

## **AQUELLOS CON LA FRENTE EN ALTO: Cómo las ONG locales lograron llevar la revolución de la información a las puertas de las comunidades ghanesas**

*“Muy impresionante, ¡y esperamos que no sea una maravilla de nueve días!”*

*Así lo señaló Sdamoah Simpwu, durante la inauguración del nuevo Centro de Aprendizaje de la Comunidad (CLC por sus siglas en inglés)<sup>1</sup> en Kumasi, Ghana, el que abrió sus puertas con grandes bombos y platillos a fines de 1998. Sdamoah, entre uno de los 150 académicos, dignatarios locales, dirigentes comunitarios, empresarios, oficiales nacionales, periodistas de los medios de información, y representantes de la Misión de USAID que se encontraban presente, no era el único con la esperanza de que sobreviviera el CLC.*

*No se les podía desilusionar.*

*Ésta es la historia de cómo 3 organizaciones no gubernamentales (ONG) de tres ciudades en Ghana llevaron las tecnologías modernas de la información y de la comunicación (TIC) a las puertas de las comunidades más desfavorecidas. También representa un precedente de cómo esas ONG —cuyo rubro central giraba en torno al desarrollo social y económico— lograron establecer, comercializar, y hacer funcionar sofisticados telecentros, y cómo fueron capaces de sostenerlos.*

*Lo sucedido en Ghana proporciona conocimientos útiles para ampliar el acceso a las TIC y fomentar la capacidad técnica entre las poblaciones sin previos antecedentes técnicos. Por otra parte, como Sdamoah Simpwu lo señaló al comienzo, la experiencia también demuestra cómo pueden tener éxito las ONG locales en el rubro de los centros públicos de Internet, logrando la sostenibilidad institucional y financiera mientras satisface las necesidades de información y comunicación de las comunidades más desfavorecidas.*

*Esta visión retrospectiva de la actividad del CLC en Ghana presenta lecciones que se consideran sumamente útiles para informar acerca de las labores en cuanto al futuro acceso, uso y aplicación de las TIC que se realizan en el África Occidental, en diversas partes de dicho continente, y también en otros lugares.*

### **Con acompañamiento musical, teatral y de danza**

En octubre de 1998, el Centre for the Development of People (CEDEP por sus siglas en inglés) inauguró su nuevo centro de aprendizaje de la comunidad en Kumasi. Los medios de información impresos y electrónicos cubrieron el evento, y algunos colaboradores que incluían a niños desde los 8 a los 11 años, demostraron paquetes de programas de informática y equipos, tales como computadoras de multimedia en redes con un acceso total a Internet.

La inauguración del CLC recibió el apoyo de toda la comunidad; una empresa local petrolera donó combustible para el transporte de personal y equipo; un diseñador de interiores decoró los jardines del área inaugural, y las emisoras donaron tiempo en el aire para sostener entrevistas y dar anuncios ideados para presentar el telecentro al público.

El representante del Ministerio de Educación, al recalcar la incursión de Ghana en la era de la informática, instó a los estudiantes a usar concienzudamente el establecimiento para realzar su rendimiento en la escuela y aprender sobre las computadoras y la Internet.

Algunos de los invitados especiales incluían a un representante del Rey Asantehene de Ashanti para presidir el acontecimiento y a representantes de los Ministerios de Educación y Comunicación. La Reina Madre de Mampong Kronko, Nana Aboagyewaa Kente, cortó la cinta ceremonial del centro de aprendizaje de la comunidad.

<sup>1</sup> Los términos “centro de aprendizaje de la comunidad,” “CLC,” “telecentro,” y “centro público de Internet” se usan indistintamente en este documento.

## *Ghana a fines de los 90*

Ghana, un país del África Occidental de 20 millones de personas, se encontraba en medio de cambios en 1997. Aunque la mayoría de los ghaneses aún se ganaba la vida a partir de la agricultura, la pesca, y la minería en las selvas tropicales, las sabanas, y las aguas costeras, el desempleo en las ciudades era alto, y la población luchaba contra una tasa de inflación que alcanzaba el 20 por ciento. A pesar de la difícil economía, el país continuaba avanzando hacia la democracia, animado por el nombramiento de Kofi Anan, hijo oriundo de dicho país, como Secretario General de las Naciones Unidas. En 1997, la mitad de la población era menor de 20 años, y los niveles educativos y de alfabetización seguían aumentando. La migración urbana también crecía a medida que los jóvenes buscaban nuevos mercados para sus talentos y oportunidades para sus ambiciones.

La rápida urbanización de Ghana creó una alta demanda en las municipalidades por un mayor número de servicios en todos los sectores. Al igual que otros países africanos que experimentaban el mismo fenómeno, Ghana se embarcaba en un proceso de descentralización para hacer frente a la afluencia que tenía lugar en los pueblos y ciudades. En 1997, por ejemplo, 18.000 funcionarios oficiales recientemente elegidos asumieron importantes responsabilidades del gobierno local. La Misión de USAID en Accra, al conceder que la potenciación local debe ir acompañada de esfuerzos concertados para poder desarrollar una capacidad local, respaldó los métodos utilizados para fortalecer la gestión urbana. Una de las estrategias incluía la creación de “laboratorios de enseñanza” en los que funcionarios locales, administradores municipales, y la comunidad podían formar la capacidad necesaria para manejar el sinnúmero de asuntos afines que enfrentaban.

Los “laboratorios” se convirtieron en Centros de Aprendizaje de la Comunidad.

Cuando el proyecto de CLC de Ghana comenzó por primera vez en mayo de 1997, el acceso a las TIC estaba limitado geográfica y económicamente a la ciudad capital y a las clases altas de la sociedad ghanesa. Era poco común ser dueño de una computadora, y aunque los cibercafés y los institutos técnicos comenzaban a brotar en Accra, éstos se encontraban fuera del alcance económico de la mayoría. Al igual que en muchos países, los grupos que más necesitaban beneficiarse de las TIC eran los que menos se podían beneficiar; entre ellos, estudiantes, maestros, mujeres, pequeños comerciantes, agricultores, organizaciones no gubernamentales, trabajadores en el campo de la salud, al igual que otros agentes del cambio social.

Al mismo tiempo, “el interés en Internet estaba creciendo a una tasa tan gigantesca que uno difícilmente podía sobrellevarlo”.<sup>2</sup>

Para abordar el problema, AED/LearnLink, la Iniciativa Leland, Research Triangle Institute, y tres ONG de Ghana pusieron en marcha la actividad “Asociación para el Desarrollo Local”. El proyecto fue diseñado para establecer Centros de Aprendizaje de

---

<sup>2</sup> Jonnie Akakpo, asesor residente de LearnLink en Ghana

la Comunidad sostenibles y que estuvieran equipados con aplicaciones de TIC de vanguardia que produjeran un efecto mensurable en las prioridades comunitarias. El programa también se diseñó de manera que incluyera:

- Demostraciones para funcionarios oficiales locales, líderes de las ONG, proveedores de servicios, maestros y alumnos;
- adquisición y/o desarrollo de productos audiovisuales y útiles didácticos;
- capacitación del personal y usuarios de los CLC para dar máximo rendimiento a las oportunidades de aprendizaje y de formación de redes que presentan las TIC;
- desarrollo de un conjunto de instrumentos de estimación y evaluación para la actividad;
- adaptación de los CLC en otros lugares de Ghana, si el tiempo lo permitiese.

### *Aquellos con la frente en alto*

*Espero que guíen sus servicios a las puertas de la comunidad.  
--Ben Emmful, cliente del CLC*

Tres ONG ghanesas aceptaron el desafío de lanzar y administrar los CLC propuestos. Según Jonnie Akakpo, asesor residente de LearnLink en Ghana, los líderes de las ONG, es decir “aquellos con la frente en alto”, son los personajes principales que conforman esta historia de los CLC. La tarea no sólo requería que ellos mismos dominaran las tecnologías de la información y de la comunicación, sino que también coordinaran la capacitación del personal, realizaran programas creativos de extensión y orientación, llevaran a cabo estimaciones y evaluaciones para determinar las necesidades de información y comunicación de su público beneficiario, establecieran sistemas sofisticados de seguimiento, de capacitación y costos, y como resultado final, aprendieran a administrar una empresa que, en definitiva, generaría suficientes ingresos para cubrir todos los costos. Las tres ONG que asumieron esta tarea fueron:

- *The Center for the Development of People (CEDEP)* en Kumasi, una ONG dinámica con sólidas raíces en la comunidad, y centrada en el desarrollo comunitario amplio y en la capacitación como medio para el desarrollo de la capacidad humana;
- *The Central Region Development Commission (CEDECOM)* en la Costa del Cabo, es una organización madura y progresiva de desarrollo comercial y económico, con trabajo orientado a encabezar el desarrollo del sector privado mediante una focalización en la pequeña empresa, vivienda rural, mitigación de la pobreza, gestión ambiental, y desarrollo del turismo;
- *Partners for the Internet in Education (PIE)* en Accra, es una nueva asociación de maestros de enseñanza primaria y secundaria dedicados a generalizar más ampliamente el uso de las computadoras y la Internet para fines educativos.

## ***Repercusiones***

*Estoy tan emocionada; envié mi primer mensaje de correo electrónico a mi hijo en Suiza. Además, ahora tengo mi propia dirección en Hotmail. Me estoy reconectando con mis seres queridos que están tan lejos.*

*¡Muchísimas gracias!*

*---Suzanne Gammeter, cliente del CLC*

Tres años después del lanzamiento del CLC, un tasador independiente llevó a cabo una evaluación de sus repercusiones. A pesar de que los centros habían estado funcionando durante un poco más de un año con una dotación total de equipo y un menú completo de servicios, aún en ese breve período habían tenido un efecto positivo en los clientes, en las mismas ONG anfitrionas y en el desarrollo social y económico generalizado en las comunidades beneficiarias. Los siguientes párrafos resumen algunos de las repercusiones a corto plazo que fueron generadas por esta actividad.

### ***Repercusiones en los usuarios y beneficiarios***

Durante el curso de la actividad, las CLC de Ghana proporcionaron servicios de correo electrónico, navegación en Internet, y otros servicios afines de capacitación en computadoras para más de 14.000 personas. Aunque los CLC entregaron estos servicios principalmente a los sectores de la comunidad que ya entendían el valor de las TIC, tales como estudiantes postsecundarios y personal administrativo que deseaba perfeccionar sus habilidades prácticas administrativas, también se logró llegar a muchas otras personas. Por ejemplo, en la Costa del Cabo hubo un impacto considerable de difusión entre la pequeña y la mediana empresa, las que anteriormente no habían reconocido el beneficio de tales servicios, y las que, después de sólo dos años, conformaban aproximadamente el 30% de la base de clientes de los CLC.

### ***Repercusiones en las mujeres***

A la fecha de la evaluación, aproximadamente 2.500 clientas habían utilizado los servicios de los tres CLC. Las tasas de uso de las mujeres habían alcanzado 25% y seguían ascendiendo continuamente, en gran parte debido a las medidas especiales de concientización que habían asumido los centros ubicados en Kumasi y en la Costa del Cabo. La evidencia del compromiso de las ONG de ampliar los beneficios de las TIC a ambos sexos, lo refleja el hecho de que los tres CLC contaban con gerentes mujeres. Los CLC, concientes de la necesidad existente de continuar promoviendo el uso de dichos centros por parte de las mujeres en particular, se encontraban planificando actividades futuras de extensión, con el fin de atraer a un número aún mayor de usuarias a los centros.

### ***Repercusiones institucionales***

Además de proporcionar servicios de correo electrónico, Internet y de computación a 10.000 usuarios, una de las repercusiones principales de los servicios de los CLC fue su impacto en las organizaciones no gubernamentales patrocinadoras:

#### Costa del Cabo

En la Costa del Cabo, el papel que desempeñaba CEDECOM en el desarrollo comercial y económico a nivel regional se veía considerablemente fortalecido a través de su patrocinio y asociación con los Centros de Aprendizaje de la Comunidad. Efectivamente, la junta de administración de la organización indicó que los CLC en la actualidad son esenciales para sus operaciones y deberían continuar aún si los ingresos de operación no proveyeran una sostenibilidad financiera. Esto constituye un logro y repercusión considerables en poco más de un año. El CLC de la Costa del Cabo había comercializado sus servicios a su base de clientes de la pequeña empresa, lo que provocó un segundo efecto de difusión en los dueños y administradores de empresas, puesto que les ayudó a comprender cómo las herramientas digitales pueden mejorar su competitividad y rendimiento.

A pesar de tener que pagar cargos de larga distancia por los servicios de datos por discado a Accra, el Centro de Aprendizaje de la Comunidad de la Costa del Cabo se vio enfrentado a la excelente oportunidad de convertirse en una entidad autosostenible después de sólo un año de funcionamiento. El CLC ya generaba la cantidad de entradas que gastaba, y su ONG anfitriona, una organización de desarrollo comercial y económico, estaba reconfigurando su labor desde el lanzamiento de la iniciativa del telecentro. Al momento de la evaluación final, las gerentes señalaron que los servicios de computación de la Costa del Cabo se utilizaban de 80 a 90% del tiempo. Para fortalecer sus perspectivas de sostenibilidad financiera, CEDECOM comenzó a buscar una forma de superar los cargos de discado de larga distancia a Accra y de ampliar el número de computadoras para efectos de capacitación, correo electrónico, y navegación. Asimismo, comenzaron a forjar vínculos con los sectores hoteleros, de turismo, y artesanales, los cuales constituyen un componente importante en la economía de la región.

#### Kumasi

El CLC de Kumasi también creó una repercusión en su organización anfitriona. CEDEP, una ONG involucrada en el desarrollo social, educación para el desarrollo, acceso a la información, y publicaciones, ayudó al personal que se desempeña en estas funciones a desarrollar nuevas habilidades y sistemas para mejorar su productividad y resultados. Además, debido al CLC, CEDEP comenzó a verse como un organismo con la responsabilidad de ofrecer servicios de correo electrónico, Internet y de computación a otras regiones alrededor de Kumasi. En parte debido a la repercusión lograda por el CLC, el Director Ejecutivo de CEDECOM abandonó su empleo para convertirse en consultor de tiempo completo con labores de identificación de socios y nuevas fuentes de ingresos, para que el CLC pudiera ampliar su impacto más allá del sitio del telecentro.

Al momento de la evaluación final, la gerencia del telecentro de Kumasi señaló que existía una tasa de utilización del 85% al 90%, en la que las entradas del telecentro

prácticamente coincidían con los costos de operación. En un corto tiempo, el CLC contribuyó a la transformación de la ONG anfitriona, y los servicios de distribución de información y publicación del organismo aumentaron considerablemente por el servicio del telecentro. El desafío principal de Kumasi es el limitado ancho de banda al que tiene acceso, y su ubicación, aunque aceptable, podría estar en un lugar más conveniente. Un desafío adicional para la sostenibilidad futura de este CLC era la necesidad de ampliarse más allá del mercado actual de estudiantes y empleados administrativos, y atraer a nuevos clientes del sector de la pequeña empresa, como también a otras ONG que trabajan en el campo del desarrollo social y económico.

### Accra

La organización no gubernamental anfitriona en Accra, Partners for the Internet in Education (PIE por sus siglas en inglés), claramente tenía bastante a favor si manejaba el CLC. Efectivamente, y de acuerdo a su mandato, PIE podría haber utilizado su centro para ayudarle a definir su misión. Puesto que comenzó tardíamente, esto aún no había ocurrido al cierre de actividades; sin embargo, los informes posteriores señalaron que la organización está avanzando en estos rumbos.

Durante la evaluación final, el CLC de PIE reportó un 50% de tasa de utilización, aunque todas las computadoras se encontraban en uso después de varios días de observación. Sin embargo, su mercado se limitaba en gran parte a estudiantes de derecho; además, su ubicación en la parte posterior de una biblioteca no era tan ideal, pero daba cabida a que se pudiera ampliar su base de clientes si lograba cambiar de ubicación. Para que el CLC de PIE se convirtiera en una vía sostenible desde el punto de vista financiero, parecía aconsejable ofrecer un servicio de capacitación más diverso, como también comercializar el centro para nuevos grupos, de una forma más dinámica. Por ejemplo, durante conversaciones con la gerencia del centro, surgieron recomendaciones de contactar a la universidad a la cual asistían los alumnos de derecho que utilizaban sus servicios, con el fin de explorar la posibilidad de una relación de honorarios por servicios con la institución. Además, el CLC de PIE ya tenía como misión principal prestar servicios al mercado educativo, centrándose especialmente en los maestros. Al momento de la evaluación, pocos maestros habían usado realmente el CLC, y aunque el mercado educativo presenta un desafío considerable sobre el cual basar servicios sostenibles desde el punto de vista financiero, puede que ciertos acuerdos creativos con instituciones de educación originen el resultado esperado.

### ***Repercusiones en las telecomunicaciones***

En dos de las tres ubicaciones, los CLC ya habían causado un efecto en la conducta de los proveedores de servicios de telecomunicación. En la ciudad de Kumasi, AfricaOnline adquirió una línea de fibra arrendada hasta Accra para manejar el volumen de tráfico de datos que transmitía, en parte debido al impacto de uso que tenía el telecentro. Asimismo, muchas personas involucradas con CEDEP habían llegado a comprender la importancia de las telecomunicaciones para el desarrollo social y económico.

Como se señaló anteriormente, el CLC de CEDECOM ubicado en la Costa del Cabo había ayudado a acelerar una propuesta de cooperación para la transmisión inalámbrica

de datos a Accra. Es muy poco probable que esta propuesta local para mejorar los servicios hubiera podido emerger, si no hubiese sido por el impacto que tuvo el telecentro en ese lugar.

Con el tiempo, uno puede esperar que aquellos que participan en los Centros de Aprendizaje de la Comunidad logren tomar un papel de liderazgo con respecto a cambios en los servicios de las telecomunicaciones, en beneficio de la comunidad. Esto ya está comenzando a tener efecto en Kumasi y en la Costa del Cabo.

### ***Repercusiones en la reducción de la pobreza***

Aunque el Centro de Aprendizaje de la Comunidad se encontraba funcionando durante un poco más de un año, sus repercusiones en la reducción de la pobreza aún no se podían determinar con anterioridad al momento de la evaluación. Puesto que cada CLC tuvo que luchar desde el principio para lograr la sostenibilidad financiera, los ingresos tuvieron que generarse a partir de mercados que comprendían por qué eran importantes las computadoras, el correo electrónico, y la Internet. Paralelamente, los CLC habían comenzado a ampliar su capacitación, difusión, y campañas de concientización a los segmentos más desfavorecidos de sus comunidades, y aunque todavía no habían llegado directamente a los pobres, habían comenzado a llegar a aquellos que prestaban servicios a los pobres. Una vez que se logró constatar una sostenibilidad financiera, los CLC planificaron realizar esfuerzos adicionales de extensión y capacitación para atender a aquellos elementos de la comunidad que afectarían de manera más directa los asuntos relacionados con la reducción de la pobreza.

### ***Repercusiones en la economía local***

La experiencia global de los telecentros indica que el uso de la tecnología de la información (TI) y el crecimiento del comercio electrónico tienden a ir acompañados de una amplia gama de actividades económicas derivadas, para los fines de apoyar la industria, tomar partido del acceso a la TI, satisfacer la creciente demanda, e incluso como un resultado de la competencia económica natural. La introducción de la TI puede fomentar el desarrollo comercial y brindar oportunidades para la creación de nuevos empleos y una mayor generación de ingresos. Estas oportunidades comienzan a estar rápidamente asequibles no sólo en los centros urbanos, sino que en ciudades secundarias, zonas rurales, y entre las poblaciones minoritarias y desfavorecidas. Algunos ejemplos de actividades comerciales derivadas son los siguientes:

- ◆ Reparación e instalación de computadoras
- ◆ Ingreso de datos
- ◆ Desarrollo y producción de programas informáticos
- ◆ Capacitación en el uso de computadoras y aplicaciones de programas
- ◆ Telecentros, cafés de Internet, y centros comerciales y de comunicación
- ◆ Carreras en gestión, administración y apoyo técnico en el campo de la tecnología de la información
- ◆ Proveedores de servicios de Internet
- ◆ Diseño gráfico
- ◆ Creación de sitios web

Este fenómeno también ocurrió en Ghana. Así lo explica Jonnie Akakpo, Asesor Residente de LearnLink en Ghana:

*Desde que lanzamos el primer CLC en Kumasi y luego nos establecimos en la Costa del Cabo y Accra, más de cincuenta cafés de Internet han abierto en Accra mismo. Éstos prácticamente no existían en Ghana antes de que abrieran los CLC. Asimismo, muchos otros proveedores de servicios de Internet (PSI) han recibido licencias de operación, debido a la gran demanda que nuestros CLC han generado. También están apareciendo tiendas de reparación de computadoras, equipadas para la venta de accesorios, etc., para brindar servicios a los CLC. La actividad de los telecentros ha tenido un efecto considerable en el desarrollo comercial de los proveedores de telecomunicaciones del país. En Kumasi, AfricaOnline está adquiriendo una línea de fibra arrendada hasta Accra para manejar el alto volumen de tráfico de datos que ahora transporta, en parte por el uso que ha ocasionado el telecentro. El telecentro de la Costa del Cabo también ha incentivado una propuesta de cooperación para la transmisión inalámbrica de datos a Accra. Es poco probable que hubiese surgido esta propuesta local para mejorar los servicios, si no hubiera sido por el impacto de la demostración del telecentro en ese lugar.*

¿Cómo logró Ghana un efecto positivo tal en sus comunidades, en las ONG anfitrionas, la industria nacional de las telecomunicaciones, e incluso en el desarrollo económico local en un período tan breve? Los destacados aspectos de sus operaciones explican el éxito logrado, y nos entregan lecciones útiles para realizar futuros esfuerzos similares.

### ***Revelación y exposición: funciones de los CLC ghaneses***

*Para que el concepto y los servicios de los CLC sean bienvenidos por la comunidad, es necesario revelar las tecnologías y poner a la luz sus beneficios prácticos.*

*---Kweku Abban, cliente del CLC*

Las evaluaciones iniciales indicaron la necesidad de que el nuevo CLC de Ghana brindara un conjunto especial de funciones que anteriormente no se habían abordado en las comunidades beneficiarias, es decir, funciones que se habían previsto y visualizado sólo a nivel general durante los primeros días de la actividad. Después de dos años, no sólo el personal del proyecto podía explayarse respecto al carácter de estas funciones de manera mucho más explícita, sino que también lo podían hacer los clientes. A través de entrevistas, grupos de estudio, y encuestas realizadas al concluir la actividad, el personal, los gerentes, y el creciente número de “usuarios” del CLC señalaron las siguientes funciones como los aspectos de especial importancia para las comunidades a quienes ofrece servicios dicho centro:

- Lograr que los miembros de la comunidad aprendan sobre las TIC, las aplicaciones de los equipos y programas informáticos, y sobre cómo pueden influir positivamente en la vida de las personas.

- Brindar oportunidades que sean accesibles desde el punto de vista financiero para que las personas y distintos grupos desarrollen habilidades prácticas para el uso de las TIC, que les permita satisfacer sus necesidades de comunicación e información.
- Apoyar la continuidad de las operaciones y los objetivos estratégicos de las ONG anfitrionas, mejorando las comunicaciones internas y externas y brindando tecnología para la producción de materiales educativos y publicitarios, e informes y registros institucionales.
- Funcionar como incubadoras para una nueva generación de líderes y campeones de TIC que puedan abogar por su comunidad y luchar por la adopción e integración de estas tecnologías a la vida diaria.
- Crear mercados para la difusión de las TIC, ofreciéndose como centros de demostración de TIC y creando una demanda para el acceso;
- Emprender el desarrollo de las empresas de las comunidades que respaldan a los telecentros, tales como suministradores de equipo de computación y de programas, tiendas para la reparación de equipo, y expansión de Proveedores de Servicios de Internet (PSI);
- Proporcionar un ambiente estructurado en el cual se pueden desarrollar, probar, y refinar los instrumentos y métodos de vigilancia, evaluación y mercadeo, para las actividades de tipo tecnológico;
- Ayudar a conectar la brecha digital, permitiendo el acceso de las comunidades desfavorecidas a las TIC para la comunicación y el desarrollo personal y profesional.

La evaluación independiente, y final señala que, los Centros de Aprendizaje de la Comunidad de Ghana en gran medida cumplieron esas funciones de manera efectiva; puesto que de hecho, hasta el momento de esta publicación, y casi cinco años desde el primer lanzamiento, los CLC siguen existiendo.

¿Cómo lo realizaron en verdad?

La simple respuesta es que dichos telecentros comenzaron por informar a sus comunidades sobre la utilidad que representaban las tecnologías de la información y la comunicación, a través de creativas actividades de extensión a grupos determinados, en las que ofrecían capacitación en el campo de las TIC, además del acceso a ellas. Pero los detalles de la experiencia revelan estrategias específicas que aseguraron el éxito, y que aquí se agrupan en tres categorías principales: extensión, servicios y capacitación. Sin embargo, antes de explorar estas estrategias con más detalle, es necesario mencionar una cualidad más intangible que claramente contribuyó al éxito de los telecentros de Ghana.

### ***Buenas vibraciones***

En cierta medida, la capacidad de infundir “vibraciones positivas” en algún lugar, es decir, establecer un aire de amistad liviana, crear un ambiente alegre, incitar sonrisas y risas, puede que sea exclusivamente una característica ghanesa. En los mercados, escuelas, restaurantes, o dondequiera que se reúna la gente, uno casi puede sentir una sensación innata de felicidad que lo llena de calma.

Pero el ambiente que caracteriza a los Centros de Aprendizaje de la Comunidad en Kumasi, Costa del Cabo y Accra, no es simplemente un tributo a la cultura del país o a la naturaleza de la población. Durante los inicios del telecentro a fines de los 90, el personal tomó medidas específicas para asegurarse de que el medio fuera agradable, la atmósfera apaciguante, y el ambiente, conducente al trabajo y al estudio. Aunque los *accoutrements* o equipamiento no son fastuosos, los centros cuentan con aire acondicionado —útil para el equipo y el margen de atención— y las mesas, sillas, cortinaje e iluminación son agradables. Los gerentes de los telecentros, los instructores, y el personal administrativo son acogedores, amistosos y serviciales, como también personas competentes y entusiastas. Por esto, los telecentros no sólo son lugares cómodos y eficientes para el uso de las TIC y para la capacitación, sino que además son lugares que reconocen y aceptan la acogida a las nuevas posibilidades con optimismo y esperanza.

Al reflexionar sobre la experiencia de los CLC, la importancia de crear un ambiente de bienvenida sobresale como una lección valiosa para telecentros futuros. Por cierto, en las encuestas finales y en grupos de estudio de Ghana, una mayoría de aquellos entrevistados mencionaron el “ambiente cómodo” como un motivo principal para volver después de haber visitado los centros, incluso a pesar de su ubicación en los pisos superiores de edificios altos que no cuentan con ascensores.<sup>3</sup>

Aunque algunos telecentros son lugares tranquilos, donde las personas ocupadas participan en programas de capacitación, utilizan aplicaciones de programas o navegan en la Red, la entretención y el entusiasmo parecen limitados. Los centros simplemente no desbordan de espontaneidad o espíritu comunitario. Una de las limitaciones de un ambiente más abierto puede estar ligada a razones de seguridad, lo que limita el grado en que los telecentros están dispuestos a utilizar a voluntarios, por ejemplo, como empleados de oficina o instructores a cambio del uso del equipo. Estos centros aún no han logrado atraer a grupos diversos, y a un mayor número de habitantes locales que visiten el centro y descubran las posibilidades. Si los telecentros adoptaran un método y política de puertas más abiertas para involucrar más efectivamente a los miembros de la comunidad, ya sea mediante voluntarios, pasantes, visitas para escolares, o programas de intercambio, por ejemplo, podrían lograr una mayor integración a sus comunidades, y los residentes locales tendrían un mayor sentido de propiedad con respecto al telecentro. Los CLC de Ghana lograron llegar a este punto y los centros se beneficiaron enormemente de ello.

---

<sup>3</sup> Obviamente, tener que subir escaleras de tres o cuatro pisos para llegar a los Centros dificulta que ciertos segmentos de la población tomen partido de las TIC y de los programas de capacitación. Al concluir el proyecto, los centros estaban considerando mudarse a lugares más convenientes cuando los medios financieros lo permitían.

## Extensión

Los tres CLC llevaron a cabo creativos y eficaces programas de extensión, centrándose en las mujeres que trabajan en el ámbito de desarrollo, el sector salud, maestros, estudiantes, organizaciones no gubernamentales, funcionarios locales, pequeñas empresas, y el público en general. Para informar y familiarizar a los posibles clientes acerca de las posibilidades y aplicabilidad de las tecnologías de la información y de la comunicación, se dedicaron días especialmente para los grupos beneficiarios, a quienes se invitó a explorar los CLC y a recibir información sobre la utilidad de los servicios

### Publicidad

Cada CLC diseñó un método propio para publicitar sus productos, programas, y servicios en la comunidad. Sin embargo, es posible mencionar algunas estrategias. Durante la fase inicial, cada telecentro envió cartas de presentación a posibles socios y clientes en las que anunciaban los nuevos servicios. Todos los centros organizaron lanzamientos públicos, que fueron anunciados en los medios de comunicación impresos y electrónicos. Las ceremonias de apertura se convirtieron en grandes acontecimientos...

Cada centro elaboró un folleto para futuros clientes que describía los servicios ofrecidos. Uno de los centros forjó una asociación con una radiodifusora local, la que publicó sus servicios al aire a cambio de información y noticias provistas por el CLC. Los tres telecentros trabajaron cooperativamente para publicar un boletín informativo trimestral, y dos de los CLC construyeron sus propios sitios web para presentar a las ONG auspiciadoras y destacar los servicios de su centro.

Las “Semanas de Visita” fueron una herramienta de mercadeo particularmente eficaz. Se diseñaron para presentar a grandes rasgos el potencial de los CLC y las TIC a grupos especialmente seleccionados, tales como profesionales médicos, organizaciones de desarrollo de mujeres, o a comerciantes. Los centros también planificaron programas radiales para educar al resto de la comunidad sobre Internet y sus beneficios.

*Extraído de la serie “Ghana’s Community Learning Centres,” en Telecentres: Case Studies and Key Issues, the “Perspectives on Distance Education”, editada por Colin Latchen y David Walker, The Commonwealth of Learning, 2001.*

ofrecidos. Aunque ya existía una demanda de funciones básicas administrativas, las aplicaciones más sofisticadas de multimedia eran menos obvias, y los beneficios de Internet prácticamente no se conocían entre muchos segmentos de la comunidad. Quienes visitaron los eventos iniciales de extensión, como las “Semanas de Visita” diseñadas para grupos especiales, recibieron un regalo de recuerdo, como un diskette con información pertinente, por ejemplo, para que les ayudara a hacer más tangible el mundo virtual que se les había presentado.

Los centros también recurrieron a dignatarios locales, funcionarios oficiales, y celebridades para ayudar a atraer a la multitud, y por supuesto, los afiches colocados estratégicamente en lugares públicos, avisos en los periódicos locales, y la recomendación de los habitantes, también contribuyó a crear interés. Algunos centros además ofrecieron seminarios sobre temas de interés, como “La computadora como herramienta en la medicina”, para atraer a ciertos grupos.

De cualquier modo, la labor de extensión no sólo sirvió como finalidad de mercadeo. Dichos esfuerzos también se utilizaron para reunir datos sobre las necesidades de información y comunicación de los posibles usuarios. El personal solicitó información sobre las necesidades de información y comunicación a los nuevos clientes, usuarios y visitantes, y durante las inauguraciones y los días de visita, lo que luego se incluyó como parte del plan de actividades del CLC.

De este modo, los Centros de Aprendizaje de la Comunidad se convirtieron en medios de descubrimiento: los centros de demostración de tecnología, lugares en los que las ONG y la comunidad a quienes brinda servicios, podrían en cierto modo experimentar con las tecnologías de la comunicación y descubrir los posibles usos para desafíos de desarrollo. Los ejemplos sobran. Por ejemplo, la WWW podría convertirse en un recurso para un empleado de la organización WID (Women in Development) que busca mejores prácticas para establecer fuentes crediticias para mujeres, un propietario de pequeña empresa que busca nuevos mercados, o un maestro en búsqueda de materiales para un plan de estudios. La lección clave es darse el tiempo, anticipadamente, para presentar a los clientes y seguidores la amplia gama de beneficios de las TIC y guiar esa presentación para cada grupo específico, sean mujeres, empleados de la salud, gente de empresas, artesanos, maestros, o funcionarios oficiales locales. El plan de acción del CLC en cuanto a desarrollo de materiales y oferta de servicios, se puede basar posteriormente en las necesidades que los futuros clientes del telecentro hayan expresado.

### **Los servicios**

*Éste es un mar de posibilidades para la educación y la empresa. ¡Nos encanta!*

*--George y Margaret Equagoo,  
clientes del CLC*

A diferencia de los cibercafés, que tienden a ofrecer acceso a aquellos que ya están familiarizados con las TIC, los Centros de Aprendizaje de la Comunidad brindan una amplia gama de programas de capacitación para los clientes que comienzan a conocer las tecnologías modernas de la información y comunicación. Los CLC hacen hincapié en la función educativa de las TIC y su capacidad de aumentar el acceso a la educación básica y a las oportunidades de aprendizaje para toda la vida. A diferencia de los institutos de capacitación, los telecentros también realizan actividades de extensión a grupos que probablemente no buscarían capacitación por sí solos, mediante eventos por medio de los cuales las ONG, los agricultores, las mujeres y los empleados en el campo de la salud descubran la importancia y los beneficios de las TIC. Por otra parte, aunque los CLC administrados por ONG aspiran a la sostenibilidad financiera, también son entidades sin

#### Lo que no siempre funciona

El personal del telecentro de Ghana se veía enfrentado a una serie de desafíos todas las mañanas. A veces no había corriente eléctrica, o las conexiones telefónicas estaban lentas u ocupadas, evitando o interrumpiendo el trabajo en línea. A medida que los telecentros fueron adquiriendo un carácter más popular, también se convirtieron en víctimas de su propio éxito, comprobado por el creciente número de personas que tenían una espera cada vez mayor para utilizar alguno del limitado número de computadoras. El flujo de efectivo era también un problema, en especial al comienzo cuando los telecentros aún no generaban fondos suficientes para cubrir sus gastos, y la ONG anfitriona no contaba con las reservas para administrar el telecentro de manera independiente. Los sueldos del personal eran bajos, y era difícil retener al personal capacitado cuando las empresas del sector privado pagaban mejor y necesitaban contratar constantemente a personal experto en computadoras. El equipo que tenía desperfectos también causaba problemas, en especial cuando las computadoras eran antiguas o no habían repuestos. De hecho, tal vez el requisito más esencial para manejar un telecentro de manera efectiva, es contar con un número suficiente de computadoras en red, que sean de multimedia y de vanguardia, además de impresoras de láser, unidades para discos compactos regrabables y unidades de alta capacidad de almacenamiento, programas educativos, y libros y suscripciones a revistas electrónicas y otros materiales. La operación es difícil aun en las mejores circunstancias; sin embargo, los retos para las comunidades de bajos ingresos son siempre aceptados pacientemente. Si el equipo tiene desperfectos o no es confiable, la tarea o hazaña puede fallar incluso antes de que exista ocasión de intentarla.

*Extraído de: "HighTech/Grassroots Education: CLCs for Skill Building", en TechKnowLogia, julio/agosto de 2000, (www.TechKnowLogia.org).*

fines de lucro, lo que les permite ofrecer capacitación y servicios de acceso a un costo más accesible para grupos de ingresos más bajos.

Los CLC de Ghana realizaron estudios y evaluación de necesidades para determinar cuáles eran los servicios más útiles que podían brindar a sus comunidades y grupos beneficiarios. Después de algunos intentos, errores y experimentación, y cambios que se realizaron con el tiempo, el menú de los CLC incluía los siguientes servicios:

- Funciones de secretariado
- Procesamiento de textos
- Reproducción y diseño de discos compactos originales
- Envío y recepción de correo electrónico asistido e independiente
- Investigación en línea
- Chat en Internet
- Impresión de archivos
- Búsqueda de información educativa y sobre becas
- Búsqueda comercial y mercadeo
- Navegación en la Red espontánea y dirigida
- Capacitación relacionada a la computación, incluidos:
  - Hojas de cálculo (Excel)
  - Procesamiento de textos (Word)
  - Base de datos (Access)
  - Presentaciones (PowerPoint)
  - Orientación sobre Internet
  - Introducción a las computadoras
  - Dactilografía y conocimiento del teclado
  - Edición y publicación gráfica (Publisher y Corel)

Una tendencia que caracterizó a los CLC de Ghana —y que está respaldada por la experiencia global de los telecentros— es la evolución de los servicios que requerían los clientes. Aunque la demanda inicial se centraba en ayuda administrativa relativamente básica, como fotocopiado, tareas de edición y publicación gráfica, producción de papel de carta con membrete, y procesamiento de textos, el uso más sofisticado de las TIC aumentó con el tiempo. La demanda de programas informáticos nuevos, correo electrónico, y navegación en Internet creció de manera constante, en particular entre aquellos que participaban en programas de capacitación.

¿Qué lograron estos servicios? Claramente, los resultados de un CLC evolucionan durante su tiempo de vida. A pesar de que es posible ver el resultado en algunos desde el comienzo, en otros sólo se puede observar un resultado a medida que el CLC madura, que su personal mejora sus competencias profesionales, que se sabe sobre la “nueva organización en el barrio”, y a medida que las organizaciones de la comunidad se enteran sobre lo que puede ofrecer el CLC. En la situación de los CLC ghaneses, se pudo identificar los siguientes productos al momento de la evaluación final:

- Informes empresariales e institucionales, materiales de promoción para la pequeña empresa, y proyectos semestrales estudiantiles;
- cartas y distintos tipos de correspondencia comercial;
- medios de apoyo publicitarios para empresas de información sobre valor agregado;
- transformación de personas “antiinformáticas” en personas “proinformáticas”, por ejemplo, a través de agentes que promueven el uso de las computadoras;
- creación de personas letradas en computadoras (quienes comprenden cómo hacerlas funcionar, lo que pueden hacer, y cómo se pueden aplicar sus funciones a la educación, los negocios y la vida);
- aumento de la productividad empresarial;
- aplicaciones de programas nacionales y apropiados desde el punto de vista cultural, dirigidos a la enseñanza y la capacitación;
- recursos de información preparados a nivel local (sitios en la Red, discos compactos, folletos, informes, etc.);
- red de contactos a nivel internacional, regional, nacional y local para empresas, organizaciones e individuos;
- distribución, diseminación y adquisición a bajo costo de documentos y datos electrónicos;
- servicios de envío y recibo de facsímiles;
- acceso a las computadoras de usos múltiples para las universidades, colegios universitarios, y escuelas;
- gerentes administrativos con experiencia, administradores de redes, gerentes de empresas, instructores de computación, programadores, y empresarios en el campo de la informática.

### ***Capacitación***

Los programas de capacitación han demostrado ser esenciales. Éstos no sólo permitieron que los CLC aumentaran sus bases de clientes, sino que además aseguraron una fuente vital de ingresos. A través de tarifas más bajas que las de institutos de formación y capacitación, y mediante una atención más personalizada, los CLC pudieron atraer a un grupo estable de participantes para capacitación, quienes con el tiempo se convirtieron en clientes asiduos.

Los CLC tuvieron gran éxito al atraer el 77 por ciento de sus clientes como participantes en la capacitación de uso del teclado, procesamiento de textos, hojas de cálculos, conocimiento de las computadoras, y orientación sobre Internet, gracias a la dinámica promoción de sus programas. Los participantes, que tenían un margen de edad entre los 8 y los 67 años, dentro del cual un 85 por ciento estaba entre los 18 y los 40 años, incluían a estudiantes, maestros e investigadores, como también a personas de empresas, personal de las organizaciones no gubernamentales, profesionales médicos, artesanos, funcionarios públicos locales, e incluso trabajadores nacionales en el campo de las telecomunicaciones. A medida que el interés de los clientes fue aumentando, los CLC añadieron nuevos programas, como aquellos de capacitación en redes de computadoras, aspectos básicos de la programación, PowerPoint, y cursos avanzados en procesamiento de textos, hojas de cálculos y administración de bases de datos. En su mayoría, los

programas y materiales de capacitación se desarrollaron a nivel local, dirigidos al nivel e intereses de los participantes, y adecuado a las necesidades locales.<sup>4</sup>

El éxito de los programas de capacitación de los CLC sirvió como gran aporte a su sostenibilidad financiera e institucional a largo plazo. Uno de los primeros signos de éxito luego del período de donación fue la obtención de un contrato con otro organismo donante para dar formación en los telecentros a estudiantes de la escuela secundaria durante ciertas horas del día. Aunque los ingresos de los CLC provenían en gran parte del acceso a correo electrónico e Internet, las tarifas de capacitación ascendieron de manera constante, y su primer contrato continuo aseguró un ingreso sistemático para los CLC, más allá de lo que podían obtener mediante su tráfico de “entrada y salida”.

### *Lecciones de Ghana*

Más allá de los conocimientos relacionados a las actividades de extensión, servicios y capacitación, la experiencia de Ghana nos entrega una serie de lecciones para el diseño, lanzamiento, gestión y administración de un telecentro comunitario eficaz y sostenible, dirigido por una ONG. Los siguientes puntos resumen aquellas lecciones más pertinentes que podrían replicarse para un CLC exitoso:

- La administración y el personal de la ONG anfitriona debe obtener capacitación en los principios fundamentales de la administración de empresas, concentrándose en los requisitos particulares de los servicios públicos de información. Es necesario ampliar la capacidad directiva de una organización, así como la visión, de modo que pueda supervisar de manera exitosa la gestión de un CLC, lo integre a las funciones centrales de la empresa y cerciore su contribución a las metas de la organización. Al contrario de ser un factor marginal para la organización, la supervivencia del CLC se convierte en una parte integral del logro de la misión en conjunto de una organización.
- En el caso de la experiencia de Ghana, el servicio que ofrecía la empresa de telecomunicaciones del gobierno no era exactamente satisfactorio, y es posible que pudiera haber sido más apropiado contar con otro tipo de alternativas a ese servicio. Una solución podría ser una conexión de radio al proveedor de servicios de Internet (PSI), en lugar de una conexión por alambres. Según este marco hipotético, el proveedor de servicios se comunica por medio de una conexión de radio FM desde el techo de su edificio a un transmisor, ubicado dentro de su sitio. El transmisor, a cambio, transfiere la señal al PSI a través de un enlace de línea ascendente o descendente de satélite VSAT, y el PSI luego alimenta dicha señal a la red primaria de Internet vía satélite o por cable de fibra óptica submarina. Otra solución en el contexto ghanés podría haber sido una conexión directa en Accra al cable de fibra óptica ya instalado desde Kumasi y luego a la red primaria de Internet. Ambas opciones habrían eliminado la necesidad de usar el servicio lento y poco fiable del gobierno. Además, habrían permitido que los CLC tuvieran una conexión de Internet de mayor velocidad (como mínimo 64 Kbs) en lugar de velocidades efectivas de 14,4 Kbs (o menos) que estaban experimentando los CLC al momento de la evaluación

---

<sup>4</sup> De “Ghana: How you can use a computer without owning one,” en TechKnowLogia, septiembre/octubre de 1999 ([www.TechKnowLogia.org](http://www.TechKnowLogia.org)).

final. Aunque es posible sostener que dichas tecnologías implican un alto costo y son casi prohibitivas, igualmente se puede argumentar que las velocidades más rápidas podrían dar como resultado una eficiencia mayor en los servicios y operaciones de los CLC, y por lo tanto, ingresos más elevados para éstos. El aumento de los ingresos, a su vez, permitiría una mayor probabilidad de que los CLC pudieran lograr una sostenibilidad financiera. En suma, es importante analizar cuidadosamente los asuntos relacionados con la conectividad con los que se enfrentan los países en desarrollo, y resolverlos durante la etapa de planificación inicial del CLC.

- Satisfacer las necesidades de las comunidades desfavorecidas y lograr ser sostenible desde el punto de vista financiero requiere una creatividad increíble. Por ejemplo, suplir las necesidades de las mujeres del mercado es una actividad que, aunque loable, exige una generosa inversión previa en la educación en materia de alfabetización, además de una campaña pública para demostrar los beneficios que pueden ofrecer las computadoras y la tecnología de la información. Si no se han sentado estos cimientos, entonces se tendrá que incluir el costo de la entrega de dichos servicios en el presupuesto del CLC, o no se logrará cumplir las metas. Obviamente, existen otras formas en las cuales se pueden atender las necesidades de las mujeres del mercado, conjuntamente con el uso de los recursos del telecentro: por ejemplo, capacitando a un empleado en materia de desarrollo de la ONG anfitriona para que utilice Internet como vía de acceso a información para las mujeres del mercado y luego diseminar esta información de una manera utilizable. Aún en una situación de este tipo, el presupuesto del CLC o de la organización anfitriona tendría que estipular el pago de este empleado para que adquiera esas habilidades prácticas, de modo que tenga el tiempo para realizar dicho trabajo. De otra forma, el costo de la entrega de asistencia especializada se convierte en una disminución no anticipada en el presupuesto del CLC. Aunque las mujeres del mercado podrían convertirse en usuarias importantes que pagan tarifas por el uso de los recursos del CLC, los gastos iniciales por transformarlas en clientas tendrían que ser solventados por el centro o por las organizaciones no gubernamentales mismas, para entonces recuperarlos mediante otras vías. Un método alternativo, que fue llevado a la práctica por uno de los CLC ghaneses, fue compensar el costo de dicho servicio mediante la entrega de ciertos servicios por una prima para los usuarios generales que podían afrontar el gasto. La idea era utilizar ingresos que se habían generado a partir de las actividades y servicios que no presentan un beneficio al público beneficiario, con el fin de garantizar servicios no lucrativos. Otro método similar incluía escalas de tarifas móviles, con costos más reducidos para aquellos representantes sin fines de lucro, maestros, estudiantes, y otros agentes para el cambio social.
- Es preciso prestar atención y cerciorarse de que el personal del CLC posea la capacitación requerida para enseñar lo estipulado, y que los gerentes de los telecentros reciban la adecuada formación en gestión. Es vital contar con un sistema efectivo de capacitación continua para la formación de instructores y gerentes si se desea lograr el éxito del CLC, además de ser fundamental si estos centros han de mantenerse al día con las demandas de un mercado cambiante. La supervisión cuidadosa de aquellos que han recibido instrucción, a través de una encuesta de seguimiento, por citar un

ejemplo, podrían entregar resultados valiosos para el personal de capacitación y el gerente del CLC, en lo que respecta a qué partes de la instrucción es necesario mejorar o actualizar, quiénes necesitan o están buscando capacitación adicional, y qué tipo de instrucción que no ofrece el centro pide el público. Basado en estos datos, el centro puede decidir enviar a ciertos empleados a obtener capacitación adicional en un área específica en la cual existe una fuerte demanda.

- La equidad de los géneros en el uso de los centros de aprendizaje de la comunidad no se logrará sin que existan intervenciones específicas para lograrlo. Los informes trimestrales de los CLC revelan que aunque el número de usuarias ha aumentado con el tiempo, ellas todavía se encuentran retrasadas con respecto a los usuarios varones. Era necesario continuar organizando iniciativas enfocadas y creativas para atraer a niñas y mujeres a los CLC. Un medio eficaz para lograrlo es la extensión a las escuelas. Tanto el Banco Mundial, como el Consejo Británico han lanzado iniciativas en este ámbito, particularmente éste último, quien ha utilizado los telecentros de Ghana como medio para iniciativas experimentales. Es interesante subrayar que también existe un considerable número de estudiantes universitarias que utilizan los CLC, lo que indica una vez más que las instituciones de educación pueden ser un lugar indicado para reclutarlas. Sin embargo, los puestos de administración superior de las ONG anfitrionas aún los ocupan en su mayoría varones, lo que puede traducirse en una falta de disposición para delegar autoridad a las mujeres que dirigen los centros. Es necesario fomentar la equidad de los géneros no sólo en la estructura de administración del CLC, sino que también en la estructura de las organizaciones anfitrionas que los respaldan.
- Los patrones de uso de los telecentros con el tiempo evolucionaron desde algo básico a algo más sofisticado, abordando las necesidades inmediatas como primera tarea. Por ejemplo, cuando los CLC abrieron por primera vez, una de las actividades principales era la transmisión de envío y recibo de correo electrónico a través de sitios en la Red. De hecho, los CLC se desempeñaron como oficinas postales en lugares donde no habían suficientes servicios del sistema postal. Es fácil desear que los clientes usen el CLC para actividades de “orden superior”, como lo son la investigación o el comercio electrónico, sólo hasta que uno mira detenidamente a los usuarios y las limitaciones del equipo del CLC. Éstas por lo general son personas cuya necesidad principal es la de comunicarse con sus amigos, miembros de la familia y colegas radicados en otras ciudades de Ghana o en el extranjero. Lazos de esta índole son una fuente de confirmación personal, y a veces pueden ser útiles para solicitar asistencia financiera y otra información de valor. El correo electrónico es una herramienta útil y lógica para este tipo de usuarios que busca suplir estas necesidades tan críticas y lógicas.
- La situación que tiene un CLC dentro de una organización no gubernamental puede dar mayor solidez a dicha institución, y puede aumentar el prestigio de la organización anfitriona, además de actualizar a sus miembros ante la era de la información. Asimismo, puede existir un efecto multiplicador si se presentan las tecnologías de la información, casi siempre por primera vez, ante otros grupos con quienes se relaciona dicha organización. Por ejemplo, en el caso de la ONG de Kumasi, esto sucedió

claramente así. Los directivos de varios departamentos, describieron para los grupos de estudio y los cuestionarios, cómo había sido su primera experiencia de correo electrónico, o cómo habían recibido capacitación para usar algún tipo de programa de producción, es decir, Excel o MS Word. Algunas personas expresaron su satisfacción, señalando que las bajas tarifas del CLC habían permitido que un mayor número de ellas tuvieran acceso y se educaran en lo que respecta al panorama de la tecnología.

- La ubicación del CLC puede crear un obstáculo para algunos de los grupos beneficiarios a quienes se desea llegar. Cada CLC de Ghana se encuentra ubicado en los niveles superiores de edificios administrativos altos. En un caso específico, es necesario subir cinco pisos para llegar al CLC. Esto presenta un reto significativo para cualquiera persona mayor, lo que explica entre otras cosas, la edad relativamente joven de los usuarios. Los telecentros, en teoría, debieran estar ubicados preferentemente en las cercanías mismas de la comunidad de sus usuarios beneficiarios, aún en aquellos casos en que dichos usuarios no sean de la misma edad que aquellos que contribuyen en mayor grado a la sostenibilidad financiera del CLC.
- Para evitar una disminución en el número de empleados, sería preciso aumentar la remuneración del personal. Los empleados que trabajan en el campo de la tecnología de la información se encuentran en gran demanda, y los CLC seguramente perderán a sus empleados más idóneos a medida que logran ser cada vez más competentes y experimentados. Dado que se ha realizado una inversión considerable en la capacitación de estas personas, tendría sentido la búsqueda de incentivos para evitar que dejen el CLC y acepten cargos con mayores sueldos en otra parte. Todos los integrantes del personal del CLC parecen estar bajo el nivel de sueldos, de manera que su desertión por causa de mejores oportunidades constituye una constante amenaza. Una de las formas en que puede ser abordado este problema de manera parcial e inmediata es mediante la puesta en marcha de un programa de bonos financieros para el avance educativo. A medida que el personal esté más capacitado, ellos podrían recibir incentivos financieros, además de la oportunidad de obtener instrucción adicional subvencionada. De este modo, su servicio a la organización sería premiado y ayudaría a que el personal avanzara en su formación profesional. Otro método sería reclutar a voluntarios expatriados para que manejaran algunas de las demandas que en la actualidad realiza el personal; por ejemplo, buscar recursos externos para el financiamiento del CLC, guiar una capacitación avanzada en aplicaciones, o ayudar a elaborar sitios web o materiales didácticos interactivos de multimedia para los clientes. Esto aliviaría al personal para que se pudieran concentrar en el desarrollo del CLC y en las actividades de extensión a la comunidad.

### ***Adaptación de los sistemas de aprendizaje del CLC***

*El término “sistema de aprendizaje” hace una referencia prácticamente genérica a cualquier situación de aprendizaje. No se refiere necesariamente a un ambiente de enseñanza formal o institucional. Un Centro de Aprendizaje de la Comunidad (CLC), es en sí mismo, un sistema de aprendizaje, e incluso la navegación informal en Internet también puede serlo.*

La adaptación exitosa de un sistema de aprendizaje desde un ambiente institucional a otro puede convertirse en una responsabilidad complicada, puesto que existen tantos factores que se han de tomar en consideración, al igual que variables que afectan la transferencia. Éstas no sólo incluyen detalles específicos sobre el ambiente, contexto, necesidades, recursos y grupos beneficiarios locales, sino que además cuestiones de mayor peso, sobre cómo se define aprendizaje, adaptación, e incluso éxito. Tal vez los asuntos más críticos son las similitudes y diferencias entre los sistemas de aprendizaje que participan en la transferencia del conocimiento.

En este documento, y para nuestros fines, se ha definido sistemas de aprendizaje como aquellas prácticas, políticas, procedimientos y programas ofrecidos en los CLC a través de los cuales se logra un mayor entendimiento y utilización de las TIC. Se define “transferencia exitosa” como la puesta en práctica sostenible de un sistema de aprendizaje en un CLC nuevo.

Los sistemas de aprendizaje que con el tiempo desarrolla un CLC surgen de las funciones que dicho centro desee realizar para la comunidad o para el grupo beneficiario a quien entrega servicios. De este modo, los CLC que cuentan con distintas jurisdicciones harán hincapié en el desarrollo de ciertos sistemas de aprendizaje ante otros. Por ejemplo, un CLC podría recalcar el desarrollo de los recursos de información tales como sitios web y discos compactos, mientras que otros podrían dedicar más atención a la capacitación en aplicaciones.

Para aplicar las lecciones y percepciones obtenidas en Ghana a un CLC nuevo, sea en el país o en el extranjero, el primer paso requeriría la documentación de todos los sistemas de aprendizaje del CLC, su historia, y los métodos actuales de difusión. Esta documentación se distribuiría entonces a las partes interesadas en la experiencia que ha vivido un CLC en particular, con respecto a la entrega de un producto o servicio específico, y que sería útil en la capacitación del nuevo personal, instructores y gerentes de dicho telecentro. También permitiría informar a la organización anfitriona respecto a qué resultados se requerirían para la entrega exitosa del sistema de aprendizaje. Sería útil emplear documentación audiovisual, como un documental en formato de presentación de PowerPoint, para ayudar en la transferencia de información. Esta presentación podría ser en video o producido en disco compacto, y tendría por finalidad instruir y formar una base de apoyo para el nuevo CLC, brindando un ejemplo visual de cómo funciona un CLC exitoso. De esta forma, las personas podrían apreciar el trabajo de un CLC y la función que cumple (una fotografía vale más que palabras), en lugar de tener que imaginar y construir el nuevo CLC a partir de un concepto abstracto.

Otro método para la transferencia de un sistema de aprendizaje en CLC consiste en crear un equipo promotor que pueda viajar a nuevos CLC o a la organización no gubernamental que planifica lanzar uno. La finalidad del equipo sería enseñar a la ONG anfitriona, a sus patrocinadores y a los gerentes del nuevo centro, es decir, compartir lecciones adquiridas a partir de la experiencia anterior. En el caso de Kumasi, por ejemplo, sus actividades de extensión a la universidad local y a las microempresas

claramente condujo a una mayor demanda para sus cursos de capacitación, lo que resultó en un mayor crecimiento de infraestructura del CLC en Kumasi, y que además posteriormente requirió una ampliación que incluyó un aula de capacitación aparte para acomodar la demanda de público. En síntesis, los experimentados gerentes del CLC pueden ayudar a los nuevos gerentes y a las nuevas ONG a comprender de mejor forma cómo se puede intensificar el valor y la utilización de los telecentros para la comunidad a quienes brindará servicios.

Por otra parte, o fuera de lo anterior, también se podrían ofrecer paseos turísticos y eventos especiales de presentación o de orientación para la transferencia de un sistema de aprendizaje del CLC. Se considera útil que los prospectos clientes del CLC visiten un centro ya en operación para que así observen cómo se crean los distintos productos y servicios, quienes son los beneficiarios, cómo se puede formar mercados para ellos, y qué infraestructura es necesaria para producir y entregar estos servicios de manera sostenible.

Una transferencia exitosa también contará con la asistencia de un plan comercial del nuevo CLC, que incluya objetivos específicos y cuantificables. Por ejemplo, en lugar de señalar que el CLC brindará acceso a “miembros desfavorecidos de una comunidad” éste podría indicar un cierto número de *funciones específicas* que se ejecutarán, se ofrecerán, o se entregarán a *grupos beneficiarios específicos*. Esto ayudaría a asegurar que los gerentes de la ONG y del CLC incluyeran en sus planes de operación una estrategia con las oportunidades de enseñanza deseadas, elevando así las probabilidades de éxito.

De manera similar, se considera de vital importancia en la transferencia, que se indique claramente en el plan comercial y financiero todas las opiniones y elementos que son necesarios para el desarrollo y entrega de productos y servicios de parte del CLC, la promoción de la empresa, y la operación diaria del establecimiento. Algunos ejemplos de estos puntos son la inversión de capital en las computadoras, el arriendo de un local cómodo y de ubicación conveniente, el personal, el equipo externo, los programas, los equipos de redes, etc. La inclusión de éstos en el presupuesto permite contar con una base material para una transferencia sostenible desde un CLC a otro. Asimismo, el nuevo CLC puede elegir productos y servicios que desea ofrecer a su comunidad, para luego elaborar un plan comercial y financiero que permita brindarlos de manera sostenible. La forma más obvia de proceder sería primero analizar la demanda potencial por servicios y productos de información y comunicación de tipo tecnológico en la comunidad o mercado beneficiario, y luego llevar a cabo un análisis *SWOT* de ese mercado (es decir: puntos fuertes, debilidades, oportunidades, y amenazas). Esto permitiría una clara indicación de las probabilidades de un éxito sostenible en la entrega de dichos productos y servicios en ese mercado. Por supuesto, los promotores del CLC también debieran analizar las actividades de extensión, publicidad y promoción que han demostrado ser efectivas (e inefectivas) en lograr que la comunidad beneficiaria se familiarice con los productos y servicios del CLC.

Por último, asignar la *autoridad* a una persona en particular para que se asegure que el CLC realice las funciones esperadas también aliviará el proceso de transferencia. En otras palabras, el facultar al gerente del CLC para que supervise el logro del

funcionamiento del CLC principal, por ejemplo, y la responsabilidad que recae en él, contribuirá significativamente para asegurar una responsabilidad funcional en los directivos del CLC.

En resumen, los diseñadores de los nuevos CLC tendrían éxito en analizar qué opiniones fueron necesarias para poder brindar con éxito diversos productos y servicios en los CLC existentes, además de analizar qué factores restringen la provisión o ampliación de dichos servicios. También sería productivo si los nuevos CLC estudian los factores que contribuyeron al fracaso del producto o servicio en cuestión. Un ejemplo de esto se ilustra en el CLC de la Costa del Cabo, el que a pesar de la rápida y creciente demanda, experimentó contratiempos para ofrecer servicios confiables de correo electrónico y navegación en Internet, debido a serios problemas de conectividad con la empresa de telecomunicaciones local. Aunque existe una solución para esta conectividad, como por ejemplo un enlace de radio en frecuencia modulada y VSAT al proveedor de servicios de Internet, dicha conectividad aún acarrea un alto costo además de requerir un alto nivel de inversión, gasto que no pueden afrontar ni el CLC, ni la ONG patrocinadora. Dado que el CLC no puede entregar el nivel de servicios deseados por sus clientes, éste pierde una cantidad considerable de ingresos potenciales todos los meses. La lección que nos deja este caso, es que si un nuevo CLC desea prestar servicios efectivos de Internet, éste tendría que asegurar la inversión de una determinada cantidad por adelantado, para poder contar con una conectividad confiable y rápida.

### *El resultado final*

Los CLC administrados por las organizaciones no gubernamentales, más allá del efecto que han surtido en las personas y comunidades, están experimentando un efecto de entusiasmo prácticamente atípico en las organizaciones anfitrionas mismas. Su incursión en el rubro de los telecentros demuestra que, en el mundo de las ONG, existe una creciente tendencia hacia un tipo de “espíritu empresarial social” que no es estrictamente de un carácter sin fines de lucro, o con fines de lucro. La generación de ingresos para la operación de una empresa constituye una responsabilidad relativamente nueva para la mayoría de las organizaciones no gubernamentales, en particular para aquellos grupos indígenas pequeños de países en desarrollo. A pesar de los riesgos, las ONG ghanesas aceptaron el reto en beneficio de sus partidarios, y como resultado, todos aquellos que tenían cierta preocupación se han beneficiado. Para todos aquellos interesados, ese es el resultado final, y para los ghaneses, esa es la definición de “tener la frente en alto”.