuneración?*

(Eliminar la que no corresponda)

No	Si
¿Cuál sería la variación?	

5.7. *¿ En qué tipo de actividad se sentiría mas cómodo@?*

	Indicar con X
Coordinación	
Moderación	
Animación	
Apoyo	
Formulación de proyectos	
Administración del sitio	
Soporte técnico	
Desarrollo de aplicaciones	
Comunicación	
Capacitación	
Otra, indicar cual:	

5.8. *¿Qué capacidades personales u organizacionales cuenta usted disponible para ofrecerle a la CVM?*

	Indicar con X	
	Con costo	Sin costo
Recursos humanos para la administración de la CVM		
Recursos humanos para la actualización del sitio		
Recursos humanos para traducción		
Recursos Financieros		
Acceso a fuentes de financiamiento		
Formulación de proyectos		

Hosting		
Administración del sitio		
Soporte técnico		
Aplicaciones		
Comunicación		
Capacitación		
Otra, indicar cual:		

Sección 6: Nuevas acciones y proyectos

6.1. *¿Qué capacidades ve usted en la Comunidad Mística y considera que no han sido aprovechadas en su plenitud?*

(Sea lo más breve posible)

6.2. *¿Qué nuevas acciones o proyectos propondría para impulsar desde Mística en su segunda fase?*

(Sea lo más breve posible)

6.3. *¿Qué nuevas capacidades debería adquirir Mística para afrontar las nuevas iniciativas indicadas por usted?*

(Sea lo más breve posible)

6.4. *¿Usted podría liderar alguna de esas iniciativas? ¿Cuál?*

(Sea lo más breve posible)

Sección 7. Características organizativas principales

7.1. *¿Usted considera que la estructura actual de Mística deber transformada totalmente?*

(Eliminar la que no corresponda)

Si, en su totalidad	Si, en su gran mayoría	Si, pero de forma parcial	Si, cuestiones menores	No
---------------------	------------------------	---------------------------	------------------------	----

7.2. *Desde su perspectiva, ¿qué cambio es vital para el futuro de Mística?*

(Sea lo más breve posible)

7.3. *Desde su visión sobre el futuro de Mística, ¿qué nunca cambiaría de la estructura actual?*

(Sea lo más breve posible)

7.4. *En una nueva estructura organizacional. ¿Qué característica organizacional considera como inconveniente para el futuro de CM?*

(Por favor indicar de forma sintética como máximo 2 características)

7.5. En una nueva estructura organizacional. *¿Qué característica organizacional considera central para el futuro de Mística?*
(Por favor indicar de forma sintética como máximo 2 características)

El cambio organizacional de la Comunidad Virtual Mística: La visión de sus miembros

Parte 1: Opiniones recogidas de las encuestas

1 Introducción: Perfil de los participantes de la encuesta

El presente documento recoge las opiniones de distintos miembros que componen la CVM con respecto a las perspectivas futuras de Mística en un contexto de cambio de gestión/organización.

Como se ha señalado en la metodología las entrevistas no se han realizado sobre la totalidad de l@s miembr@s de la CVM sino que es el resultado de las respuestas recibidas por las personas seleccionadas por los criterios expuestos en el anexo metodológico (Ver anexo 1).

La muestra ha sido de 60 personas de las cuales han dado su respuesta el 32% de la cantidad seleccionada. Sin embargo, la muestra ha sido enriquecida (llegando al 38%) por respuestas brindadas por miembros argentinos que han completado el cuestionario con el objeto de contribuir con la actividad relacionada con las reuniones nacionales realizadas en Argentina, Perú y Costa Rica.

Con relación a las reuniones nacionales corresponde volver a señalar que el objeto de las mismas ha sido el de lograr consensos con respecto a las perspectivas de Mística, a partir de la profundización del análisis iniciado con las encuestas.

A efectos de tener claro el perfil de los participantes de las encuestas se ha diseñado una ficha técnica inicial en el cual se reflejarán características tales como Sexo, edad, país de origen/residencia, profesión, antigüedad en la CVM como así también nivel de participación.

De acuerdo a lo indicado el primer dato relevante es que la participación en la encuesta ha sido de un 60% de mujeres y un 40% de personas entre 31 y 50 años de edad como lo indica el cuadro 1.

Cuadro 1: Participantes de la encuesta por sexo y edad:

Sexo	Hasta 30 años	Hasta 50 años	Más de 50	Totales
Femenino	2	8	3	13
Masculino	1	5	3	9

Si tomamos a los participantes y los dividimos por regiones nos encontramos que aproximadamente el 30% de las respuestas provienen de países de la Región Andina, el 14% de la región caribeña al igual que la región sur de América (estos porcentajes cambiarían si se anexan las respuestas de las personas residentes en Argentina que han respondido la encuesta no por ser parte de la muestra sino por ser participantes de la reunión local). Finalmente, la región centroamericana, México y Brasil se han visto representados por el 11% de las respuestas enviadas. Por otra parte, el perfil de los participantes con relación a su vinculación histórica con Mística, podemos ver que los participantes de la entrevista en su mayoría son personas que han ingresado a Mística en la primera etapa de la CV (1998-2000) mientras que las personas que han ingresado en etapas posteriores han tenido menor nivel de participación en la convocatoria (ver cuadro 2). Vale señalar que la muestra ha integrado a los distintos grupos de ingresantes de formas iguales, eso implica que el 33% de muestra son miembros de la CV que han ingresado en el período 1998-2000, otro 33% de miembros que han ingresado en el 2001-02 y el 33% final ingresantes 03-04.

La misma situación se refleja con respecto a los niveles de participación donde casi el 50% de las respuestas recibidas provienen de personas que tienen una alta participación mientras que el 50% restante se divide entre personas de baja y media participación de las actividades que tiene la CV.

Cuadro Nº 2: Perfil de los entrevistados con respecto a su ingreso/participación en Mística

Participación/Ingreso	1998-2000	2001-2002	2003-2004	Totales
Baja	2	1	3	6
Media	2	3	1	6
Alta	8	1	1	10

Con relación a las profesiones y actividades que realizan las personas entrevistadas es importante señalar que la muestra nos ha reflejado altos niveles de dispersión con respecto a las profesiones, dándole a Mística un perfil plural en lo que respecta a las profesiones (entre los participantes de la encuesta hay sociólogos, politólogos, ingenieros, licenciados en computación, bibliotecarios, periodistas, arquitectos, etc.).

Por su parte, la mayoría de los miembros realizan sus actividades en unidades académicas y organizaciones sociales. Mientras que un grupo minoritario de los participantes de la encuesta han definido un vínculo en dependencias públicas/gubernamentales o en grupos con fines de lucro.

Finalmente, es necesario aclarar que muchas de las personas participantes de la encuesta han señalado una doble pertenencia, como por ejemplo académica/social (ya que participan de organizaciones de la sociedad civil).

Para finalizar, de los participantes de la encuesta el 75% de las respuestas provienen de personas que no han recibido remuneración por participar en las actividades del proyecto Mística. El restante 25% si ha recibido remuneración en

actividades específicas en las cuales se han necesitado consultores con experiencia en trabajos de Facilitación/Moderación/ Coordinación de actividades puntuales como así también han recibido remuneración por proyectos presentados ante convocatorias públicas realizadas por la Coordinación del proyecto Mística (ejemplo: Aplicaciones Piloto).

2. Motivaciones para ser parte de la CVM

Sobre las motivaciones para ingresar y permanecer en la CVM las personas que han respondido, por lo general, expresaron múltiples razones o expectativas (en promedio 6 opciones han sido indicadas por cada participante). Casi todos han destacado su interés en conocer sobre el debate regional e internacional, contar con información actualizada y contactarse con personas que trabajan en temáticas similares a sus áreas de experiencia, en lo que respecta a TICs. *En este aspecto se puede inferir que casi todos los miembros de la CV estarán un proceso constante de transferencia de información y conocimientos que fortalezca sus actividades profesionales u organizacionales.*

En segundo lugar, debe destacarse que aproximadamente el 50% de los participantes en la encuesta han orientado sus respuestas hacia el interés de transferir o difundir sus conocimientos, experiencia y visión en la materia.

Si se relacionan estos puntos puede verse que dentro de la comunidad virtual hay una fuerte demanda de información y conocimientos mientras que la oferta de los mismos se ve reducida pero suficiente para la demanda existente.

Concordante al análisis realizado en el párrafo anterior se puede ver en el cuadro 3 que la mayoría de las personas que han respondido la encuesta leen los mensajes de forma intensiva con el objeto de mantenerse actualizados e identificar las temáticas de interés para el trabajo de cada miembro.

Cuadro Nº 3: Nivel de seguimiento del intercambio en la CV

	Indicar con X
Leo y guardo los mensajes relacionados con la temática de mi interés	14
Leo la mayoría de los mensajes	12
Leo todos los mensajes	4
Sólo leo los mensajes de mi interés	4
Sólo leo los mensajes de las personas que me interesan	2
Sólo leo los mensajes los días que tengo tiempo pero por lo general los elimino	1
Elimino los que están en otro idioma	1
No leo ningún mensaje de la lista	0
Antes leía los mensajes pero ya no	0

Continuando con el análisis sobre las motivaciones para integrar la CVM debe resaltarse que la Ciberoteca es fundamental en el sitio ya que la mayoría de las

respuestas coinciden en que las principales consultas están dirigidas a la base documental de Mística.

Seguidamente, las respuestas relacionadas con las secciones del sitio consultadas se consideran de mayor importancia las relacionadas con la presentación del proyecto y miembros que integran la CV.

La alta ponderación de la Ciberoteca no es casual ya que casi la totalidad de las personas participantes de la encuesta indican que la información existente en Mística (tanto en el sitio como en los mensajes circulantes) es utilizada para la generación de nuevos conocimientos.

En menor medida se ha indicado que el uso de la información ha contribuido a mejorar la producción científica como al mejoramiento de las actividades individuales u organizacionales.

Quizá estas respuestas tienen que relacionarse con el tipo de público participante de la encuesta ya que la capacitación ha sido el ítem que se le ha dado menor ponderación en el uso que se le da la información de Mística.

Cuadro N° 4: Uso de la información en el sitio y de los mensajes que circulan en la CVM

	Indicar con X
Generación de nuevos conocimientos	19
Mejoramiento de sus actividades o de su organización	13
Producción científica	10
Construcción de alianzas estratégicas de trabajo	10
Capacitación	8
Nuevas prácticas pedagógicas	7
Ninguna	1
MISTICA es una red humana, plataforma pero también una familia en línea, una representación del pensamiento y la practica comunitaria de apropiación con fines pacíficos, éticos y democráticos	1

De los participantes en la encuesta el 65% ha participado de alguna actividad en Mística. El 40% ha participado de eventos, en su mayoría de forma presencial y el 40% restante en actividades de elaboración de documentos colectivos y evaluaciones periódicas sobre la CV. Estos porcentajes dejan como marginal aquellas actividades de índole técnico como lo son el rediseño del sitio y las aplicaciones piloto. Las actividades mencionadas son calificadas en general como muy buenas por la mayoría de los participantes.

Ahora bien, con respecto a la presentación de actividades de los miembros hacia la CV encontramos que el 50% de los miembros han presentado alguna vez temas o actividades en la CV. Centralmente las presentaciones se relacionan con trabajos individuales o temas para el análisis colectivo. Las reacciones han sido dispares de acuerdo a las temáticas que se han presentado o los documentos han abordado. A modo de ejemplo se puede ver que temas relacionados a Jóvenes y

Cultura han sido ampliamente aceptados mientras que temas como Educación y TICs han encontrado una reacción regular.

Cuadro Nº 5: Reacción de la CV ante actividades presentadas

Tema o actividad presentada	Nula	Regular	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Proporcionar información				1
Jóvenes y NT				1
Cultura, Ensayos, Artículos				1
URLs y propuestas				1
Paz				1
MyPEs e industrias culturales				1
Alojo!				1
Trab Propios				1
Trab Estudiantes				1
Temas muy puntuales SI				1
Beans (initial)				1
Elaboración de docs colectivos				1
desarrollo del pensamiento creativo y la importancia del arte en educación			1	
documentos de mi autoría en el metasitio			1	
Participación Ciudadana			1	
Precisiones sobre Marketing y desarrollo liderazgo ético e inclusivo			1	
CV como centro de aprendizaje			1	
Medición de Impacto Social de las TIC			1	
TIC en Venezuela			1	
TIC en LAC			1	
CMSI			1	
Educación y TIC		1		
Discusión de tema presentado		1		
InfoAndina	1			
Beans (subsequent)	1			

Además, se han solicitado que los entrevistados señalen los aportes realizados hacia la CVM y por los resultados obtenidos se puede ver que los aportes, en su mayoría, están más orientados a aspectos académicos y de reflexión individual que a la transmisión de experiencias exitosas o vividas (Ver cuadro 6).

Cuadro Nº 6 Aportes realizados al colectivo

Reflexión, opinión, comentario, algún otro tipo de intercambio	17
Documentos, informes o reportes	12
Envío de noticias generales	11
Información temática	11
Conocimientos sobre experiencias vividas	10
URL de interés	9
Experiencias exitosas	5
Aportar la función del abogado del diablo en lo tocante a la visibilidad, la proyección y la diversificación de productos y servicios potencialmente autogestionarios	1
Difusión de contenidos y actividades	1
En el año 2001 organicé y coordine el Track Internet y Sociedad del WALC/Eslared en la ULA	1
Infoandina	1

3. Áreas Temáticas

La indagación sobre las temáticas de interés ha tenido como objeto ganar claridad sobre los temas que la CV debe priorizar en el trabajo colectivo y así desarrollar mayores capacidades en temáticas específicas. Tales capacidades deberían ser útiles para que Mística en su nueva fase logre convertirse en un espacio de referencia tanto en la región como en el contexto internacional.

Analizando los intereses individuales de las personas que integran la CVM se ha identificado que los temas Impacto Social de las TICs, Políticas de Sociedad de la Información, Sociedad, Comunicación, Inclusión y Educación son de mayor interés entre los entrevistados.

En un segundo nivel se encuentran temas relacionados con Gobierno, Ciencia y Tecnología e Gobernanza de Internet son los temas que despiertan interés.

Finalmente, los temas como comercio, salud y seguridad son temas que no se encuentran entre las preferencias de las personas que integran la CVM.

Las respuestas han ponderado que la CVM ha contribuido a las temáticas de interés individual con información abundante y diversa, opiniones de alto nivel con una visión social amplia. Además el debate es fundado y contextualizado.

Ahora si relacionamos las áreas temáticas de interés de los miembros con las temáticas que la CVM cuenta con las capacidades para atender la demanda de conocimientos, experiencia y servicios en la región podemos ver que hay muchas similitudes como en los casos de Educación, Políticas, Comunicación e Impacto Social. Sin embargo, la temática Sociedad se encuentra entre los principales intereses de los individuos pero ven como una temática donde la CVM cuenta con menor cantidad de capacidades para ofrecer a la demanda existente en la materia.

En lo específico hay coincidencia que la CVM tiene como fortaleza la oferta de información y conocimientos en las distintas temáticas, mientras que los recursos tecnológicos se encuentran dentro de las debilidades de la CV en casi todas las temáticas salvo educación.

Cuadro N° 7: Oferta de la CVM por temáticas

Área temática	Información	Conocimientos	Experiencia	RRHH	RR Tecnológicos	Otro, indicar en la temática mencionada
Políticas de Sociedad de la Información	15	15	13	11	2	
Educación	13	14	13	11	7	Productos y servicios. Educ Virtual
Impacto social	10	10	10	8	3	
Comunicación	8	8	7	6	2	

Sociedad	7	7	5	4	2	
Inclusión	6	6	5	4	2	
Gobierno	5	5	4	4	2	
Género	4	4	4	3	1	
Aspectos Legales de Sociedad de la Información	3	3	3	2	1	

En lo específico el tipo de productos y servicios que la CVM puede ofrecer a los demandantes por temáticas son las siguientes:

Cuadro N° 8: Productos y servicios que puede ofrecer la CVM

Área temática	Consultoría	Trabajo de Campo	Desarrollo de aplicaciones	Soporte Técnico	Capacitación	Otro, indicar en la temática mencionada
Políticas de Sociedad de la Información	11	9	4	4	10	
Educación	9	7	6	5	8	⁵⁷
Impacto social	7	7	4	3	6	
Comunicación	6	5	5	5	7	
En general	4	3	3	3	3	
Sociedad	4	4	3	2	3	
Gobierno	4	3	2	2	2	
Aspectos Legales de Sociedad de la Información	4	3	1	2	4	
Inclusión	2	2	2	2	3	
Género	2	2		1	2	
Internet Governance	2	2			2	

Es importante destacar que las consultorías y la capacitación son los principales productos y servicios que tiene la CVM para ofrecer.

4. Existencia de Sub Productos

Casi la totalidad de los entrevistados han utilizado las capacidades existentes en Mística para enriquecer las actividades que realiza tanto de forma individual como organizacional los miembros de CV.

Las actividades que son enriquecidas son las siguientes:

- Investigación
- Docencia
- Desarrollo de actividades
- Fortalecimiento de actividades

⁵⁷Creación de espacios de producción y difusión científica Productos varios (espacios de intercambio cultural, club de conocimientos compartidos, espacios de construcción y revalorización de la identidad, espacios de creación artística, sitio webcreativo, videos, revistas, foros temáticos de formación y o reflexión, diseño de productos web culturales, cursos en línea, creación de ciberotecas en red, etc)

- Elaboración de Documentos o presentaciones

El 75% de los participantes de la encuesta han manifestado que han generado actividades o proyectos con otros miembros de la CV. Tales actividades y proyectos tienen diversas características (ver cuadro 9). En su mayoría todas las actividades han sido evaluadas entre satisfactorias y muy satisfactoria.

Cuadro Nº 9: Proyectos ejecutados o en ejecución entre los miembros de la CVM

<p>1 Junto al grupo de webcreatividad estamos elaborando nuestra primer edición sobre “coma crear en la Web”, la mayoría centrados en el tema de educación e inclusión.</p> <p>2 Encuentro Políticas de la Internet, APC, Montevideo. Grupo La Tribu y F. F. Ebert.</p> <p>3. Alis Web Foro y Global CN</p> <p>4. Incorporación a una nueva ONG. Articulación con otras personas y organizaciones. Desarrollo de proyectos</p> <p>5. No como persona si como institución</p> <p>6. Entre 2001 y 2003 de forma cuasi sistemática... creamos, con un grupo de miembros de la CV, un task force, sobre Subjetividad e Impacto NTICs, que denominamos “Apócrifos” Sentiludicos y Carnavalescos</p> <p>7 Redistic: Red de Impacto Social de las TIC. Articulación para desarrollar el folleto “Otro lado de las brecha: Perspectivas Latinoamericanas y Caribeñas ante la CMSI”</p> <p>8 Formulación del proyecto “Acciones para Fortalecer la Incidencia de la Sociedad Civil en Iniciativas sobre las TIC” (AFISCITIC)</p> <p>9 Invitación a miembros de Mística a eventos</p> <p>10 ELABORACION DE GLOSARIO SOBRE LAS TICS</p> <p>11 Asistir a eventos internacionales (WSIS en Republica Dominicana, ICA/ San Salvador) Utopista del información con estudiantes y Realistica con miembros de la CV</p> <p>12 Participación en eventos</p> <p>13. Folleto de REDISTIC para la CMSI – Grupo de la SC de LAC para la SI</p> <p>14 Realistica</p> <p>15 Cardicis, Aug30,31,Sept1 2004</p>

Los resultados obtenidos han sido de diversa índole e impacto. Por lo general, los resultados se vinculan con la formación nuevas de redes y organizaciones, procesos de aprendizaje, publicaciones y papers, desarrollo de proyectos, participaciones exitosas en eventos y contactos con nuevas personas que han contribuido de forma significativa en las temáticas de trabajo de los miembros de la CV

5. Predisposición de los miembros de la CVM en asumir responsabilidades

El 80% de los miembros de la CVM han expresado que cuentan con experiencias y conocimientos en el trabajo dentro de ámbitos virtuales. Entre las actividades realizadas en distintos espacios se destacan actividades de:

- coordinación/moderación,
- administración de listas/grupos,
- capacitación,
- organización de eventos virtuales,
- edición de sitios,

- difusión de información,
- definición de estrategias de campañas,
- sistematización de mensajes,
- animación de los debates,
- diseño y adaptación de plataformas virtuales y
- traducciones.

Una parte importante de las respuestas han indicado que las actividades realizadas nunca han recibido remuneración y la otra parte similar ha recibido remuneración parcial o temporal con una fuerte contribución personal o de colaboración.

Por lo general, las contribuciones o dedicación horaria destinados a la Comunidad Virtual Mística promedia las 16hs mensuales pero se pueden dar variaciones de acuerdo a los cambios en las exigencias de las actividades personales de los miembros.

Con una perspectiva futura los miembros de la CVM puntualizan que su variación horaria de colaboración puede ser sensiblemente mayor a la contribución actual. Sin embargo, se ha remarcado la necesidad de contriciones puntuales orientadas a obtener resultados concretos y efectivos en su impacto.

Ahora si la participación cuenta con remuneración las respuestas se han orientado hacia el aumento de la participación en la CV pero este cambio es muy poco elástico y esta condicionado por el tipo de actividad o responsabilidad que se le asigne,

Por otra parte, entre los miembros de la CV que participaron de la encuesta hay una importante fuerza de trabajo dispuesta a trabajar en la formulación de nuevos proyectos, en actividades de capacitación y comunicación. Como contrapartida hay una baja predisposición para participar en actividades técnicas como puede verse en el cuadro 10.

Cuadro Nº 10: Actividades que pueden asumir los miembros de la CV

	Opciones elegidas.
Formulación de proyectos	13
Capacitación	12
Comunicación	11
Moderación	9
Animación	9
Apoyo	8
Coordinación	7
Administración del sitio	2
Soporte técnico	1
Desarrollo de aplicaciones	
Tutorías, evaluación de investigaciones y proyectos	1
Producción de contenidos para audiencias de distintas edades, y audiencias	1

lectoras no especializadas en NTICs, con experiencia previa en temas NTICs	
Investigación	1
Traducción	1

Si tomamos la oferta existente entre los miembros de la CVM puede destacarse que la formulación de proyectos, la capacitación y comunicación se encuentran entre las principales ofertas no remuneradas. Mientras que la disponibilidad de recursos humanos para la administración entra al conjunto mencionado anteriormente pero requiere centralmente de remuneración.

6. Nuevas acciones y proyectos

A partir de las capacidades adquiridas en la CVM hay algunas propuestas guía que se orientan a la necesidad de mayor estructuración de redes o grupos para impulsar nuevas actividades vinculadas con la formulación de proyectos, capacitación, incidencia, elaboración de nuevos conocimientos y experiencias en temáticas vinculadas con las TICs para el desarrollo y en temáticas más específicas que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de actores sociales y gobiernos locales. Asimismo, hay algunas posiciones orientadas a profundizar las acciones ya lanzadas en Mística. A modo de ejemplo, se han rescatado las siguientes opiniones:

1. Capacitación, elaboración y gestión de proyectos ICT 4 Dev, acciones de incidencia, difusión.
2. No supimos organizarnos para producir mas, dado el capital cultural que es evidente circula en la comunidad.
3. Estructuración de conocimientos y experiencias.
4. Desarrollo de proyectos de capacitación en el ambito local.
5. Creo que dentro de la CV existe la posibilidad de conformar grupos especializados (burbujas) en distintas temáticas que pueden generar productos y procesos de gran calidad.
6. Hay mucha experiencia y conocimiento aún insuficientemente articulados
7. Generación de alianzas más específicas y sostenibles en el tiempo para trabajo colaborativo en diversas áreas: investigación, capacitación, asesoría
8. concretar propuestas de políticas públicas sobre TIC. Promoción de comunidades virtuales y creación de centros de acceso (probablemente junto con Somos Telecentros)
9. LA riqueza de sus recursos teóricos y de sus experiencias en todo el continente para conseguir un reconocimiento a nivel continental que le de mas recursos
10. El Metasitio está aun por convertirse en el lugar de referencia que aspiramos sea. El acceso al metasitio y a la ciberoteca deben ser más amigables y con facilidades de búsqueda más avanzadas
11. Formación de RRHH en ICT4D
12. Redes de proyectos regionales

Con la mirada puesta en el futuro los miembros de la CV perciben que deben impulsarse proyectos especializados en las TICs para el desarrollo en los cuales se fije posición sobre temas estratégicos para la región. Además, deben diseñarse cursos de formación, organizarse foros y congresos virtuales, elaboración de documentos de reflexión sobre la Sociedad de la Información.

Sin embargo, deber resaltarse algunas voces que indican que en la historia de Mística ha habido muchos proyectos que no han sido concretados y que en el futuro pueden concretarse siempre y cuando exista un cambio en la organización y distribución de responsabilidades entre los miembros que se responsabilicen en la gestión de Mística. Además, este cambio organizacional debe tender a formalizar la CV con el fin de poder representar proyectos ante organismos de financiamiento.

Ahora bien, al momento de indagar sobre la posibilidad de contar con nuevos líderes que lleven adelante las iniciativas planteadas nos encontramos que había una fuerte tendencia a acompañar las iniciativas y no a liderarlas. Aunque algunas respuestas han aceptado el desafío de liderar pero solo proyectos definidos y específicos en temas relacionados con los intereses de los participantes.

7. Características organizativas principales

Evidentemente el consenso está dado en la necesidad de cambio organizacional que debe afrontar la CVM. Aunque este consenso está fraccionado entre aquellos que consideran que tiene que cambiar de forma parcial, en cuestiones menores y muy marginalmente los que consideran que en su gran mayoría, (ver cuadro 11)

Cuadro Nº 11: Cambio de la estructura organizacional actual.

Si, en su gran mayoría	Si, pero de forma parcial	Si, cuestiones menores	No Contesta
2	11	6	3

El cambio es evidente y necesario pero ¿qué tipo de cambio es necesario?. De acuerdo a las respuestas recibidas hay un consenso que es necesario alcanzar el objetivo de lograr una CVM descentralizada, autárquica y auto sostenida (cambios que no son ni parciales ni menores). En este tema presentaremos todas las opiniones ya que son sustantivas para la definición de las perspectivas futuras de la CV en lo que respecta a la transformación organizacional. En tal sentido las respuestas de los entrevistados han ponderado los siguientes puntos:

1. Creo que los cambios deben surgir de la dinámica de las interacciones entre los componentes de la comunidad
2. La administración para poder producir e independizarnos, autogestionarnos
3. dar con los grupos de personas indicados para obtener la descentralización
4. Mayor participación en la coordinación de diversas áreas
5. *Aprimorar as trocas de conhecimento para capacitação*
6. Fortalecer sus capacidades y construir un modelo de gestión que represente a los diversos actores involucrados
7. El pago de membresía, la distribución de responsabilidades para su sostenibilidad integral y un mecanismo para redistribución de beneficios (y remuneración) por trabajos desarrollados, entre quienes participan y la comunidad.
8. Comprender... que aunque lo visible es que somos red. Somos mucho mas que eso
9. Cambio en la estructura de coordinación y "legalización"

10. Ser sustentable mediante la oferta de servicios de capacitación, consultoría y coaching a ONGs. Una actualización permanente en aquellos temas que son cruciales para la comunidad
11. Creo que es indispensable movernos hacia el logro de concreciones que hagan posible las alianzas entre sus miembros
12. Desarrollar experiencias 'prácticas' (remuneradas y/o gratuitas)
13. Que l@s miembros de la CV asuman su rol como agentes solucionadores de problemas y generadores de acciones y abandonen el rol bastante pasivo que en general mantienen. Muchos se limitan a señalar lo que falta o lo que se ha hecho de manera defectuosa. Hay que ser más proactiv@s y lanzad@s a proponer soluciones e implementarlas también
14. Mejorar su forma de difusión y comunicación
15. Debe ser autónoma
16. It needs to take responsibility for itself
17. Mayor participación conjunta

Como se ve el cambio esta visto desde todos los ángulos posibles. Sin embargo, hay consenso que estos cambios no pueden afectar puntos esenciales de la vida de Mística ya que si esto sucede deja de ser la comunidad que se ha logrado construir durante muchos años. Entre los puntos neurálgicos deben destacarse:

1. Las reglas de convivencia, de funcionamiento.
2. La calidad de la moderación
3. La tolerancia y el pluralismo que le imprimieron sus fundadores
4. El espíritu que la mueve.
5. La atención casi personalizada que cada uno de nosotros tiene cuando necesita algo de la organización (me refiero especialmente al trato que Daniel Pimienta nos da a todos).
6. La CV y sus reglas y las posiciones ideológicas definidas hasta el momento
7. Su Ética de relacionamiento, su compromiso con el conocimiento abierto, la eficacia de la moderación
8. Su comunidad virtual debe mantener el mismo espíritu que hasta ahora ha mantenido. Los intercambios y documentos existentes son un base para el conocimiento que debe ponerse al alcance de todos. Buena voluntad y confiabilidad de sus miembros
9. El espíritu de servicio y preocupación real por entender este nuevo mundo. Los coordinadores actuales (lo han hecho muy bien).
10. La horizontalidad
11. Its multi-lingual nature
12. La comunidad humana es valiosa, no la cambiaría
13. La estructuración en base a la solidaridad y el compromiso
14. La libre circulación de ideas y opiniones entre los miembros en forma general e irrestricta, más allá del trabajo de la moderación, que con aciertos y errores es de gran valor. Permitir que los 'participantes silenciosos' (¿qué porcentaje somos?) puedan acompañar la vida cotidiana de la CVM y brindar su pequeño aporte como en instancias "cuasi plebiscitarias" como la presente encuesta

Finalmente en el trabajo de recolección de opiniones hemos intentado de identificar amenazas y oportunidades pueden surgir del nuevo esquema organizacional. En tal sentido las personas entrevistadas han señalado como amenazas:

1. Centralización y concentración de las decisiones
2. Contenidos muy voluminosos que pueden conllevar "infoxicación" o "diabetes informática". Contenidos de formulación compleja que dificulten su comprensión
3. no pensar en producción y autogestión
4. no mantener las riquezas de mística y su apertura
5. La capacitación y el encuentro de personas indicadas para poner en funcionamiento la nueva estructura organizacional.

6. El establecimiento de nuevas normas y la adaptación a la participación general de las personas en la CV.
7. Apenas mantenerse como está.
8. La dependencia del trabajo de Funredes y la dependencia de la cooperación para la sostenibilidad financiera
9. No definición clara de criterios para membresía
10. No definición clara de obligaciones y derechos de miembros
11. La burocratización y la falta de contribución de sus miembros en la realización de proyectos.
12. Las acciones oportunistas o con finalidades francamente destructivas y sin rumbo de sus miembros
13. Centralizada
14. Censura y burocracia
15. Compartimentación
16. La frecuencia de las contribuciones, muy alta y a veces de baja calidad
17. La horizontalidad absoluta en la estructura de la membresía. Definitivamente hay quienes aportan más en calidad y cantidad y quienes son pasivos receptores. Es una manera desigual de distribuir el peso de la actividad de la CV
18. Dependencia de una sola organización

Dentro de las oportunidades los entrevistados han señalado:

1. Democracia y descentralización por actividades-temas-regiones etc según sea necesario, organización en forma de redes
2. Brevedad en los contenidos y contenidos de fácil asimilación
3. pensar en quien lidere la parte administrativa y de gestión pero de forma holística, abierta, no convencional
4. Mantener el espíritu de origen de mística. Que la producción se vea reflejada con mayor movimiento, poder devolver lo producido a la sociedad.
5. Pensar en la apertura a otros miembros, previa organización. De lo contrario, somos más enredados en lo mismo.
6. La forma de obtener fondos y el tipo de organización que adoptará para el nuevo reparto de actividades
7. Transparencia - Eficacia
8. La transparencia y la democracia en todos sus niveles y aspectos
9. Trabalhar formação e comunicação.
10. Un consorcio de instituciones y personas dirigiendo el proceso.
11. Una CV amplia y dividida en temas y grupos de interés
12. Una articulación con otros actores vinculados a la temática
13. La capacidad de actuar en forma colectiva para identificar y dar respuesta adecuada a los cambios y oportunidades que se presenten.
14. Optimización de la productividad y diversidad del teletrabajo, para personal remunerado y no remunerado...
15. Desarrollo de aproximaciones sistemáticas al levantamiento de competencias, experiencias, perfiles, sociales, ocupacionales, vocacionales y similares de los miembros actuales de la CV
16. La creación de un plazo, canal y programa de inducción y motivación para el personal no asalariado.
17. La creación de un sistema de puntaje e incentivos no económicos de carrera para el personal no remunerado, en la política de recursos humanos... de la organización
18. Equipo de coordinación multidisciplinario Mecanismos definidos para asegurar el trabajo sostenido y permanente de un equipo de coordinación (core strategies) independientemente del desarrollo de proyectos y actividades puntuales
19. Imaginación, Descentralización y autonomía, factibilidad y viabilidad financiera
20. Distribuida, Por proyectos
21. Mejor calcificación de los mensajes que llegan muchos a la misma fecha y no tengo tiempo de leer todo

22. Coordinación
23. Better use of group/committee work to take on responsibilities; a new vision which recognises each member's individual responsibility to the whole group (bottom up) rather than depending on one "leader/executive) top down.
24. No atada a una sola organización, de manera exclusiva. Podría pensarse en que fuera una organización prestataria de servicios que dependiera de varias
25. Contar con un Comité de Apoyo o Técnico Contar con un Consejo Directivo
26. Un sistema que asigne créditos a l@s miembros por sus aportes al funcionamiento de la CV y que valore la reputación que adquiere cada quien de acuerdo a sus intercambios en los diversos ambientes funcionales de la comunidad

Parte 2: Opiniones recogidas de las reuniones presenciales.

1. Reunión en Perú

La convocatoria a reunión presencial se hizo a todos los miembros peruanos acreditados en la CV Mística. Por diversos motivos, la reunión ha tenido baja participación, pero el nivel de contribución ha sido relevante por el nivel de compromiso y seriedad que han planteado los participantes.

Las Preguntas que se plantearon en dicha reunión

1. ¿Qué representa MISTICA en sus procesos laborales, como lo usan, como aportan a MISTICA?
2. ¿Cómo consideran que MISTICA pudiera crecer (sostenibilidad, accesibilidad, gobernabilidad del grupo)?

El análisis situacional primario debe estar dado por la relativa poca participación e interés directo en la situación de la CV. Si bien las excusas de falta de tiempo (o priorización de otros deberes), deberían entenderse directamente desde la perspectiva de toda comunidad virtual que tiene un alto porcentaje de miembros "submarinos" o "escuchas" pero un relativo pequeño porcentaje de personas involucradas y participantes directamente en los procesos así como en la producción de información.

Este hecho fáctico ha sido un problema para la presente investigación. Aún a pesar de esta desventaja se llevó a cabo la consulta nacional, que se baso en un dialogo.

Sobre las dos preguntas bases, expresadas líneas arriba, se tiene como consenso lo siguiente.

MISTICA resulta una herramienta de uso diario, como fuente de información para las actividades diarias de las personas, siendo quizás su primer instrumento de

obtención de información sobre “TICs” en la región y a nivel internacional. Es decir hay un reconocimiento al beneficio que MISTICA genera a los actores involucrados, al ser parte de un network lo suficientemente diverso que permite mantener un “nivel de conocimiento” lo suficientemente adecuado. Ahora bien, la cantidad de aportes se reduce a temas muy puntuales, o a “solicitar mas información” lo cual genera un desgaste por parte de los “aportadores primarios” (constantes) de información, haciendo que en los momentos que no se encuentran directamente involucrados los “primarios” se “sienta” esta falta de información, sin que encuentre un mecanismo de “recarga” entre los “submarinos” del sistema.

Asimismo, MISTICA, representa un espacio de encuentro con expertos, reconocidos por la comunidad, y validados por sus compartires, y un espacio de encuentro entre dichos expertos, siendo muchas veces un sitio de dialogo de “alto nivel”. Hay algún grado de inhibición a preguntar, al haber un “alto nivel” de discusión, que se debería combatir con un acercamiento a través de publicación de faqs, con las preguntas básicas o conceptos básicos.

En relación a lo que sería MISTICA 2, o que es lo que toca hacer como colectivo, la respuesta esta dada por entender que MISTICA como tal es una CV generada desde FUNREDES, que ha evolucionado a una velocidad que ha sobrepasado a FUNREDES y las expectativas de los involucrados directamente en el inicio de la CV, con lo cual el proceso de cambio se requiere de entender dentro de una evolución.

Bajo esta primera premisa se debe comprender un proceso de mantenimiento de la CV, como un espacio colectivo. Ahora bien es entendible que la vida de dicha CV esta dada por el esfuerzo de Daniel Pimienta (y de FUNREDES), un esfuerzo pensado en la creación de un colectivo de análisis científico, que ha crecido.

Más que pensar en una institucionalización de la CV se ha pensado en mecanismos de sostenibilidad que permitan a corto plazo, traspasar los costos de operación de FUNREDES hacia “algo”; dicho algo debe estar relacionado a la comunidad de miembros de la CV, aunque no queda claro que tipo de estructuración debe tener una organización de este tipo.

Finalmente, se debe entender que MISTICA no es solamente un producto de FUNREDES sino que se ha convertido en un espacio colectivo de intercambio, aprendizaje continuo y compartires.

2 Reunión de Costa Rica

Para las entrevistas en Costa Rica, se solicito ayuda a Fundación Acceso, en la persona de Cristina Nogues, a la cual debemos hacerle un especial reconocimiento por su apoyo desinteresado y participación activa en este trabajo.

Las Preguntas que se plantearon en dicha reunión

1. ¿Qué representa MISTICA en sus procesos laborales, como lo usan, como aportan a MISTICA?
2. ¿Cómo consideran que MISTICA pudiera crecer (sostenibilidad, accesibilidad, gobernabilidad del grupo)?

Del grupo que se solicitó a Fundación Acceso que pudiera recolectar/entrevistar sobre las apreciaciones directas sobre estas preguntas, la muestra arroja lo siguiente:

Evelyn Zamora Serrano: respondió

Christian Hidalgo: solo sigue a MISTICA de lejos

Rosa Cheng: Dejó de seguir MISTICA hace algún tiempo

Kemly Camacho Jimenez: Mandó una encuesta completa

Magaly Zúñiga Céspedes: respondió

Cristina Nogues: Mandó una encuesta completa

Margarita Salas: respondió

Nora Galeano y María Saez no han respondido por diversas causas de índole personal.

Pregunta 1:

Magaly Zúñiga:

En nuestro caso, la que ha estado vinculada ha mística he sido yo, que soy la directora del Departamento de Investigación. Para mí mística representa una fuente de actualización en discusiones de primer orden relacionadas con la apropiación social de las TIC. Me ayuda a estar al tanto de qué se discute, cuál es la importancia de la discusión, además de proveerme valiosa información acerca de eventos y publicaciones. Yo por lo general direccionó todos los vínculos o materiales que me parecen útiles a las personas encargadas de labores específicas en la FOD. Por otra parte, guardo y reviso lo que está directamente relacionado con mi trabajo o el de mi equipo Mística ha sido para mí una ventana al mundo, que me permite ver más allá del ámbito específico en el que trabajamos nosotros.

La otra cosa que me parece muy valiosa es la red de contactos que le permite a uno construir, sabiendo quién trabaja qué. Otra cosa es la gran disposición de la gente a proveer información cuando se solicita ayuda sobre un tema en particular. En cuanto a cómo podríamos aportar a mística, lo único que se me ocurre es que tendría que ser a través de servicios o colaboraciones que involucren algún trabajo manejable, pues no podría ser una colaboración económica. A lo sumo creo que se podría pagar una suscripción anual, como un derecho de membresía o algo así, para uno que ya conoce el valor de Mística.

Lena Zúñiga:

Para mi mística es un contacto constante con la comunidad de TICs para el desarrollo, es un espacio para validar el trabajo que estamos haciendo y para

mantenernos actualizados sobre lo que se está trabajando en la región. Para mí, es un espacio indispensable donde se comparten las perspectivas de cada grupo y en general, es un foro donde de alguna manera se marca la pauta para el trabajo en TICs en la región.

Margarita Salas:

Cuando inicié mi trabajo en Comunidades virtuales de aprendizaje MISTICA fue para mí como un museo viviente, una colección de temas clave, impresiones, ideas, comentarios, apoyos y discusiones en torno a las TIC y la transformación social. Voces desde distintas latitudes, géneros, profesiones e idiomas. En MISTICA he encontrado algunas respuestas, pero lo más importante es que he encontrado muchas, pero muchas preguntas que me han ayudado a dimensionar desde diversas perspectivas las implicaciones sociales de las TIC. MISTICA ha sido y es un referente en mi trabajo cotidiano. Sus patrones de comunicación son tan activos que a menudo no alcanzo a enviar mensajes a su lista, sin embargo, leo la mayor parte del material e inclusive en algunos periodos he participado en sus listas burbuja. A pesar de que no conozco personalmente a prácticamente ningún integrante de MISTICA, a través de sus correos se han vuelto personas conocidas para mí, en ocasiones, con solo leer el modo del mensaje ya adivino de quién se trata. No miento cuando digo que MISTICA es un grupo de personas a quienes le tengo respeto profesional y cariño.

Evelyn Zamora:

Mística representa para mí un espacio de intercambio de información el tema de TIC's, una red que comparte opiniones y saberes, que son inmediatos, es decir que al diseminarse por medio de una red electrónica tiene la ventaja de estar actualizada y de recopilar información de todos los países latinoamericanos. Sin embargo, debo hacer un esfuerzo para que su excelente dinámica y la fluidez de tantos correos no me generan saturación de información

Análisis:

Las respuestas concuerdan su enfoque en considerar a MISTICA un espacio, y para nada como un producto de FUNREDES, si lo consideran como un espacio de dialogo. Es interesante señalar que se sabe que es FUNREDES la que esta detrás, pero no se menciona, entendiéndose una continuidad temporal en el hecho de su mantenimiento. Quizás sea Magaly Zúñiga quien más se aproxima a una posibilidad de avanzar hacia alguna forma de financiamiento directo al indicar la posibilidad del pago de una membresía anual.

Cabe destacar que se ve a MISTICA, también, como un centro de recursos de información sobre las TICs para el Desarrollo en la región, no se le ve como un centro de capacitación o similar sino que se le entiende en el contexto de permitir "acceder a la información", y además validarla por el hecho de que sea "pasada" a través de MISTICA.

Es importante señalar el reconocimiento por parte de las entrevistadas sobre la importancia del espacio de MISTICA en su quehacer diario, como herramienta de investigación.

Pregunta 2 las respuestas fueron:

Magaly Zúñiga:

Esta es una pregunta difícil, yo no sé nada de esto, pero creo que si piensa crecer, hay que pensar en metodologías que permitan limitar o filtrar mejor el volumen de mensajes, porque al menos en los últimos tiempos para mí se ha vuelto imposible de atender siquiera someramente.

Para la gobernabilidad del grupo, no tengo idea. Lo único que atino a pensar es en la moderación, y aparte de los criterios existentes y que sean públicos y consensuados, y el recurso de abrir listas burbuja o paralelas cuando hay intereses en temas muy específicos, pues no se me ocurre otra cosa.

Para la sostenibilidad, quizá la búsqueda de alianzas estratégicas, por ejemplo con alguna institución con proyección regional, que pueda beneficiarse del acervo de mística y que pueda compartir los gastos de su sostenimiento, pero no me preguntés que institución porque no se, pero me parece que podría existir alguna.

Lena Zúñiga:

Para mi mística ha mantenido una muy buena estructura de gobernabilidad y accesibilidad. Desde el punto de vista de toma de decisiones creo que se han hecho grandes esfuerzos por hacer la comunidad participativa e inclusiva. La verdad no tengo muchas ideas sobre cómo una comunidad como mística podría ser sostenible por si misma, no conozco muchas experiencias exitosas en ese sentido. Para mi debería seguir existiendo una organización líder fuerte detrás del proyecto y los miembros deberían contribuir a buscar opciones de sostenibilidad.

Margarita Salas:

Creo que es MISTICA es una comunidad muy grande y muy diversa y su gobernabilidad es un gran reto porque se puede topar con la disyuntiva entre legitimidad del liderazgo vs. operatividad. Creo que un ingrediente vital de la sostenibilidad, en términos de continuidad, es el nivel de identificación que tengan los actores que conforman la iniciativa. Por otra parte está la sostenibilidad financiera, la cual es compleja pero podría pensarse en buscarle financiamiento por la vía de formular algunos productos o servicios específicos periódicamente. Esto tendría que manejarse con mucho cuidado, para no volcar la lógica de la comunidad entera a la venta de servicios. Más bien, estoy pensando en algo así como que cada año se conformara un pequeño grupo que ejecutara un proyecto o entregara un producto específico que permitiera darle recursos a la comunidad para sostenerse hasta el siguiente periodo. Con respecto a la dirección, creo que sí es importante que una organización tome el liderazgo y garantice continuidad de los procesos, al menos por unos dos años. Quizá se pueda pensar en rotarla cada cierto periodo de tiempo. Realmente no conozco suficiente sobre la gestión y dirección de MISTICA para aportar mucho en este sentido.

Evelyn Zamora:

Manteniendo el intercambio de temas que generen interés dentro de sus miembros, manteniendo la administración que ha tenido hasta el momento. Financieramente creo que es difícil encontrar muchas opciones de sostenibilidad, al menos que sea con donantes que deseen que la iniciativa permanezca.

Análisis:

Las respuestas planteadas pasan por un sitio en concreto: la necesidad de estabilidad de la CV pero sin poder ofrecer soluciones prácticas de mantenimiento de la misma.

Es decir existe un involucramiento de recojo de información (y eventualmente aporte de alguna información), pero no existe un involucramiento en lo que corresponde a la administración de la CV (técnica y/o financieramente). Hemos de entender que este fenómeno es el mismo que afecto la recolección de información de miembros de MISTICA a quienes se convoco para ayudar en la presente investigación.

A pesar de lo expresado en las respuestas, no debe dejarse de lado, el interés que hay en que se continúe con MISTICA, pudiendo en grado último los mismos miembros de la comunidad llegar a cubrir los costes de operación (al menos poder subvencionar desde las organizaciones a las cuales pertenecen).

Reunión en Argentina:

En Argentina se ha realizado una convocatoria amplia a los miembros de la CV Mística residentes en el país. Las respuestas se han realizado de forma virtual y el trabajo presencial ha contado con una baja participación de los miembros que están suscriptos a Mística.

En la reunión no se han planteado preguntas disparadoras sino que se ha presentado las opiniones de los miembros argentinos que han respondido la encuesta. Además, se ha planteado un contexto de situación sobre el presente de Mística desde la perspectiva de necesidad de cambio tanto organizacional como de sostenibilidad.

Entre los participantes, se han definido que la CVM ha tenido un proceso de cambio en el perfil de sus participantes en las discusiones y el trabajo de la CV. En tal sentido, se ha remarcado que inicialmente Mística reunía activas participaciones de miembros vinculados con organizaciones sociales vinculadas con la difusión de las TICs en la Sociedad Civil. En la actualidad, era notorio el aumento de la participación de sectores académicos vinculados con el estudio y el trabajo social relacionado con las TICs para el desarrollo.

Esta afirmación no indica que se han reemplazado los grupos. Sin embargo, es claro que las capacidades de información y conocimientos que hoy se encuentra en Mística son de suma utilidad para estos sectores académicos. En consecuencia, Mística es un espacio de donde recurrir para fortalecer los procesos de investigación y formación de los diversos miembros que la integran.

Esta situación no es vista como problemática salvo al momento de evaluar cuanto de esa información y conocimientos vuelven en nuevos conocimientos para ser compartidos con los restantes miembros.

Además, se ha puesto sobre la mesa en origen de Mística con la idea de generar conocimientos fundados que sean de utilidad para las organizaciones sociales en su proceso de incidencia en el tránsito hacia la Sociedad de la Información.

Por ello, surgía del consenso entre los participantes que Mística debía reafirmar sus objetivos para luego definir su esquema de organización. Por supuesto, se coincide en que Mística es la fuente de información y la usina de conocimientos que debe orientarse a fortalecer a las organizaciones de base en el proceso de incidencia de las políticas públicas. Pero además, es el espacio de articulación para la construcción de un discurso alternativo sobre el impacto social de las tecnologías.

En consecuencia, Mística necesita de un proceso de descentralización o distribución de responsabilidades que contribuya a mejorar la performance de producción científica y de capacitación que contribuya al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil actuantes en América Latina.

Para lograrlo, es necesario acordar con actores clave la distribución del trabajo que configure una red de gestión y administración para mantener vigente este espacio colectivo. Sin embargo, es claro que no deben distribuirse cargas solamente sino que también deben buscarse incentivos de corto, mediano y largo plazo que posibiliten alcanzar compromisos de largo alcance en el colectivo, no solo de gestión sino del que integra la CV.

A tal efecto, es necesario impulsar proyectos motivadores para los integrantes de la CV y que logren establecer compromisos más firmes. En tal sentido, la especialización de Mística en temas como impacto social y políticas públicas puede ser un eje integrador de voluntades. Asimismo, el fortalecimiento del espacio virtual de formación/capacitación es otro elemento crucial para una nueva fase de desarrollo de Mística. Finalmente, el aumento en la participación de Mística en procesos locales, nacionales, regionales e internacionales puede colocar a Mística en el centro del debate regional.