



## Una guía para los Centros Multimedia Comunitarios



## Cómo comenzar y continuar



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



# Cómo comenzar y continuar

*Una guía para los  
Centros Multimedia Comunitarios*

Editada por  
**Stella Hughes**  
**Sucharita Eashwar**  
**Venus Easwaran Jennings**

Los autores se hacen responsables por la elección y presentación de los artículos que figuran en la presente publicación y por las opiniones expresadas, las cuales no reflejan necesariamente las de la UNESCO, y no comprometen a la Organización. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos, no implican de parte de la UNESCO juicio alguno sobre la condición jurídica de los países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni sobre la delimitación de sus fronteras o límites.

“Esta publicación puede ser total o parcialmente fotocopiada, reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, o adaptada a las necesidades locales sin fines de lucro. Todas las formas de reproducción, adaptación y/o traducción por medios mecánicos o electrónicos deberán indicar como fuente de origen a UNESCO y los autores que correspondan. La notificación de cualquier reproducción, traducción o adaptación deberá ser enviada a UNESCO junto con una copia del documento o una dirección electrónica donde fue almacenado.”

Traducción al español: Armonía Cassanello

Revisión de traducción: Mario Silveira

© UNESCO 2006

ISBN 92-9089-092-4

Fotos de tapa:

En el sentido de las agujas del reloj:

Jóvenes mujeres aprendiendo a usar internet en el Telecentro Sengerema, Tanzania.

Fotografía: Habby Bugalama

Radio búsqueda en Radio Afia, Senegal.

Fotografía: Birima Fall

Jóvenes voluntarios en la Estación de Radio Comunitaria de Namma Dhwani, India.

Fotografía: Voices

Miembros comunitarios al aire en Mozambique.

Fotografía: UNESCO

Mujer técnica haciendo el mantenimiento de una Radio Maleta en Niger.

Fotografía: C. Arnaldo

Miembros del Comité de Namma Dhwani durante una reunión mensual, India.

Fotografía: Voices

Paginado, impreso y encuadernado en Mastergraf srl

Gral. Pagola 1727 - CP 11800 - Tel.: 203 4760\*

Montevideo - Uruguay

E-mail: mastergraf@netgate.com.uy

Depósito legal 339.016 - Comisión del Papel

Edición amparada al Decreto 218/96





## Agradecimientos

---

Los editores quisieran agradecer a todos aquellos que han contribuido con este libro, proporcionando capítulos, estudios u opiniones y consejo durante la consulta a las contrapartes que precedieron el diseño del mismo. También agradecen a los administradores y personal, pioneros de los CMC en África, Asia y el Caribe, que han estado inventando soluciones a diario para los nuevos problemas que enfrentaban sus CMC y quienes han sido, a través de este proceso, los verdaderos creadores del centro multimedia comunitario.

Estamos agradecidos a todos aquellos que amablemente proporcionaron las fotografías que están incluidas en este libro.

Finalmente nuestro agradecimiento a la Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación (SDS) por su visión y apoyo incondicional al programa de CMC.

	Página
Prefacio	7
Introducción	9
 Tipos de Centros de Multimedia Comunitarios – <i>Stella Hughes</i>	13
 Un día en la vida de un CMC – <i>Stella Hughes, Sucharita Eashwar, Vivek Dhage</i>	21
 Comenzando – <i>Nick Ishmael-Perkins</i>	27
 Eligiendo equipo y tecnología apropiados – <i>Peter Schioler, Steve Buckley</i>	35
 Recursos humanos CMC orientados a la gente y operados por la gente – <i>Ian Pringle</i>	51
 Desarrollando aptitudes y capacitacion – <i>Polly Gaster, Bianca Miglioretto, Atieno Aluoch</i>	61
 Estructuras y estrategias organizacionales – <i>Ian Pringle, Polly Gaster</i>	73
 Participación de las comunidades, contrapartes y usuarios – <i>Anriette Esterhuysen</i>	81
 Fuentes de información y contenidos en los medios de comunicación – <i>Jackie Davies, Frederick Noronha, Venus E. Jennings</i>	93
 Sustentabilidad de los CMC Parte 1- <i>Alfonso Gumucio-Dagron</i> Parte 2 - <i>Hezekiel Dlamini</i>	107
 Investigación y Evaluación El enfoque de Investigación de Acción Etnográfica – <i>Jo Tacchi, Don Slater, Greg Hearn</i>	123
Anexos	135



Cuando UNESCO lanzó su programa para los Centros Multimedia Comunitarios (CMC) en un seminario en Kothmale, Sri Lanka, en enero de 2001, la Radio de la Comunidad de Kothmale era un prototipo único: el único ejemplo existente de un CMC. Dos años antes, esta estación de radio rural había agregado un pequeño telecentro de acceso directo donde la gente local podía usar Internet y obtener capacitación en el uso de la computadora. Programas diarios de “radio búsqueda” traían la información on-line directamente a los hogares de la gente en sus propios idiomas. Esto aseguraba que toda la comunidad se familiarizase con el ciberespacio y tomara conciencia de la utilidad de las TIC.

Hoy, más de veinte CMC pilotos están operando en 15 países de África, Asia y el Caribe. Ahora UNESCO está concibiendo ampliarlos. El modelo Kothmale se ha adaptado exitosamente a una variedad de diferentes ambientes y contextos. La premisa básica ha resistido la prueba del tiempo: la *combinación* del acceso a la radio local y a las TIC ofrece una efectiva puerta de entrada a la Sociedad de la Información para las comunidades marginadas. De aquí a muchos años, indudablemente la radio continuará siendo la primera – y demasiado a menudo la única – fuente de información para los países pobres en desarrollo. La radio de la comunidad conectada con un pequeño telecentro aumenta de manera exponencial el alcance e impacto del equipo de computación y las fuentes digitales disponibles en una comunidad dada.

La llave para el éxito de un centro multimedia comunitario es la capacidad de dar los servicios que su comunidad necesita. Esto es por encima de todo, un tema de contenido. El acceso a la World Wide Web (Red a lo Ancho del Mundo) es probable que le sea de poca utilidad a un granjero o a un comerciante rural sin conocimientos de los idiomas internacionales más usados en Internet. ¿Qué contenido se necesita? El contenido que se genera localmente, contenido de importancia local, contenido en idiomas locales, contenido educativo, contenido en diferentes formas – audio, digital, impreso, vídeo o materiales visuales tales como posters... la lista es larga. Se requieren una amplia gama de habilidades y capacidad de organizar para construir estos contenidos, para identificar las necesidades de los grupos objetivo, para unir los contenidos disponibles a las actividades que movilizan e involucran a los usuarios potenciales, para desarrollar aplicaciones de software apropiadas.

Cada día el personal del CMC tiene que resolver no sólo estas tareas desafiantes, sino también la administración del centro, el mantenimiento técnico del equipo, las relaciones con el público. El rasgo que distingue a los centros multimedia comunitarios es su novedad polifacética: ellos llenan nuevos roles en la comunidad, atraen nuevos tipos de candidatos a nuevos perfiles de empleo, demandan nuevos aportes de capacitación, asocian nuevos grupos de habilidades, identifican nuevos públicos objetivos, ofrecen nuevos servicios y aceptan nuevas responsabilidades hacia la comunidad. Una consecuencia de esta innovación de largo alcance es que el desafío más grande y la inversión mayor para el desarrollo de CMC no es el equipo o la conexión sino el apoyo para la puesta en práctica integral. Los nuevos proyectos deben ser acompañados durante períodos extensos con una amplia gama de aportes que movilicen fuentes financieras y humanas significativas. La única manera de enfrentar este desafío es a través de la construcción de capacidad local.

UNESCO está dirigiendo a un grupo de contrapartes para preparar un juego completo de materiales de acceso abierto para talleres de capacitación, llamado Equipo de Capacitación en Multimedia. Los primeros módulos y el curriculum de este equipo están disponibles en



[www.itrainonline.org](http://www.itrainonline.org). Como el equipo sigue creciendo, este manual está diseñado para ser una herramienta complementaria – dando una perspectiva general de todos los aspectos diferentes para establecer y operar un CMC. Muchos de los mismos participantes que están involucrados en el Equipo de Entrenamiento en Multimedia también son autores de capítulos en este libro. En realidad, la lista de autores y organizaciones que ellos representan, tipifica la naturaleza multiparticipativa del desarrollo del CMC. La sociedad de múltiples contrapartes actúa como un crisol en el cual se unen todas las diferentes líneas de experiencia y pericias que se necesitan en este campo innovador. Me gustaría agradecer a todos aquellos que han contribuido a este libro, todas las organizaciones y los individuos excepcionales que han ayudado a que el concepto y programa del centro multimedia comunitario se convirtiera en lo que es hoy.

---

**W. Jayaweera**

Director, División de Desarrollo de la Comunicación

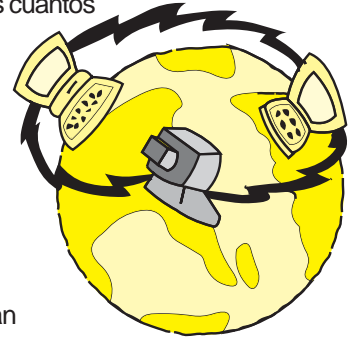
UNESCO

Email: [w.jayaweera@unesco.org](mailto:w.jayaweera@unesco.org)

# Introducción

## ¿Para quién es este libro?

Hay un número creciente de prestadores de servicios de comunicación e información en las bases de los países en desarrollo hoy. Están operando estaciones de radio de la comunidad, telecentros de multipropósito, centros de información, centros de aprendizaje de la comunidad y – en unos cuantos casos- centros multimedia comunitarios (CMC) que ya combinan la radio y las facilidades de telecentro. Este libro (disponible inicialmente en inglés con versiones planificadas en otros idiomas) tiene la intención de ser de utilidad a todos aquellos que quieren involucrarse o ya están involucrados en estas iniciativas – personal y gestores, grupos de la comunidad, ONG que están trabajando para el empoderamiento de la comunidad, planificadores de la comunicación que apoyan actividades de desarrollo, capacitadores y socios en proyectos. Obviamente será de particular interés para aquellos que están operando o consideran comenzar un CMC porque cubre una completa gama de tópicos relacionados con la radiodifusión de la comunidad y las operaciones de telecentros. Para aquellos que están trabajando en una estructura más limitada, algunos capítulos serán de relevancia directa, mientras otros pueden ser útiles para ayudar a situar la propia actividad dentro de una perspectiva más amplia.

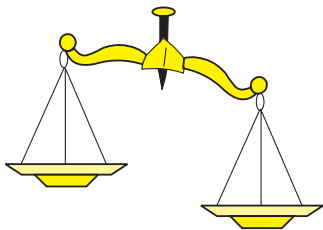


## No un proyecto limitado

Como muestra el siguiente capítulo sobre “Tipos de Centros Multimedia Comunitarios”, el concepto de CMC no es un proyecto limitado. Dentro del modelo de CMC se pueden encontrar una gran variedad de estructuras, arreglos institucionales y facilidades. UNESCO ha desarrollado un programa basado en este modelo particular –radio y telecentro combinado– porque está demostrando ser una forma altamente efectiva de lograr empoderamiento comunitario a través del aprovechamiento de la comunicación y la información para el desarrollo. La radio actúa como un puente a través de la Brecha Digital, suministrando acceso masivo indirecto a las fuentes digitales. Pero a la misma vez, como opera su programa insignia CMC, UNESCO también continúa apoyando otros tipos de proyectos de las bases tales como los medios de comunicación comunitarios o los telecentros independientes. De la misma manera, muchas otras organizaciones y comunidades de desarrollo a través del mundo en desarrollo continúan explorando e implementando muchas formas diferentes de servicios de suministro de comunicación e información operados por la comunidad. En el esfuerzo por asegurar la participación activa de todos en la Sociedad de la Información, vale la pena explorar toda vía prometedora.

## Consiguiendo el equilibrio correcto

Esta área constituye una inmensa zona de aprendizaje para todos los interesados y hay lecciones valiosas para extraer de los diferentes enfoques. Conscientes de esto, los autores de este libro han tratado de evitar el ser preceptivos mientras que dan tanta guía práctica como les es posible. Es difícil encontrar un equilibrio en este tipo de manual práctico, entre ser demasiado general y demasiado específico. Las circunstancias varían enormemente no sólo entre los continentes sino dentro de los continentes y aún dentro de los países. Por esta razón, esta publicación ha sido diseñada con un texto introductorio bastante general en cada capítulo y un grupo de casos de estudio y anexos prácticos más concretos.



## ¿Publicación o proceso?

Idealmente, esta publicación inicial es sólo un punto de partida y los profesionales contribuirán con un número creciente de estudios, conexiones y referencias, usando el sitio web de CMC de





UNESCO como punto de contacto o a través de las redes. Al final del libro, una bolsa dentro de la tapa puede llevar un grupo más de textos y referencias. Una versión futura de CD Rom agregará actualizaciones y enriquecerá la guía con más ejemplos prácticos. La información y el conocimiento acerca de los varios aspectos de los centros multimedia comunitarios está diseminada ampliamente a través del mundo. Más que estar basado en un corpus central de conocimiento teórico que se aplica en diferentes localidades, la experiencia del CMC tiene raíces locales, encuentra soluciones locales a desafíos locales, y en cualquier caso *adapta* los aportes que vienen de afuera a lo local y que están basados en experiencias probadas y evaluadas y en el conocimiento experto. Esta publicación ha sido, por lo tanto, un proceso de reunión – formulando las posturas para construir el primer trabajo de referencia exhaustivo sobre los centros multimedia comunitarios. Esperamos que este proceso de acumulación continuará, beneficiándose de la dinámica y altamente interactiva red de conexión en la que afortunadamente los profesionales del CMC tienden a involucrarse de inmediato.

### Una fundamentación compartida

¿Qué figura emerge de este proceso creciente? Para toda la variedad de situaciones y contextos, una lectura a través de los capítulos que siguen mostrará que hay cierto número de elementos y rasgos constantes que constituyen la fundamentación común y compartida de todos los CMC. Quizás el más significativo puede ser expresado mejor como el papel *ético* del CMC. Un centro multimedia comunitario es una herramienta cuyo poder no debería ser subestimado. Como dice el dicho “información es poder” y en el CMC tenemos una plataforma total de comunicación e información – poderosa en verdad! El CMC tiene la obligación de servir a los intereses de toda la comunidad y de resistir cualquier influencia excesiva de grupos de interés particulares. Tiene la obligación de asegurar que los beneficios de esta plataforma de comunicación e información sean accesibles a todos y monopolizados por ninguno. Tiene la obligación de buscar información para que esté disponible, que sea tanto válida (equilibrada y diversificada, actualizada y exacta) como relevante para las necesidades de la comunidad. Estas son metas ambiciosas, especialmente cuando se compara con la realidad más mundana de la lucha diaria por la supervivencia del CMC –y a menudo es una lucha para que un CMC continúe una vez que la fase de apoyo al proyecto termina. En última instancia, toda la guía, consejo, consejos prácticos e ideas en este libro buscan ayudar al CMC a lograr este papel ético lo mejor que pueda.

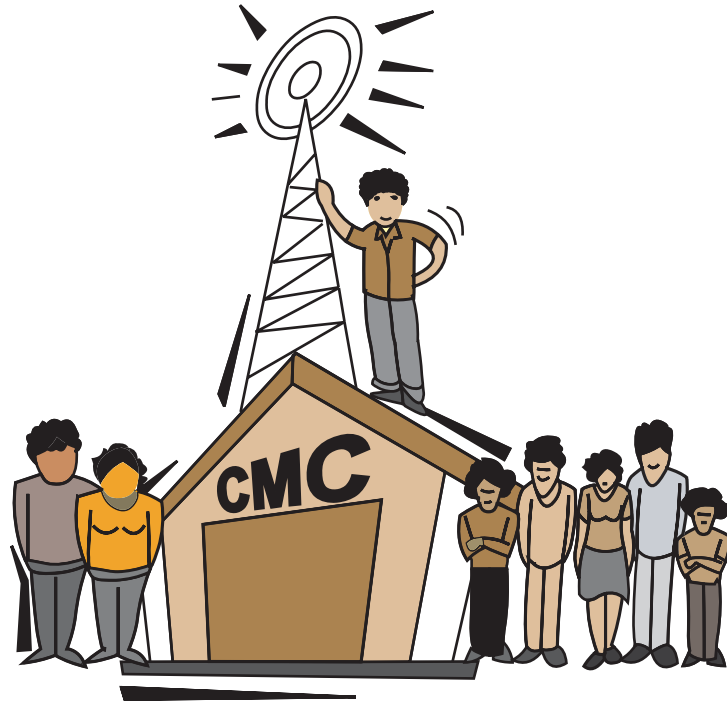


### Buscando soluciones

Finalmente, una palabra de prudencia. Esta guía puede ofrecer pocas soluciones “para arreglos rápidos” o resolver problemas al instante frente a las numerosas cuestiones y dilemas que enfrenta el CMC, ya sea en sus operaciones diarias o al elegir sus opciones y estrategias de largo plazo. Esto es porque a menudo no hay respuesta “correcta” y rara vez hay una respuesta simple en el área en la cual funcionan los CMC. Las soluciones son a menudo una cuestión de realizar un acto de delicado equilibrio entre las diferentes contingencias. Por lo tanto, a menudo el lector tendrá que tomar uno de los ejemplos citados en el libro que esté más cercano a las realidades locales y luego adaptarlo para que se ajuste. Pero los lectores tienen al menos el consuelo de saber que es probable que sus propias soluciones sean tan buenas como las de cualquier otro. Tomen la cuestión de dirigir al personal voluntario y el difícil tema de mantenerlos y recompensarlos. Sobre esta materia, como sobre muchas otras, no hay una respuesta correcta, o más bien, ninguna respuesta que sea correcta durante más tiempo que la duración del conjunto de circunstancias en las cuales la respuesta parece estar funcionando bien.

---

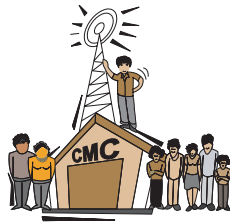
**Stella Hughes** trabaja para UNESCO y es una antigua locutora.  
Email: [s.hughes@unesco.org](mailto:s.hughes@unesco.org)



# Tipos de Centros Multimedia Comunitarios

---

Stella Hughes



## n este ca t o

---

- **¿Cómo definimos un centro multimedia comunitario?**

---
- **Tipos de CMC**

---
- **Propiedad de los CMC**

---
- **Comenzar con lo que ya hay allí**

---

## ¿Cómo definimos un Centro Multimedia Comunitario?

Comencemos con la definición más general: un centro multimedia comunitario (CMC) combina alguna forma de radio local con facilidades de telecentro, bajo alguna forma de propiedad de la comunidad con el objetivo de servir como una plataforma de comunicación e información para las necesidades de desarrollo de la comunidad.

La idea básica detrás de este modelo es hacer el uso máximo de la sinergia entre los componentes de la radio y el telecentro. La comunidad aprovecha el gran alcance de la radio y su potencial para posibilitarle a la gente local que transmita el contenido en los idiomas que se usan localmente; luego une estas características a la prestación de capacitación en el uso de la computadora, acceso a Internet y otras fuentes digitales. La radio se vuelve un puente muy efectivo entre la gente, especialmente aquellos con bajos niveles de alfabetización en las áreas rurales, remotas o urbanas carenciadas, y los servicios ofrecidos por el telecentro.

Dentro de este marco básico, los CMC pueden ser de varios tipos diferentes, a menudo determinados por factores en el contexto local, nacional o regional. Si, por ejemplo, la legislación de radiodifusión nacional no permite aún a la radio comunitaria tener acceso a las ondas pero permite acceso irrestricto a Internet o a redes de cable, entonces el componente de la radio puede basarse en Internet o cable. En otra área importante, aquella de la propiedad de la comunidad, este principio que es común a todos los CMC puede ser trasladado a una variedad de arreglos prácticos.

Es útil saber acerca de los diferentes tipos de CMC; esto puede ayudarlos a seleccionar un modelo apropiado para su comunidad y también, cada modelo tiene sus propias fuerzas y puede ofrecer ejemplos de mejor práctica, lo cual puede ser retomado y probado dentro de un modelo diferente.

## Radio y telecentro comunitarios independientes

El tipo de CMC más ampliamente practicado tiene una estación de radio comunitaria que comparte local y toda la gestión y otros arreglos estructurales con un telecentro. La radio generalmente difunde en FM entre 8 a 18 horas por día dentro de un radio de 10 a 15 kilómetros. Su personal son mayoritariamente voluntarios y uno o dos personal permanente. Obtiene ingresos de publicidad, mensajes y programas pagados por individuos y organizaciones. El telecentro puede tener entre 3 y 12 computadoras para uso del público con un horario de apertura en la mañana y en las últimas horas de la tarde. Cobra por el acceso a Internet, por escanear y fotocopiar, así como por cursos de capacitación. También ofrece algunos servicios gratuitos o a tasas discretionales para grupos particulares dentro de la comunidad de acuerdo a las necesidades de la misma y a las prioridades de desarrollo.

Este tipo de CMC funciona de muchas maneras como cooperativa, obteniendo ingresos y buscando lograr sustentabilidad financiera equilibrando las actividades con fines de lucro y las que no lo tienen. Tiene generalmente un alto nivel de participación comunitaria en sus procesos de toma de decisiones, a través de un comité directivo, un consejo directivo, grupos básicos de usuarios, asociaciones de ciudadanos locales, etcétera.

Otra característica de este tipo de CMC es un alto grado de independencia. El contexto es generalmente de muy poco apoyo público, excepto a nivel municipal. En un nivel, esto puede ser una gran ventaja. Puede significar que la comunidad está verdaderamente a cargo y con empoderamiento al tener la total propiedad de su CMC.



*Un centro multimedia comunitario (CMC) combina alguna forma de radio local con facilidades de telecentro, bajo alguna forma de propiedad de la comunidad con el objetivo de servir como una plataforma de comunicación e información para las necesidades de desarrollo de la comunidad.*



Como desventaja, los recursos del CMC son a menudo tan escasos que no puede cumplir con todos los servicios que le gustaría, y en particular, sus contenidos radiales son magros – se pasa mucha música grabada, y pocas producciones reales de radio. Esto significa que la radio es un puente menos efectivo hacia las TIC para la comunidad.

Programas diarios de “radio búsqueda” ofrecen una maravillosa oportunidad para el colectivo, el acceso indirecto a Internet. Pero lleva tiempo y capacitación, así como también una conexión de buena calidad y asequible, para que los presentadores radiales puedan buscar en Internet y producir un programa cuidadosamente investigado y bien construido en beneficio de los escuchas.

## Transmisor de servicio público

Los CMC pueden actuar como transmisores de servicio público como parte del sistema de transmisión nacional, generalmente a nivel local o quizás regional. Este es el caso de Kothmale en Sri Lanka, un CMC piloto de UNESCO desde el cual se han desarrollado otros modelos de CMC.

Desde el principio estos CMC no cobran a los usuarios por el acceso a las computadoras, Internet o servicios de radio. Como en cualquier medio o aplicaciones de TIC para el desarrollo, la participación de las comunidades locales es esencial en su capacidad como escuchas, usuarios, prestadores, voluntarios y capacitadores coetáneos. En el caso de Sri Lanka, los escuchas y usuarios de TIC están organizados en grupos locales llamados sociedades del conocimiento con CMC en su centro.



Fotografía cortesía de: T. Nolley

Kothmale en Sri Lanka es el primer CMC en introducir radio búsqueda

Como servicio público este tipo de CMC no ofrece servicios comerciales como fax, encuadernación de documentos, escaneo y fotocopiado lo cual es uno de los pilares de los CMC independientes. La sustentabilidad del servicio público depende del apoyo del gobierno y un marco estable a largo plazo dentro del cual se pueda desarrollar el CMC.

Sin embargo, la introducción de subsidios públicos para el acceso a Internet no es común de un gobierno al siguiente.

En términos de propiedad de la comunidad, el ejemplo de Kothmale muestra una forma de propiedad que es gubernamental en estructura pero en la práctica, basado en la comunidad con un alto nivel de participación de la misma junto con los profesionales que son empleados públicos.

## CMC basado en cable e Internet

El siguiente tipo de CMC que vamos a mirar es el CMC en países donde la legislación nacional no permite que la radio comunitaria tenga acceso a las ondas. Estos CMC tienen que encontrar alternativas para la radiodifusión; a menudo con un objetivo final de ser capaces de cambiar para la transmisión radial una vez que haya un cambio en la legislación, ya que la radio tiene, por lejos, el alcance más grande.

La radio en Internet es una posibilidad en estas circunstancias. Su mayor desventaja es que el acceso está limitado a los usuarios de computadoras. Su ventaja es que los usuarios a menudo pueden ser capaces de acceder a programas a la hora que elijan, no sólo a la hora de la transmisión. La radio en Internet alienta la interacción dándole al escucha oportunidades de responder a los programas, realizar preguntas, votar en sondeos de opinión, etcétera, creando un volumen adicional al componente online.

Las estaciones de radio basadas en cable han sido exitosas en la radio comunitaria de Namma Dhwani en Budhikote, India. Este CMC basado en el cable funciona a través de un operador

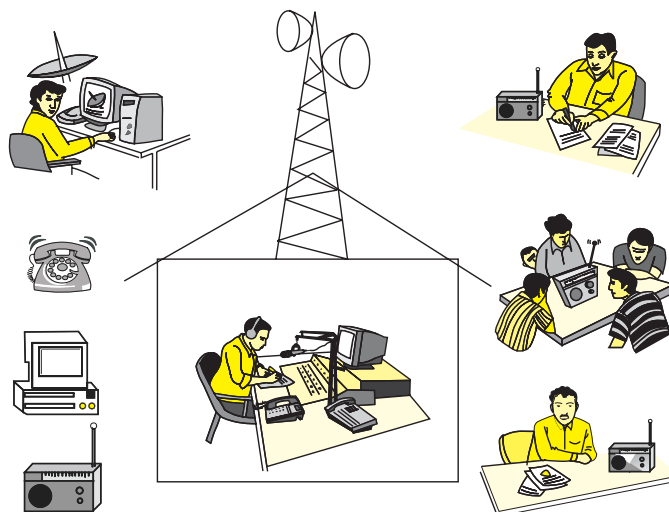
local para **transmitir por cable** programas de radio comunitarios a 400 hogares abonados. Namma Dhvani está equipado con un simple estudio de radio, 2 computadoras, un pequeño telecentro y una conexión a Internet con herramientas de multimedia, y está dirigido por un grupo de autoayuda de mujeres. El CMC está conectado también al centro de recursos para el desarrollo local, donde programas diarios de radio comunitaria tratan la información local y las necesidades de la comunidad, haciendo uso de una variedad de recursos de multimedia.

## La propuesta combinada

Algunos CMC han comenzado combinando vídeo, red de cable local y medios impresos con TIC y radio, mientras otros combinan varias estaciones de radio con un telecentro. Este tipo de CMC se encuentra en Mali, donde hasta tres estaciones de radio FM comunitarias y privadas están dando servicio a entre 50.000 y 250.000 personas.

Construyendo sobre la infraestructura y recursos existentes, el modelo de CMC en Mali introduce un telecentro dentro del local de una estación de radio y dispone un memorándum de comprensión (MOU-memoranda of understanding) para los planes de organización para asegurar que todas las estaciones de radio sean socias y beneficiarias de las facilidades del telecentro. Es importante asegurarse de que esto sea así realmente en la práctica.

La ventaja de este modelo es que es altamente económico en la forma en que maximiza el uso de los recursos y el impacto potencial de las TIC dentro de la comunidad donde la población seguramente no podría sustentar cuatro o cinco CMC. Este enfoque también ayuda a federar las estaciones de radio existentes y las alienta a unir sus fuerzas en torno a metas de desarrollo importantes.



## Centro cultural comunitario

Otro tipo de CMC está comenzando a emerger dentro de los centros culturales comunitarios. Estos servicios de las bases se establecen a través del programa de UNESCO *Cultura en el vecindario* y ofrecen una excelente base para sumar un CMC. El proceso de movilización y de propiedad comunitarios que estableció el centro cultural, ofrece un buen marco para el CMC.

Un CMC dentro de un centro cultural también se beneficia de la aproximación cultural para el desarrollo, el cual organiza actividades de desarrollo en torno a eventos – shows, reuniones, exhibiciones y competencias. Estos usan el arte tradicional, artesanías y habilidades creativas de la comunidad y están centrados en la participación. Estas prácticas se trasladan a la radio muy fácilmente y con recursos y capacitación suficientes se pueden trasladar también al medio digital.

Se pueden desarrollar muchos otros tipos de CMC en el marco de las estructuras de desarrollo de la comunidad tales como centros comunitarios de información de la salud, redes de cultivo y agricultura, clubes juveniles, iniciativas de conservación ambiental o redes que funcionen para gente con discapacidades. Las instituciones educativas especialmente, ofrecen buenas posibilidades para la sustentabilidad a largo plazo.

## Propiedad de los CMC

¿Cuándo puede un servicio de propiedad privada ser considerado un CMC? En teoría, “propiedad comunitaria” puede entenderse como que excluye la propiedad privada. En la práctica, hay casos donde una estación FM privada, un telecentro o un CMC está cumpliendo un papel comunitario, satisfaciendo las necesidades de desarrollo comunitarias e involucrando a miembros de la comunidad.



En el modelo privado hay ejemplos interesantes de buena práctica que pueden ser trasladados al CMC de propiedad de la comunidad. En el Sur de Europa Oriental, por ejemplo, la radio comunitaria virtualmente no existe, pero las estaciones privadas de FM han florecido en el período posterior al conflicto y a menudo cumplieron importantes funciones comunitarias, tales como ayudar a unir o interconectar a refugiados o comunidades desplazadas. Las estaciones de FM están abriendo telecentros ahora con metas más amplias que las del modelo de ciber café formados por la mayoría de los telecentros. Estos nuevos telecentros organizan capacitación en computadoras con un fuerte enfoque en mejorar las oportunidades de empleo

### La licencia internacional de manejar computadora

La licencia internacional de manejar computadora (International Computer Driver's Licence- ICDL) demuestra la competencia de una persona en el conocimiento y habilidades en computación. Cubre los conceptos claves en computación, aplicaciones prácticas y uso en el lugar de trabajo y en la sociedad. Consiste de siete módulos, cada uno de los cuales se debe aprobar antes de obtener el certificado. Los módulos incluyen:

- Conceptos básicos de la tecnología de la información
- Uso de la computadora y manejo de archivos
- Procesador de texto
- Hoja de cálculo
- Base de datos
- Presentación
- Información y Comunicación

Este estándar de competencia está diseñado para asistir a la gente en el trabajo, en la casa o en el estudio, establecer un estándar reconocido para cualquiera que use una computadora con una capacidad profesional o personal. Cualquiera, sin tener en cuenta la edad, educación, experiencia o antecedentes puede formar parte del programa. No se necesitan conocimientos previos de TI (Tecnología informática) o habilidades en computación para obtener la ICDL, la cual se basa en un simple plan de estudio acordado en todo el mundo.

La Licencia de Manejar Computadora Europea/ la Fundación ICDL en Dublín otorga una licencia nacional o regional para usar el concepto y establecer su programa. Por ejemplo, la oficina de UNESCO en Cairo es la designada "Licensee" (titular de la licencia) para operar el programa ICDL en Egipto y otros Estados Árabes. El programa se está operando en más de 31 países en todo el mundo. Para más información contactar [t.shawki@unesco.org](mailto:t.shawki@unesco.org)

de la gente y hacen un serio esfuerzo para obtener reconocimiento oficial entregando diplomas certificados. En todas las regiones del mundo, hay una fuerte demanda para que los CMC entreguen diplomas reconocidos que mejoren las perspectivas de empleo de la gente. Como todos los CMC ofrecen capacitación básica en computación, una posibilidad sería que ellos dieran cursos reconocidos como "licencia de manejar computadoras". Una situación ideal, tan pronto como un CMC logre prestaciones, servicios y competencia en el personal, debería poder impartir cursos educativos y de capacitación reconocidos.

### Red CMC

El último tipo de CMC que miraremos en este capítulo (pero indudablemente no es el último tipo que está comenzando a emerger) es la red de CMC. Obviamente cualquier tipo de CMC puede interconectarse, y la interconexión es alentada fuertemente como un valioso sistema de apoyo de beneficio mutuo para todos los miembros y para muchas actividades, que abarcan desde compartir e intercambiar contenidos a hacer fondos comunes de recursos para mantenimiento, actividades conjuntas de capacitación e intercambio de experiencia y mejor práctica.

En este ejemplo, una red preexistente realmente permitió que se implementara y planificara el desarrollo del CMC desde el principio en todos los detalles de la dimensión de su red. Un número de estaciones de radio comunitarias en el Caribe comenzaron a interconectarse hace unos pocos años con el objetivo de establecer un sistema de intercambio de programa radial. Este tipo de red puede hacer contribuciones invaluables en tanto cada radio evoluciona hacia un CMC.

Las estaciones iniciales que agregaron un telecentro desde esta red están en Jamaica, Cuba, Barbados y Trinidad y Tobago. Otras, seguirán en otros países.

La construcción de una red desde el inicio satisface muchos de los aportes requeridos y sistemas de apoyo que no pueden ser sostenidos por un solo CMC. La capacitación es uno de los requisitos más costosos y en la red del Caribe, el CMC Radio Toco en Trinidad se está preparando para convertirse en el centro de la capacitación. Radio Cocodrilo, en Cuba, junto con Radio Toco, Raíces FM en Jamaica y Radio GED en Barbados están ahora empezando a usar una Multimedia para las Comunidades del Caribe (MCC), una red electrónica interactiva. Además de los servicios de telecentro normales, la red MCC suministrará capacitación interactiva, una interconexión e-foro, intercambio de contenidos locales, interacción en e-aprendizaje, además de un número de actividades creativas y con fines de lucro. Ver [www.unescocaribbean.org/mcc](http://www.unescocaribbean.org/mcc) para más información.



## Difusión Limitada

### Un primer buen paso en la radiodifusión comunitaria.

Una radio comunitaria es el proceso de difusión en el micro nivel a una comunidad bien definida en una pequeña área geográfica. Difusión Limitada (“Narrowcasting”, como opuesto de “broadcasting”) lleva este concepto a un nivel aún más micro.

### ¿Qué es difusión limitada?

La difusión limitada se puede realizar de varias formas: a. Un grupo de vecinos de un pueblo se juntan para escuchar un programa. Pero esta vez, el programa no se difunde a través de un transmisor desde una estación de radio sino que es transmitido playback desde una cinta en un pasa cassette. b. Un programa de audio que se pasa a través de altoparlantes llega a lugares donde la gente de la comunidad se junta, por ejemplo los mercados y exhibiciones del pueblo, oficinas públicas, reuniones.

Esto tiene varias ventajas.

- *No se necesita un transmisor porque no se está radiodifundiendo.*
- *Si no se tiene una licencia para la difusión, se puede evitar cualquier problema legal con las autoridades usando la difusión limitada.*
- *La gente no necesita receptores de radio para escuchar los programas.*
- *En el caso de los grupos de escucha de cassette, como el grupo se ha juntado voluntariamente para escuchar el programa, están más motivados y atentos.*

*Adaptado de la Radio Comunitaria: La voz de la gente*

*Autor Abdul Rahman Pasha; publicado por Voces*

*E-mail: [voices@vsnl.com](mailto:voices@vsnl.com)*

## Comenzar con lo que ya hay

La pregunta que abría este capítulo fue: ¿Cómo definimos un centro multimedia comunitario? Las respuestas a esta pregunta surgirán realmente en los capítulos que siguen.

Todos los ejemplos anteriores intentan mostrar que el concepto CMC es flexible y adaptable. La razón de esta adaptabilidad no es sólo porque es necesario adaptarse al contexto local, sino también porque es *mejor* usar las estructuras existentes en la comunidad como punto de partida. Puede haber tantos tipos de CMC como los hay de organizaciones de desarrollo comunitario activas y prósperas.

---

**Stella Hughes**





## Un día en la vida de un CMC

**Stella Hughes, Sucharita Eashwar, Vivek Dhage**



- **CMC Koutiala en Mali**

---

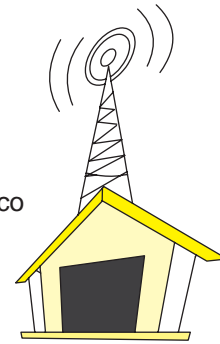
- **CMC de Namma Dhvani en  
Budhikote, India**

---

# Un día en la vida de un CMC



Den una mirada a lo que sucede desde la mañana a la noche durante un día típico en el CMC de Koutiala en Mali y en el CMC en Namma Dhvani en India.



## CMC de Koutiala en Mali

La semana comienza a las 7.30 de la mañana del lunes para el gestor del CMC en Koutiala, Mali. Este CMC se creó agregando un pequeño telecentro al local ya existente de una de las radios locales del pueblo. Las otras estaciones de radio del pueblo también están asociadas al CMC. Cuando el gestor llega, el conserje ya ha barrido y sacado el polvo al local.

La primera locutora radial también comienza el día a las 7.30. Obtiene la aprobación para el orden del programa y sale al aire.

**A las 8 a.m.**, llega el funcionario del telecentro y examina el programa de actividades de la semana con el gestor. Luego realiza un mantenimiento básico preventivo del equipo en el salón del telecentro, sacando el polvo de los teclados, borrando archivos innecesarios y continúa chequeando los datos localizados en la computadora (cifras sobre los usuarios con perfil de fracaso, de fallas y reparaciones, de los participantes en los cursos de capacitación, etc.).

**A las 9 a.m.**, llega la recepcionista y los primeros clientes para usar el telecentro. Una hora después, comienza la primera sesión de capacitación de la semana. Es un curso introductorio del uso de instrumentos de búsqueda dado por el funcionario del telecentro y organizado para un grupo de mujeres.

**A la 1 p.m.**, se celebra la reunión mensual regular del comité directivo. Entre los miembros del comité hay representantes de otras estaciones de radio. En la agenda hay temas concernientes a la gestión de los voluntarios y la revisión mensual de actividades.

Durante todo el día la gente local viene al CMC a telefonar, enviar fax, fotocopiar, escanear documentos o enviar correos electrónicos. La estación de radio hace regularmente publicidad al aire anunciando los servicios del telecentro y pasa entrevistas al público realizadas en la calle (“vox-pop”) en las cuales se graba a los usuarios dando sus opiniones sobre los servicios y explicando que uso han hecho del centro.

**A las 4 en punto** de la tarde, el personal de las estaciones de radio de la ciudad tiene acceso prioritario al telecentro para realizar búsquedas en la web y preparar sus programas usando la información online.

La última sesión de capacitación del día, un curso básico de capacitación en computación, es a las **6 p. m.**

Antes de cerrar el centro, el gestor y el funcionario del telecentro reorganizan las computadoras para el día siguiente. Es fin de mes y una firma local ha reservado una computadora para todo el martes para hacer la contabilidad mensual, escribir la correspondencia comercial, completar formularios de pedidos electrónicos y poner al día lo que hay en existencias.



Niños al aire en la estación de radio en el CMC de Koutiala, Mali

Fotografía cortesía de: UNESCO

**Stella Hughes**



## CMC de Namma Dhwani en Budhikote, India

Son las **6 a.m.** Los dos gestores de estudio y los voluntarios se reúnen y trazan el curso del día, refiriéndose al calendario de programación semanal.

Sin un guión en la mano, sólo algunas notas garabateadas... ellos discuten el Desempleo –una preocupación de todos los jóvenes y personas de mediana edad en el pueblo. Dentro de la siguiente hora el programa será transmitido en forma limitada (“narrowcast”) en el canal de radio cable.

### *Es el comienzo de otro día de mucho trabajo en Namma Dhwani*



Fotografía cortesía de: Voices

Niños voluntarios en la radio comunitaria de Namma Dhwani, India

- Bindu, la locutora y técnica del estudio que trabaja como voluntaria y espera ser la gestora de la estación un día, examina una lista de control y prueba el equipo del estudio y los grabadores y micrófonos a usarse en grabaciones de campo.
- A continuación, llama a la cooperativa de mercado agrícola por los precios de mercado del día y se prepara para anunciarlos en la transmisión matutina.
- Los voluntarios se dedican a su tarea de preparar las cintas para las transmisiones de la mañana y la noche.
- Uno de los gestores del estudio parte a grabar programas en exteriores.

### **6.30 a.m.**

Canciones, precios de mercado, información relacionada con la salud (ver el anexo al final en el Calendario de Programación semanal de la Radio Comunitaria de Namma Dhwani) llenan el aire durante una hora desde las 6.30 a.m.

A medida que el día continúa, el CMC de Namma Dhwani se vuelve el centro de diferentes clases de actividades.

- Se está realizando un taller de capacitación en radio de chicas y mujeres de la comunidad
- Tandas de alumnos vienen y van después de las clases de capacitación en computación
- En el estudio, se están discutiendo ideas para programa de radio, decididas por el gestor y voluntarios del estudio

### **6.00 p.m.**

Es hora de salir al aire otra vez.

- Concursos, canciones y otros programas son transmitidos en forma limitada (narrowcast) a través de la red de cable local
- En el otro lado del centro, un estudiante voluntario entra los datos de los recursos de la comunidad en la base de datos creada por uno de los voluntarios capacitados, usando el software enRich desarrollado últimamente (ver el cuadro en el capítulo de Tecnología).

## *No sin obstáculos*

Por supuesto, los días llenos de eventos no son sin obstáculos. El problema más grande que el área enfrenta es la escasez de energía. Las autoridades conectan y desconectan la energía arbitrariamente –algunas veces no hay energía durante 10 horas de continuo. Los programas que han sido preparados para el día, tendrán que volverse a agendar.

No es de asombrarse entonces, que el personal y voluntarios de Namma Dhwani estén esperando ansiosamente el día en que tengan su propio generador. Ellos podrán entonces planificar exactamente cuándo quieren poner al aire sus programas y programar los cursos de capacitación sin tener que cambiar sus planes a último momento porque hay un corte de energía.

La demora en la llegada de voluntarios es otro problema. Y también lo son los novatos que a veces tienen problemas con los detalles técnicos.

Pero esto no disuade el espíritu de Namma Dhwani. El puro poder del medio radial y la abrumadora respuesta de la comunidad en Budhikote para la introducción de las TIC han hecho del centro lo que es hoy – una ventana al mundo y una luz de esperanza para la gente



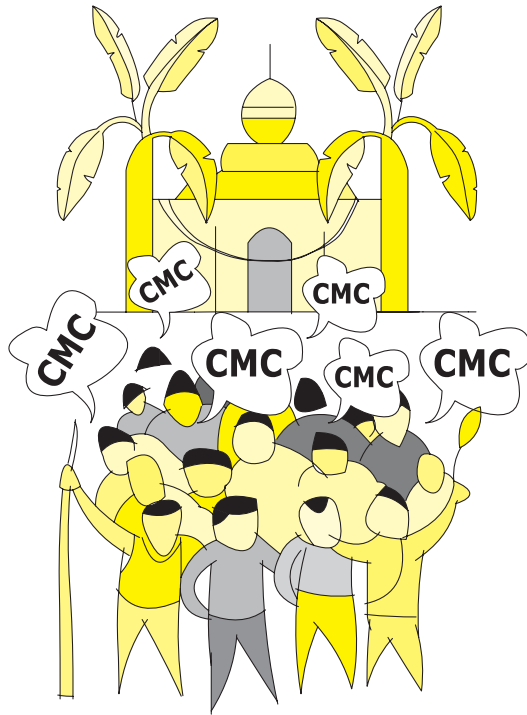
Fotografía cortesía de: Voices

Una reunión del comité (en desarrollo) en Namma Dhwani, India

---

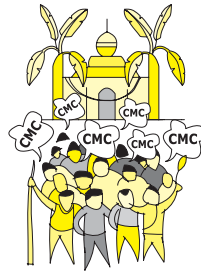
**Sucharita Eashwar** es especialista en medios y comunicaciones. Trabaja con los medios de comunicación comunitarios y TIC para el desarrollo y empoderamiento de género en la región de Asia.  
Email: [sucharita\\_e@vsnl.net](mailto:sucharita_e@vsnl.net)

**Vivek Dhage** es escritor, diseñador gráfico y especialista en web que contribuye con sus conocimientos al trabajo de los medios comunitarios.  
Email: [vivekdhage@myrealbox.com](mailto:vivekdhage@myrealbox.com)



# Comenzando

Nick Ishmael-Perkins



## n este ca t o

---

- **Evaluación de necesidades**

---
- **Desarrollando su declaración de misión**

---
- **El plan comercial**

---

Hay un número de pasos preliminares que necesitarán completar para establecer un CMC receptivo y efectivo. Los pasos descritos en este capítulo dan una perspectiva general para apoyar las consideraciones de gestión, técnicas y plan comercial con un énfasis en un enfoque de línea de fondo más que en una descripción detallada del proceso completo. Las descripciones detalladas relevantes para el proceso de comienzo se suministran en otros capítulos, como se encontrará indicado.

La perspectiva aquí debería demostrar que cuanto más receptivo se es a la comunidad, mejores son las oportunidades de sostener el centro, porque la comunidad y otros participantes estarán más comprometidos a apoyarlo.

Algunos de los pasos esbozados abajo, pueden no parecer relevantes para aquellos de ustedes que están ya operando estaciones de radios comunitarias pero puede valer la pena repetirlos si están planificando agregar un servicio de telecentro.

- **Evaluación de necesidades**

Esto debería ayudarlos a profundizar su comprensión de la comunidad y a promover el CMC hacia la comunidad. Además, una evaluación de las necesidades puede ayudarlos a establecer las necesidades de información y comunicación de su comunidad como se discute en el capítulo sobre participación. Una evaluación de necesidades es especialmente importante para obtener un permiso para la radiodifusión comunitaria si necesitan uno.

- **Desarrollo de una declaración de misión**

Esto fija las metas de su CMC. Es crucial que puedan demostrar los objetivos del centro claramente y cómo responden al contexto de su comunidad. Esto aumentará sus posibilidades de que el centro sea exitoso.

- **Concebir una estructura para el centro**

Es muy importante tener una idea de cómo funcionará el CMC. Esto los ayudará a decidir en una amplia gama de temas – desde el tipo de espacio que se usará, el número de personal que se tendrá. Refiéranse a los detalles sobre estructura de organización y recursos humanos en los capítulos respectivos.

- **Desarrollar estatutos para el centro**

Asegúrense de que todas las asociaciones involucradas en la operación del centro estén registradas y sean conocidas por las autoridades legales – esto puede ser importante para asegurar un permiso de difusión. Los detalles se encuentran en el capítulo de estructura de organización y en los anexos.

- **Plan comercial**

Esto está relacionado con la estructura del CMC, por ejemplo, planificación del ingreso y los gastos, relacionar las decisiones acerca del suministro de energía a los costos, y relacionar aquellos a las horas de apertura planificadas. Referirse también al capítulo sobre sustentabilidad y los anexos.



### Los pasos

- Evaluación de necesidades
- Desarrollar una declaración de misión
- Concebir una estructura para el centro
- Desarrollar estatutos para el centro
- Plan comercial





## Evaluación de las necesidades

### Trazar el mapa de su comunidad

La comunidad es la primera contraparte en el CMC; es para ellos que el centro existe. Es crucial que comprendan las necesidades, intereses y limitaciones de la comunidad. Sin embargo, las comunidades pueden ser complicadas, dinámicas y compuestas por varios grupos. Trazar un mapa de su comunidad les permitirá visualizar sus conexiones y les ayudará a formular la mejor manera de obtener información a través de su audiencia. El Ejercicio 1 ayuda a establecer

más precisamente quien constituye su comunidad de manera que puedan desarrollar una aproximación apropiada para su planificación e investigación.

Por supuesto, pueden identificar muchos otros factores asociados a los grupos importantes que componen su comunidad. Todos los grupos deberían contribuir al proceso de planificación, lo cual asegura que están construyendo una propiedad de la comunidad desde el inicio y minimizando el riesgo de cualquier resentimiento y sentimientos de aislamiento. De hecho, frente a alguna duda, pregunten a la comunidad – comiencen con el logo del centro. Cuanto más contribuyan ellos, mejor se sentirán y más apoyo le darán al centro.

En segundo lugar, pueden encontrar útil tener espacio adicional que podría ser usado para apoyar el ingreso, por ejemplo, espacio en oficina para un negocio u organización a cambio de algunos recursos.



#### Ejercicio 1: Trazando un mapa de su comunidad

Dibujen un mapa de su comunidad; sobre este mapa incluyan todos los tipos de grupos de la comunidad. Hay muchos aspectos que diferencian a la gente, aquí hay algunas de las cosas que deberían pensar cuando dibujen un mapa:

Grupo etario

Género

Grupo lingüístico

Grupo religioso (Protestante, Católico, otras iglesias, Musulmán, Hindú u otros)

Grupo étnico

Actividad (Granjeros, comerciantes, estudiantes, artesanos...)

Necesidades especiales (ningún/muy bajo ingreso, discapacidades, analfabetismo...)

Ubicación (¿El grupo vive en familias grandes o pequeñas, individuos solos o familias nucleares o extendidas? ¿Cuál es la distancia entre el grupo y el CMC? ¿Cuál es la forma de transporte disponible?)

### Preguntas para que piensen ustedes y la comunidad

#### ¿Dónde debería estar situado el centro?

Necesitarán un lugar apropiado para la ubicación del CMC. Recuerden que debería ser fácil para la mayoría de la gente llegar al centro para que puedan participar en su funcionamiento y en su uso. Traten de encontrar un lugar que les permita expandirse a un costo mínimo en el futuro. También, tengan en mente que un espacio para oficina adicional puede generar los recursos adicionales del CMC de parte de una organización interesada o de un negocio. El lugar no debería estar expuesto a los peligros de catástrofes naturales o condiciones adversas tales como inundaciones o desprendimientos de tierra.

#### ¿Nombre del centro?

Usar un nombre sugerido por la comunidad hace que su participación sea clara de ver. También le da a la comunidad un sentimiento de orgullo y valor.

#### ¿A qué temas quiere la comunidad que se dirija el centro?

Recuerden, el desarrollo de la comunidad es su objetivo primario. Es importante consultar a su comunidad para determinar los tipos de servicios que ofrecerá el centro.

#### ¿Cómo piensa la comunidad que debería ser dirigido el centro?

Inculquen un sentido de propiedad entre la comunidad construyendo sobre los recursos existentes. Diferencien sus servicios de cualquier otro que podría estar disponible.



## ¿Quién debería trabajar en el centro?

Hagan su servicio diferente de otros involucrando a la comunidad en el suministro de los servicios.

Cuando haya dudas en algo, preguntarle a la comunidad – aún por un logo para el centro. Cuanto más contribuyan mejor se sentirán y más apoyarán al centro.

A continuación, demos una mirada a las formas de reunir información básica de su comunidad.

## Conociendo su comunidad

Es importante saber concretamente cómo está respondiendo su CMC a las expectativas de la comunidad. ¿Cuántas personas usan los servicios en el centro? ¿Quién usa el centro y quién no? ¿Contribuye al desarrollo de la comunidad?

Investigación a fondo es la respuesta a estas y a muchas otras preguntas acerca de su distrito. Es mejor realizar la investigación antes de comenzar el CMC así pueden planificar exitosamente. Hay muchos tipos de métodos de investigación y los discutidos abajo son diferentes del único enfoque discutido en el capítulo de investigación y evaluación.

### Algunos consejos para la investigación

Planifiquen encontrarse con diferentes grupos de interés incluyendo organizaciones cívicas y de jóvenes, grupos de mujeres, grupos religiosos y líderes tradicionales. Mantengan discusiones informales cara a cara con los miembros de la comunidad.

El propósito de las reuniones es **averiguar** cómo percibe la comunidad sus propias necesidades; si la comunidad piensa que estas necesidades pueden ser atendidas por un CMC; si la comunidad apoyará y participará en una iniciativa de CMC; qué espera la comunidad de la gestión de un CMC.

Hay un número de propuestas de taller y de técnicas de investigación participativas que podrían usar para obtener este tipo de información. Estas incluyen el desarrollo de un análisis de situación y la creación de un árbol problema, realizar una encuesta cuantitativa y trabajar con investigadores – todas las cuales se presentan en secciones anteriores.

### Investigación del usuario para los CMC

Hay muchos tipos diferentes de investigación pero puede que les interese particularmente la *investigación del usuario*, que implica su población objetivo y representa sus puntos de vista y necesidades en la dirección del CMC. Los resultados obtenidos a través de este método de investigación se pueden usar de muchas formas para beneficiar a su centro y mejorar el papel del CMC. La *Investigación del Usuario* también puede ayudarle a:

- comprender y documentar los problemas que el centro debería esperar enfrentar..
- documentar sus conclusiones para demostrar su esfuerzo y éxito y especialmente prepararlos para una futura evaluación y ejercicios de monitoreo.

### Otras consideraciones al hacer un mapa de la comunidad

- *Infraestructura – comunicación, líneas telefónicas, suministro de electricidad, posibles fuentes de energía, por ejemplo, compra del exceso de energía al hospital local; rutas, transporte*
- *Recursos – acceso existente a computadoras, estaciones de radio, etc.*
- *Instituciones - ¿hay una clínica de salud, una escuela, oficinas locales gubernamentales, y servicio agrícola para ayuda social? Estas deberían estar involucradas y sus necesidades identificadas porque ellas serán parte importante y clientes del CMC*
- *Asociaciones y ONG – grupos de mujeres, cooperativas de granjeros, pequeñas asociaciones de comerciantes, comunidades religiosas, etc.*
- *Negocios locales – podrían ser clientes claves*

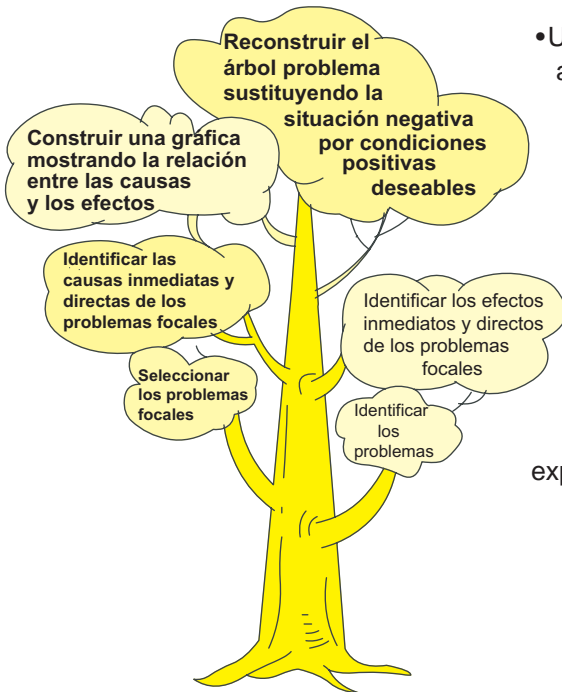
Ver también Consideraciones Técnicas más adelante en este capítulo.



- responder a las necesidades y aspiraciones de la comunidad y asegurar apoyo y patrocinio comunitario desarrollando los servicios requeridos.
- usar la información de la investigación para buscar apoyo de contrapartes tales como el gobierno y donantes.
- crear una demanda para su CMC; atraer la cooperación y el apoyo general suministrando información útil y de calidad a una amplia gama de contrapartes en el desarrollo. De esta manera, pueden fortalecer su centro y desarrollar asociaciones sostenibles a la misma vez.

## Análisis de situación/ Árbol problema

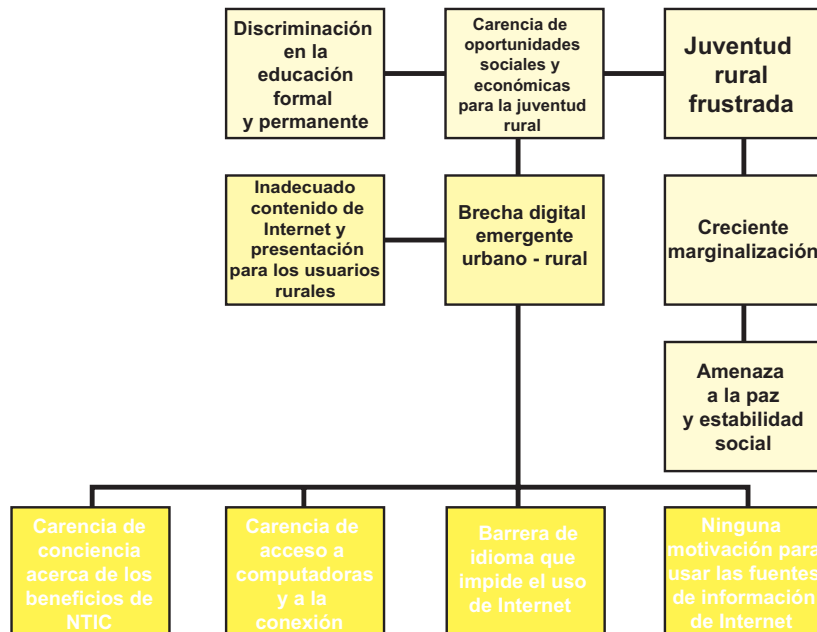
Este es un proceso que se puede usar con discusiones de grupo focales. Para dirigir una discusión de grupo focal se requiere:



- Un grupo de 8 a 12 participantes de origen y experiencia similares (referirse al Ejercicio 1).
- De 8 a 10 preguntas abiertas cuidadosamente pensadas y en una secuencia ordenada.
  - Un moderador con habilidades y conocimiento de dinámica de grupos.
  - Un asistente al moderador que tome notas.
  - Un lugar cómodo donde todos puedan sentarse mirándose.

Los participantes pueden presentar sus preguntas desde diferentes perspectivas aunque ellos provengan de orígenes similares.

Las preguntas abiertas son aquellas que no se pueden contestar con un simple “sí” o “no” sino que permiten expresar la opinión y/o la experiencia de la gente.



Un ejemplo del Arbol Problema hecho por la comunidad de Kothmale, Sri Lanka, que muestra sus condiciones y problemas locales. Los grupos de su comunidad identificarían diferentes problemas y temas.



## Encuesta cuantitativa

Esto implica el uso de un cuestionario corto y simple para ser llenado por los miembros de la comunidad. Los cuestionarios generalmente se completan con la ayuda del personal o los voluntarios. Es importante tratar de obtener una muestra representativa de gente que responda a las entrevistas aunque es probable que se tomen de a uno.

Las respuestas se evalúan entonces colectivamente para determinar una opinión común. La conclusión de la encuesta se puede presentar como la base para la planificación y decisiones de gestión.

### En el cuestionario

- Pedirle a la gente alguna información básica sobre ellos mismos – tal como edad, género, dónde viven y cualquier información que crean importante para comprender quienes son sus usuarios.
- preguntarle a la gente sobre **cada uno** de los servicios del centro
  - ¿para qué los usarían o por qué no?
  - ¿cuándo es más probable que usaran los servicios y con quién?
  - qué contribución les gustaría hacer al centro
  - pedirles indicadores que demostrarían que el centro es un éxito para la comunidad.
- en general, pedirle a la gente cualquier sugerencia que puedan ofrecer para mejorar el centro y sus servicios.



### ¿Qué hace la investigación?

*En lo posible, traten de asegurarse de que los investigadores provengan de su comunidad y de que el equipo tenga una representación equilibrada de hombres, mujeres y jóvenes que hablan el idioma local. Esto facilita una interacción abierta con la comunidad. A la misma vez, ser cuidadosos de que los investigadores no ofrezcan sus propias opiniones en lugar de escuchar a aquellos que entrevistan.*

## Trabajando con investigadores

Las metodologías anteriores evitan demasiado rigor científico, pero en lugar de eso tratan de enfocarse en los tipos de preguntas que podrían necesitar hacer. Hay, sin embargo un número de formas en que podrían trabajar con investigadores experimentados. Esto es importante para proyectos de investigación más grandes, o para lograr un mejor control de calidad en sus conclusiones.

También pueden querer familiarizarse con la terminología que se usa en el trabajo de investigación. Abajo hay algunos ejemplos:

- **encargar investigación de usuario:** el centro puede emplear investigadores profesionales de una agencia comercial de investigación, una institución educativa o una ONG para hacer un tipo particular de investigación, en este caso investigación de usuario. El CMC tendrá que estar involucrado activamente al establecer los objetivos de la investigación de forma que los resultados estén completamente alineados con las necesidades del centro, pero los profesionales que contraten o a quienes les encarguen dirigirán la encuesta real.
- **establecer una asociación de investigación:** el CMC participa tanto en establecer los objetivos como en realizar parte de la investigación en colaboración con otra organización o agencia de investigación. La ventaja de este tipo de asociación es que su personal puede aprender técnicas de investigación.
- **investigación participativa:** aquí, el CMC involucra la participación de la comunidad para hacer su propia investigación, pero en asociación con una organización de investigación. Esta opción requiere capacitación especializada, gran esfuerzo y compromiso del centro, tanto como mucho apoyo de una organización de investigación durante las primeras etapas de la asociación. Esta opción, sin embargo, permite al centro tomar el control de su investigación de manera que haya un constante flujo de información a un costo relativamente bajo durante un período sostenido. (Referirse también al capítulo de participación)



### Recuerden

- *hacer las preguntas necesarias*
- *escuchar lo que la gente tiene que decir*
- *registrar con exactitud los aportes de la comunidad; dar prioridad al aporte y presentarlo de una manera que refleje verdaderamente los puntos de vista de la comunidad, las sugerencias, necesidades y prioridades.*
- *Lo más importante, usar la información al crear la estructura y funciones del centro.*

- **investigación de acción etnográfica:** este método permite al investigador mirar todo el escenario social y todas las relaciones sociales de una comunidad incluyendo cualquier patrón que describa las relaciones locales, comprensiones y significados para darle sentido a la gama completa de relaciones y procesos sociales dentro de la cual se desarrolla el proyecto. Implica un compromiso a largo plazo de parte de un investigador experimentado que documentará las observaciones culturales diariamente. (Referirse también al capítulo de investigación y evaluación).

## Desarrollando la declaración de misión

Una declaración de misión les ayuda a articular la visión de su CMC y permite a todos comprender rápidamente sus objetivos totales. Es también una guía útil que puede ser usada por la dirección del CMC en la toma de decisiones y refleja los intereses, necesidades y valores de su comunidad y participantes.

Su declaración de misión explica la visión del centro.

## Ejercicio de visualización

Gran parte del trabajo para este ejercicio puede hacerse en grupos pero el facilitador tendrá que tener presente que se le da a cada uno un espacio para contribuir. Podría incluso significar el tener que reagrupar a los participantes de acuerdo a su origen y posición social de manera que puedan relajarse y abrirse durante las discusiones. El ejercicio podría tener lugar en varias situaciones, por ejemplo, en una reunión que haga revisión del árbol problema que emergió del análisis de situación.

Es importante incluir de 20 a 30 representantes de la comunidad en la reunión e incluir líderes comunitarios, generadores de opinión y otras personas de influencia. Asegúrense de que todos los grupos incluidos en el Ejercicio 1 estén incluidos; esto significará que deliberadamente se

sale del statu quo para invitar a aquellos que a menudo no tienen voz.

Paso A: Describir dónde están ahora – si es posible comenzar reflexionando sobre el árbol problema y los ejercicios de análisis de situación que se hicieron en los grupos de discusión focal. Si no, los participantes deberían pensar la

situación actual identificando una o dos prioridades o áreas problemáticas y las causas.

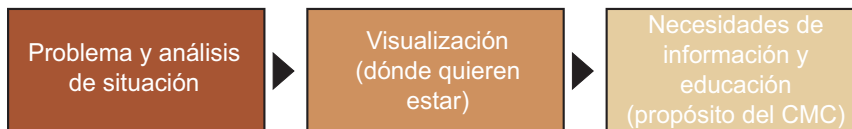
Paso B: Describir dónde quieren estar. Los participantes deben comprometerse en la discusión como si ellos tuvieran la autoridad y el poder de hacer todos los cambios necesarios para lograr la visión.

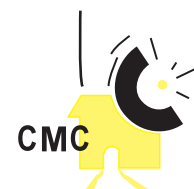
Paso C: Los participantes deben considerar entonces que significa la visión para cada grupo demográfico en la comunidad. Esto se puede expresar en enunciados simples. Por ejemplo, los granjeros producirán más y serán mejor pagados.

Paso D: Identificar todas las cosas positivas que podrían lograrse a través de la comunicación, la información o la educación a nivel comunitario. Por ejemplo, los granjeros aprenderán acerca de la conservación de la tierra para reducir su vulnerabilidad ante las catástrofes naturales.

Pueden luego desarrollar su declaración de misión describiendo cómo su centro ayudará a la comunidad a alcanzar las necesidades identificadas.

### Donde corresponde la visualización





## Cómo hacer operativa la visualización

Paso uno – Ir al mapa del Ejercicio 1 y visitar los grupos que han establecido.

Instrumentar algunas discusiones focales de grupo, luego hagan preguntas que puedan clarificar su posición. Averiguar que sería de interés para ellos. Traten de comprender qué podría impedirles comprometerse.

Paso dos – Dibujen la siguiente tabla basada en las discusiones focales de grupo.

Intereses	Grupos	Actividad	Limitaciones	Solución
	(Ej. Mujeres jóvenes)			
	(Ej. Mujeres mayores)			

*Intereses – qué podrían querer o necesitar hacer*  
*Actividad – la actividad en el centro que se ajustaría mejor a sus intereses*  
*Limitaciones - ¿qué podría impedirles involucrarse?*  
*Solución – cómo podría usted manejar estas limitaciones*

### Hacer operativa la visión

*¿Cómo responden sus programas y servicios a las necesidades identificadas por la comunidad? ¿Sus actividades y contenidos concuerdan con la visión que adoptó en la declaración de misión?*

## Estructurando su CMC

Como se discutió en los capítulos sobre estructura organizacional, tecnología y recursos humanos, la estructura de su organización está compuesta no sólo por sus activos, instalaciones e infraestructura sino también por elementos que hacen posible gestionar el contenido del programa, el personal y las finanzas. La estructura total del CMC está por eso determinada por los resultados de la evaluación de las necesidades y la investigación a fondo, las habilidades de los recursos humanos incorporados a su CMC, la manera en que se abordan los desafíos y en que se encaran los obstáculos, y la ventaja relativa que tiene el CMC sobre otras estaciones de radio comerciales.

Será útil considerar formas creativas de responder a las necesidades de la comunidad para popularizar el CMC, ej., considerar un servicio de cuidado de niños para madres que están interesadas en usar el servicio de Internet.

### Consideraciones prácticas y técnicas para el local del CMC

(Ver también capítulo sobre tecnología)

#### Conexiones de Internet

Asegurarse de tener conexión telefónica o satelital para que las computadoras se puedan conectar a Internet. Hablar con los prestadores de servicios en su país para descubrir las opciones.

#### Energía

Pueden necesitar establecer una o preferiblemente dos conexiones a una fuente confiable de electricidad para evitar cortes de energía. Muchas estaciones de radio comunitarias tienen suministro común de electricidad y un generador y algunas fuentes alternativas de energía tales como energía solar. Tengan en mente la energía adicional que puedan necesitar para futuros planes de expansión.

### Declaración de Misión de Radio Zibonele

“Nosotros somos un grupo de voluntarios con diversas aptitudes que hemos formado una Estación de Radio Comunitaria propiedad de la comunidad, gestionada y programada por la comunidad de Khayelitsha. Nuestra preocupación es mejorar la calidad de vida mejorando los estándares de salud de nuestra gente. Todos aquellos a quienes servimos están afectados de una pobre salud y pobres condiciones medioambientales. La Radio Zibonele está comprometida en compartir las aptitudes e información a través de un proceso honesto, de esta manera empoderando a la comunidad de Khayelitsha para tener una vida mejor”

*Radio Zibonele sirve a la comunidad fuera de Cape Town en Sudáfrica y se concentra en la salud como prioridad para la comunidad.*



### Consejo práctico

Desde el comienzo, consideren el planificar medidas simples para mejorar la ubicación del CMC, ej. El tipo de techo que lo cubre marca diferencias en la temperatura del salón y puede resultar en costos adicionales de aire acondicionado; el polvo reduce la vida del equipo, pero puede ser controlado plantando flores y arbustos alrededor del CMC.

### Tamaño

Necesitarán suficiente espacio para sus computadoras, el estudio de radio y para acomodar a los visitantes de la comunidad que deben sentirse bienvenidos en el CMC.

### Seguro

Es importante que piensen en asegurar su equipo. De esta manera hay mejores oportunidades de recuperar su equipo en caso de un accidente. Hablen con diferentes agencias aseguradoras para averiguar la mejor opción y comprender las condiciones de reemplazo de equipo dañado.

### Desarrollando un estatuto

El estatuto explica la naturaleza legal del CMC, sus objetivos y la forma en que va a ser gestionado. Si ya tienen un estatuto para su servicio existente, entonces es importante corregirlo de forma que el CMC completo esté incluido o considerado bajo cada encabezamiento. (Referirse también al capítulo de estructura de organización y anexos)

### Algo en que pensar

Hacer una lista de todos los encabezados del estatuto y pensar que se podría hacer en cada sección para servir a los intereses de la comunidad y del CMC. Recuerden, estos intereses deben reflejar los valores y necesidades mencionados en la declaración de misión.

### Plan comercial

El propósito primero de un plan comercial es planificar una entidad sostenible, viable, bien gestionada. Un plan comercial sólido atraerá apoyo financiero de donantes y de miembros de la comunidad. Es importante presentar el plan comercial usando objetivos claros previendo la participación de la comunidad, renovación del personal, y ganancias en una forma medible usando indicadores. Expliquen su visión, prueben que son serios y muestren que están trabajando en un plan que sustentará el futuro de su CMC. El capítulo sobre sustentabilidad les guiará en los pasos claves para desarrollar un plan comercial. (También referirse a los anexos).

### Referencias

**UNESCO Community Radio Handbook (Manual de Radio Comunitaria de UNESCO), UNESCO, 2001**

**Telecentre Cookbook (Recetas de Telecentro), UNESCO, 2002**

**Mind Mapping Nº2 :Memories and Marvels UNESCO Bangkok, Tailandia, 2002**

**The African Community Radio Manager's Handbook: A Guide to Sustainable Radio (Manual del Gestor de la Radio Comunitaria Africana: Una guía para una Radio Sustentable), AMARC Africa, 1998**

**Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity (Herramientas para el desarrollo: Un manual para aquellos comprometidos en actividad de desarrollo), DFID, 2003**

**Ethnographic Action Research (Investigación de Acción Etnográfica), UNESCO, 2003**

**The Business Plan (El plan comercial) (ver anexo al final)**

---

Nick Ishmael-Perkins es el Director de Proyecto, Radio para el Desarrollo, en el Reino Unido

Email: [nishmael@rfd.org.uk](mailto:nishmael@rfd.org.uk)



## Eligiendo equipo y tecnología apropiados

Peter Schioler y Steve Buckley





## n este ca t o

---

- **Inmueble y estructura física**

---
- **Armando su radio comunitaria**

---
- **Computadoras, software, interconexión**

---
- **Mantenimiento del equipo y el software**

---

Hasta hace poco tiempo, las tecnologías de la comunicación podían ser divididas en radiodifusión y telecomunicaciones. La radiodifusión se entendía como una tecnología de uno para muchos. Una estación central de radiodifusión transmite una señal de comunicación a muchos escuchas. Las telecomunicaciones, por otra parte, eran vistas como una tecnología personal, mejor caracterizada por el teléfono, un invento para la comunicación personal a larga distancia.

Ahora, sin embargo, estas tecnologías previas bien diferenciadas, están convergiendo. Combinando las características de los sistemas de radiodifusión con los de telecomunicaciones el Centro Multimedia Comunitario (CMC) crea nuevas posibilidades para comunicaciones de muchos para muchos. El escucha de la radiodifusión se puede convertir más fácilmente en un productor de noticias e información en tanto que Internet suministra nuevas herramientas para telecomunicaciones de grupo.

El CMC incorpora las características de la radiodifusión comunitaria con las de los telecentros comunitarios. Los estudios de radio (o TV) y los servicios para la producción y transmisión se combinan con el acceso al teléfono, Internet, correo electrónico, fax e impresión. No significa simplemente poner diferentes tecnologías bajo un mismo techo: el CMC apunta a una plataforma integrada de difusión y comunicaciones.

## Los CMC vienen en diferentes formas y medidas

Elegir las soluciones tecnológicas apropiadas para su CMC será crucial para su sustentabilidad y relevancia en la comunidad. Enfocarse demasiado en soluciones de alta tecnología requerirá inversiones financieras y en recursos humanos sustanciales, mientras que el ignorar las TIC modernas trancará a la comunidad de aprovechar totalmente los desarrollos sorprendentes de la última década en servicios basados en TIC.

Como los CMC vienen en muchas formas y medidas, no es posible dar un consejo que se ajuste a todos en cómo equipar un CMC. Además, los factores locales, tales como disponibilidad, calidad y costo de energía eléctrica, conexión telefónica, acceso a Internet, equipo de computación e insumos, etc., serán claves para diseñar el armado de un CMC realista para su comunidad.

En este capítulo damos un consejo general de cómo debería estar equipado un CMC, basado en la experiencia de centros multimedia comunitarios y telecentros de todo el mundo. Comparen éste cuidadosamente con la situación actual de su comunidad, como se discute más abajo, y luego planifiquen la combinación correcta para su CMC.

*Mientras planifican su equipo y servicios busquen:*

- *ubicación conveniente y accesible*
- *apoyo para capacitación en aptitudes en medios y tecnología*
- *acceso a Internet, correo electrónico, teléfono y fax*
- *servicios de producción para radio (y/o televisión)*
- *acceso a sistemas de radiodifusión y distribución*
- *costos.*

### Eligiendo su equipo



*La elección del equipo y diseño técnico debe inspirarse primero en el propósito y funciones del CMC. Dirigiéndose a servir a las necesidades en comunicación de la comunidad deben tener en cuenta que es lo que hay disponible actualmente e identificar las barreras potenciales para la participación tales como ubicación y accesibilidad, familiarización con la informática y aptitudes en computación.*



## Comiencen en forma modesta, crezcan con sus habilidades y la demanda

Una regla general que ha demostrado ser útil es **comenzar en forma modesta**. Dar tiempo a su personal y usuarios para que se familiaricen con la tecnología y los servicios relevantes que puede ofrecer, y luego crecer de acuerdo con las demandas de la comunidad. Deberían recordar también que es probable que las demandas de la comunidad cambien, por lo tanto el CMC debe estar preparado para adaptar su perfil continuamente de acuerdo a esto.

Todo el equipo de TIC debería figurar en los planes comerciales del CMC y se debería comprar un artículo preferentemente si hay indicaciones claros de que puede generar por lo menos un ingreso de recuperación de costo para el CMC.

### Un montaje técnico para un CMC pequeño

- Una estación de radio comunitaria FM (transmisión y capacidades de mezclado)  
*Ver sección separada sobre radio comunitaria*
- 1 computadora (con grabador de CD) para la gestión del CMC
- 1 – 2 computadoras de acceso al público
- 1 impresora
- 1 fotocopidora
- 1 teléfono
- 1 fax

### Red informática para un CMC de tamaño medio

- 2 PC para la administración
- 4 accesos a Internet/ 2 PC de producción
- 1 servidor con sistema de almacenamiento y respaldo
- 1 impresora/copiadora
- 1 escáner
- 1 grabador de CD
- 1 cableado y elección de rutas

Además de seleccionar el equipo técnico, recuerden que las máquinas requerirán un ambiente controlado protegido de demasiado polvo, humedad y calor.

## Hablen con sus pares antes de decidir sobre las tecnologías

Traten de averiguar acerca de otros CMC, telecentros o escuelas con computadoras y acceso a Internet y hablen con ellos acerca de su experiencia: ¿Qué funciona y qué no funciona en su medio ambiente local? ¿Cuáles son los estándares de computación local? ¿Cuál es la disponibilidad de repuestos y servicio pos venta?

Un CMC nuevo se beneficiará identificando un “mentor” en un centro bien establecido. Basándose en la experiencia del mentor y a través de visitas e intercambios de personal, el personal del CMC se puede familiarizar con el equipo y procedimientos de las TIC antes de comprar el equipo.

## Inmueble e infraestructura física

La construcción e instalación de un nuevo CMC debería basarse en cuidadosas especificaciones de diseño y equipo técnico para asegurar que los servicios sean apropiados para su propósito y lograr el mejor valor dentro del presupuesto disponible.

La especificación de equipo y diseño técnico se debería preparar antes de invitar a que se den ofertas por el suministro o de que el inmueble e instalación funcione. Esto proporciona mejor control de costos y permite la comparación entre las diferentes propuestas de contrato.



Los servicios de producción de los medios de comunicación, las redes informáticas y los sistemas de comunicación necesitan competencia técnica especializada, que no necesariamente se encuentra en una persona o en una compañía. Además los trabajos de construcción pueden que necesiten adaptarse a un inmueble existente. Se debe nombrar un gestor de proyecto para llevar a cabo y coordinar, a tiempo, los trabajos dentro del presupuesto.

Al finalizar los trabajos, la instalación del equipo y software, el centro debería ser examinado rigurosamente para identificar cualquier falla y para acordar cómo se corregirán y quien será responsable. Se debe prestar particular atención a cualquier riesgo de salud y seguridad tales como fallas en la instalación eléctrica.

## Armando su estación de radio comunitaria

El estudio de sonido en un CMC se usa para la producción de radio, capacitación y radiodifusión. Un estudio puede realizar estas tres funciones pero no a la misma vez. Por eso, muchas estaciones de radio comunitarias tienen dos o más estudios. El estudio principal se usa para transmitir en vivo. El segundo estudio es para capacitación y producción pero también se puede usar para transmitir en vivo durante el mantenimiento de rutina o de emergencia del estudio principal.

### ¿Deberían elegir AM o FM?

Para transmitir por radio se debe hacer una elección entre FM (Frecuencia Modulada) y AM (Amplitud Modulada). La mayoría de los receptores de radio pueden recibir ambas, pero hay diferencias significativas en las características de transmisión.

La radio FM tiene una línea de cobertura desde la transmisión aérea al receptor. En distancias cortas proporciona señal más clara y de mejor calidad que AM, pero se interrumpe en terrenos accidentados o montañosos. La AM suministra una cobertura más uniforme en una amplia área pero puede sufrir interferencias nocturnas de estaciones distantes y es más cara de instalar.



## Protegiendo su CMC

*Se debe atender a la seguridad de su inmueble para evitar incendio y otros peligros. Hagan una evaluación de riesgos para formarse un juicio de la seguridad del inmueble y del equipo. Se pueden usar sistemas de alarmas para impedir intrusos e incendios. Se deben realizar regularmente evaluaciones sanitarias y de seguridad incluyendo controles eléctricos de todo el equipo.*

*Pueden considerar el tomar un seguro para la protección contra pérdidas o daños debido a los factores arriba mencionados.*

En el corazón del estudio de sonido está el escritorio de mezclado. Este combina las entradas de varias fuentes – los micrófonos del locutor, los pasa CD, los pasa cassettes, los pasa mini-discos, teléfonos, etc., y envía una salida de programa para grabar o transmitir. Algunos estudios son auto-operativos (“self-op”) donde el locutor habla y opera el escritorio de mezclado y las entradas del programa. Otros tienen un operador técnico que opera el escritorio de mezclado, mientras uno o más locutores hablan al micrófono. Muchos estudios tienen una “sala de charlas” con varios micrófonos alimentando al estudio principal.

**Volviéndose digital.** Cada vez más los estudios de radio están incorporando tecnología digital y pueden tener una o más computadoras para grabar, editar, almacenar y playback. Las computadoras también se usan para exhibir los guiones y el orden de los programas para los presentadores y pueden pasar la programación automatizada a veces, cuando la estación no está transmitiendo en vivo. Las computadoras de estudio deberían estar totalmente integradas a la red del CMC de manera que la producción digital y la preparación del programa puedan tener lugar fuera del estudio principal.



Estudio de radio “self-op” en CMC de Sengerema, Tanzania

Foto cortesía de: Habby Bugalama



## Equipo para estudio de sonido

### Mínimo

- un escritorio de mezclado
- 2 pasa cassettes
- 2 pasa minidiscos
- 2 pasa CD
- 2 micrófonos/soportes
- 2 minidiscos/micrófonos portátiles
- 1 amplificador y parlantes
- 2 auriculares

### Opcional

- 2 bandejas de discos
- 1 unidad de balance telefónico
- 2 computadoras
- 1x luz roja (micrófono en vivo).

## Juego de equipo de vídeo

### Mínimo

- una videocámara digital
- 1 trípode
- 1 micrófono
- un PC multimedia con tarjetas de edición de vídeo
- 2 monitores de pantalla amplia
- 1 software para edición de vídeo

**Grabación en exteriores.** Además de las instalaciones del estudio, es importante para una radio comunitaria tener equipo de grabación portátil para realizar entrevistas o coberturas en el campo y para grabar música y otras actividades culturales. Un equipo básico de cobertura de campo consiste en un mini grabador, un micrófono, auriculares, algunos mini-discos en blanco y baterías. Para una cobertura de exteriores más compleja, como un panel de discusión o un evento cultural, serán necesarios una pequeña unidad de mezclado y algunos micrófonos adicionales y soportes para micrófonos.

### Radio maletín (“suitcase radio”)

La radio maletín, una estación de transmisión completa en un solo maletín y con una antena alta, es un producto de la Empresa Wantok en Canadá. La estación es totalmente portátil o se puede usar como fija en la estación de transmisión en FM de la comunidad. La parte de la consola del sistema es ideal para el acceso de la comunidad a las redes informáticas existentes y los CMC los usan a menudo por su bajo costo, fácil uso y gran ventaja. Esta radio viene en versiones de 30 watt, 50 watt y 100 watt. Para más información ver <http://www.wantokent.com>



Fotografía cortesía de: C. Arnaldo  
Mujer técnica haciendo el mantenimiento de una Radio Maletín en Niger

## Equipo de vídeo

La televisión comunitaria está mucho menos extendida que la radio comunitaria y muchas más personas tienen acceso a receptores de radio que a televisores. Sin embargo, el vídeo es una herramienta de comunicación valiosa que se puede usar para grabar eventos, para producir informes de noticias y documentales, y para asistir en el trabajo educativo y cultural.

El costo de un equipo de grabación de vídeo ha disminuido considerablemente con la producción masiva de la videocámara digital y las computadoras se pueden adaptar fácilmente para proporcionar facilidades de edición de vídeo. Estos desarrollos están llevando a la producción de vídeo dentro de un rango de servicios que se puede incluir de manera realista en un CMC.

Los requisitos básicos para la grabación de vídeo son una cámara, trípode y micrófonos. Para la edición y producción, se requieren una computadora y dos monitores de pantallas grandes, junto con tarjeta de vídeo de alta calidad, más un software de edición y producción de vídeo. Se puede obtener software adicional para producir titulados, subtitulados y efectos.

## Fuentes de energía eléctrica

Para la operación de su CMC es fundamental un suministro de electricidad confiable durante las horas en que su centro se plantea operar, que otra vez, debería basarse en la conveniencia de los usuarios a los que se apunta. Cuando el suministro de electricidad falla, los estudios, la red informática y la mayoría de los otros servicios se paralizarán. Por eso, planifiquen no sólo para la fuente principal de suministro de electricidad sino también para los sistemas de respaldo en caso de falla.

**Red de suministro de energía.** Donde esté disponible, generalmente la opción menos costosa es el suministro público de electricidad, pero no necesariamente el más confiable. Note que equipos tales como computadoras y el de comunicación son muy sensibles a las fuentes de energía; por eso, deberían buscar consejo local sobre la calidad de la energía eléctrica que se suministra, cómo proteger equipo sensible y mantener fijo e ininterrumpido el suministro de energía.

**Fuentes de energía alternativas.** Si la energía del suministro público no está disponible o no es accesible, pueden tratar de comprar energía excedente de escuelas locales, hospitales y otros.

Otras alternativas incluyen instalar un generador a gas o combustible, y energía solar, eólica o hidráulica. El generador a gas o combustible es barato de instalar pero caro de operar y sujeto a fluctuaciones en precio o suministro. La energía solar requiere paneles solares que son más caros de comprar pero tienen muy bajo costo de funcionamiento. Las energías eólica o hidráulica son alternativas a considerar en localidades con alta energía eólica o hidráulica. Un generador de respaldo asegurará una operación continua en caso de falla en la principal fuente de energía.

Cuando se usan fuentes alternativas de energía, traten de minimizar las necesidades de energía del equipo. Por ejemplo, una computadora portátil consume mucho menos energía que un PC de escritorio – como éstas son más caras, un sistema de energía solar puede generalmente suministrar energía para el doble de computadoras portátiles comparadas con PC de escritorio.

### Radio lámpara Lufo



Fotografía cortesía de: Serras Technologies

La lámpara Lufo combina un receptor de radio FM con una lámpara

UNESCO ha puesto a prueba el uso de un nuevo receptor FM usando termo electricidad fabricado por Tecnologías Serras en Francia. Construida en base a una lámpara de aceite estándar, el receptor AM/FM funciona con el calor de la llama. Una nueva generación de la Lámpara Lufo contiene un tomacorriente para cargar un teléfono celular o para darle energía a un receptor de satélite WorldSpace. Este receptor de FM se distribuye al por mayor.

La radio a cuerda sin costo de funcionamiento con panel solar es resistente y no requiere baterías. Puede ser útil examinar la posibilidad de financiar una distribución de receptores de radio como estos a los miembros más pobres de la comunidad para escuchar en grupo.

Para más información ver <http://www.serras.net/vo/applications/lufo1.asp>

### Tipos y usos de computadora

Las computadoras son herramientas de múltiples propósitos. Se requieren para funciones de administración en oficinas tales como escribir informes, manejo de contabilidad y base de datos; pueden ser usadas como parte de servicio de capacitación en TIC; pueden estar disponibles en forma gratuita o paga para acceso del público a Internet y correo electrónico, también se pueden usar para asistir a la producción de los medios de comunicación incluyendo investigación de programa, escritura de guión y edición de sonido. Tienen que prestar atención para asegurar que el número de computadoras que adquieran y su distribución se corresponda con sus necesidades operativas.

La red informática debería poder suministrar acceso a Internet, herramientas básicas de oficina tales como procesamiento de palabras, hojas de cálculo y base de datos, y usos de multimedia apropiados tales como edición de sonido digital, herramientas de diseño gráfico y programas de diseño de páginas web. En un CMC digital, la terminal de trabajo en computadora puede actuar como una unidad de producción de medios de comunicación por derecho propio.

Un CMC a menudo tendrá por lo menos un par de computadoras para la administración del CMC, producción de programa de radio y gestión, y para proporcionar acceso a los usuarios. Hay dos tipos principales de computadoras que son relevantes para un CMC: Computadoras Personales (PC) compatibles con Intel, generalmente funcionando con sistema operativo basado



## RECORDATORIO

*Una computadora estándar de escritorio para un CMC consistirá típicamente de una caja UPC (Unidad de Procesamiento Central), un monitor (pantalla), un teclado y mouse. Una computadora multimedia tendrá una tarjeta de sonido, auriculares y micrófono.*

en MS Windows o Linux, y máquinas Apple a menudo funcionando con MacOS. Los dos tipos de computadoras son similares pero NO compatibles, y requerirán diferente software, diferente capacitación y generalmente servicio de diferentes técnicos. Deberían elegir o Apple o PC de acuerdo a cual es el tipo más común de computadora en el área local y entre sus socios. La elección del tipo de computadora influenciará sobre el precio y disponibilidad de software y repuestos tanto como en la posibilidad de intercambio de material local basado en TIC con escuelas y otros CMC.

La segunda elección en consideración a las computadoras es si adquirirlas nuevas o recicladas. Cuando se comienza un CMC, una posibilidad podría ser comenzar con un par de computadoras recicladas para el funcionamiento básico y la capacitación, y más tarde incluir computadoras adicionales, ej. un nuevo PC multimedia con capacidad de edición de audio y vídeo, a gusto.

### Plan para las necesidades especiales de sus usuarios



El acceso para todos es un buen lema para un CMC y requiere que presten especial atención a las necesidades de las personas que enfrentan barreras de acceso particulares.

Las personas con incapacidad física, especialmente los que usan sillas de ruedas, se pueden encontrar físicamente excluidos por obstáculos como escaleras, entradas angostas o escritorios bajos. Tengan en cuenta las necesidades de accesibilidad durante las etapas de diseño del inmueble.

Las personas ciegas, o con poca visión, tienen dificultad para usar las pantallas de las computadoras sin asistencia. Hay disponible un software especializado en narración de texto, que lee el texto y lo convierte en palabra hablada. Un software que reconoce la palabra hablada puede posibilitar órdenes simples sin necesidad de escribir con el teclado. Se puede usar impresión Braille para identificar los canales en un escritorio de mezclado.

El idioma y la alfabetización son una barrera para la participación de mucha gente, especialmente las mujeres. Las barreras culturales tradicionales también a menudo le impiden a las mujeres presentarse, participar y hacer uso de los servicios del CMC. Discutan con su comunidad y planifiquen cómo pueden estimular a todos los miembros de la comunidad a beneficiarse del CMC. Podrían capacitar a una persona que conozca lenguaje de señas para dar capacitación básica en computación a los miembros sordos de la comunidad.

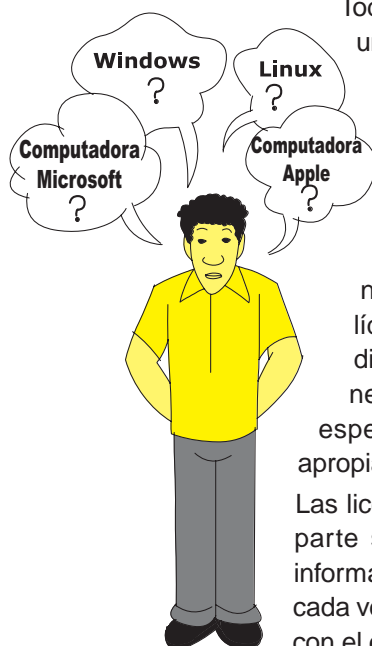
Los materiales de capacitación deben ser fáciles de leer o que estén disponibles en audio en el idioma del usuario. Los capacitadores y el personal de apoyo deben poder comunicarse con los usuarios y proporcionar apoyo a aquellos cuyas aptitudes en la lectura y escritura son una barrera en el uso de las computadoras e Internet.

### ¿Nueva o reciclada?

Las computadoras "recicladas" son generalmente de segunda mano que se volvieron obsoletas en ciertas empresas (por ejemplo bancos o compañías de software) y por eso se venden a bajo precio. Las computadoras recicladas a menudo continúan realizando funciones básicas como edición de texto y navegación por Internet, pero pueden no ser capaces de operar los últimos paquetes de software de multimedia y también tendrán una duración menor que las computadoras nuevas. En el CMC se pueden usar para los cursos básicos de capacitación mientras que las computadoras más nuevas se reservan para el acceso a Internet.

## Programas de software, licencia y fuente abierta

El software que se necesite para su CMC dependerá del tipo de computadoras seleccionadas (Apple o PC) y los servicios ofrecidos por el centro.



Todas las computadoras necesitan un Sistema Operativo (SO) y un software para protección contra virus. Ahora hay disponibles software estándar para edición de texto y hoja de cálculo tanto como para navegación por Internet, aún si no se está conectado.

Los software de marca registrada son caros y también requieren compra regular de las actualizaciones. Existen soluciones de software gratuitos para la mayoría de las necesidades pero no son tan conocidos como los sistemas líderes de marcas registradas. Con cuidadosa planificación y diseño, el software gratuito puede satisfacer muchas de las necesidades esenciales. Pueden tener que consultar a un especialista para acceder e instalar soluciones de software apropiadas en sus computadoras.

Las licencias de software comerciales a menudo representan una parte sustantiva del presupuesto de TIC del CMC. Las redes informáticas de programadores independientes están, sin embargo, cada vez más poniendo a disponibilidad sus aplicaciones sin cargo, con el espíritu de compartir y de cooperación.

Podrían querer explorar si los paquetes comerciales como Microsoft Office pueden ser reemplazados por aplicaciones de Freeware o Software de Fuente Abierta (Open Source Software) (FOSS), pero hay que ser conscientes de que el usar estos paquetes a menudo requerirá aptitudes técnicas adicionales. Pueden encontrar más información acerca del Freeware en el portal de UNESCO de software gratuito [www.unesco.org/webworld/portal\\_freesoft](http://www.unesco.org/webworld/portal_freesoft).

Una red informática requiere asistencia especializada para el diseño técnico y montaje. Una computadora puede actuar como puerta de entrada a Internet por una pequeña red informática de hasta 6 PC. Es mejor tener un servidor central para una administración mayor de red, lo cual incluye almacenamiento de datos, sistema de respaldo y puerta de entrada a Internet.

Además de las computadoras de escritorio y un servidor central, la red informática necesitará cables, buscadores y otros hardware. Pueden tener algún equipo de servicio auxiliar tales como impresoras, fotocopidora, escáner y grabador de CD. Se requerirá software para los sistemas operativos y aplicaciones en las computadoras de escritorio y el servidor central, incluyendo protección antivirus efectiva y dispositivo de seguridad de la red informática, cortafuegos.

### SIE protege sus computadoras

Las computadoras son particularmente sensibles a las fluctuaciones en los niveles de energía, y deberían estar protegidas por un "suministro ininterrumpido de energía" (SIE).

El SIE es un instrumento de almacenamiento para suavizar las fluctuaciones y asegurar un suministro fijo de energía. También proporciona un respaldo de corto plazo en el caso de falla en la energía, dando tiempo suficiente para salvar los datos y para que se desconecten las computadoras.

También consideren estabilizadores de voltaje para proteger el equipo de tales fluctuaciones en el suministro de energía.

### ¿Software de marca registrada o gratuito?

*Un gestor de un CMC debería conocer las ventajas de los paquetes de software estándar o de los usados frecuentemente tales como Microsoft Office, tanto como de las oportunidades crecientes de usar software gratuito o abierto disponible en el ámbito público, tales como el Open Office.*





## Interconexión de computadoras y equipo periférico

En la medida en que su CMC planifica tener más de una computadora, deberían considerar el establecer una Red de Area Local (RAL). Una RAL habilitará a los usuarios a intercambiar archivos fácilmente entre las computadoras, compartir fuentes tales como impresoras y acceso a Internet y simplificar los respaldos de archivo regulares. Pueden encontrar más información sobre conexión de computadoras en el sitio web ItrainOnline.

**Conexiones inalámbricas.** Los sistemas RAL tradicionales establecidos “conectando con cable” las computadoras, están siendo reemplazados por RAL inalámbrico o tecnología WiFi que se está volviendo cada vez más popular debido a su flexibilidad y habilidad para conectar a los usuarios de computadoras portátiles a distancia. La tecnología inalámbrica es aún más cara que las soluciones tradicionales y puede ser sensible a la interferencia electromagnética. Tiene ventajas comparativas en situaciones donde las computadoras se distribuyen en un área geográfica más amplia o si el CMC necesita acomodar a los usuarios con sus propias computadoras portátiles.

## Introducción a Internet

La Internet comenzó como una red de investigación conectada flexiblemente entre grandes centros de informática, pero en los últimos diez años ha crecido a una red de conexión global que conecta a todos los países en intercambio de datos usando un estándar común. La Internet proporciona varios servicios que son relevantes para un CMC tales como correo electrónico, la World Wide Web (WWW), protocolo de transferencia de archivos (PTA) y difusión audiovisual (AV).

La Internet se ha vuelto hoy la fuente más importante de intercambio de información e interconexión. Pueden, por ejemplo, encontrar recomendaciones sobre temas específicos de CMC o telecentro enviando una pregunta a la lista de discusión del Telecentro-L (<http://www.idrc/pan/teolib.html>) para identificar y conectarse con pares en otros países o investigar tópicos relevantes para su comunidad haciendo uso de buscadores en Internet tales como Google ([www.google.com](http://www.google.com)). La lista de discusión del Telecentro-L la ofrece el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) (Canadá).

## Tipos de conexión a Internet

Donde hay líneas telefónicas disponibles, son generalmente el medio más barato y más confiable de proveer conexión a Internet además de conexiones a teléfono y fax. En algunas áreas, los cambios a teléfono digital permiten una Línea de Suscriptor Digital (LSD) que es una conexión a

Internet más rápida y permanente. Para áreas sin teléfonos de línea terrestre, y para distancias de hasta 200 km, los sistemas terrestres inalámbricos pueden suministrar un medio de conexión al punto de presencia más cercano de Internet. (POP).

Para localidades más remotas, el satélite es la alternativa. Los satélites pueden ser móviles o fijos. Un satélite para comunicaciones interactivas o sólo para recibir, se conoce como VSAT (Very Small Aperture Terminal) Terminal de Apertura Muy Pequeña. Cada vez más es el sistema elegido para acceso remoto; sin embargo, los arreglos para los permisos son todavía una barrera en muchos países. Los sistemas de satélite móvil tales como el Iridium e Inmarsat son soluciones más caras.

El acceso a Internet será a menudo un factor crucial para el componente de telecentro de su CMC. Las variadas soluciones tecnológicas para conectarse a Internet siguen un patrón similar – el CMC se conecta a un Proveedor de Servicio de Internet (PSI) que tiene una conexión de alta velocidad a Internet. Ver el diagrama sobre conexión del CMC a Internet.

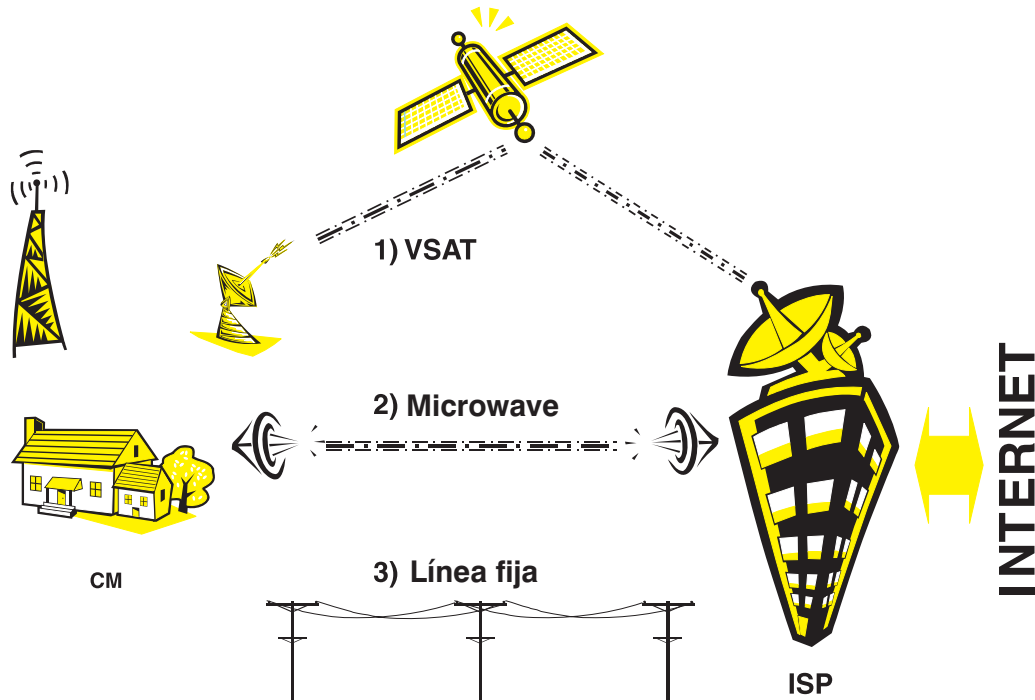
### Internet para el CMC

La conexión a Internet es cada vez más importante para el funcionamiento de una radio comunitaria FM además del intercambio de archivos de audio y para obtener información y programación de una amplia variedad de fuentes.

Se puede usar Internet para compartir la experiencia dentro y fuera de la comunidad y para obtener programas de capacitación relevantes.

Muchos CMC tienen una política sobre el uso de Internet que prohíbe a los usuarios el acceso a pornografía online. Esto es porque expone a los niños que pueden estar usando el centro y desalienta a las mujeres a usar el CMC.

## Principales métodos de conectar su CMC a Internet



**Conexión de línea fija.** Obtener una conexión de discado del Proveedor de Servicio de Internet local será a menudo el primer paso, si su área local tiene un buen sistema de funcionamiento telefónico y un módem telefónico de 56 KB/Sec (Kilo Bit por Segundo). Esto hará que el centro esté “conectado” y les permitirá interconectarse con otros CMC e intercambiar consejo y experiencia.

Se puede acceder a correo electrónico, a navegar por la web y a programas de educación a distancia online a través de Internet. En un número creciente de áreas urbanas, es posible actualizar una conexión de módem telefónico a un ISDN inalámbrico, o DSL/ADSL, conexión que ofrece acceso a alta velocidad permitiendo flujo de video/audio y navegación para más usuarios (ver abajo).

	Módem telefónico	ADSL/DSL
<b>Velocidad de transferencia de datos</b>	33-56 Kilo Bit/Sec	Escala de 256 Kilo Bit/Sec a 1.5 Mega Bit/Sec
<b>Escenario 1: correo electrónico</b>	3-4 usuarios pueden buscar y chequear correos	20 usuarios pueden buscar y chequear correo
<b>Escenario 2 multimedia</b>	1 usuario puede acceder al contenido de multimedia	6 usuarios pueden acceder al contenido de multimedia (con conexión de 512 KB)
<b>Escenario 3: distribución de audio por Internet</b>	No es posible	Distribución de audio (transmitiendo sobre Internet)

**Conexión a Internet vía satélite (VSAT).** Una VSAT es a menudo la única alternativa donde no hay acceso a línea telefónica fija. Hay varios satélites y servicios que van desde un intercambio limitado de correo electrónico (ej. VITASAT) hasta una banda ancha comercial “upstreaming”, transferencia desde el centro al satélite y “downstreaming”, del satélite al centro.



Como el ancho de banda del satélite es a menudo más caro que el ancho de banda terrestre, esta opción es sólo viable cuando hay un gran centro y no hay otro medio de conexión. Las conexiones a satélite pueden acarrear tarifas para permisos. En algunos países el uso de VSAT está permitido sólo para operadores de telecomunicaciones con licencia.

**Microondas y vínculos WiFi.** Los CMC pueden establecer una conexión microondas o WiFi con el Proveedor de Servicio de Internet local o con un socio conectado a la Internet. Estos enlaces, sin embargo, dependen del paisaje local, porque requieren una clara línea de visión entre los dos puntos de la comunicación. La distancia máxima para una conexión microondas en condiciones óptimas es de 50 kilómetros, mientras que una conexión WiFi está limitada a 25 kilómetros. Como las conexiones satelitales, las conexiones de microondas pueden acarrear una tarifa para licencia si se los permite.

## Mantenimiento del equipo

El perfil y especificaciones de un equipo nuevo debería quedar anotado apenas se instale. Esto incluye tipo de equipo, número de serie, propósito/uso esperado, sistema de computadora y los nombres y versiones de paquetes de software instalados.

Los procedimientos de mantenimiento son necesarios para asegurar que el equipo siga funcionando en forma óptima y reducir el tiempo de inactividad a un mínimo. El equipo de TIC debería ser chequeado regularmente – ej. una vez al mes - para verificar que esté funcionando correctamente. El resultado de la prueba de mantenimiento debería agregarse al perfil específico del equipo.

Los problemas en el equipo de TIC son a menudo recurrentes, por lo tanto es una buena idea almacenar el perfil del equipo en una hoja de cálculo o de formato de base de datos. La historia de cada pieza del equipo debe ser anotada en forma continua, incluyendo las fallas que han sucedido y cómo fueron resueltas.

### **Lista de control de mantenimiento básico para una computadora pública**

#### **Antes de conectar la computadora**

- ¿Están todas las partes de la computadora y están conectadas correctamente?(CPU, monitor, teclado, mouse, parlantes, etc.)
- ¿La computadora luce limpia y atractiva?
- ¿Es el ambiente de trabajo alrededor de la computadora limpio y funcional?
- ¿Funciona el mouse suave y correctamente?
- Imprima una página de prueba para probar la impresora
- ¿Las principales aplicaciones de software en la computadora comienzan correctamente?
- ¿Hay algún software nuevo no autorizado instalado en la computadora?

#### **Después de conectarla**

- ¿Arranca la computadora correctamente?
- ¿Se informan errores o advertencias al comienzo?
- ¿Están las definiciones de virus actualizadas?
- Escanee la computadora en busca de virus y anote el resultado
- ¿Está el monitor funcionando correctamente?
- Al apagar la computadora
- ¿Está el teclado utilizable?
- Verificar que la computadora se cierra correctamente.

## Salvagarde los valores electrónicos y realice respaldos de seguridad con regularidad

Podrán procesar y almacenar información como base de datos de usuarios, materiales de capacitación y la contabilidad del centro en formato electrónico cuando se usen las computadoras para la gestión del CMC y los servicios basados en TIC.

El formato electrónico ofrece muchas ventajas en relación al acceso, intercambio y procesamiento, pero también tiene la desventaja de que se puede borrar por error o perder por falla del hardware o robo. Por eso es crucial tomar precauciones apropiadas para evitar perder datos importantes e irremplazables.



Fotografía cortesía de: Habby Bugalama

Gestor del Telecentro de Sengerema, hace el servicio al PC del Centro

### Apoyo y mantenimiento

Los servicios técnicos de un CMC requieren personas con aptitudes técnicas para proporcionar mantenimiento y resolución de problemas. La red informática, el hardware y software, requieren habilidades en la administración de la red. Se necesitan conocimientos en electrónica para los estudios de medios de comunicación. Los sistemas de radiodifusión requieren conocimiento de ingeniería en frecuencia de radio.

No siempre es fácil encontrar un técnico con todas estas destrezas. La capacitación puede ser la solución. Alternativamente, parte del apoyo técnico puede suministrarlo un ingeniero de guardia. Para algún equipo crítico, como el radio transmisor, se necesita un sistema de respaldo para emergencias o para el mantenimiento de rutina.

**Sistemas de respaldo de seguridad.** Todos los archivos importantes, tales como la base de datos de usuarios del CMC, inventario, o correspondencia, debería ser respaldado regularmente, por lo menos semanalmente, en un dispositivo que se pueda sacar, ej., en un CD Rom que se pueda volver a escribir. El respaldo tendría que guardarse en un lugar seguro o en diferente lugar.

Si un archivo clave se borra o se estropea, puede ser restablecido con la última copia de respaldo.

**Copias de seguridad de CD Roms originales.** El software comercial autorizado a menudo representa una inversión considerable para el CMC. Hagan una copia de los CD Roms originales y guarden los originales en una caja de seguridad. Usen sólo las copias en el centro de manera que los CD Roms originales estén protegidos contra el uso y rotura así como también contra pérdida o robo.

### Resolución de problemas en las TIC en el CMC

Hay algunos pasos simples que se pueden dar antes de llamar a un técnico en caso de mal funcionamiento del equipo en el CMC. La resolución de problemas estructurados a menudo ahorrará el gasto de un técnico y evitará largos períodos de inactividad.

### Procedimiento de respaldo de seguridad semanal

- Preparar 5 CD Roms que se puedan reescribir y ponerles el nombre "Respaldo Semana 1", "Respaldo Semana 2", etc.
- Almacenar todos los archivos críticos actualizados regularmente en la misma computadora y en una estructura organizada en subcarpetas bajo una carpeta principal de datos del CMC.
- Al final de cada semana, copiar la carpeta de datos del CMC y subcarpetas al CD correspondiente: En la primer semana del mes copiar los datos del CD Rom "Respaldo semana 1", en la segunda semana copiar los datos en "Respaldo semana 2" de forma que todos los CD Roms se usen una vez por mes en forma rotativa. Dependiendo de la cantidad de respaldo de datos, pueden elegir borrar el CD Rom antes del siguiente uso o almacenar viejos respaldos de meses anteriores.
- Después de realizar el respaldo de seguridad semanal, colocar los 5 CD Roms de respaldo en la caja de seguridad del CMC.
- Una vez por mes, la persona designada debería copiar el último respaldo semanal. Ej. "Respaldo semana 4" a un CD Rom normal y guardar el disco fuera del centro – ej. en la casa del gestor. Esto asegurará que los datos del CMC estén completamente a salvo de incendio o saqueo.



### 3 pasos básicos para resolver problemas

Cuando el personal o los usuarios observan o informan de un problema técnico, entonces

- Paso 1**
- Identificar la naturaleza del problema
    - ¿Puede el problema localizarse en una sola pieza del equipo?
    - ¿Está relacionado con el hardware o con el software?
- Paso 2**
- Chequear el archivo de mantenimiento y ver si el problema ocurrió antes
    - ¿Qué solución se usó la primera vez que ocurrió?
    - ¿Puede el personal del CMC corregir el problema?
    - Si el problema está relacionado con el hardware, chequear todas las conexiones/cable y electricidad.
- Paso 3**
- Contactar al servicio técnico y pedir consejo si el problema no puede ser resuelto por el CMC
    - Anotar en el informe de mantenimiento, el consejo y la acción que se llevó a cabo.

Se encuentran muchos consejos en Internet sobre todo tipo de problemas técnicos. Sin embargo, el consejo en Internet viene sin garantías y NO deberían aplicar ninguna solución radical sin haber consultado primero al técnico en TI local.

### Protegiendo el sistema de virus

Los virus de computación se han convertido en un obstáculo diario para todos los usuarios de computadoras. Un virus de computadora es un programa de software que se propaga a sí mismo de computadora en computadora vía redes o en medios compartidos tales como CD Roms o disquetes. Un virus de computadora puede, cuando se activa, tomar el control de la computadora, borrar archivos personales o de sistema, enviar información acerca de su sistema a intrusos en la Internet y causar roturas en el hardware. Se desarrollan nuevos virus a diario a una velocidad creciente.



### WorldSpace (Espacio mundial)

El sistema satelital WorldSpace proporciona radiodifusión digital de contenidos de audio y multimedia a Africa, Medio Oriente y Asia. Este sistema es particularmente interesante para los CMC; pueden recibir más de 30 canales de audio de calidad digital, música, noticias y programas educativos sólo con un receptor de radio digital y un adaptador de multimedia. Con autorización, los programas pueden ser retransmitidos en FM por la estación de radio comunitaria y se puede acceder desde las computadoras del CMC a los contenidos multimedia tales como materiales educativos para capacitación.

Algunos centros han establecido un servicio local similar a Internet donde sus usuarios pueden acceder a noticias de los multimedia, materiales de capacitación, etc., suministrado vía el servicio multimedia WorldSpace.



Los ataques de virus pueden ser a menudo impedidos:

- 1) Instalando y actualizando frecuentemente un software antivirus en todas las computadoras
- 2) Fomentando a los usuarios de computadoras que estén atentos cuando introduzcan nuevos archivos en una computadora del CMC, o al abrir adjuntos de correo electrónico u otros canales.
- 3) Desalentando el uso de disquetes excepto en las máquinas con el último software de chequeo de virus.
- 4) Eligiendo un ISP que bloquee virus en el servidor.

Ver el sitio *How stuff works (Cómo funciona esto)*: <http://computer.howstuffworks.com/virus.htm> para más información sobre virus de computadora.

## Componentes de software anti-virus

El software antivirus proporciona protección contra virus.

Un sistema típico de protección contra virus para una computadora de usuario consiste de dos partes:

1. Un programa principal que consiste de un instrumento buscador de virus que puede identificar y sacar los virus de la computadora
2. Archivos de definición de virus que contienen las características de los virus y los métodos para eliminarlos.

Como los nuevos virus de computadora continúan apareciendo, los archivos de definición de virus tienen que ser actualizados con frecuencia para asegurar que las computadoras del CMC permanezcan protegidas.

## Capacitación del personal e identificación de materiales de capacitación

La capacitación del personal es importante para la aplicación exitosa de las nuevas TIC en cualquier CMC. El personal y los voluntarios tienen que sentirse confiados al aplicar el nuevo equipo en su trabajo diario, ej. edición de programa de radio. El personal también debe poder introducir las TIC a la comunidad. Por eso, son importantes una buena capacitación y material de referencia. Los materiales y cursos de capacitación están cada vez más disponibles en Internet. Un buen lugar para comenzar es el sitio Itrain Online donde ONG internacionales y agencias de ONU están haciendo materiales de capacitación de calidad disponibles gratuitamente.

Ver Referencias al final de este capítulo para más detalles.

*Ver también el capítulo sobre Capacitación en este Manual..*

## ¡Miren antes de dar el salto!

Este capítulo proporciona una guía general hacia temas de tecnología para los CMC. No hay un modelo de solución que se ajuste a todo y tendrán que hacer elecciones técnicas de acuerdo a las circunstancias particulares. Sigán el consejo de un especialista antes de tomar la decisión de inversión final. El consejo se puede encontrar a menudo en una estación de radio vecina o en el telecentro cercano, o usando Internet para contactar un CMC establecido.

### Algunos consejos

- Los sistemas administrativos deberían estar en su lugar para registrar fallas técnicas apenas se informen.
- Las fallas que surjan por el mal uso se pueden reducir observando el acceso al equipo.
- Asegurarse de que los usuarios tengan capacitación apropiada antes de usar el equipo.
- Los servidores centrales y los sistemas de transmisión requieren solamente acceso de personal especializado
- Las computadoras de uso público se deberían limpiar de datos regularmente y se debería hacer reinstalar el software.



## Referencias

**[www.itrainonline.org/itrainonline/spanish/networking.shtml](http://www.itrainonline.org/itrainonline/spanish/networking.shtml)**

*Wireless Fidelity (Fidelidad de Radio) utilizando un espectro de radio no autorizado en la banda de frecuencia 2.4Ghz y 5.8Ghz.*

*Más información sobre WiFi está disponible en <http://www.wlan.org.uk> o [www.sown.org.uk](http://www.sown.org.uk) o [www.wlug.org.nz](http://www.wlug.org.nz)*

*Voluntarios en Asistencia Técnica (VITA) es una ONG internacional con más de 40 años de experiencia respondiendo a las necesidades de información [www.vita.org](http://www.vita.org)*

*“Upstreaming” se refiere a la transferencia de datos desde el Centro al satélite, y “downstreaming” a la transferencia de datos desde el satélite al Centro. Ver, por ejemplo, [www.swan-informatique.com](http://www.swan-informatique.com) o [www.iwayafrica.com](http://www.iwayafrica.com); o [www.geolink.com](http://www.geolink.com); [www.worldspace.com](http://www.worldspace.com)*

---

**Peter T. Schioler** es un experto en aplicaciones de TIC para el desarrollo con experiencia particular en telecentros comunitarios de multipropósito en África y el Caribe. Actualmente está en el programa de UNESCO en Iraq.

Email: [pt.schioler@unesco.org](mailto:pt.schioler@unesco.org)

**Steve Buckley** es el Director de la Asociación de Medios Comunitarios en el Reino Unido y el Presidente de AMARC (Asociación Mundial de Radiodifusores Comunitarios)

Email: [steve@commedia.org.uk](mailto:steve@commedia.org.uk)



**Recursos humanos**  
CMC orientados  
a la gente y operados por la gente

**Ian Pringle**





## En este capítulo

---

- **Tipos de recursos humanos**

---

- **Planificando recursos humanos para su CMC**

---

- **Construyendo aptitudes y capacidad**

---



## Recursos humanos

---

Su CMC es tanto una *comunidad* como un centro *multimedia*. Como resultado, la gente – los recursos humanos de su comunidad – debería estar en el centro del proceso de planificación del CMC.

Los CMC deben *centrarse en la gente* para sobrevivir. A diario, es la responsabilidad y la continuidad de las contribuciones de su comunidad, ej. un edificio donado, una cuota anual de socio, o un puesto voluntario semanal, que permiten a servicios comunitarios como su CMC operar sobre una base independiente, de bajo costo y sustentable.

Los CMC difieren de la radio comercial y los kioscos de Internet, al igual que son diferentes a las escuelas o a las oficinas gubernamentales locales. Como con otros medios de comunicación comunitarios, es necesario pensar en las formas de organización y operación diferentes a las de los negocios e instituciones oficiales.

La necesidad de **ideas alternativas** e **innovación**, por lo tanto, es tan importante para la relación con los recursos humanos del CMC como lo es para los recursos técnicos, financieros y otros.

Gestionar los recursos humanos del CMC es un proceso lento – significa construir una relación de trabajo con la comunidad sobre cómo usar las herramientas de información y comunicación.

En última instancia, el poner gente local en el centro del proceso del CMC es probablemente la cosa más importante y de larga duración que pueden hacer – y es un proceso continuo y *orgánico*.

El proceso de construir la “propiedad” de la comunidad implica:

- Forjar conciencia sobre la importancia de la información y la comunicación: ¿Qué significan estas palabras? ¿Cómo encajan en la vida diaria de las personas de la comunidad?
- Facilitar la participación de la gente tanto en la planificación como en el uso de los medios de comunicación locales como herramientas para el desarrollo de la comunidad.

### Tipos de recursos humanos

Se necesita mucha gente para operar un centro multimedia comunitario. Está la gente de adentro que mantiene el centro funcionando, mantiene la radio al aire y las computadoras conectadas. Luego está toda la gente de afuera, escuchas y usuarios de la información, grupos comunitarios y miembros individuales. Por supuesto, una de las cosas que hace al multimedia comunitario tan interesante es el constante cruce entre estos roles.

Su CMC tiene que tener

- Una imagen oficial
- Un equipo central de personas dedicadas
- Suficientes manos para hacer el trabajo
- Sistemas flexibles para involucrar y capacitar a la gente y para organizar y sostener toda la red.

Los mejores tipos de recursos humanos para su CMC son aquellos que parecen natural e intuitivamente atraídos por la idea. Un miembro del personal de un CMC caracterizó a su estación y su participación como : “*Menos una estación de radio ... más una forma de vida*”.

### Diferentes prácticas

*Plantear un plan sobre recursos humanos es tratar de satisfacer las necesidades con los recursos que se tienen.*

- *Algunos CMC no tienen personal remunerado*
- *Algunos tienen sólo una persona del personal remunerada que ocupa la posición de gestor de la estación o centro*
- *Otros CMC están completamente bien provistos de personal y tienen suficientes fondos para pagar un equipo de programas y personal técnico*

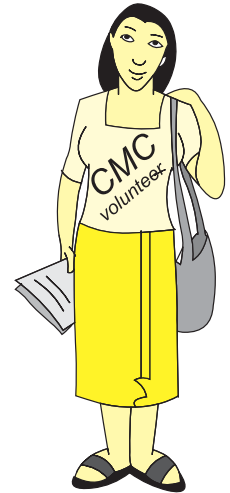


El grado de participación de la comunidad y el nivel de actividad resultante se extenderán y contraerán dependiendo de las necesidades, capacidad y disponibilidad de la comunidad en la medida que responde a tendencias, ciclos y fuerzas externas. La participación nunca es constante y su CMC invariablemente atravesará ciclos, cambios y crisis relevantes a sus recursos humanos

### Consideraciones claves

Su CMC tiene que encontrar una solución a los recursos humanos que sea apropiada para sus propias circunstancias locales. Hay un número de puntos clave que deberíamos considerar aquí:

- *La importancia del **empleo y personal remunerado**, por cierto que no se debería reforzar el tipo institucionalizado. Esto no quiere decir que no deberían tener personal, pero tengan en cuenta la necesidad de alternativas.*
- *Para muchos CMC los **voluntarios** comunitarios son una parte importante de cómo operan con ingreso limitado y a la vez se distinguen en satisfacer las necesidades locales. Enfatizan la participación y los beneficios no financieros de trabajar en su CMC, por ejemplo, nuevas aptitudes, experiencia práctica y capital social.*
- *Porque necesitamos desarrollar alternativas, su CMC debería alentar la innovación y soluciones creativas – lo que llamamos a veces “pensar fuera de la caja”. Para esto, ustedes y su CMC deben pensar también fuera de sus propias cajas. Sean creativos y prueben nuevas ideas.*



Un **medio ambiente habilitante y amigable con el usuario** es esencial para atraer a la gente y mantenerlos involucrados, especialmente los grupos marginados. Su CMC debería ser un espacio de empoderamiento para que cualquiera dentro de la comunidad participe, un espacio abierto a la innovación y creatividad: físicamente y en términos de actitudes y comportamientos preponderantes.

Ahora exploremos algunos tipos diferentes de recursos humanos en los que se debería pensar.

### • Personal remunerado

Cómo proveen de personal a su CMC está fuertemente influenciado por su medio ambiente local y las circunstancias específicas. Necesitan formularse unas cuantas preguntas cuando se trata de dotar de personal:

- ¿Por qué necesitamos personal remunerado y para cuáles tareas específicas?
- ¿Hay alguna otra forma de realizar cualquiera de estas tareas?
- ¿Qué papel juega el personal remunerado en relación a otros recursos humanos?

El personal remunerado dedicado, obviamente será una enorme ventaja para su CMC. Sin embargo, los trabajadores remunerados pueden complicar también la estrategia de recursos humanos total porque su paga tiene el potencial de desautorizar o aún desalentar a otros tipos de participación, especialmente el trabajo no remunerado y el voluntario.

Es por eso que no se debería confiar exclusivamente en el personal remunerado para responder a las demandas de recursos humanos. Nunca son una solución por sí mismos. Es necesario darle un enfoque holístico y considerar todos los tipos de recursos humanos.

Así como es importante considerar y valorar las habilidades apropiadas, es igualmente importante considerar la aptitud correcta y una sólida comprensión de los principios, responsabilidad y metas del CMC. Aunque podrían contratarlos por sus aptitudes como locutores o técnicos, los trabajadores del CMC actuarán sin embargo como “asistentes sociales”. El personal debería pensar en su papel **como facilitadores** más que simplemente como **empleados remunerados**. Aunque inevitablemente ellos terminan con mucho para hacer, los miembros



del personal no deberían enfocarse en *hacer cosas*, sino más bien en facilitarle a otros *el que hagan cosas*. En otras palabras, la coordinación del voluntario debería ser parte del trabajo de todos los miembros del personal.

Las áreas mayores de responsabilidad del personal remunerado son:

- administración
- mantenimiento técnico
- programación
- coordinación

En muchos casos todas estas responsabilidades están más o menos reunidas en un puesto. Quizás la tarea más estratégica que se necesita incorporar en cualquier posición es aquella de la **coordinación de voluntarios**.

### • Personal ocasional

Muchos CMC proporcionan incentivos a los trabajadores ocasionales en forma de dinero para merienda, boletos de ómnibus, o una comida gratis de vez en cuando. Ocasionalmente se paga un honorario o salario simbólico por un programa o un trabajo de medio tiempo.

El personal ocasional está entre el personal remunerado y los voluntarios no remunerados. Su habilidad para pagarle al personal ocasional puede variar de una temporada a otra, puede también depender de los fondos y de los proyectos emprendidos.

Por ejemplo, su CMC podría obtener un pequeño contrato de su ONG local para desarrollar contenido online o un nuevo programa de radio. Durante unos pocos meses podría ser necesario tener gente extra para cumplir con estas obligaciones.

La gran ventaja para estos trabajadores es tener alguna compensación por sus esfuerzos. Esto los estimula a dedicar más tiempo al CMC.

El personal ocasional a menudo existe en el *área gris* – entre la necesidad de gente que haga funcionar las actividades diarias del centro y la carencia de fondos disponibles para un equipo de gente o personal a tiempo completo remunerado.

El personal ocasional puede ser una parte importante de la estrategia de recursos humanos de un CMC pero los CMC deben ser cuidadosos en no explotarlos ni en crear falsas expectativas. También es importante que ni el personal nuclear ni los trabajadores ocasionales, intencionalmente o inadvertidamente limiten las oportunidades para los voluntarios y la participación de la comunidad.

### Comprendiendo roles, derechos y responsabilidades

En un CMC se desarrolló un problema entre el personal ocasional y la dirección del CMC. Al pagársele al personal ocasional por programa, éste superó al personal estable en una relación de 3:1. El personal ocasional hacía una contribución mayor a las operaciones del día a día del CMC, pero surgieron algunos malentendidos acerca de sus roles que causaron considerable resentimiento y tensión durante un período. Algunos del personal ocasional sentían que se les debería garantizar empleo permanente o que por lo menos ellos deberían tener la oportunidad de "subir la escalera". Otros sentían que el personal ocasional ocupaba demasiado espacio e impedía las oportunidades para la participación de los voluntarios.

**Es importante asegurarse que los roles, derechos y responsabilidades de todos los recursos humanos sean claramente comprendidos y aceptados.**

### Salarios y remuneración

Los sueldos del personal del CMC deberían reflejar las realidades locales en términos de su experiencia.

Vale la pena investigar cuánto se les paga a otros trabajadores locales: realicen algunas preguntas:

- *¿Cuáles son los salarios de los maestros y comerciantes locales?*
- *¿Cuáles son los costos de vida locales?*
- *¿Cómo será visto el personal remunerado dentro de la comunidad en general?*

Si tienen más de un miembro del personal remunerado, vale la pena que su comité considere el formalizar escalas de pago. Puede no ser posible pagarles a todos la misma cantidad, pero deberían considerar el impacto que su escala de salarios creará en el CMC y entre su comunidad.

Simplifiquen las cosas y recuerden, el dinero NO es la mejor forma de valorar las contribuciones de una persona.



### Unas pocas cosas acerca de los voluntarios

- Los voluntarios no son un sustituto del personal remunerado.
- No se debería ver ni explotar a los voluntarios como trabajadores gratuitos o no remunerados.
- No se debería contar con ellos para el largo plazo ni siquiera para una participación regular.
- Un CMC tiene que ser **flexible** para darle cabida a los voluntarios.
- Los voluntarios pueden contribuir quizás sólo una hora o dos por semana/mes.
- Los voluntarios son a menudo irregulares y/o por la temporada.
- Los voluntarios tienen que ser **apoyados, recompensados y valorados**; sus contribuciones tienen que ser reconocidas.

## • Voluntarios

Si los voluntarios son parte de su estrategia total, su personal debería enfocarse en:

- identificar las aptitudes e intereses de los voluntarios potenciales
- facilitar su entrenamiento y sus contribuciones en el trabajo
- sistemas de mantenimiento

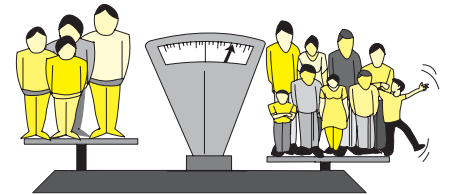
Los beneficios del trabajo voluntario pueden ser significativos en su CMC. Todo depende de los recursos humanos que ya existen y, lo más importante, de aquellos que pueden intensificarse en su comunidad.

¿Hay personas con tiempo libre en su comunidad, tanto jóvenes como mayores? Para muchas personas en la comunidad, su CMC puede representar una oportunidad única para hacer algo. A menudo las personas, especialmente los jóvenes están frustrados por la carencia de oportunidades para hacer cosas que valgan la pena.

El trabajo voluntario merece consideración especial para cualquier tipo de emprendimiento comunitario. El éxito de su CMC puede ser medido por el grado de participación de la comunidad en su centro. *El trabajo voluntario es construir relaciones con la gente y por lo tanto con la comunidad* más que tener gente que trabaje gratis.

Los voluntarios pueden introducirse en todas las áreas de operación del CMC – desde contestar teléfonos hasta operar los programas, desde el mantenimiento técnico hasta juntar fondos. Pero también puede ser un desafío mayor en recursos - en las comunidades pobres donde el tiempo libre, especialmente entre las mujeres y las jóvenes, es un lujo que muchos no se pueden dar. Para muchas personas, el trabajo voluntario es un concepto nuevo y algunas veces difícil.

La fuerza de los voluntarios reside en su compromiso y en su número. Los CMC funcionan con el poder, no de un gran servicio a cargo de un número pequeño de personas, sino en un pequeño servicio a cargo de un gran número de personas.



Se puede pensar que trabajar con voluntarios es arriesgado comparado con hacer funcionar medios de comunicación con una fuerza de personal. De hecho, simplemente no se pueden comparar. Los medios de la comunidad están en un sendero totalmente diferente a otros tipos de medios de comunicación. Una característica esencial que distingue a los CMC es el enfoque en la participación de la gente, tanto como aporte productivo como de producción constructiva.

Los CMC que pueden pagar personal hacen poco o limitado uso de los voluntarios debido a cuestiones de confianza y gestión. Otros CMC confían casi exclusivamente en voluntarios para hacer funcionar sus operaciones. Muchos se encuentran en un lugar intermedio.

Operar un CMC con voluntarios requiere **inversión**: capacitar a la gente, supervisarlos, ser pacientes mientras aprenden y cometen errores; aún verlos alejarse. Sin embargo, los voluntarios pueden crear efecto multiplicador de recursos del estilo de “capacita-al-capacitador”: inviertan en cinco voluntarios, capaciten y apoyen sus intereses, y vean un retorno de quizás tres trabajadores dedicados además de un vínculo más fuerte con su comunidad local.

Trabajar con voluntarios requiere **flexibilidad** y sistemas que estén diseñados para adaptar voluntarios. Es necesario centrarse en el voluntario para capitalizar el gran potencial del trabajo voluntario. La planificación para la participación voluntaria tiene que ser flexible: algunas veces ellos estarán allí intensamente, pero en otros momentos los voluntarios no estarán allí para nada. Tienen que estar preparados para esto. Tienen que adaptar su plan de recursos humanos a las habilidades y disponibilidad de sus voluntarios y las necesidades de su CMC.

Eviten que surjan falsas esperanzas entre los voluntarios o el personal ocasional de que su participación en algún momento los llevará a un empleo.

## Reconocer y alentar al personal y voluntarios

El CMC en Koutiala, Mali, no tiene menos de cuatro categorías de voluntarios: colaboradores externos, personas de recursos, voluntarios e internos.

Un “colaborador externo” tiene un empleo remunerado en otra parte y ayuda al CMC en forma regular y en horas fijas. Algunos han estado haciendo esto durante más de diez años. Una “persona de recursos” es un experto local a quien se le puede llamar para identificar, explicar o comentar sobre una información particular, por ejemplo tomando parte en un programa de radio sobre la salud, agricultura, etc. Un “voluntario” es una persona joven o estudiante que ayuda con ciertas tareas de acuerdo a su disponibilidad. Un “interno” viene de una capacitación en una institución educativa local, nacional o internacional para adquirir práctica o experiencia.

En Koutiala, los “colaboradores externos” son los más comprometidos e involucrados, mientras que los “voluntarios” son los menos implicados o sujetos a la obligación de participar

El reconocimiento de los trabajadores del CMC no debería estar basado en el dinero. Desafortunadamente, la cantidad de dinero que se paga a veces se ve como un indicador de cómo el CMC (y por eso la comunidad) valora la contribución del personal. **Es esencial para el CMC motivar y alentar al personal y a los voluntarios de formas alternativas no económicas.** Lea más en la sección sobre Voluntarios.

Muchos colaboradores, grandes y pequeños, vienen al CMC en respuesta a una necesidad: una necesidad de usar su tiempo y energía para diferenciarse de otros. Es esencial identificar e institucionalizar las necesidades de su CMC para que coincidan con las necesidades de participación y relación de la gente.

### Planificación

No encontrarán respuestas fáciles a los desafíos de operar un CMC. La publicidad y el personal remunerado no es la respuesta, como tampoco es seguro decir que su CMC funcionará por sí mismo cuando llegue el equipo.

Planifiquen sus necesidades de recursos humanos antes de planificar el uso del presupuesto para el personal y el equipo.

*La gente necesita conducir los vehículos de su propio desarrollo, no sólo aprovechar el viaje.* En otras palabras, la gente necesita estar involucrada en cada paso del camino. Un tema clave para todos los CMC es la **participación**. Esto es así para todas las áreas de operación, pero más importante para cómo piensen y gestionen sus recursos humanos.

- Darle consideración especial a los **jóvenes** y a las **mujeres** para maximizar el impacto.
- Los jóvenes tienen una relación ventajosa con los CMC: traen con ellos intensas habilidades para el aprendizaje, mentes abiertas y tiempo libre; se llevan una gran variedad de aptitudes nuevas, capital social incrementado y perspectivas más amplias.
- Al estar en el centro del desarrollo de la comunidad, las mujeres deben estar involucradas en todos los niveles de su CMC y sus necesidades deben ser una prioridad.

Traten de asegurarse de que las consideraciones sobre recursos humanos sean parte de su estatuto. Esto ayuda a poner a la gente directamente en el asiento del conductor y a tener la **directriz** o **políticas** que reflejen sus metas y prioridades.



### Consejos sobre recompensar a los voluntarios

- *Contratos o acuerdos para los voluntarios que esbozen derechos y responsabilidades.*
- *Puestos de voluntario oficial y/o categorías como productores de radio, presentadores de shows, operadores técnicos, supervisores de telecentros, capacitadores en computación, etc*
- *Reconocer a sus voluntarios en público: en la radio, en el centro, en publicaciones.*
- *Proporcionar recompensas e incentivos tales como descuentos en el telecentro y en instituciones o comercios locales que apoyan.*
- *Tarjetas de identidad para los voluntarios.*
- *Otros tipos de compensación: merienda, transporte, comidas.*



### **Pautas para el personal desarrolladas para la Radio e Internet Comunitarias de Kothmale**

Selección de pasajes::

- *Internet y otras tecnologías de la comunicación nuevas, no deberían ser presentadas como trucos o maravillas tecnológicas – deberían ser presentadas como algo que es útil en la vida diaria de las personas.*
- *La primera condición previa para el éxito es la participación activa de la comunidad – para esto, las computadoras y otras facilidades se deberían colocar y operar de una manera amistosa con el usuario.*
- *El personal no debería ser demasiado cauteloso acerca de las averías de computadora – a los usuarios se les debería dar carta blanca.*

## • Miembros

Vale la pena empezar nuestra exploración de los recursos humanos con los bloques de construcción básicos de su CMC: los miembros de su comunidad.

Ya sea oficialmente, a través de una cooperativa u otra forma de organización, o simplemente a través de su participación como voluntarios, escuchas y usuarios, su meta debería ser hacer a los “miembros de la comunidad” también “miembros del CMC”.

Idealmente, una amplia comunidad de miembros formarán las bases de la propiedad local del CMC, un ingrediente clave para el éxito y sustentabilidad de cualquier CMC.

## • Participación comunitaria

A esta altura, debería ser obvio que el recurso más grande de su CMC es la comunidad misma. Por supuesto, “la comunidad” incluye sus escuchas y usuarios, pero también a todos los individuos, organizaciones y grupos que trabajan con TIC y los medios de comunicación locales – trabajadores, maestros, trabajadores de la salud, líderes comunitarios y oficiales de gobierno local, entre otros.

Deberían considerar el invitar a individuos y grupos que están especializados en un área particular a trabajar en forma conjunta e innovar: los cibercafé, por ejemplo, pueden compartir su experiencia en el funcionamiento de una operación sustentable y pueden suministrar asistencia técnica. Las ONG y varios programas de desarrollo pueden tener objetivos paralelos al suyo propio. Pueden compartir los intereses mutuos con otros equipos comunitarios, tales como grupos de usuarios o redes de micro crédito. Vean qué tipo de conexiones pueden hacer. Podrían considerar invitar a representantes de otros grupos a que se sienten en uno de sus comités o que formen un grupo asesor.

## • Grupos nucleares

En el centro del CMC está la gente que hace que todo sea posible – gente que intuitiva e intuitivamente comprenden su misión y recursos. A menudo, surgirá un grupo nuclear de gente comprometida.

### **Consejos sobre la participación de mujeres y chicas.**

Considerar y planificar la contratación por separado de chicas y mujeres

- *Asegurarse de tener a las mujeres representadas en los comités y en el personal, no como miembros simbólicos sino como participantes plenas.*
- *Hacer participar a las mujeres y a las chicas en la planificación de todos los aspectos del CMC, desde la programación hasta la disposición física de los servicios.*
- *Asegurarse de tener programas de mujeres así como también secciones de recursos digitales orientadas para mujeres.*
- *Tener horas “sólo para mujeres” en el CMC tanto para la programación de los medios y el uso de las computadoras*
- *Asegurarse que las mujeres participen como contratadas, capacitadoras y supervisoras ... básicamente en todas las áreas de operaciones del CMC.*



En realidad, estas reglas son para asegurar la participación de cualquier grupo, sea jóvenes o gente con discapacidades.

Lo más importante es hacer participar a la gente!

Sea que esté constituido por personal, voluntarios o ambos, los grupos nucleares proporcionan un grado de continuidad, permitiendo una rotación entre los contribuyentes de corto plazo y flexibilidad en las demandas temporales.

El grupo nuclear podría hacerse cargo de responsabilidades prácticas que nominalmente están cubiertas por el comité; por ejemplo elaborando un plan para recaudación de fondos. En operaciones de bajo presupuesto, los miembros voluntarios de un grupo nuclear podrían incluso hacerse cargo del papel del personal remunerado. Lo más probable es que el grupo nuclear ayude a que el CMC sea flexible y dirija las operaciones diarias.

Depende por supuesto de su propia situación particular, pero un factor que los CMC tienen en común es que atraen a la gente. Hay que estar preparado para ellos y, en formas positivas, asegúrense de sacar ventaja de su energía y aptitudes.

### ¿Cómo se forma un grupo nuclear de un CMC?

Los individuos que son parte de él y la forma en que se relacionan uno con otro como grupo será un reflejo característico de su comunidad local y el CMC:

- *su grupo nuclear puede incluir fundadores del centro o representantes de su organización o miembros de su consejo directivo.*
- *casi seguramente incluirá a su personal.*
- *puede involucrar a líderes de la comunidad local, maestros, trabajadores de desarrollo o extensión.*
- *el grupo nuclear podría también involucrar consejeros o contribuyentes externos a la comunidad que estén comprometidos de alguna manera con los medios de comunicación de la comunidad.*
- *Para muchos CMC habrá también gente que, por una u otra razón, se conectan al CMC – voluntarios que no parecen cansarse de operar el estudio, hacer entrevistas o crear nuevos programas en la computadora.*

### Desarrollando aptitudes y capacidad

Una de las cosas más importantes que su CMC hará es desarrollar la capacidad de la comunidad para responder a las necesidades locales, por ejemplo, generar ingresos, mejorar la educación, buen gobierno o salud.

También tendrán que pensar en desarrollar las aptitudes y la capacidad de su propio personal y voluntarios para planificar y operar el CMC efectivamente.

Esto vale para la gente que trabaja en la difusión de radio y TV como en las nuevas TIC. Su capacitación debe cubrir una amplia gama de habilidades que se hayan identificado y discutido conjuntamente. Podrían capacitarse en entrevistas o edición, o en cómo generar presentación y contenido para Internet.

#### • Carreras y aptitudes

Mientras la capacitación formal es importante, también es esencial fomentar una cultura de tener mentores y capacitación por sus pares. La cooperación y el aliento por parte de los pares a menudo da como resultado un crecimiento orgánico de aptitudes, intereses y capacidad entre no sólo uno o dos miembros sino entre muchos, quizás extendiéndose hasta tocar la totalidad de la red de su CMC.

Volverse parte del CMC puede contribuir de muchas maneras a una “comerciabilidad” individual; sin embargo, habría que ser cuidadoso de no alentar a la gente a considerar el CMC como una carrera en sí mismo. Es también un poco peligroso promover la idea de que la computadora u otros tipos de capacitación devendrán en empleo.



Voluntarios jóvenes en el Telecentro de Baraka, Senegal

Fotografía cortesía de: Laurent Elder





El personal del CMC es a menudo joven, con limitadas aptitudes de educación en idioma y conocimiento del mundo. Sin embargo, esta gente joven trae una corriente infinita de energía y creatividad para lo que sea que hagan.

#### **Capacitación: una inversión valiosa**

El personal y voluntarios que comienzan trabajando sin habilidades básicas en TIC deben ser capacitados para manejar varias tareas que incluyen el uso de CD Rom, mantenimiento de software y aptitudes de gestión del CMC.

Los cursos de capacitación en el trabajo son ideales pero tienen que ser estructurados y enfocados apropiadamente y requieren herramientas adicionales en la forma de manuales, tutorías, consejo online, grupos de discusión, etc.

#### **Problemas de renovación**

El retener al personal y voluntarios es sin duda un desafío porque hay siempre una alta renovación debido a los siguientes factores:

- fuga de cerebros porque la gente se mueve hacia aspiraciones más elevadas, estudios posteriores, y hacia la ciudad
- el personal capacitado es robado por organizaciones que proporcionan mejores ofertas
- la gente joven enérgica madura, se casan, se hacen cargo de nuevas responsabilidades que aumentan sus necesidades económicas y limitan su tiempo libre
- los directores/coordinadores jóvenes no siempre pueden sobrellevar el alto nivel de responsabilidad en el manejo del dinero, la gente y la administración
- puede ser difícil armonizar los roles y responsabilidades del personal remunerado contra el no remunerado
- las relaciones interpersonales pobres, la informalidad, el no progreso a pesar de la capacitación
- *disparidades en los niveles de salarios dentro y entre los CMC, ej. salarios de proyectos, niveles de salario nacional, salarios pagos fuera de los ingresos del local.*

#### **Las soluciones sugeridas incluyen**

- capacitación continua y descentralizada
- reserva extendida y consolidada de activistas, voluntarios y miembros del comité
- compromiso de activistas y miembros del comité local en la gestión y otra capacitación
- serio tratamiento de activistas y la introducción de incentivos para su dedicación, ej. reconocimiento, capacitación y acceso a Internet gratuito, remeras, merienda
- salarios y sueldos comparativos.

Es crítico asegurar un medio ambiente de trabajo bueno y acogedor para la comunidad y los trabajadores para que la gente se pueda sentir orgullosa de estar trabajando en su CMC.

Polly Gaster, CIUEM  
Email: [polly@nambu.uem.mz](mailto:polly@nambu.uem.mz)

Una de las grandes ventajas de los CMC sobre los institutos de computación y de medios de comunicación es que los CMC no sólo ayudan a desarrollar aptitudes sino también a usarlas. Tienen que promover su CMC como un lugar en el cual la gente puede aplicar sus habilidades, ser innovadores y creativos en nombre de toda la comunidad.

---

**Ian Pringle** ha estado comprometido en estaciones de radio comunitarias y en CMC en Canadá y Asia del Sur. Actualmente es consultor de UNESCO, en India.  
Email: [I.pringle@unesco.org](mailto:I.pringle@unesco.org)



## Desarrollando aptitudes y capacitación

Polly Gaster, Bianca Miglioretto  
y Atieno Aluoch



## En este capítulo

---

- **Aptitudes que se requieren en un CMC**

---

- **¿Qué tipo de capacitación?**

---

- **Cosas en las que pensar**

---

- **Estudio de caso:  
Capacitación en telecentro en Uganda**

---

## Desarrollando aptitudes y capacitación

Cuando estén armando su CMC tendrán que pensar muy cuidadosamente la clase de personas que se necesitan para hacerlo funcionar y las aptitudes que podrían estar disponibles localmente. En el caso de Mozambique, por ejemplo, muy pocos distritos rurales pueden proporcionar educación secundaria completa, y en consecuencia hay un movimiento inevitable de jóvenes hacia las ciudades en búsqueda de más escolarización. El mercado de empleo también es limitado por el tamaño de la economía local.

Comiencen identificando los recursos humanos disponibles antes de intentar diseñar una estructura elaborada con departamentos, grupos de trabajo, técnicos y graduados universitarios, especialmente cuando saben que no hay muchas personas que fueron a la universidad en su comunidad.

Tomemos el ejemplo de la radio. La fuerte separación de tareas que se encuentra en la radio dominante está marcada por la presencia de un técnico, un locutor, y un redactor de noticias. Este claro corte de asignaciones falta en la radio comunitaria donde se espera que cada miembro del equipo esté multicalificado y sea capaz de realizar todas las tareas y gradualmente enfocarse en sus preferencias. Pero ellos pueden verdaderamente seleccionar su “especialización” sólo después que han tenido la oportunidad de llegar a conocer todos los aspectos del funcionamiento de la estación de radio.



Con la capacitación, la mayoría de la gente puede aprender como transmitir, volverse multicalificado y hacer programas que son efectivos para traer más escuchas y participación. El desafío de la radio comunitaria es abrir la radio a todos – no sólo dar entrevistas sino sentarse detrás del mezclador y conducir las entrevistas.

**La regla básica es que las aptitudes pueden aprenderse en tanto que la gente quiera aprenderlas y alguien esté ahí para enseñar.**

### Aptitudes que se requieren en un CMC

Imaginen que en el armado tienen equipo básico que incluye una red de computadoras conectadas a una impresora, con acceso a correo electrónico y a Internet, una radio maletín, una fotocopidora, un fax y un teléfono ... ahora, ¿qué aptitudes necesitan para hacer funcionar el centro?

Para empezar:

- **Aptitudes técnicas**

- Habilidad para usar las computadoras – procesamiento de texto básico, hoja de cálculo, organización y manejo de archivos e información, procedimientos de seguridad tales como encender y apagar correctamente, hacer respaldos
- Habilidad para usar el correo electrónico e Internet – para comunicaciones y para buscar información y guardarla
- Habilidad para operar equipo de radio – el estudio, transmisión, grabación, entrevistas, edición y realización de programas, procedimientos de seguridad
- Mantenimiento – mantenimiento de computadoras de primera línea, instalación de programas, uso de antivirus, mantener el equipo de radio limpio y en buen orden.



*Cuando han aprendido algo por primera vez y no se sienten muy seguros, puede ser extremadamente confuso y que haga perder la confianza al ser enfrentado, por ejemplo, con una distribución diferente de un teclado de computadora o un programa diferente de procesador de texto. O, si han ido a una estación de radio grande y les han dicho que para hacer radio apropiadamente necesitan dos estudios y cantidad de equipo, entonces puede que comiencen a desvalorizar su pequeña radio maletín y decir que no pueden trabajar con ella!*

*Recuérdese que en un CMC están trabajando más allá de los objetivos de una estación de radio comercial o nacional. Están proporcionando una voz a su comunidad: para hacer que esto suceda, usen – con lo mejor de su habilidad – métodos simples para grandes resultados.*

### • **Aptitudes de organización**

- Gestión – cómo mantener todo funcionando, planificación de actividades, pago de cuentas, llevar la contabilidad, organizar las reuniones, asegurarse de que se sigan los métodos acordados, apoyo a voluntarios, preparación de informes
- Operaciones de radio – organizar los horarios de programas, horarios de los voluntarios, coordinación.

### • **Aptitudes creativas**

- Habilidad para impartir cursos de computación, capacitar voluntarios para la estación de radio
- Creatividad y periodismo – producción de programa de radio, producción de web, producir un diario local, voluntad de experimentar con nuevas ideas.

### • **Aptitudes de comunicación y animación**

- Movilización – trabajar con la comunidad para asegurar un total compromiso, enlace con personas e informantes de la comunidad, mantenimiento de contactos con las autoridades y organizaciones locales, búsqueda de apoyo y patrocinadores, formas de traer más clientes para los servicios con cargo, recaudación de fondos
- Comunicarse con los miembros de la comunidad acerca de las actividades del CMC
- Respeto por las instalaciones y equipo y comprensión de la propiedad.

Aún en áreas donde el CMC se está abriendo nuevos caminos, a menudo es posible encontrar personas que ya tienen aptitudes útiles, o han tenido experiencia en otra parte. Por ejemplo, entre los voluntarios puede haber alguien que ha trabajado con una radio comunitaria en otra parte, o tiene un familiar que lo hace, estudiantes de escuela que han producido el periódico escolar, un electricista en ciernes, o un maestro retirado o trabajador de la salud con tiempo libre.

Los trabajos más difíciles a menudo son la gestión, organización y finanzas por un lado, y las áreas creativas por otro, pero la capacitación puede resolver la mayoría de los problemas.

## **Qué tipo de capacitación**

### **Dejen que la gente practique**

La capacitación en el trabajo funciona bien si está estructurada y enfocada apropiadamente. Los mejores resultados se generan usualmente capacitando a la gente en el CMC mismo, usando el equipo proporcionado para las actividades diarias del CMC. Hay ejemplos de personas que van a cursos de capacitación en radio y computación a otra parte, luego vuelven y encuentran que no pueden usar su capacitación porque su propio equipo es considerablemente diferente! Esto, obviamente, debería evitarse.

Su capacitación debería consistir en muchos ejercicios prácticos. Abrevien los aportes teóricos y dejen que los participantes apliquen inmediatamente lo que han aprendido. Después de aprender como conducir una entrevista permítanles ir al campo, hacer una entrevista, escucharla, y analizarla críticamente.





Practicar en el estudio es generalmente la parte de la capacitación que a la gente le gusta más. Una importante tarea del docente es alentar a los que reciben la capacitación a que se atrevan a producir su propio programa de radio. Les da mucha seguridad a los participantes realizar la primera producción de radio durante la capacitación.

### **Desarrollando la creatividad**

El desafío más grande de la capacitación es desarrollar la creatividad de la gente. Muchas personas tienden a copiar el estilo de programa que conocen de la radio comercial o estatal. Pero la radio es un medio sensible, colorido y diverso y hay muchas formas de presentar una historia. La radio comunitaria nos permite elaborar y experimentar de diferentes maneras.

Es aconsejable comenzar con una simple capacitación introductoria de 3 a 5 días durante la cual se enseñan todos los aspectos de producción de radio (ver ejemplo de horario de capacitación en el anexo). Luego los estudiantes pueden hacer algo de experiencia en el campo. En el siguiente estadio, reciben capacitación en profundidad en diferentes aspectos de la radio comunitaria.

### **Capacitar a capacitadores**

Seleccionen las mejores personas entre su personal para un curso básico de computación y operaciones de radio en el servicio profesional más cercano – la computadora de una escuela, un centro de capacitación en radio, una estación de radio bien establecida, o donde sea más apropiado. Estas personas volverán listas para capacitar a voluntarios de radio y para dar cursos de computación en el CMC.

Deberían ser elegidos por su idoneidad desde todos los puntos de vista: pueden no tener ninguna calificación técnica previa, pero deben tener suficiente educación básica para poder asimilar la capacitación y transmitir a otros lo que han aprendido.

Elijan personas que probablemente permanezcan en el CMC durante un tiempo, que sean seguros y confiables y se lleven bien con otros. Siempre envíen por lo menos dos personas, o tres si tienen fondos y si ellos tienen tiempo. Esto permite a algunas personas tener mejores logros que otras en determinada aptitud y también reduce el riesgo de perder las aptitudes cuando la gente se desplaza.

No olviden que sus capacitadores deben devolver los manuales y programas que han usado en la capacitación, de manera que se puedan adaptar o reproducir (con permiso).

### **Capacitación básica formal en el CMC**

Incluyan un punto en su presupuesto para suministrar un curso formal en aptitudes básicas de computación que motivará a su personal. A los miembros de su comité directivo o el grupo asesor comunitario también se les debería ofrecer estos cursos como forma de establecer vínculos más estrechos con el CMC.

Los cursos los pueden dar sus propios docentes, y deberían cubrir por lo menos las aptitudes básicas. Para el final del curso todos deben ser capaces de escribir e imprimir textos, hacer diagramas básicos para diarios y folletos de propaganda y similares, y poder buscar en Internet y seleccionar y organizar la información.

Dependiendo del equipo que tengan, los equipos de personas también necesitan saber cómo usar los CD Roms para buscar información, o copiar material o música en ellos para el uso en la radio. Si no tienen un equipo de estudio de edición digital en su CMC, el equipo de la radio puede descargar las entrevistas con un grabador digital en la computadora, editarlas allí y transferirlas al CD Rom para la transmisión radial.

*El CMC debería tener sus propios programas y manuales de curso y tomar pruebas finales para dar un certificado al final del curso. Esto se debería hacer en los cursos para el público que paga tanto como para los voluntarios y el personal.*



## Cursos especializados

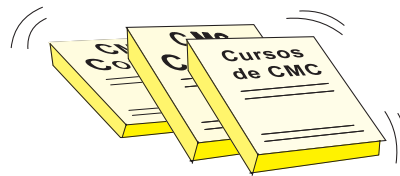
La forma más práctica de obtener capacitación especializada es hacer contactos con otras organizaciones en el país que están trabajando en las mismas áreas y unirse a sus actividades de capacitación, siguiendo los mismos principios que para la capacitación de capacitadores.

Esto también puede tener la ventaja de llegar a conocer gente de otras partes del país que están trabajando en radio o telecentros o proyectos de CMC, y aprender de sus experiencias.

Sin embargo, si quieren capacitar a un gran número de gente (digamos un mínimo de seis), puede ser más barato y productivo contratar a un docente para que venga al CMC y permanezca durante una semana más que enviar a los que reciben capacitación a otro lugar.

Los cursos de especialización podrían incluir:

- Administración financiera
- Diseño de web
- Producción de programa de radio
- Recopilación de noticias
- Mantenimiento avanzado



## Talleres

Una buena forma de movilizar grandes números de personas es organizar un taller de media jornada. El objetivo podría ser una introducción general a la radio, o enseñar una nueva aptitud, o traer un grupo específico de la comunidad. Traten de traer diferentes tipos de personas – algunos de sus mejores voluntarios de largo plazo podrían surgir de este tipo de contacto.

### Para un exitoso taller de capacitación

- Decidan su tópico
- Decidan cuál es el grupo objetivo prioritario para el tópico
- Fijen una hora, fecha y lugar que sea el más conveniente para el grupo objetivo
- Fijen una agenda clara, incluyendo la indicación de las horas de comienzo y de finalización
- Organicen sus presentadores o facilitadores y cualquier material que necesitarán
- Divulguen el evento, particularmente apuntando a su grupo objetivo, con invitaciones y contactos individuales si es necesario
- Si tienen presupuesto, sirvan algunos refrigerios (por ejemplo bebidas sin alcohol y galletitas) durante o después de la sesión.

## Visitas de estudio y transmisiones

Una de las mejores formas de aprender es ver por uno mismo como otras personas están tratando el mismo tipo de temas. Enviar un grupo a visitar otro CMC, estación de radio o telecentro es siempre una experiencia excelente – la gente vuelve llena de entusiasmo e ideas acerca de cosas nuevas para hacer o de que no hacer. Los gestores, en particular, pueden ganar mucho pasando un día o dos trabajando con gestores de un CMC establecido desde hace más tiempo.

Dependiendo de su ubicación y del tamaño de su país, este puede ser un ejercicio bastante caro, pero quizás no más que enviar gente a un curso formal en la ciudad capital, por ejemplo,



## Consejos sobre los contratos

Tendrán que establecer términos de referencia en el caso de un contrato.

Algunas sugerencias:

- El objetivo – ej. capacitación técnica, mantenimiento, apoyo de gestión
- El método de trabajo – ej. capacitar un cierto número de gente en tiempo suplementario, supervisar ciertas actividades, dirigir talleres, ayudar en la contabilidad o a escribir proyectos
- Cómo se tiene que hacer el trabajo, y con qué frecuencia
- Costos, incluyendo costos de viajes y/o comunicaciones para la persona “en quien se apoyan”

Tendrán que seleccionar su consultante muy cuidadosamente, no sólo sobre la base de su experiencia técnica sino también considerando su experiencia en proyectos comunitarios y trabajo en el área rural, conocimiento de los idiomas locales, nivel de conciencia de género, etc.

y por lo menos igual de útil. Y entonces, por supuesto, deben devolver la invitación de manera que ellos puedan aprender de su experiencia y quizás dar algunos consejos prácticos.

Una gran ventaja tanto de las visitas de estudio como de asistir a cursos de otras organizaciones es que hacen amigos y establecen relaciones de trabajo permanentes con otros grupos. Encontrarán que esto da como resultado una red de ayuda mutua informal. Por ejemplo, los CMC pueden consultarse entre ellos por teléfono o correo electrónico si tienen problemas, quizás un lugar tiene un técnico realmente bueno que puede ser invitado a dar un curso corto o a trabajar en un taller, otro CMC cercano puede enviarles una cinta o tinta de impresión si se les acabó, etcétera.

Las buenas conexiones pueden ayudar realmente a su propia consolidación y sustentabilidad de largo plazo.

## Dónde apoyarse

Es útil tener un recurso de respaldo disponible para el CMC en “donde apoyarse” o un mentor. La idea es tener contacto permanente - o contrato – con profesionales experimentados que estén de acuerdo en dar apoyo en una cierta actividad o área. Generalmente esto incluirá apoyo “online” por teléfono o correo electrónico y visitas regulares (quizás una vez al mes o una vez cada tres meses) durante un período dado.

## Cosas en las que pensar

### ¿A quién están capacitando?

Casi todos pueden aprender habilidades técnicas. Sin embargo, necesitamos recordar que sólo las aprenderán si tienen la oportunidad.

A través de todo el mundo, los mitos culturales impiden que las mujeres y las chicas sean incluidas en capacitación de orientación técnica. A menudo a las chicas se les dificultará expresar

sus puntos de vista en un salón lleno de hombres a causa de sus diferentes orientaciones culturales. Lo mismo puede pasar con la gente joven que tiene una formación educativa limitada, gente con discapacidades, o comunidades granjeras que están más cómodas en sus campos que detrás de un escritorio. Deben hacer un esfuerzo consciente para seleccionar un grupo equilibrado de gente a capacitar para crear el tipo de atmósfera correcta donde cada uno pueda estar a sus anchas con los otros y con ustedes, y el docente pueda dar la misma atención a todos.

También pueden pensar en organizar cursos especiales para diferentes







*Realicen cursos de capacitación como actividad regular, incluyendo la repetición de cursos y talleres iniciales básicos para asegurarse de que los nuevos voluntarios serán tan competentes y se sentirán tan valiosos como los anteriores.*

grupos. Las mujeres pueden preferir asistir a una sesión de capacitación con otras mujeres. Una mujer que de la capacitación puede servir como modelo. Los integrantes jóvenes de una sesión tenderán a aprender más rápido y algunas veces pueden asistir en la enseñanza de los mayores. Aunque puede no ser bueno separar los grupos permanentemente por sexo, origen, idioma, etc., puede ayudar a generar seguridad al comienzo.

Los corresponsales locales a nivel del pueblo necesitarán capacitación especial para usar el equipo (como un grabador) y preparar las noticias; se puede alentar a los profesionales locales para que produzcan programas de radio acerca de las áreas de su especialidad.

### **Haciendo participar a personas menos educadas y discapacitadas**

El analfabetismo o la discapacidad no deberían impedir a los miembros de la comunidad participar plenamente en el CMC. La gente no necesita saber leer y escribir para producir un programa de radio. Las personas sordomudas pueden encontrar un mundo de comunicación totalmente nuevo trabajando en el sitio web del CMC o moderando grupos de discusión en el correo electrónico. Las personas ciegas pueden operar un estudio de radio si hay adhesivos en lenguaje de ciegos sobre todos los controles.

### **Materiales de capacitación**

Si es posible, todos los que están siendo capacitados en los cursos formales deberían recibir manuales. Si no es posible, entonces el CMC debería tener una biblioteca permanente de manuales y folletos para uso de los que están recibiendo capacitación y de referencia para otros.

### **Creando su propio material**

Los países de habla inglesa son los que tienen menos dificultad en conseguir materiales de capacitación, localmente o de Internet. Si su idioma local no es el inglés, pueden tener que traducir o adaptar el material a los idiomas locales. Pueden, por supuesto, crear manuales en su propio idioma si esto es más efectivo en el costo. Mantengan en mente que la traducción en sí no resolverá problemas que se encuentren al enseñar nuevos conceptos.

### **Aprender haciendo**

Una vez que las personas han adquirido las aptitudes, tienen que poder practicarlas inmediatamente. La capacitación debería empezar sólo después que haya llegado el equipo y haya sido instalado. Después de la capacitación, la gente continúa aprendiendo al practicar – y puede pasar a otros sus conocimientos.

### **Dándole continuidad a las cosas**

Como con los proyectos que sólo planifican para el financiamiento del equipo inicial y no tienen presupuesto para repuestos y mantenimiento, algunos proyectos planifican sólo los cursos iniciales de capacitación sin incluir continuación. Esto puede resultar nocivo para la sustentabilidad de los CMC. Se debe planificar y presupuestar la continuidad de la capacitación desde el comienzo, de manera que su fuente de recursos humanos se consolide y expanda. Siempre planifiquen para la capacitación continua más el apoyo a través de manuales, software de capacitación, tutorías, consejo online y apoyo, y grupos de discusión.

No olviden que las habilidades aprendidas en su CMC no se pierden cuando un integrante del personal o voluntario se va – ellas se usan en otra parte, como parte de la experiencia y contribución de toda la vida de un individuo. Sin embargo, se pierden para ustedes. Es por eso que siempre deben asegurarse no depender sólo de una o dos personas. Asegúrense de que el personal capacitado comparta sus conocimientos y continúe trabajando en la nueva movilización.

## Equipo de Capacitación en Multimedia (Multimedia Training Kit MMTK): Un recurso de capacitación adaptable

UNESCO lanzó en el 2002 la creación de un Equipo de Capacitación en Multimedia (MMTK) para suministrar capacitadores en los telecentros, CMC, organizaciones de medios comunitarios y el sector de desarrollo, con un conjunto de materiales estructurados para ayudar a tender un puente sobre la brecha entre los medios de comunicación nuevos y los tradicionales.

Los materiales del MMTK, elaborados por un grupo de organizaciones asociadas, cubren una amplia gama de áreas. Se pueden usar módulos y unidades de los módulos como bloques de construcción, que los capacitadores seleccionan para construir un programa de taller. Por ejemplo, para un taller en TI para una organización de mujeres, un capacitador podría elegir unidades de “Buscando en Internet” y “Violencia contra la mujer”, y combinarlos en un único curso.

Los tópicos disponibles incluyen Buscando en Internet, Producción de Audio Digital, Produciendo Contenido para Radio, Escribiendo para la Web, Resolución de Problemas Cooperativos, Uso de Fuente de Software Abierto e Informe sobre VIH/SIDA. Los materiales hechos públicos hasta ahora son sólo el primer paso hacia la colección global, que está todavía en desarrollo.

Todos los materiales se hacen públicos bajo un permiso de Creative Commons que permite su uso y distribución gratis para uso no comercial.

Los materiales son distribuidos en CD por UNESCO y pueden ser descargados de <http://www.itrainonline.org/itrainonline/mmtk/>



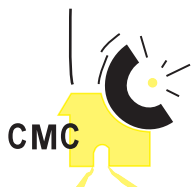
Fotografía cortesía de: Habby Bugalama

Introducción a la capacitación en computadoras en el Telecentro de Sengerema, Tanzania

**Ann Tohill**

APC - Asociación para el Progreso de las Comunicaciones

AATohill@apc.org



## Capacitación en Telecentro en el CMC de Nakaseke en Uganda

### Evaluación de aptitudes

El programa de capacitación de tres meses en el CMC de Nakaseke comenzó con una evaluación preguntando qué tipo de aptitudes en TIC la comunidad estaba interesada en aprender. Los maestros de escuela primaria que recibían capacitación, estudiantes de secundaria, jóvenes y mujeres desempleados, granjeros, empresarios, otros miembros de la comunidad local y el personal del CMC respondieron a los cuestionarios y mostraron que:

- Los maestros estaban interesados en procesador de texto, uso de CD Roms, correo electrónico y aprender a navegar en Internet
- El personal del centro estaba interesado en aprender HTML y aptitudes básicas para resolver problemas de hardware y software.
- Los granjeros y empresarios estaban interesados en clases de Internet y a usar CD Roms con propósitos de investigación.
- Los jóvenes estaban principalmente interesados en Internet y correo electrónico.

Basados en las respuestas anteriores, se organizó un taller gratuito de TIC sobre los siguientes temas: introducción a la computación, dactilografía, HTML básico y diseño de web, navegación por Internet y correo electrónico.

Al final de la capacitación, los que la recibieron llenaron un formulario de evaluación de aptitudes (ver anexo) para evaluar los conocimientos que habían adquirido. Luego se los orientó en qué áreas en particular podrían enfocarse posteriormente.

### Programando las clases

Para acomodar los horarios de trabajo de la gente, curvas de aprendizaje e intereses, más el hecho de que había sólo cinco computadoras, las clases se dividieron en tres sesiones:

- Mañana 9 a.m. a 12 del mediodía
- Hora del almuerzo 1 p.m. a 2 p.m..
- Tarde 2 p.m. a 5 p.m..

El CMC estaba abierto de 8 a.m. a 6 p.m., de lunes a sábado, proporcionando así a los estudiantes una amplia oportunidad de completar sus tareas domiciliarias y practicar antes o después de clase.

### Dactilografía y procesador de texto

La dactilografía y el procesamiento de texto se convirtió en una parte importante del curso en la medida que los participantes descubrieron que estas habilidades los ayudarían a generar algún ingreso.

#### Familiarización con la informática e idioma

El requisito básico para todos los participantes era la capacidad de leer, escribir y comprender inglés porque éste era el idioma común con los capacitadores y también el idioma usado para la instrucción en la mayoría de las escuelas locales.

Sin embargo, siempre había un integrante del personal para ayudar a explicar al grupo en Luganda, cuando era necesario. Mientras explicaba, el personal usaba escenarios a los que los participantes podían referirse; también ayudaban a romper el hielo a los capacitadores externos. A través de todo el curso partimos desde estos ejemplos para ilustrar después conceptos más difíciles como enviar un correo electrónico, estructura de carpetas, salvar archivos, etc.

También aprendieron a usar un escáner y a hacer tarjetas con fotografías. Diseñaron certificados y usaron la impresora y fotocopidora para hacer copias de su trabajo completo.

## **Correo electrónico e Internet**

Se planificó que las líneas telefónicas estarían conectadas y funcionando hacia el final del curso, pero, desafortunadamente esto no ocurrió. Fue un desafío explicar la funcionalidad del correo electrónico y de Internet teóricamente, estableciendo paralelismos con el correo común y explicando el envío o recepción instantánea de los mensajes a través de esta nueva tecnología.

Durante los frecuentes cortes de energía en el centro, se tomaron una serie de pruebas sobre el contenido cubierto y esto servía para ocupar el tiempo hasta que volvía la energía. Cuando se daba previo aviso de que la energía sería cortada todo el día, se alquilaba un generador y la clase continuaba sin interrupciones.

## **Recursos de capacitación**

Las clases de dactilografía disponibles en disquetes y CD Roms fueron un gran complemento para la enseñanza porque les daban a los estudiantes la oportunidad de practicar en su tiempo libre y a su propio ritmo.

Se encuentran recursos adicionales de enseñanza en CD Roms interactivos en una amplia gama de temas – desde agricultura y medicina hasta la ganadería y tecnología apropiada. Las clases están disponibles en disquetes y son útiles para los CMC que están usando modelos viejos de computadoras.

## **Capacitación por los pares**

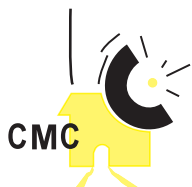
Una de las ventajas de ofrecer los cursos a diferentes horas del día es que permite agrupar a los estudiantes en categorías con intereses similares, en la medida en que están disponibles a la misma hora. Esto les da la oportunidad de colaborar en los deberes a horas convenientes para la mayoría así como también proporciona oportunidades para compartir e intercambiar ideas.

## **Certificación**

Al final del taller se tomó una prueba y se les otorgó un certificado de finalización a los estudiantes. Había un sentimiento de orgullo y logro en la ceremonia de entrega porque los certificados se entregaban en mano. Los certificados establecían que los estudiantes habían participado en un curso de *Introducción a TIC* y se adjuntaba una lista del contenido del curso.

Los estudiantes estaban preocupados por el reconocimiento de los certificados por parte de otros institutos de capacitación en computación. Este es un desafío que enfrentan muchos de los cursos de capacitación en TIC.

Vale la pena explorar la posibilidad de desarrollar una prueba estandarizada que podría ser tomada en cualquier CMC globalmente y que también sería reconocida por otros institutos de aprendizaje también.



## Referencias

**What is a community radio? (¿Qué es una radio comunitaria?)** Publicado por AMARC Africa y Panos Africa del Sur, ISBN: 0 620 229993, 1998, correo electrónico [amarc@global.co.za](mailto:amarc@global.co.za); disponible en inglés, francés y portugués.

**Women on Line Training Material (Material de Capacitación on Line para Mujeres)** por AMARC Red de Mujeres de Europa para alentar a las mujeres a usar nuevas tecnologías para la radio; <http://www.amarc.org/wol/> disponible en inglés, español y alemán

<http://www.school.za/edict/edict/appl.htm>

<http://www.itrainonline.org/itrainonline/english/trainers.shtml>

---

**Polly Gaster** director de Servicios de Información y Desarrollo de Contenido en el Centro Universitario de Informática Eduardo Mondlane (CIUEM) en Maputo. Participa coordinando los telecentros pilotos de Mozambique y en proyectos de CMC.

Email: [polly@nambu.uem.mz](mailto:polly@nambu.uem.mz)

**Bianca Miglioretto** es una radiodifusora y capacitadora de radio comunitaria con considerable experiencia en Madagascar, Filipinas y Suiza.

Email: [bianca@swix.ch](mailto:bianca@swix.ch)

**Atieno Aluoch** es un consultor de TIC con experiencia en el este y sur de Africa y en Norte América dictando cursos introductorios de TIC a mujeres y dirigiendo talleres sobre cómo generar una política de TIC.

Email: [saluoch@yahoo.com](mailto:saluoch@yahoo.com)



# Estructuras y estrategias organizacionales

---

Ian Pringle y Polly Gaster



## En este capítulo

---

- **Estrategias de organización orientadas a la gente**

---

- **Estructura organizacional y desarrollo organizacional**

---

- **Consulta y retroalimentación**

---



## Estructuras y estrategias organizacionales

El desafío de los multimedia comunitarios a menudo tiene que ver menos con la tecnología que con la organización. La gestión organizacional está en el corazón de *cualquier* empresa y como la organicen es *esencial* para cualquier estrategia de multimedia que podrían tener para el desarrollo de la comunidad usando herramientas multimedia.

Las consideraciones organizacionales están enormemente influenciadas por la situación local y no hay soluciones *hechas*. Hay algunos principios básicos para seguir y roles y responsabilidades fundamentales que llenar.

Los detalles de organización serán variados de acuerdo con el tipo de CMC – la magnitud, la ubicación, la cultura preponderante, la legislación nacional y muchos otros factores. Depende de ustedes decidir que satisface sus necesidades, y hay cantidad de modelos diferentes para que miren, elijan o adapten.

Podrían querer pedir ideas prestadas de otras organizaciones del área, de otros CMC, telecentros o estaciones de radio comunitarias dentro o fuera del país. También podrían conseguir ejemplos de estatutos o códigos de conducta de manuales en Internet.

Todos los aspectos del funcionamiento de un CMC están interrelacionados. En términos de organización tienen que pensar cuidadosamente en muchas cosas, incluyendo el costo y tamaño de los servicios, estrategias para recursos humanos, programación y contenido. Su CMC debe dar prioridad al desarrollo de la capacidad organizacional, además de otras prioridades tales como construir capacidad técnica y productiva y proporcionar buenos programas y servicios confiables.

### Organización orientada a la gente

Los bloques básicos de construcción de su organización son las personas. Necesitan estar representados e incluidos tanto en la parte conceptual como en la operativa de cómo se organiza el CMC.

#### Redes

La organización comienza a nivel de las bases – en y entre las **redes** sociales que ya existen en la comunidad. Idealmente el CMC es un cubo dentro de una red más amplia que incluye tanto los movimientos sociales como la información local y canales de comunicación. Existiendo en una relación de mutualidad beneficiosa, el CMC simultáneamente se basa en y fortalece las redes locales de grupos e individuos.

Las comunidades de algunos CMC tienen fuertes redes preexistentes; otras iniciativas de CMC se enfocan en desarrollar redes como parte de su estrategia. Los medios de comunicación y TIC tienen un papel influyente que jugar en la interconexión de cualquier clase.

#### Sociedades

Las redes locales también se extienden a sociedades en un sentido más vasto y en una amplia variedad de acuerdos y relaciones.

Algunos CMC son coaliciones de diferentes medios de comunicación locales y organizaciones sociales que algunas veces incluyen al gobierno o a los negocios locales. Aunque las sociedades, especialmente las coaliciones, son difíciles de manejar, tienen beneficios gratificantes.

### Pautas generales para la organización del CMC

- Sean democráticos
- Sean responsables
- Aseguren la participación de todos los trabajadores del CMC – personal, voluntarios, colaboradores
- Aseguren la representación de todos los sectores de la comunidad y proporcionen el espacio para defender sus intereses
- No se alineen con ningún sector o grupo de interés en detrimento de otros
- Sean flexibles y prácticos







Su CMC debería abrirse tanto a asociaciones como a acuerdos prácticos donde dos o más organizaciones trabajen juntas para el beneficio mutuo.

### Asociaciones

El enorme poder de asociación y la fuerza en números le da a los CMC una oportunidad de vincularse a través de otras fronteras y barreras: la muy conocida ONG internacional *Periodistas sin Fronteras* es un ejemplo adecuado. Estos tipos de asociaciones son importantes únicamente en momentos de crisis. La pertenencia a organizaciones con buena reputación puede reforzar la credibilidad de su CMC y facilita la adopción de códigos y estándares internacionales en su organización.

Su CMC debería considerar fuertemente el unirse a asociaciones, trabajar en foros cooperativos, y participar activamente en redes apoyadas por su propio tiempo y fondos.

El uso del correo electrónico e Internet son buenas formas de interconectarse. Hay grupos de discusión útiles online, listas de correos electrónicos y otros recursos informativos e interactivos disponibles en Internet. Donde sea posible, puede valer la pena participar en reuniones nacionales, regionales o incluso internacionales, especialmente si las reuniones están orientadas a la acción y/o a la red.

## Estructuras organizacionales

### Asambleas y estatutos

Su CMC está basado en ciertos principios y pautas y opera a través de una autoridad que debe ser responsable frente a sus principales contrapartes. Una estructura oficial, estatutos, y reunión regular de contrapartes debería ser el **corazón** de la composición del CMC de su comunidad.

#### Códigos de conducta

Las políticas editoriales y la ética periodística son temas importantes que hay que discutir profundamente y acordar. Muchos países tienen organizaciones de prensa que tienen códigos de conducta y/o legislación nacional que define la libertad de expresión, el derecho a respuesta, acceso a las fuentes y la necesidad de una información equilibrada.

Estos modelos se pueden adoptar o incorporar en la política editorial del CMC que debería también reflejar las preocupaciones y necesidades locales.

Las presiones locales sobre la estación de radio son siempre fuertes desde diferentes direcciones, por lo tanto encontrarán que la existencia de una política editorial bien divulgada y las garantías de apoyo del comité que representa a la comunidad son herramientas importantes para defender a los periodistas de la radio.

En algunas regiones, las redes de radios comunitarias han formado un grupo coordinado y siguen y acuerdan una lista de principios respecto a la cobertura de las elecciones. Las radios comunitarias sólo transmiten educación cívica y noticias, y no propaganda de partidos políticos – excepto de comerciales breves pagos.

Las contrapartes tienen que estar representadas en la toma de decisiones con responsabilidad hacia la gente a nivel de las bases. Las elecciones aumentan enormemente un derecho del CMC de representar a la comunidad local y establecen un ejemplo progresista. Esto es así sólo si las elecciones son limpias, libres de influencia externa y de cualquier forma de presión política manifiesta.

Aunque los procedimientos varían de un lugar a otro, los CMC generalmente están enraizados en algún tipo de asociación o grupo. La autoridad que formula la política y elige o nombra representantes es la **asamblea** de contrapartes, o accionistas o miembros.

Junto con sus registros legales, los estatutos o un documento similar son la base escrita de una organización, usualmente explicando su origen y propósito además de su modo de operación. Las políticas, reglas y regulaciones están enraizadas aquí, aún si existen en más detalle en otros documentos. (Ver anexo sobre Desarrollando un estatuto).

Los estatutos y otros documentos que se desarrollan a partir de él son lo que define una



organización, tanto en los principios como en la práctica. Hay numerosos modelos de organización y generalmente hay diferentes opciones locales de las cuales puede elegir un CMC. Por ejemplo, un CMC podría ser una sociedad, una cooperativa, una corporación sin fines de lucro, o una asociación. En algunas situaciones un CMC podría incluso ser oficialmente un negocio o un departamento del gobierno. (Ver ejemplo de estatuto en anexo)

El tipo de organización del CMC por la que opten está muy relacionada con su propio y único medio ambiente – legalmente, culturalmente y prácticamente – en términos tanto de estructura organizacional como de gobierno de los medios de comunicación y de las tecnologías.

Todo lo que está escrito y se tiene la intención de hacer, también debe ser implementado. La organización en sí misma es la continuación. Un CMC puede estar verdaderamente orientado hacia la comunidad adoptando simultáneamente una naturaleza independiente, colectiva y cooperativa.

Las organizaciones de medios de comunicación deberían adherir siempre a un principio de independencia. Los CMC deberían estar organizados autónomamente con derechos y mecanismos para la autodeterminación.

Especialmente en el contexto de cambios ambientales de los medios, el CMC y otros medios comunitarios cambian por los esfuerzos de organizaciones sociales con ideas afines y grupos de defensa, en los cuales el grupo patrocina nuevos canales de medios locales.

La noción y práctica de la independencia está en el corazón de la credibilidad de cualquier canal de medios tanto como su sustentabilidad.

## Afiliaciones

Cualquiera que sea el tema, vale la pena comenzar con los bloques de construcción básicos de su CMC: los miembros de la comunidad.

*Sea oficialmente, a través de una cooperativa u otra forma de organización, o simplemente a través de su participación como voluntarios, escuchas y usuarios, su meta debe ser hacer que los “miembros de la comunidad” sean también “miembros del CMC”*

Idealmente una amplia afiliación de la comunidad formará las bases de la propiedad local del CMC, un ingrediente clave para el éxito de cualquier CMC, especialmente su sustentabilidad.

## Consejo directivo y comités

Se llamen “consejos directivos” o “grupos de trabajo”, “comités directivos” o tomen otro nombre, es necesario tener un cuerpo oficial que literal o simbólicamente represente la propiedad de la comunidad local del CMC.

Como con todos los aspectos de sus operaciones, es mejor si este grupo es verdaderamente activo y no sólo un cuerpo nominal; sin embargo, en la práctica, muchos CMC tienen caras oficiales que están separadas hasta cierto grado de las partes trabajadoras. Sin tener en cuenta la forma exacta que toma la estructura del CMC, las cosas importantes son que las operaciones de su CMC estén **bien gestionadas**, que **la toma de decisiones sea transparente y responsable**.

Los cuerpos oficiales son particularmente importantes para la toma de decisiones, para ocuparse de las políticas y documentos oficiales y para el manejo de otros grupos – desde el gobierno hasta las organizaciones de la comunidad. Su comité debe asegurar que toda la operación del CMC refleje el carácter de su comunidad y que esté abierto a todos sus miembros.

Especialmente para los CMC que operan con poco o ningún personal, los comités pueden ser muy útiles para asegurar que las responsabilidades esenciales estén cubiertas.

## Cooperativas

*¿Cómo puede la gente y los grupos de la comunidad convertirse en propietarios – en principios y en la práctica?*

*Uno de los mejores modelos de organizaciones de medios comunitarios es la cooperativa, porque los intereses locales creados se construyen por la participación y propiedad de la gente.*

*Las cooperativas facilitan simultáneamente la propiedad local y la inversión financiera (en grados variables), y también una representación en elecciones. El CMC garantiza la participación de la comunidad proporcionando afiliación y participaciones. Un ejemplo interesante es la Cooperativa de Información y Comunicación de Lumbini en Nepal.*

*Para más información acerca de Radio Lumbini contactar: [lumbinifm@mos.com.np](mailto:lumbinifm@mos.com.np)*



### **División de tareas y responsabilidades**

*La relación entre los cuerpos gobernantes (generalmente voluntarios), el personal remunerado y los voluntarios es a menudo compleja. Usualmente los personales remunerados hacen una gran parte del trabajo diario y aseguran la gestión y ejecución de todas las actividades planificadas.*

*Los voluntarios serán particularmente útiles para la radio, para las actividades de movilización, para producir la información y otras iniciativas.*

*El cuerpo gobernante supervisa al personal, vigila las cuentas y garantiza las buenas relaciones con la comunidad y los cuerpos externos.*

### **Creando grupos de trabajo**

La mejor manera para asegurar la participación es crear un número de grupos de trabajo de acuerdo a los tópicos o áreas de actividad. Dependiendo de las prioridades, pueden crear grupos de trabajo para:

- Programas de radio culturales
- Programas de mujeres
- Capacitación
- Educación en salud
- Periódico local

De esta manera, se pueden traer diferentes tipos de personas a la actividad del CMC – desde estudiantes de escuela que quieren presentar programas de música en la radio local a trabajadores de la salud locales que pueden aconsejar sobre el contenido de una campaña de prevención del SIDA.



Ciertas áreas de operaciones deberían tomarse muy seriamente y construirse en una estructura de la cual su comité u otro cuerpo oficial tome la responsabilidad. Se puede desglosar como sigue:

- Administración: finanzas, inscripciones
- Coordinación: voluntarios, capacitación, recaudación de fondos
- Técnica: servicios, mantenimiento de equipo
- Programa/contenido: relevancia local, autenticidad

### **Sistemas operativos**

Las operaciones del CMC están facilitadas por estructuras y sistemas que permiten la gestión organizacional sustentable, la toma de decisiones colectiva, la continuidad de la experiencia y la institucionalización del conocimiento.

Las estructuras incluyen mecanismos de producción de contenido de programa, operación y mantenimiento de los servicios, gestión financiera y administración logística.

Estas actividades están coordinadas por los recursos humanos del CMC – su equipo nuclear, personal y voluntarios. La forma en que organicen el CMC debe ser tan global como sea posible, guiada por los mismos principios de equidad y justicia social como sus programas y contenidos.

La toma de decisiones consultiva, consensual y colectiva es un enfoque que exige mucho, sin embargo es esencial y en última instancia gratificante. Trabajar en equipos y a través de sistemas, y valorando el liderazgo local y los modelos de roles, a la larga alejan de la dependencia excesiva de las personalidades fuertes hacia una forma de organización más colectiva.

Cuando comenzamos a pensar en los CMC como centros comunitarios, es importante reconocer su papel como espacios para la innovación y experimentación. Aquí es donde los potenciales expresivos y creativos de los miembros de la comunidad se pueden realizar completamente, respondiendo instintivamente a las necesidades locales de la comunidad.



## Desarrollo organizacional

### Reuniones

El grupo nuclear del personal, los voluntarios comprometidos y los miembros activos del comité deberían reunirse regularmente y discutir áreas de preocupación común y responsabilidad individual.

La idea es tener un sistema para coordinar las actividades y gestionar su CMC como un equipo. Usen las reuniones para poner al día al equipo nuclear del CMC en las áreas de operación mayores. Además del tablero de anuncios y los correos electrónicos, las reuniones son medios de comunicación esenciales.

#### Consejos sobre las reuniones

Recuerden que las reuniones son medios para un fin. Se deberían regir por un grupo de pautas apropiadas.

- Las reuniones deberían siempre tener un presidente. Un presidente independiente no sería participante, pero es el responsable de facilitar el proceso y discusión de una agenda acordada.
- Las agendas deberían seguir un formato establecido que incluye
  - aprobación de actas previas
  - revisión de las operaciones del CMC
  - seguimiento de tareas
  - nuevos puntos
  - correspondencia y visitantes
- Las reuniones deberían ser flexibles y humanas, pero no se deben apartar de la agenda y establecer tiempos límite para la discusión. El presidente debe dirigir la reunión con imparcialidad y eficazmente.
- Ser orientadas a la acción: asignar responsabilidades, documentarlas y hacerlas circular y siempre hacer el seguimiento en la siguiente reunión.
- Las reuniones deberían incluir a todos y darle a los participantes la oportunidad de expresar sus opiniones.
- Ser transparente y responsable con las contrapartes del CMC: anunciar las agendas, llevar las actas y hacerlas accesibles.
- Celebrar las reuniones en tiempos regulares; puede haber reuniones diarias cortas o reuniones semanales o mensuales más exhaustivas.

### ¿Tiene su CMC estas políticas?

- *Recaudación de fondos*
  - Publicidad
  - Contabilidad
- *Recursos Humanos*
  - Contratación
  - Evaluación
  - Equidad
- *Programación*
  - Libertad de expresión
  - Prohibiciones sobre la promoción de odio, obscenidad
  - Pautas para elecciones

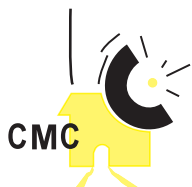
### Desarrollo de la política

Los roles del personal y de los comités deben estar claramente definidos y escritos. Los miembros del personal deberían tener descripciones escritas del trabajo y los comités deberían tener términos de referencia claros. La documentación accesible deja los roles y responsabilidades claros para todos.

Sin exagerar, la organización de su CMC debería dar tiempo para desarrollar sistemas y políticas que rijan la forma en que funciona la organización y documenten el proceso.

### Planificación estratégica y desarrollo organizacional

Los CMC deberían comprometerse en el proceso de desarrollo organizacional que incluya investigación y análisis y que lleve a planes y estrategias que se dirijan a las necesidades locales con recursos locales.



*Encontrarán de mucha ayuda guardar un informe de todos los visitantes al CMC, por lo menos en términos de sexo, grupo etario, y la razón de la visita.*

*Esto les ayudará a construir un cuadro de tendencias con el tiempo, y ver qué servicios se usan más y cuáles son menos populares. Podrán agregar luego encuestas periódicas para preguntar a los usuarios por qué usan o no usan este o aquel servicio.*

Ejemplos de producción de estos procesos son nuevas políticas así como estrategias especializadas como planes comerciales, marketing, afiliación o campañas de recaudación de fondos.

## Consulta y retroalimentación

La investigación regular les ayudará a seguir el rastro de los usuarios y participantes del CMC, quiénes son y qué desean.

Los corresponsales locales a nivel del pueblo también pueden ayudar a chequear como están siendo recibidos los programas en términos de calidad técnica, comprensión del idioma y relevancia del contenido. Podrían querer celebrar reuniones e invitar a que se hagan preguntas, sugerencias y a retroalimentarse.

Algunos lugares crean grupos de escuchas seguidos de discusión y otros ofrecen afiliación a cualquiera que quiera asociarse. El asociarse implica pagar una pequeña contribución regular para apoyar al CMC y también poder participar en asambleas para dar opiniones de cómo se está operando el CMC y qué se debería hacer.

Las estructuras mencionadas arriba garantizarán vínculos sólidos con las personas más importantes de todos sus radio escuchas y usuarios de tecnología de la información. Las estructuras organizacionales cambiarán a medida que el CMC crece. Lo que importa es que el liderazgo, las reglas, y los canales de comunicación sean claros y conocidos públicamente.



Fotografía cortesía de: Habby

El Gestor del Telecentro de Sengerema (Tanzania) explica el papel del centro a la comunidad

---

Ian Pringle y Polly Gaster



# Participación de las Comunidades Contrapartes y Usuarios

---

Anriette Esterhuysen



## En este capítulo

---

- **¿Qué es una comunidad?**

---
- **Comprendiendo a las comunidades y sus necesidades**

---
- **¿Qué papel puede jugar el CMC en la relación con los temas de la comunidad?**

---
- **Participación comunitaria en el CMC**

---
- **Trabajando con otros**

---

# Participación de las Comunidades, Contrapartes y Usuarios

## ¿Qué es una comunidad?

“Comunidad” es un concepto que no siempre es fácil de definir. A menos que se haga referencia a una comunidad conocida específica, su uso puede ser bastante vago. A la misma vez es central para el desarrollo y el trabajo de justicia social. “Comunidad” agrega una dimensión humana. Cuando se discute el “desarrollo comunitario” y el “empoderamiento de la comunidad” tengan en mente que la meta es beneficiar a las personas reales mejorando el acceso a los recursos y aumentando la participación en las decisiones que tienen impacto en las vidas diarias.

En general “una comunidad” se refiere a un grupo de personas que están unidas de alguna forma – viviendo en proximidad entre ellos, compartiendo o teniendo necesidades comunes, intereses, experiencias de vida, características culturales o religiosas, valores comunes o actividades comunes.

Es útil pensar en una comunidad junto con las palabras “común” y “comuna”.

- “Común” señala las **características que la gente en la comunidad tienen en común** y que definen al grupo como una comunidad.
- “Comuna” destaca el elemento de **comunicación** e interacción que da forma y sostiene a las comunidades.

El hacer el mapa de la comunidad para comprender su composición se discute en el Capítulo Comenzar. Aquí usaremos el mismo enfoque para identificar las necesidades de información de la comunidad.

Como punto de comienzo, el Ejemplo 1 de abajo muestra tipos de comunidades y las características comunes que constituyen a un grupo de personas en una “comunidad”. Como un breve ejercicio, completen la columna de la derecha con lo que creen que serían las necesidades de información de estas comunidades.

### Example 1

Miembros de la comunidad	Tipo de comunidad	Características comunes	Necesidades de información
residentes de un pueblo o vecindario	geográfico/residencial	ubicación y condiciones locales líderes, prestadores de servicios	
difusores de radio comunitaria en Zambia	profesional/actividad	experiencia de trabajo similar aptitudes, medio ambiente regulador	
niños víctimas de abuso sexual	grupos de apoyo	experiencia de traumas y recuperación similares	
trabajadores de ayuda católicos	religiosa/actividad	fe, valores religiosos y experiencia de trabajo	
personas viviendo con VIH/SIDA	grupo de apoyo, grupo activista, grupo defensor	experiencia, metas de defensa necesidades de medicación y servicios de salud	





### **Aprovechen al máximo las coincidencias de los miembros de la comunidad**



Por ejemplo, en el contexto de un CMC, una mujer granjera que tiene una discapacidad podría ser un miembro activo de la comunidad de mujeres granjeras así como también de la comunidad de personas con discapacidades. Si su CMC llega con éxito a las mujeres granjeras, podrían trabajar con esta mujer en particular para que desarrolle relaciones con gente con discapacidades que vive en el área.

## **Usuarios y contrapartes**

En el caso de un CMC los usuarios y contrapartes serán parte de la comunidad objetivo. “Usuarios” generalmente se refiere a la gente que hace uso de los servicios del CMC, y “contrapartes” son aquellas personas o grupos de personas que tienen una “parte” o interés en el CMC, sus propósitos y servicios. Algunas veces podrían tener usuarios externos a su comunidad objetivo ej., otros CMC u organizaciones con base en otras regiones. Las contrapartes son más que “usuarios”. Tienen que estar incluidos en el proceso que lleva al establecimiento de un CMC, definiendo su dirección estratégica y retroalimentando sobre su impacto.

En este capítulo, las contrapartes no se tratan por separado porque asumimos que su comunidad o comunidades objetivo son los usuarios del CMC tanto como las contrapartes claves.

Definan claramente que los usuarios y contrapartes estén incluidos en el comienzo del proceso discutiendo con el personal de su CMC, los voluntarios, socios o donantes, los tipos de comunidades, sub-comunidades y grupos de interés a los que quieren llegar en orden de prioridad, las “partes” o intereses de estas agrupaciones, e identifiquen la comunidad a la cual pertenecen ustedes y su equipo.

### **¿A qué comunidad quieren llegar?**

¿A quién tienen el objetivo de servir? ¿A personas de un vecindario particular, una provincia o una región? ¿O su CMC quiere trabajar con una temática particular de la comunidad, por ejemplo, mujeres involucradas en un esquema de micro crédito, o cosechadores de algodón?

Tienen que tener una visión clara de a quienes llegar para:

- planificar las actividades y servicios del CMC
- elegir una ubicación para el CMC
- solicitar una garantía o préstamo
- vender espacio publicitario, si tienen un boletín informativo o una estación de radio en su CMC

Su visión también influenciará en cómo elijan los trabajadores del CMC, en qué idioma o idiomas operan, y qué material reúnan y proporcionen.

### **¿Hay más de una comunidad definida?**

Algunas veces podrían querer llegar a más de una comunidad. Por ejemplo, un CMC en un área residencial en las afueras de Johannesburgo en Sudáfrica podría querer llegar a la gente que ha estado viviendo allí durante la última década así como también a una nueva comunidad de trabajadores extranjeros de Mozambique que viven en asentamientos informales en las afueras del vecindario.

Estas dos comunidades son diferentes, hablan diferentes idiomas, y tienen necesidades de información que podrían coincidir en algunas áreas, pero ser muy diferentes en otras. Por ejemplo, los trabajadores extranjeros necesitarían saber acerca de los derechos de los inmigrantes legales y de los ilegales.

## Acceso y participación de las mujeres en su CMC

A menudo es un supuesto erróneo que la tecnología de la información es neutral en el género. Esta noción ha resultado con frecuencia en la exclusión de las mujeres y las jóvenes. Las mujeres están interesadas en usar las tecnologías de la información y comunicación y la radio comunitaria, y es esencial que los CMC se dirijan a las necesidades y preocupaciones de las mujeres proporcionándoles un ambiente que posibilite su participación en todos los niveles.

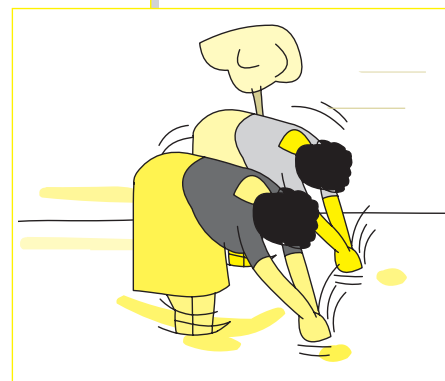
Muchas estaciones de radio comunitarias y telecentros a menudo no toman en consideración las limitaciones culturales, tradicionales, sociales, económicas y de tiempo que las mujeres en su comunidad enfrentan, y por eso, fracasan en llegar a las mujeres y las jóvenes.

Nancy J. Hafkin y Sonja Jorge describen algunas condiciones previas para la total participación de las mujeres. Clave para su enfoque es involucrar personas que estén conscientes del género desde el comienzo del diseño de su proyecto más que a posteriori o durante la revisión a mediano plazo.

Janice Brodman esboza los siguientes requisitos para asegurar que las mujeres tengan acceso a las tecnologías de la información y comunicación:

- **Llevar a cabo un acercamiento activo:** Muchos métodos de acercamiento como folletos o reuniones no llegan fácilmente a las mujeres a causa del analfabetismo y la falta de tiempo para asistir a las reuniones. En la familia, los hombres frecuentan los espacios públicos y asumen la responsabilidad de la tarea de actividades públicas.
- **Asegurar la accesibilidad financiera:** Como las mujeres a menudo son responsables de las necesidades hogareñas de la familia, primero compran la comida y los productos esenciales antes de que puedan gastar en el acceso a Internet.
- **Asegurar la accesibilidad física:** Si el CMC está en un lugar lejano puede ser difícil para las mujeres volver a casa desde el centro a la noche o podría estar en un lugar donde las mujeres tradicionalmente no van solas
- **Proporcionar capacitación:** Las necesidades de capacitación pueden ser diferentes para hombres y mujeres; mientras las mujeres necesitan capacitación en el uso de las computadoras, la mayoría de los hombres necesitan capacitación en servicios para el cliente. A causa de la disparidad en el idioma (conocimiento de inglés) y niveles de alfabetización, podrían necesitarse diferentes módulos de capacitación.
- **Asegurar relevancia:** Como las mujeres tienen horarios ajustados y mucho trabajo, se necesita convencerlas de la relevancia de las actividades del CMC. Necesitan ver los resultados inmediatos y útiles que emanan de su participación.
- **Forjar confianza:** Desde que eran jóvenes, a las mujeres se les ha dicho que hay un número de actividades, especialmente técnicas y de trabajo comunitario, que no son para ellas. Por eso se inclinan a enfocar sus aptitudes en otros campos. Es necesario forjar su confianza en que pueden realizarlas exitosamente y que las disfrutarán.
- **Posibilitar la participación:** Es fácil decir que las mujeres están invitadas a participar, pero cuando vienen se intimidan al ver que tienen que llenar un número de condiciones previas o que no hay tiempo de emisión o computadora disponible.

Para evitar todos los obstáculos comunes, tenemos que tener en cuenta el género en nuestro CMC desde el primer estadio de planificación. No sólo significa elevar la conciencia de las mujeres, sino también elevar la conciencia de los hombres de manera que apoyen la participación de las mujeres tomando más responsabilidad en la casa, en la granja, etc. Las mujeres de la comunidad llevan un inmenso potencial para contribuir al éxito del CMC y la comunidad; es nuestra responsabilidad desenvolver este potencial.



**Bianca Miglioretto**

Más información sobre el tema

- "Women and Communication" (Mujeres y comunicación) Mujeres en Acción 2/2002 por Isis International Manila.  
<http://www.isiswomen.org>
- Sonja Jorge, "Gender Perspectives on Telecenters" (Perspectivas de Género en los Telecentros), ITU- Telecom Americas 2000 y "Gender-Sensitive ICT Projects: A Policy Framework" (Género-Sensible Proyectos TIC: Un Marco Político), preparado para Taller metodológico para la Evaluación de Género, APC-WNSP, Mayo 2002
- GEM – Gender Evaluation Methodology: Learning for change (GEM – Metodología de Evaluación de Género: Aprendiendo para un cambio), Modelo de Evaluación APC WNSP: <http://www.apcwomen.org/gem/learning4change/>



## ¿Contiene esta comunidad “sub-comunidades” más pequeñas o grupos de contrapartes?

Una vez que han identificado a la comunidad principal a la cual quieren llegar, es útil considerar si contiene sub-comunidades más pequeñas o grupos de contrapartes específicos a los que necesitan consultar y considerar. Por ejemplo, si los residentes de un gran pueblo rural son su comunidad primaria, podrían encontrar que dentro de esta comunidad hay grupos religiosos que son diferentes dentro de la comunidad más grande.

### Las comunidades objetivo del CMC del pueblo de Tana



Diagrama 1

El pueblo Tana es un pequeño pueblo en Sudáfrica donde la mayoría de la gente sobrevive o por ingresos de miembros de la familia que son trabajadores extranjeros o por la cosecha de algodón a pequeña escala. Hay una alta tasa de infección de VIH, pero también un servicio de atención primaria en salud bien organizado con una clínica móvil.

Las principales metas del CMC son proporcionar oportunidades para los cosechadores de algodón de que adquieran nuevas aptitudes, que encuentren nuevas formas de generar ingresos, y suministrar servicios de información y comunicación para apoyar la prevención y tratamiento de la infección de VIH.

El grupo prioritario son los cosechadores de algodón, muchos de los cuales son VIH positivos.

El CMC está llegando activamente también a los escolares proporcionando una biblioteca ambulante y un centro de capacitación en computación.

En el diagrama 1 arriba, la flecha entre el CMC y la comunidad VIH positiva indica que hay un miembro del personal en el CMC que está trabajando activamente dentro de esta comunidad abogando por tratamiento retroviral gratuito. La línea punteada hacia el centro de atención primaria en salud indica que la esposa del que enseña computación en el CMC es una médica que sostiene la clínica móvil.

## ¿Por qué es importante comprender las comunidades con las cuales trabajan?

Hay muchas razones incluyendo:

- la comunidad o comunidades con las que trabajan forman el “mercado” del CMC, a saber, usuarios objetivo, audiencia, usuarios y escuchas. Comprender quienes son y cuales son sus necesidades es la única forma en la cual podrán proporcionar contenido y servicios significativos. Algunas personas llaman a este proceso “**definición y análisis de mercado**”.
- la legitimidad y sustentabilidad a largo plazo del CMC depende de la participación de la comunidad, apoyo, propiedad y relevancia de los servicios del CMC a sus necesidades. Podrían pensar esto como “**participación y propiedad comunitaria**”
- *fortalecer a la comunidad* es probable que forme parte de su meta nuclear – capacitación, provisión de recursos y apoyo, facilitando la participación pública en los procesos



gubernamentales locales o nacionales, o suministrando un espacio para las reuniones y compartir experiencias. Todo esto contribuye “**al desarrollo y empoderamiento de la comunidad**”

### **Analizar necesidades, preocupaciones y relaciones en su localidad**

Hay muchas formas de comprender mejor las necesidades de la comunidad y las dinámicas, como lecturas preparatorias del contexto y reunir su propia información.

#### **Lecturas preparatorias**

Aprendan acerca de la historia de su comunidad y sobre la situación social y económica actual formulando algunas preguntas de muestra de las que se listan abajo. Algunas de las respuestas dependerán de cuanto ha sido documentado sobre la comunidad. Recuerden que el conocimiento en buena parte radica en la memoria y relatos de la gente.

#### **Preguntas acerca de la historia de la comunidad**

- ¿Cuánto hace que existe la comunidad?
- ¿Hubo razones específicas para la formación de la comunidad? ¿Cuáles fueron esas razones?
- ¿Cómo encaja la historia de esta comunidad en la historia del país o región como totalidad?
- ¿Cómo ha cambiado la comunidad en el tiempo?

#### **Preguntas acerca de los factores sociales, culturales y económicos**

- ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso?
- ¿Cuál es la estructura social, la composición étnica, idioma y práctica religiosa?
- ¿Hay conflictos específicos en la comunidad, ej., entre diferentes grupos religiosos o sobre la distribución de la tierra o derechos comerciales?
- ¿Qué hace la gente como recreación y cómo se expresan culturalmente? ¿Cuál es la situación de la mujer, los niños, la gente mayor, la gente con discapacidades en la comunidad?

Traten de sacar información de las siguientes fuentes:

- Estadística de censo nacional, que debería estar disponible en el departamento de estadísticas del gobierno.
- Oficiales de gobierno locales.
- Mayores con reputación de buena memoria y reputación en relatar cuentos.

#### **Preguntas acerca de cómo está organizada la comunidad**

- ¿Está la comunidad organizada formalmente, con alguna forma de liderazgo o estructura de responsabilidad?
- ¿Cómo se seleccionan o se identifican a los líderes? ¿Por edad, condición religiosa, herencia, elecciones, rotación?
- ¿Sobre que áreas tiene control el liderazgo? Distribución de la tierra, negociación con el gobierno local, suministrando servicios, etc.

### **Anticipen el cambio**

*A medida que continúen con el trabajo del CMC es necesario volver a visitar el análisis inicial de estas comunidades y sus necesidades. Deberían evaluar también si hay nuevas comunidades emergiendo.*

*Por ejemplo, una sequía o situación conflictiva podría ocasionar que un grupo de gente emigre a su vecindario con nuevas y diversas necesidades de información e idioma, o que su comunidad de usuarios existente podría cambiar debido a ciertas influencias, ej., trabajadores despedidos debido al cierre de una fábrica pueden también causar un aumento en el número de personas que trabajan como vendedores informales en las calles de su comunidad.*



Las preguntas son útiles para rastrear los cambios que tuvieron lugar en un período en la comunidad. Dibujen una línea temporal cronológica de la comunidad para ayudar a construir el mapa sobre estos cambios.

Ejemplo

### **Cronología para el Asentamiento informal Seavale**

(Una comunidad imaginaria en Durban, Sudáfrica)

- 1980 – Llegan las primeras familias después de un traslado forzado de Lamontville
- 1982 – Formación del Comité de Acción de la Comunidad de Seavale
- 1986 – Arresto de los Seis de Seavale y muerte en detención de Mathew Mpungose
- 1987 – Se construye el centro comunitario de Seavale (llamado Mathew Mpungose) con fondos de las iglesias escandinavas
- 1987 – La población de Seavale se triplica en tamaño como resultado de que se muda al área gente nueva después de levantarse la legislación del control de entrada en Sudáfrica
- 1990
- 1992 – Se forma la Acción de Mujeres de Seavale y establecen una red de apoyo a pequeños negocios para grupos de comerciantes y sembradores
- 1994 – Llega al poder en Sudáfrica un nuevo gobierno pos- apartheid
- 1995 – Se construye una gran parada de taxis en Seavale y comienza la violencia de taxi
- 1997 – La Acción Comunitaria de Seavale se renueva y presenta una demanda por la tierra de la cual fue sacada la comunidad original en 1980
- 2000 – Primera toma de conciencia de que muchas personas están muriendo de SIDA y ONG comienzan a trabajar en Seavale por el tema de SIDA/VIH
- 2001 – El gobierno comienza un esquema de desarrollo de viviendas en Seavale, se construyen 10.000 casas en 2 años
- 2002 – Llegada de un grupo de inmigrantes ilegales desde Mozambique
- 2003 – Vusi Musa, un jugador de fútbol nacido en Seavale, es seleccionado para el equipo nacional, Bafana Bafana, y hace un gol ganador en un partido contra Senegal. Los residentes celebran en la calle frente a la casa de su madre.

..... y etcétera.

Ejercicio

Es 2004 y son parte de un equipo que está estableciendo un CMC en Seavale. Mirando la cronología anterior, ¿qué información creen que sería particularmente importante para considerar en su planificación?

### **Reuniendo su propia información**

Esto se puede hacer:

- trazando un mapa de los recursos e iniciativas en la localidad, ej. diarios, estaciones de radio, organizaciones, comercios, grupos de autoayuda
- asistiendo a reuniones y eventos
- hablando con la gente que trabaja en la comunidad, por ejemplo, otras organizaciones o proveedores de servicios
- hablando con los miembros de la comunidad o comunidades directamente, formal e informalmente.



## **Asistiendo a reuniones y eventos**

Averigüen lo que está sucediendo asistiendo a reuniones y eventos y asegúrense de que alguien de su CMC asista. Podrían aprender acerca de los temas que son importantes para su comunidad asistiendo a reuniones gubernamentales locales, ej., con comerciantes callejeros. El trabajo del CMC es similar al de los periodistas.

## **Hablando con la gente que trabaja en la comunidad**

A través del ejercicio de construcción del mapa habrán identificado organizaciones y proveedores de servicios en la comunidad. Hagan una cita con ellos para discutir las necesidades de información de la comunidad, preocupaciones y desafíos. Desarrollen una lista corta de preguntas para guiarse en la entrevista. Pregúntenles acerca de su trabajo y las necesidades organizacionales, su uso de, y acceso a las tecnologías de la comunicación e información tales como el teléfono e Internet. ¿Qué estaciones de radio disfrutan escuchar? ¿La radio es suficiente para satisfacer sus necesidades de información?

## **Hablen directamente con los miembros de la comunidad**

Pueden hacer esto formalmente administrando una encuesta e informalmente hablando con la gente en el ómnibus, en el taxi e incluso en la cola del supermercado.

Para material práctico refiéransen al Libro de Recetas de Telecentro de UNESCO de cómo reunir información y comprender las necesidades de la comunidad. Pueden tener acceso a este libro en Internet: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/oo1230/123004e.pdf> o escriban a UNESCO para pedir una copia.

## **¿Qué papel puede jugar el CMC en el trato de los temas de la comunidad?**

Tienen que pensar acerca de cómo su CMC puede responder a los temas una vez que han hecho el mapa de la comunidad e identificado las áreas de preocupación específicas.

## **Análisis de las necesidades de información y comunicación**

Primero, piensen en las necesidades de información y comunicación que se relacionan con los temas. Ej., tomemos una comunidad con un alto predominio de VIH/SIDA - ¿hay información disponible acerca de los cuidados hogareños para pacientes con SIDA y sus familias; hay alguna información disponible acerca de la prevención y el tratamiento? ¿Tienen los escolares acceso a la información que podría hacerlos tomar conciencia y ayudarlos a responder a estas cuestiones? ¿Tienen los trabajadores de la salud en la comunidad información que pueda ayudarlos a trabajar mejor? ¿Hay en la comunidad una necesidad de movilizar fondos para apoyar la prevención de la transmisión del VIH? ¿Comprenden las madres todos los temas que se relacionan con la transmisión del VIH a los bebés? (Referirse también al análisis de las necesidades de la comunidad arriba).

## **Fuentes de información existentes**

Luego, traten de comprender cómo la gente está compartiendo ya la información en la comunidad. Analicen la información del proceso de construcción del mapa de la comunidad para ayudarlos a identificar los centros importantes de la información.

Siempre que sea posible, evalúen hasta qué punto los servicios existentes satisfacen las necesidades que definieron antes. ¿Hay brechas? ¿La gente sabe el tipo de apoyo que pueden obtener de la clínica local? A menudo los servicios de información están subutilizados porque la gente no los conoce. El CMC puede jugar un papel importante en alterar esta brecha.

## **Respuestas del CMC: servicios de información y comunicación**

Luego miren los servicios que el CMC puede suministrar en respuesta a los temas claves de la comunidad y los desafíos.

## **Respeten y valoren las diferentes perspectivas**

*Hay muchas formas de mirar un problema o situación. Miren una amplia gama de perspectivas y mantengan una mente abierta – sólo porque esté escrito no significa que sea siempre, necesariamente verdad.*

*Los intereses de una comunidad podrían entrar en conflicto con los de otra – esto no debe cambiar la importancia de cualquiera de las comunidades por parte del CMC. Por ejemplo, los residentes podrían querer que la policía patrulle las calles de noche para que el vecindario sea más seguro pero esto podría entrar en conflicto con los intereses de los policías que ya trabajan demasiado y están mal pagos.*



Fotografía cortesía de: Habby Bugalama

Un grupo de arte dramático Bantú del Telecentro de Sengerema muestra el uso del teléfono en un evento cultural comunitario



Ejemplos de servicios de información y comunicación incluyen:

- materiales escritos que la gente puede usar en el CMC, o pedir prestados en el CMC, ej., libros, revistas, folletos
- material que la gente puede recoger en el CMC y llevar a su casa para leer, ej., folletos
- material visual, ej., afiches, tiras cómicas e historietas
- una lista de los servicios de información
- programas de radio, ej., charlas, documentales, entrevistas
- reuniones y discusiones públicas, ej., con oradores invitados, o miembros de la comunidad que compartan su experiencia.

Prepare un listado con sus ideas e información y compártalo con sus colegas y miembros de la comunidad.

### **Medición de impacto**

Piensen en cómo pueden medir el impacto que su CMC tiene en las principales áreas de preocupación en la comunidad.

Lleven un registro de cómo se usan las facilidades del CMC y el nivel de participación de la comunidad que está teniendo. Simples números que muestren cuántas personas (con un desglose en edad, sexo y ocupación) usan el CMC durante el año puede ser muy útil en futuras planificaciones.

También traten de reunir información acerca de la gente que escucha sus programas de radio.

## **Participación de la comunidad en el CMC**



El éxito y sustentabilidad del CMC depende de la participación de la comunidad. Cuanto más participe la comunidad en el CMC, mayor será la conciencia que tenga de los servicios de éste.

Planifiquen y faciliten la participación de la comunidad a través de diferentes aspectos de su trabajo y a través de todo el ciclo de vida del CMC. Esto va desde la planificación continua hasta la evaluación periódica y evaluación del impacto.

### **“Gobierno” del CMC**

Hay muchas definiciones de “gobierno”. Para ponerlo de forma simple, es el proceso de asegurar que hay responsabilidad en la forma en que se gestiona y se opera su CMC. Es crucial establecer un cuerpo de gobierno o consultivo para su CMC y asegurarse de que la comunidad está bien representada en ese cuerpo.

## **Lista de control de la participación de la comunidad**

Consideren los siguientes procesos y asegúrense de que la participación de la comunidad es tomada en cuenta a cada paso.



Proceso	¿Cómo está participando la comunidad?
Planificación del CMC (al comienzo mismo)	
Fase de puesta en marcha del CMC	
Comprensión de las necesidades de la comunidad	
Mapa de recursos de la comunidad	
Gobierno	
Recaudación de fondos	
Planificación de nuevos servicios	
Evaluación y valoración de impacto	
Otros	

**Destinen tiempo y espacio para conexiones y sociedades en:**

- planificación estratégica
- reuniones de personal
- reuniones del cuerpo gobernante
- informes de progresos e informes de proyectos
- informes anuales

**Lleven un listado de a cuáles listas de correos están suscriptos el personal y compartan la tarea de actualizar éstas entre sí.**

## Trabajando con otros

Su CMC forma sólo parte de la estructura total de iniciativas y prestadores de servicios en su área. Es esencial comprender cómo encajan en el cuadro total.

Piensen en formar coaliciones, sociedades y colaboraciones con otros prestadores de servicios – instituciones, gobierno, el sector privado, sociedad civil – en los niveles local, regional e internacional. También consideren establecer relaciones en un contexto temático, ej., contenido, capacitación, etc. Algunas sociedades pueden resultar ser amplias y de duración indefinida ofreciendo poco más que intercambio de información, pero otras sociedades pueden ser concretas y pueden implicar la puesta en práctica de un proyecto conjunto.

Cada vez más la sociedad civil está trabajando en redes. Los socios cercanos pueden resultar ser organizaciones que están ubicadas en diferentes partes del mundo con quienes las reuniones cara a cara son raras. La mayoría de la gente que tiene acceso a correo electrónico pertenece por lo menos a una lista de correo, o a un foro de discusión online, y la mayoría de las iniciativas de la comunidad son parte de una red local, nacional o internacional.

Es común que los miembros individuales del CMC olviden registrar con quien están conectados debido a una carga horaria muy apretada. Siempre asegúrense de seguir la pista de quiénes son sus socios y en qué redes participan.

### **Sociedades y conexiones en la comunidad**

Al formar las sociedades comiencen con la información que reunieron durante el ejercicio de trazado de un mapa de la comunidad. Usen esta lista como punto de partida para identificar los socios potenciales. Asegúrense de cubrir por lo menos organizaciones de la sociedad civil y ONG, iniciativas basadas en la comunidad autoorganizada, iniciativas comerciales, iniciativas gubernamentales, medios, agencias de desarrollo y donantes.

### **Sociedades y conexiones con otros CMC e iniciativas similares**

Contacten otros CMC y medios de comunicación comunitarios en su región. Podría haber también telecentros, centros comunitarios de múltiples propósitos y otros centros de recursos de información comunitarios con los cuales se podrían conectar en red útilmente.

### **Interconexiones internacionales y sociedades – unos pocos ejemplos**

Contacten organizaciones internacionales como:

AMARC (Asociación Mundial de Radio Comunitaria) <http://www.amarc.org>

UNESCO <http://portal.unesco.org>

APC (Asociación de Comunicaciones Progresistas) <http://www.apc.org>





Podría haber también redes que se enfoquen en algunos de los temas a los que ustedes le dan prioridad en su CMC, por ejemplo, si se centran en VIH/SIDA busquen conexiones que puedan agregar valor a su trabajo.

### ***Consideraciones importantes en interconexiones***

La interconexión es consumo de tiempo. Asegúrense de que :

- la interconexión agregue valor a su trabajo
- ustedes definen metas y resultados de la interconexión y participación en redes
- ustedes planifican en términos del tiempo de la persona y los recursos financieros (ej., asistencia a reuniones)

### ***Consideraciones importantes sobre la sociedad***

Sean estratégicos. Comprendan el valor de las sociedades y establezcan sus metas de acuerdo a esto. Si están entrando a una sociedad con otra institución asegúrense de que saben:

- qué tipo de sociedad es (formal, informal, orientada a proyectos)
- cuál es la meta de la sociedad
- quién es el responsable de gestionar la sociedad

Si la sociedad implica colaborar en un proyecto, es muy importante que:

- los roles y responsabilidades estén claramente definidos, idealmente en la forma de un detallado plan de trabajo y un memorándum de acuerdo (MOU)
- la contabilidad financiera se lleve cuidadosa y transparentemente
- tengan un comité de gestión responsable del proyecto con todos los socios representados
- todos comprendan el propósito del proyecto y de la sociedad
- compartan la información y alcancen acuerdos sobre cómo desempeñarse, de manera que todos los socios reciban reconocimiento.

La sociedad y la interconexión ocupan una gran cantidad de tiempo pero en tanto esté estratégicamente planificado, el equipo de su CMC se beneficiará enormemente de las muchas oportunidades de la interconexión. Las redes pueden ayudarnos a aprender cosas nuevas, conocer gente, generar nuevas ideas y a acceder a apoyo cuando más se necesita.

Recuerden que aún si trabajamos a nivel local somos parte de un movimiento mundial de personas que están trabajando por un desarrollo sustentable y por justicia social.

## **Referencias**

Hafkin J. Nancy y Sonja Jorge, “Get In and Get In Early: Ensuring Women’s Access to Participation in ITC Projects” (Entra y entra temprano: Asegurando el Acceso de las Mujeres a la Participación de Proyectos en TIC), “**Women in Action**” (**Mujeres en Acción**) 2/2002 en “**Women and Communication**” (**Mujeres y Comunicación**) por Isis International, Manila

Brodman, Janice y Ambika Kapur “Women and Telecentres” (Mujeres y Telecentros) en **Telecentres Around the World (Telecentros Alrededor del Mundo)**, Unión Internacional de Telecomunicaciones, edición en preparación

---

**Anriette Esterhuysen** vive en Sudáfrica y trabaja para la  
Asociación de Comunicaciones Progresista (APC)  
Email: [anriette@apc.org](mailto:anriette@apc.org)



## Fuentes de información y contenidos en los medios de comunicación

---

Jackie Davies,  
Frederick Noronha  
y Venus E. Jennings



## En este capítulo

---

- **Diferentes formas y fuentes de información y contenido**

---

- **Derechos de reproducción**

---

- **Convergencia de los medios de comunicación**

---

- **Reunir y compartir su propia información**

---

## Fuentes de información y contenidos en los medios de comunicación

Una vez que las necesidades de información de su comunidad han sido identificadas a través de sus evaluaciones encontrarán que hay demanda de una amplia gama de temas, que podrían ser desde vivir con una dieta saludable a mejorar la cosecha local, o desde la salud de la madre e hijo a la educación futura de los niños.

El CMC tendrá que dar prioridad a las necesidades, luego aprovechar las variadas fuentes de información para responder a las demandas de la comunidad. El primer paso es ser conscientes de cómo acceder a fuentes confiables de información.

Las fuentes de información son variadas en sus formas – palabra impresa vía correo electrónico, Internet, radio y TV; la palabra tradicional boca a boca, comunicación telefónica o cara a cara. Cada medio tiene sus propias fuerzas y limitaciones, y podrán usar cada medio a su conveniencia.

Las fuentes de información impresa, radio, TV, audio y vídeo son tan vastas y variadas que se podría escribir un libro entero sólo sobre ese tema. Este capítulo intenta prepararlos para clasificar las fuentes de información que pueden explorar después para los temas de interés específicos de su CMC. Las siguientes secciones también les ayudarán a visualizar cómo obtener las fuentes y donde sea posible, cómo obtener la fuente gratuitamente.

### Información impresa disponible

La información impresa abarca un campo muy amplio y aparece en muchas formas, ej., libros, diarios, periódicos, manuscritos, mapas, manuales, cartas y más. El material impreso ofrece riqueza de información y proporciona a los lectores el potencial de aprender, comprender, explorar e investigar los temas que son de preocupación para ellos. Los CMC dependen del material impreso como una herramienta para compartir la información y como fuente que enriquece la radiodifusión.

Pueden agregar un servicio a muy bajo costo a su CMC exponiendo un diario local o dos para lectura pública (algunos centros los sujetan a la pared para que puedan ser compartidos). Algunos CMC presentan un diario comunitario producido por un periodista local usando los servicios del CMC.





Comiencen a desarrollar una lista cuando se enteren de nuevas fuentes, especialmente aquellas que son gratuitas. Estimulen a los miembros del personal y a los voluntarios a agregar en esta lista también:

- *Lista de libros sobre temas relevantes para el CMC y para la comunidad*
- *Lista de editoriales*
- *Vendedores de libros en el país*
- *Lista de periódicos y revistas*
- *Listas de boletines informativos – locales, nacionales e internacionales*
- *Otras fuentes de material impreso.*

## ¿Cómo pueden obtenerlo?

Todo depende de sus necesidades y de los servicios a los que tengan acceso. Si hay una **biblioteca local o de distrito**, el bibliotecario podrá informarlos de los periódicos y libros relevantes y puede incluso realizar una búsqueda en Internet de material específico que se encuentre en instituciones y universidades de todo el mundo.

Pueden pedirle a un **vendedor de libros** que les envíe un catálogo del cual poner un orden. También pueden **suscribirse a una editorial**.

La mayoría de las organizaciones publican **boletines informativos** que contienen información útil y relevante. Pueden pedirle a diferentes organizaciones que los incluyan en su lista de distribución y recibir copias sin costo.

Vale la pena explorar las fuentes de información impresa dentro de su comunidad. **Documentos, cartas y manuscritos** relacionados con el desarrollo de su comunidad o grupo de interés pueden ser un recurso valioso para su CMC.

## ¿Qué tienen que pagar?

Cualquier pedido que encarguen a una editorial o vendedor de libros tiene que pagarse. Planifiquen el presupuesto para suscripciones y pedidos de libros.

## Disponible gratis

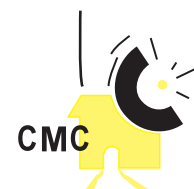
Los libros y periódicos son caros pero algunas veces los pueden encontrar gratis en Internet o contactando a las editoriales directamente. Algunas editoriales proporcionan una publicación de "referencia" gratis para las organizaciones sin fines de lucro. No duden en pedir publicaciones gratis – si no piden nunca lo sabrán!

## Información que se puede imprimir vía correo electrónico e Internet

Puede ser fácil o parecer extremadamente difícil encontrar en Internet los *portales Web, documentos, páginas* o *sitios* que quieren. Esto se debe en parte a la magnitud de la World Wide Web (WWW), que se estima contiene actualmente 3 billones de documentos. También es porque la WWW no está indexada en ningún vocabulario estándar. A diferencia de los catálogos de las bibliotecas, en los cuales pueden usar encabezamientos estandarizados por tema para encontrar los libros, siempre están adivinando que palabras estarán en las *páginas* cuando buscan la información en Internet.

Los sitios web de Internet a menudo proporcionan un *vínculo* o *portal* que los llevará al sitio web que contiene información adicional o relacionada. Los buscadores facilitan identificar los sitios web que contienen el tipo de información que están buscando, ej., Google, Yahoo, Lycos.

Material publicado vía Internet	Información publicada que se puede encontrar usando Internet	Disponible para su uso en programas de radio y como referencia en el CMC
Libros electrónicos	Libros que están disponibles en Internet para descargar. Algunos gratis y algunos con costo.	Se puede descargar/ imprimir
Periódicos	Los periódicos están disponibles en Internet para descargar. Algunos gratis y algunos con costo	Se puede descargar/imprimir
Diarios	Diarios de todo el mundo	Disponibles para leer online (la mayoría gratis), imprimir, y buscar archivos (a menudo con costo)



## ¿Cómo pueden obtenerlo?

A menudo es difícil saber dónde obtener estos recursos. Un primer buen paso es consultar los portales – que reúnen información acerca de los sitios web e información – uno de los mejores para el desarrollo de las comunicaciones es Iniciativa de Comunicaciones (Communications Initiative) [www.comminit.org](http://www.comminit.org), y hay también buenos sitios que tienen lista de los diarios de todo el mundo. Otros portales incluyen la entrada global del Banco Mundial y sitios de la ONU.

Los portales pueden darles una base de datos de sitios web de organizaciones, ej., One World: [www.oneworld.net](http://www.oneworld.net) es una fuente de información importante y tiene vínculos con más de 2000 organizaciones no gubernamentales en todo el mundo. Está clasificada por 80 temas de desarrollo y derechos humanos, así como también por país e idioma.

Los libros y periódicos que están online – y disponibles para leer online o para descargar – son un fenómeno creciente, pero no siempre fáciles de encontrar. Communications Initiative tiene algunos vínculos para las publicaciones.

Una vez que han encontrado el sitio web que les da la información que están buscando pueden imprimir las páginas de allí, o guardarlas en su computadora.

**Las listas de correo electrónico** son otra herramienta poderosa para compartir la información – tanto para recibir como para enviar lo que tienen que decir. Pueden abrir una cuenta de correo gratis para recibir y enviar información desde su CMC, ej., Yahoo, Hotmail.

Contenido de texto enviado por correo electrónico	Información que se puede imprimir que llega directamente a su casilla de correo electrónico	Disponible para que usen en programas de radio y como referencia en el CMC
Boletines informativos	Varias hojas de información	Suscribir, imprimir
Noticias por cable	Boletines que se pueden leer en radio y se pueden guardar como referencia	Suscribir, imprimir
Grupos de noticias y de servidores	Grupos de correo electrónico a los que pueden unirse y suscribir	Suscribir

Los tipos de información que se pueden imprimir (mencionados arriba), pueden ser descargados a su computadora o imprimir desde su cuenta de correo. También podrán contribuir a discusiones online usando el correo electrónico.

## ¿Cómo pueden obtenerlo?

Primero abran una cuenta de correo electrónico. Luego hagan una búsqueda usando los buscadores y los portales para encontrar el material apropiado al cual quieren suscribirse. También pidan que sus nombres sean incluidos en la lista del servidor que distribuye el material relevante para su CMC.

Las noticias por cable están adaptadas para los radio difusores y dan las noticias actualizadas sobre temas específicos que se pueden leer al aire. AMARC ha comenzado un nuevo servicio de agencia de noticias y hay muchas producidas sobre temas como el medio ambiente. Contacten organizaciones en las cuales tienen un interés, para ver si tienen servicio de cable.

Una vez que han encontrado un boletín de noticias, cable o grupo de noticias que quieran recibir regularmente, se pueden suscribir – generalmente sin costo. Sólo sigan las instrucciones que aparecerán en la pantalla; a menudo simplemente tienen que enviar un correo electrónico con “suscribir” en la línea del asunto.



## Disponible gratis

La mayoría de los boletines informativos son gratis y también lo son casi todas las listas de correo electrónico y de grupo de noticias. Chequeen para ver si hay un costo acompañando los servicios de cable porque este es un producto que estarán usando en la radio.

## Material de radio, TV, audio y vídeo

Audio y visual	Material de radio/audio y TV/vídeo que pueden escuchar o ver	Disponible para escuchar y algunas veces para retransmitir
Programación de radio y TV	Lista de estaciones de radio que transmiten esa semana/mes	Impreso en diarios y también disponible online
Emissiones de radio y TV	Emissiones tradicionales al aire en su área - FM, MW, AM y satélite	Requiere una radio con casetera o TV con VCR para grabar transmisiones. Chequeen los temas de derecho de reproducción antes de retransmitirlo
Programas de radio, audio cassette y CD vídeo o DVD	A menudo de las ONG o emisiones internacionales; algunas veces acompañando de texto escrito	Pidan o suscríbanse para recibir por correo. Chequeen la autorización de los derechos de reproducción para retransmitir

### ¿Cómo pueden obtenerlo?

Dependiendo de su contexto local, pueden encontrar que pedir copias de programas para transmisión no es tan fácil como pedir material impreso. Si quieren una copia de un programa que fue transmitido en radio o TV, deben anotar cuando fue puesto al aire y luego contactar al emisor formalmente pidiendo que se les envíe una copia. Esto a menudo acarreará un costo. El mismo procedimiento puede aplicarse a los programas producidos previamente. Al recibir el material se les puede pedir que cubran los costos postales – otra consideración para su presupuesto.

## Disponible gratis

A menudo los difusores internacionales y las organizaciones internacionales recibirán bien su pedido de fuentes gratis porque es su interés distribuir sus programas lo más ampliamente posible. Averigüen acerca del contenido que producen los productores nacionales o locales, tales como las ONG de su país y luego contáctenlos directamente.

## Obtener y compartir información a través de CD

El CD es capaz de cargar una inmensa cantidad de información. Para muchas organizaciones – tanto comerciales como sin fines de lucro – esta es una forma económica de obtener información para ustedes.

La ventaja de un CD es que pueden buscar la información rápida y eficientemente según su conveniencia. Permite mostrar tanto texto como figuras en una amplia variedad de formas y les da muchos detalles innovadores e interactivos. El crear CD está más allá del objetivo de este libro, sin embargo, se hacen más referencias en publicaciones tales como Mind Mapping (Procuran crear un mapa) (UNESCO, 2002) o el Multimedia Training Kit (Equipo de Capacitación en Multimedia) ([www.ltrainOnline.org](http://www.ltrainOnline.org)).

Textos y visuales interactivos disponibles en CD	Dónde encontrarlos
Toda una biblioteca de libros de referencia puede estar disponible en CD	Pedir a editor
Temas de información sobre el desarrollo	Pedir a organización
Materiales de capacitación y cursos de auto aprendizaje	Pedir a una organización de capacitación

Muchos materiales, especialmente sobre la salud, educación y temas de desarrollo están disponibles gratis del productor.

### Cómo obtener y compartir información a través de CD

Greenstone es un juego de software para construir y distribuir colecciones de biblioteca digital cuyo objetivo es “empoderar” a los usuarios para que construyan sus propias bibliotecas digitales. Proporciona una poderosa forma de organizar texto e imágenes en formato electrónico para publicar en CD-Rom o en Internet. Las mayores ventajas sobre el formato tradicional basado en la Web son la compresión de la información y búsqueda tanto de texto completo como de catálogo de biblioteca.

Greenstone es producido por el Proyecto de Biblioteca Digital de Nueva Zelanda en la Universidad de Waikato, y desarrollado y distribuido en cooperación con UNESCO y la ONG Human Info.

Es un software de fuente abierta, multilingüe distribuido bajo los términos de Permiso Público General GNU (Ver: <http://www.greenstone.org/english/home.html>).

### Alfabetización a través de CD

En India, el grupo de software de los Servicios de Consultoría Tata ha creado un CD para enseñar a adultos analfabetos a leer y escribir con aptitudes básicas, aún en ausencia de una maestra experimentada.

El CD usa gráficos animados y voz superpuesta para explicar cómo se combinan los símbolos alfabéticos individuales para dar estructura y significado a las variadas palabras, usando marionetas como motivo en el proceso de enseñanza.

Las lecciones están adaptadas para que se ajusten a diferentes idiomas e incluso dialectos. Se enfocan en la lectura, y están basadas en las teorías cognitivas, el idioma y la comunicación.

El acompañamiento de la voz superpuesta refuerza la habilidad del estudiante para captar las lecciones fácilmente, y la repetición da más fuerza a lo que se aprende.

El formato multimedia asegura que la pronunciación de las palabras/letras se enseñen con exactitud a través del sistema, más que dejarlo a maestros individuales. Esto es particularmente útil para idiomas (como TAMIL en el sur de India) donde la misma letra puede ser pronunciada de forma diferente, según el contexto. [http://www.tataliteracy.com/how\\_it\\_works.htm](http://www.tataliteracy.com/how_it_works.htm)







## Accediendo a audio y video online

Internet les da acceso también a audio y vídeo de todo el mundo. Pueden usar el audio online como un ejemplo instructivo de cómo otras personas han abordado una materia. Tener acceso a textos de radio es muy útil también porque pueden volver a usarlos en su propio contexto, adaptándolos a lo que tenga sentido para su propia comunidad.

Audio y video online	Programas de audio, entrevistas, anuncios de servicio público, otros formatos	Disponible para escuchar (y adaptar las ideas); también a menudo para descargar y retransmitir
Portales para audio	“Entradas” que los dirigen al audio disponible online.	Gratis online
Bases de datos online	Biblioteca de piezas de audio que están disponibles online	Mayormente gratis online para escuchar, algunas cobran para descargar
Listado de radio por Internet	Sitios Web con lista de estaciones de radio para que las puedan encontrar	Gratis online
Estaciones de radio en Internet	Transmisiones de estaciones de radio de todo el mundo, en vivo, esto es, no de archivo sino como en una transmisión común	Gratis online
Textos	Textos que acompañan el audio online en varios idiomas	Para leer e imprimir gratis
Vídeo online	Vídeo clips y producciones que se pueden ver online	Requiere una conexión a Internet de alta velocidad ya que es un medio de flujo continuo de transmisión

### ¿Cómo pueden obtenerlo?

Hay muchos portales que los pueden dirigir a las bases de datos de emisores online que desean compartir contenido e intercambiar información y programas que pueden descargar y retransmitir, asumiendo que ya tienen el software para hacerlo.

Muchos emisores más grandes tienen su propia base de datos de audio online. Algunos permiten descargar los programas mientras otros son sólo para escuchar. El sitio de la BBC es una rica fuente de contenidos en una amplia gama de temas.

Para estaciones de radio online – y hay muchas – la mejor ruta es buscar o por el nombre de la estación, o buscar sitios que tengan lista de estaciones de radio online de todo el mundo.

Para vídeo online hay un desafío de conexión, porque ver los materiales requiere una conexión de alta velocidad a Internet. Pero si tienen eso, hay una riqueza de contenido de vídeo disponible – o como programas enteros o clips. A menudo pueden pedir una copia de vídeo del sitio donde lo vieron. Algunos sitios le dan acceso a un mosaico de vídeo clips de organizaciones y productores independientes de acuerdo a temas de desarrollo, así como también a perspectivas alternativas de las noticias dominantes.



## Disponible gratis

Escuchar o ver contenido de multimedia online generalmente es gratis. Descargarlo de la mayoría de las organizaciones no gubernamentales es gratis, pero puede acarrear un costo si proviene de emisores internacionales.

### Listo para difundir material

El sitio web [farmradio.org](http://farmradio.org) ofrece información que podría ser de interés a la audiencia rural, en un formato de radio traducible fácilmente.

Lo hace compartiendo información bien investigada en forma de “radio scripts” (textos de radio). Estos están disponibles para transmitir gratis al aire en los países en desarrollo en el idioma que el emisor elija.

Los textos generalmente están disponibles vía Internet en [http://www.farmradio.org/english/published\\_scripts.html](http://www.farmradio.org/english/published_scripts.html)

## Usando el teléfono

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) no sólo están en Internet, sino que también incluyen todos los servicios del teléfono tradicional fijo y del teléfono móvil. Los teléfonos móviles les han dado a los usuarios la oportunidad de enviar y recibir mensajes, que es un medio en desarrollo para el intercambio de todo tipo de información – desde precios de mercado a resultados deportivos y listas de empleos. El teléfono tradicional también es un medio esencial para el intercambio de información. A menudo es la forma más poderosa en la que pueden vincularse con otra persona e intercambiar información.

Teléfono: fijo o móvil	Información de gente con quien están en contacto directo vía teléfono móvil o fijo	Información que es actual y que puede ser usada en emisiones de radio o en el CMC
Textos en móvil, formal	Mensajes SMS sobre temas específicos	Suscribirse a servicio de texto
Textos en móvil, informal	Mensajes SMS de contactos o periodistas locales en el campo	Requiere sólo teléfonos móviles
Entrevistas telefónicas	Entrevistas con gente local o nacional/internacional sobre un tema específico	En vivo o grabada con anterioridad para la emisión de radio
Llamadas telefónicas básicas	Llamadas telefónicas informativas	Para información básica o que puede figurar en un programa de radio en que el público participa en vivo o grabado antes

## ¿Cómo pueden obtenerlo?

Para servicios específicos de texto en móvil tienen que suscribirse contactando al prestador de servicio de móvil o a la organización que suministra ese servicio. Hay un número creciente de negocios con servicios sin fines de lucro que se están desarrollando; mantengan un ojo abierto para lo que pueda estar disponible en su área.

Obtener información de los individuos es otro asunto, y a menudo sólo tienen que compartir los números telefónicos de los móviles. Esta es una buena forma de reunir información de áreas rurales, o de asociados en otras ciudades o países.

Las entrevistas telefónicas tradicionales están bien establecidas dentro de la radiodifusión.



La fuente de información más obvia pero a menudo pasada por alto, es la gente alrededor suyo. El conocimiento y la opinión local es una fuente rica y gratificante para cualquier CMC. Reúnan esta información – hagan cuestionarios, entrevistas grabadas – y construyan un banco de recursos de este conocimiento para que su comunidad se beneficie de él y le agregue

## Disponible gratis

Tendrán que pagar por todas las conexiones telefónicas. Los servicios de texto móvil comerciales generalmente cuestan, pero los que no tienen fines de lucro son generalmente gratis.

## Información boca a boca

A menudo la información que necesitan ya está ahí en su comunidad – todo lo que tienen que hacer es reunir la información cara a cara.

Modo de recopilación de información	Métodos usados	Formas de recepción de información
Grabando entrevistas	Entrevistas acreditadas con personas específicas – líderes comunitarios y gente común, políticos, doctores, expertos, otros	Pueden ser en el estudio de la radio, en vivo o pregrabada, o podría ser en el campo usando equipo de grabación
Haciendo cuestionarios	Reunir información de la gente de la comunidad usando un grupo de preguntas que luego pueden analizar y comparar	Cuestionarios o tomando notas
Vox pops ( <i>Expresión latina: voz de la gente</i> )	Comentarios no acreditados del público	Grabaciones de audio o vídeo para uso en emisiones
Grupo de enfoque y reuniones	Remitir a un grupo de personas para preguntarles acerca de un tema/tópico	Grabar o tomar nota de las respuestas

## Reunir y compartir su propio contenido

El contenido local es tan diverso como su comunidad – podría ser conocimiento acerca de medicina y agricultura tradicionales, o puntos de vista de la comunidad sobre temas sociales, económicos y políticos.

Su CMC, como centro para compartir conocimiento local e internacional, es el lugar ideal para enfocarse sobre el contenido local. Hay un número de proyectos innovadores que se están centrando en esta área y viendo como las TIC pueden apoyar el reunir y compartir el contenido local.

Denle una mirada a algunos de los trabajos en desarrollo en este tema:

- [www.openknowledge.net](http://www.openknowledge.net) – el sitio del proyecto Red de Conocimiento Abierto (Open Knowledge Network) ir a la sección “workspace” para más información, o a [www.dgroups.org/groups/okn](http://www.dgroups.org/groups/okn).
- [www.iicd.org/ks](http://www.iicd.org/ks) – trabajo interesante sobre “reunir y propagar el contenido de desarrollo local”; ir a la sección de compartir conocimiento, cliquear en Publicaciones, y retroceder el texto que aparece en pantalla.

## Creando su propio contenido y base de datos



*“Encarémolos, el 99 por ciento de las páginas web existentes (y estamos hablando de muchos millones que se duplican casi cada año), es irrelevante para el 99 por ciento de la población del mundo. Una de cada cien páginas puede ser de interés y uso para una mujer rural de India o un obrero de fábrica en México.*

*Los proyectos de conexión a Internet más exitosos son aquellos que pueden crear su propia mini-web con contenidos apropiados para la población local. De otro modo, un CMC, sin tener en cuenta su origen o fundación, se convierte en otro ciber café usado por el joven consumidor estándar que usa los juegos interactivos, chatea con amigos (que algunas veces están sentados en el mismo salón), o buscan información para copiar para una tarea domiciliaria.*

*El desarrollar contenido local implica investigar sobre las prioridades y temas locales. El contenido de la mini-web debería poder responder a los problemas locales. También debería reflejar la cultura e identidad local y contribuir a fortalecerla.*

**Alfonso Gumucio Dagon**  
**Gumucio@Guate.net.gt**

## Temas de derechos de reproducción

### Imprimir

La mayoría de los libros y periódicos están protegidos por los derechos de reproducción, lo cual significa, en teoría, que no se puede copiar ninguna parte para su uso. Sin embargo, la mayoría de los autores o editores a menudo se alegran de que parte del libro sea fotocopiado en tanto se use sólo para reunir información y no con propósito comercial.

Si citan de alguna publicación o material, no olviden citar al autor y a la fuente.



*También tienen – y lo más importante – a la gente. Ustedes y nuestros vecinos que pueden producir información y compartirla, a menudo sin siquiera pensarlo; hablando, telefoneando, grabando y transmitiendo. Todo esto combinado presenta un poderoso ejemplo de convergencia de medios de comunicación.*

## **Audio y vídeo**

Si tienen la intención de retransmitir cualquier contenido de audio o vídeo tienen que asegurarse que los productores no tengan objeción. Llamen, envíen un correo electrónico o escríbanles y díganles cual es su intención; algunas veces pueden pedirles que les envíen una copia del programa final emitido, o por lo menos que les digan cuando se emitió.

Esto no será explícitamente necesario para retransmitir material que se les ha enviado o que está disponible para descargar.

## **Convergencia de medios de comunicación**

Su CMC es un gran ejemplo de cómo ocurre la convergencia de los medios. Probablemente tendrán todos los tipos de medios disponibles a su disposición – libros y material impreso, audio online, cassette o minidisco, y vídeos. Tendrán una computadora que usa CD pero también les da acceso al correo electrónico y a Internet. Pueden tener un estudio de transmisión con todo el equipo de radio necesario para difundir a sus escuchas.

## **Formatos de medios de comunicación innovadores: radio búsqueda**

El nuestro es un mundo que cambia rápidamente. Aparte de la riqueza de los medios de comunicación y modalidades que existen, se están desarrollando también nuevas formas de usar estos recursos – combinar uno o dos para crear una nueva forma de investigar y compartir la información. Los “viejos” medios (impresión, libros, revistas, radio) se están combinando con los “nuevos” (Internet, correo electrónico, lista de direcciones) para reunir un nuevo conjunto de posibilidades.

Un ejemplo de esto es la radio búsqueda – combinar la fuerza y popularidad de la difusión tradicional con la innovación de reunir información en Internet.



## **Campaña y defensa sobre temas de desarrollo**

Muchas organizaciones y comunidades desean colaborar para reunir y compartir información sobre una campaña específica. Usando esta estrategia, pueden enfocar el tema poderosamente y crear una mayor audiencia.

Si son locutores de radio, contacten las organizaciones locales para saber acerca de las campañas planificadas en su área para vincularse, y usen los servicios de los expertos locales para programas. Los que hacen la campaña necesitan publicidad, así que esta podría ser una sociedad ideal.

### **Dónde encontrar información de campañas**

La lista de la ONU de días es un apoyo útil para programar campañas; por ejemplo, pueden planificar por adelantado enfocarse en los niños el Día del Niño, en las mujeres el Día de la Mujer y en VIH/SIDA en el Día Mundial del Sida. Ver en el sitio web de la ONU la lista de días.

Las organizaciones para el desarrollo también tienen secciones de campañas en sus sitios con las temáticas y vínculos a campañas, información sobre los contextos, audio disponible y contactos con miembros interesados; estos son buenos lugares para entrar y encontrar la información del contexto actual y relevante.



## eNRICH – un software para comunidades rurales

*eNRICH es un buscador adaptable a los requisitos del cliente, que permite a las comunidades construir rápidamente su propia entrada y facilita la interacción con y entre las comunidades. Permite acceso rápido a la información auténtica y alienta la producción de contenido local.*

Este buscador web de la TIC genérica, desarrollado por el Centro de Informática Nacional en India, puede:

- Actuar como una solución integrada para las necesidades de información y comunicación de las comunidades
- Ser adaptable fácilmente a los requisitos de idiomas y contenidos locales
- Alentar a los miembros de la comunidad a producir su propio contenido local
- Permitir acceso fácil a la información relevante y corroborada
- Posibilitar comunicación eficiente dentro y entre las comunidades.

### eNRICH proporciona dos interfaces

**Interfaz del Usuario del Buscador Comunitario** – usado por los miembros de la comunidad y dividido en las siguientes secciones:

- Fuentes de información
- Base de datos local
- Servicios de comunicación
- Servicios
- Encuesta de opinión
- Cartelera de anuncios
- Zona de aprendizaje

**Interfaz del Usuario del Gestor de Escritorio** – una herramienta de administración y análisis basada en un sitio buscador para el Gestor del sitio.

Para más información, ver el CD Rom que acompaña este Manual.

**Rama Hariharan**

Directora Analista de Sistema, Grupo de Proyecto de Sistemas de Información Rural  
Computarizados, Centro Nacional de Informática, India

Email: [rama@hub.nic.in](mailto:rama@hub.nic.in)

<http://enrich.nic.in/>

## Radio Búsqueda en la Radio Comunitaria de Kothmale

A principios de 1999 en Sri Lanka UNESCO lanzó un proyecto experimental usando la radio como interfaz entre las comunidades rurales y la Internet.

Una de las principales características del proyecto es la transmisión de la radio comunitaria por Internet. Un programa interactivo diario de dos horas permitió a los escuchas pedir, (por teléfono en vivo o por correo) información específica de Internet. Los locutores conseguían la información de los sitios web e interpretaban la información de estos sitios en el idioma local, superando así una barrera común con Internet – una comprensión pobre del inglés.

**Chanuka Wattegama**  
[chanuka@enterprisetl.com](mailto:chanuka@enterprisetl.com)

*Al final de este Manual se incluye un CD con un vídeo de demostración y capacitación en radio búsqueda.*



### CD Rom hecho para y por mujeres en Uganda

Desarrollado por el Centro Internacional Tribuna de Mujeres y las mujeres del CMC de Nakaseke en Uganda, el CD usa interfaz de habla y una técnica simple de señalar y hacer clic. El software que se utiliza es un programa buscador, por eso les da a las mujeres un sentido de cómo acceder a la información en Internet.

Las mujeres que usan el programa hacen clic sobre el texto y las gráficas y escuchan una voz hablando en su propio idioma local, Luganda. Ha empoderado a las mujeres que ahora extienden su habilidad para hacer dinero y experimentar con nuevos negocios pequeños.

Las mujeres viajan por toda Uganda para que las de Nakaseke les expliquen el programa. Muy pocas de estas mujeres han tenido la oportunidad de terminar más de uno o dos años de escuela primaria. Sin embargo, ellas están comenzando a reconocer las palabras siguiendo el texto hablado.

Anastasia, sólo alfabetizada parcialmente y de 73 años, ha hecho de la divulgación de la información en el programa de CD la misión de su vida. Ella camina por las montañas de la Uganda rural con una computadora portátil donada en una mochila, buscando mujeres aisladas en sus casas y pueblos y examinando el programa con ellas. El CMC de Nakaseke se ha hecho cargo de recargar la batería de la computadora portátil todas las noches, y proporcionarle compañía de seguridad.

**Anne S. Walker**

Centro Internacional Tribuna de las Mujeres, Australia

Email: [annewalker@iwtc.org](mailto:annewalker@iwtc.org)

### Referencias

Oneworld [www.oneworld.net](http://www.oneworld.net) para información y vínculos a campañas nacionales y globales **Things to Know Before You Begin Searching (Cosas a saber antes de empezar a buscar)**

(la Internet) <http://www.lib.berkeley.edu/TeachingLib/Guides/Internet/ThingsToKnow.html>

**Mind Mapping Multimedia Nº2: Memories and Marvels (Memorias y Maravillas)**, UNESCO Tailandia, 2002

**Multimedia Training Kit** <http://www.itrainonline.org/itrainonline/mmtk/index.shtml>

Interworld Radio [www.interworldradio.org](http://www.interworldradio.org)

AMARC [www.amarc.org](http://www.amarc.org)

OneWorld TV [www.oneworld.net/tv](http://www.oneworld.net/tv) y OneWorld Radio [www.oneworld.net/radio](http://www.oneworld.net/radio)

Indymedia [www.indymedia.org](http://www.indymedia.org)

BBC [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)

UNICEF [www.unicef.org](http://www.unicef.org)

**Días Internacionales observados por el sistema de las Naciones Unidas** <http://www.unesco.org/es/> (click en "premios y celebraciones")

---

**Jackie Davies** es Director de Radio en One World International, Reino Unido

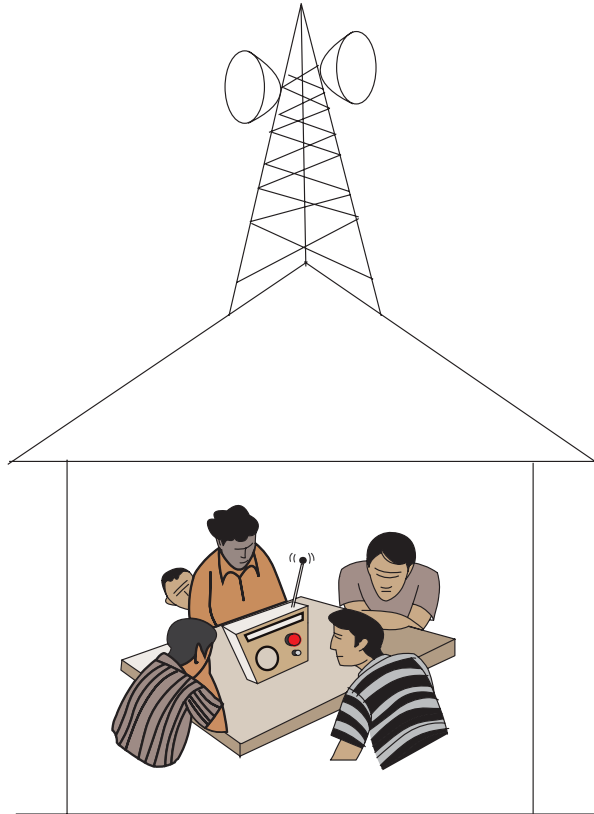
Email: [jackie.davies@oneworld.net](mailto:jackie.davies@oneworld.net)

**Frederick Noronha** es un periodista independiente con base en la India. Es cofundador de bytesforall.org, una empresa dirigida por voluntarios que lleva Internet y las tecnologías de la información más cerca de la gente.

Email: [fred@bytesforall.org](mailto:fred@bytesforall.org)

**Venus E. Jennings**, antes locutora de TV y trabajadora para el desarrollo, es la Directora de la oficina en Africa de la División para el Desarrollo de la Comunicación de UNESCO.

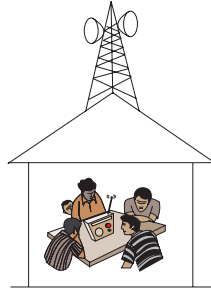
Email: [v.jennings@unesco.org](mailto:v.jennings@unesco.org)



## Sustentabilidad de los CMC

Alfonso Gumucio-Dagron  
y Hezekiel Dlamini





## En este capítulo

---

### Parte 1

- **Sustentabilidad como un trípode**

---

- **Social, institucional, financiera**

---

### Parte 2

- **Modelos comerciales para los CMC**

---

- **Desarrollando estrategias**

---

- **Desarrollando el plan comercial**

---

- **Recaudación de fondos**

---

*La sustentabilidad es un tema muy amplio que involucra cambio social a largo plazo así como también es un medio para temas financieros a largo plazo. En un esfuerzo por dirigirnos a las dos amplias áreas, este capítulo está dividido en dos partes. La Parte 1 examina algunos de los amplios temas de la sustentabilidad social e institucional como también la financiera. Recurre a importantes ejemplos sobre los que tendrán que reflexionar cuando comiencen y organicen su CMC. En la Parte 2 encontrarán algunos consejos prácticos que los guían para desarrollar un modelo financiero sustentable para su CMC y les proporciona instrucciones paso a paso para la creación de su plan comercial.*

## Parte 1

# Sustentabilidad de los CMC y los Medios de Comunicación Comunitarios

Se espera que los proyectos basados en la comunidad sean *sustentables*, a saber, tienen que sobrevivir y desarrollarse después de un período inicial de dos o tres años con fondos de donantes. Examinemos los temas complejos alrededor de la sustentabilidad desde una perspectiva más amplia que va más allá de la autonomía financiera, la cual es uno de los muchos elementos que pueden traer un cambio a largo plazo en cualquier comunidad dada.

## Sustentabilidad como un trípode

Si la sustentabilidad económica fuera el objetivo primario de un CMC, sería muy decepcionante. Una estación de radio comunitaria se puede volver redituable si elige poner música al aire todo el día para satisfacer la demanda de la audiencia joven; un telecentro rural se puede volver financieramente sustentable ofreciendo sólo servicios de teléfono y fax. Sin embargo, para lograr sustentabilidad, necesitamos preguntar: ¿qué impacto tiene la independencia económica del centro en el cambio económico y social en la comunidad?

Ahora se reconoce ampliamente la importancia de la participación de la comunidad durante todo el proceso de planificación e implementación. Por eso, la sustentabilidad no puede desarrollarse sólo a partir de los fondos. Más bien, la sustentabilidad depende de la viabilidad social, institucional y financiera, como se presenta en el Diagrama 1.

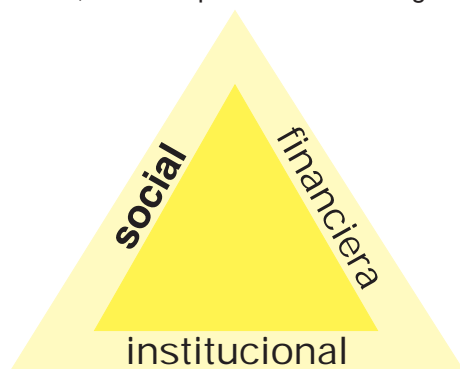


Diagrama 1

Los fondos pueden llenar una necesidad importante, pero también el compromiso y la participación social, la democracia interna y la organización eficiente. Miremos estos tres componentes en detalle.

## Sustentabilidad Social

El componente social es esencial cuando están planificando para la sustentabilidad de los CMC. Aún más, subraya la importancia de una aproximación participativa a todos los niveles y en todos los momentos. Los servicios de medios comunitarios en cualquier forma – radio, teatro, Internet, teléfono o vídeo – necesitan la participación de la comunidad para su creación tanto como para su uso y supervivencia.

Hay tres condiciones básicas para lograr la sustentabilidad social.

- Propiedad de la comunidad del proceso de comunicación
- Desarrollo de contenido local
- Relevancia cultural y del idioma



La apropiación social del proceso de comunicación es central para la sustentabilidad de los medios comunitarios. También incluye la propiedad de la infraestructura y del equipo, pero no sólo eso. El concepto de apropiación es más amplio, comprende todo el proceso, incluyendo la toma de decisiones, la gestión y aptitudes técnicas, y si es posible, adquirir la propiedad de todas las instalaciones y del equipo.

### **Distinción entre CMC y ciber cafés**

A diferencia de las estaciones de radio de las bases, los telecentros comunitarios todavía están peleando con el tema de la apropiación del proceso de comunicación. Muchos de ellos son “proyectos”, esto es, iniciativas del gobierno, desarrollo de la comunidad o incluso del sector privado. Mientras la distinción entre una estación de radio comercial y una radio comunitaria es clara, la línea entre telecentros comunitarios y ciber cafés comerciales es borrosa.

No es realista pensar que instalar unas pocas computadoras en una comunidad remota tendrá una influencia positiva en el cambio social, particularmente cuando la comunidad no lo pidió y apenas ve su beneficio. Colocar computadoras en áreas rurales no tiene sentido si no es parte de una iniciativa de desarrollo social más amplia.

Las computadoras, Internet y la “web del área local” son herramientas adicionales, no el eje de una iniciativa de desarrollo para una comunidad. Las computadoras *solas* no tendrán un alto impacto a menos que estén asociadas con la radio comunitaria como repetidora de la información online.

### **Desarrollo de contenido local**

La segunda condición para la sustentabilidad social es el desarrollo del contenido local. Los proyectos de conexión a Internet más exitosos son aquellos que gestionan su propia mini-web con contenido apropiado para la población local.

Un tercer factor es el idioma y la pertinencia cultural. El hecho de que el inglés domina ampliamente la World Wide Web ya margina a la vasta mayoría de personas en los países del Tercer Mundo. A menos que el contenido de la web local sea desarrollado en los idiomas de las personas locales y en una forma que sea atractiva en su cultura, uno no puede esperar la participación de las comunidades tradicionalmente marginadas. Es importante que el CMC no se convierta en un ciber café estándar que meramente entretiene a la gente joven con juegos interactivos y salas de chateo. Las comunidades locales no usarán Internet si no la encuentran útil – es tan simple como eso.

El éxito de la radio comunitaria está también relacionado con las condiciones mencionadas arriba – hablar el idioma y cultura de la comunidad a la que sirven, construir contenido apropiado relevante para las necesidades de la comunidad, y facilitar un proceso permanente de participación democrática, empoderamiento y apropiación del proceso de comunicación.

### **Sustentabilidad institucional**

Los medios comunitarios han peleado durante décadas para obtener reconocimiento. En América Latina, el continente que ha sido pionero en el campo desde principios de 1950, las estaciones de radio comunitarias se establecieron primero sin pedir permiso y a menudo en franca confrontación con las dictaduras militares y gobiernos corruptos. Más tarde, muchas de ellas se beneficiaron con la legislación que reconoció su derecho a existir y no tuvieron que defender su centro de las balas y los soldados. Sudáfrica vivió una situación similar a principios de los noventa, cuando las primeras estaciones de radio “piratas” se establecieron en abierto acto de rebeldía contra las autoridades del apartheid.



Fotografía cortesía de: Habby Bugalama

Estudiantes afinan sus aptitudes en computación en el Telecentro Sengerema en Tanzania

## Factores claves para la sustentabilidad institucional

Los temas críticos para lograr sustentabilidad institucional son:

### **Habilitar legislación, regulación y políticas**

En algunos países, donde existen permisos para los centros de medios comunitarios, el tema crítico es aquel de la propiedad y voz de la comunidad. Si los medios comunitarios realmente representan a la comunidad y se convierten en su voz, entonces también se vuelven un instrumento para establecer y fortalecer la visión de un futuro mejor. Tendrán que estar conscientes de las influencias externas y andar con cuidado en presencia de poderosos intereses económicos y políticos que dominan la comunidad. Tendrán que trazar un curso cuidadoso para evitar que los intereses políticos tomen el control del CMC.

### **Propiedad de la comunidad y su compromiso en identificar los temas a los cuales dirigirse**

La propiedad puede volverse un tema decisivo: estarán en mejor posición de defender su CMC de los intentos de control o de silenciarlo si su grupo comunitario posee legalmente el CMC.

### **Democracia interna, capacitación y participación**

Las dinámicas internas en los CMC también son un factor de sustentabilidad institucional. La democracia interna, la capacitación y la participación en la toma de decisiones, programación, desarrollo de contenido, gestión y responsabilidad son esenciales. La transparencia de la gestión, el espíritu de camaradería y solidaridad entre los trabajadores, un diálogo permanente en el proceso de construir programas juntos y adquirir nuevas aptitudes para servir mejor a la comunidad, debe todo enviar una señal clara acerca de la naturaleza de su CMC y su sustentabilidad.

### **Estructura democrática y apropiada, gestión y cuerpos de supervisión**

El papel de estructuras institucionales estables es muy importante para la sustentabilidad institucional. No puede haber sustentabilidad institucional a menos que haya un consejo directivo efectivo, un comité directivo, o grupos nucleares de usuarios y a menos que estos sean representativos, responsables y renovados regularmente.

También hay un tema clave de división clara y apropiada de responsabilidades dentro de la estructura organizacional. Pueden encontrarse con crisis y conflictos sobre la responsabilidad de los fondos, presupuestos, recaudación de fondos, etc. Esto puede poner en peligro la sustentabilidad a menos que los procedimientos y responsabilidades sean definidos y ubicados claramente.

### **Tecnología apropiada**

Muchos proyectos de medios comunitarios fracasan a causa de un débil diseño. Esto sucede a menudo cuando el

### **Telecentro de Baraka: de propiedad de la comunidad... permanece!**

Baraka es una localidad pequeña y pobre en el corazón de un área residencial de Dakar, capital de Senegal, habitada por ocupantes ilegales de Malí, Guinea, y el área rural de Senegal. El porcentaje de ingresos en el hogar es de US\$ 70 por mes y en sus alrededores, más prósperos, los vecinos le hacen el vacío a sus residentes. Quizás por esto hay un fuerte sentido de comunidad aquí. En Baraka, incluso el acceso al agua y la electricidad está basado en la comunidad, porque todos los hogares deben compartir un abrevadero y una salida de electricidad.

Es dentro de este contexto que Enda Tiers Monde decidió construir un telecentro de la comunidad de Baraka. El telecentro le da acceso a los residentes a un teléfono y a Internet, los capacita para usar las TIC y sirve como lugar de



Fotografía cortesía de: Laurent Elder

Telecentro de Baraka, Senegal

encuentro para los líderes de la comunidad. Su gestión está basada en el modelo de propiedad de la comunidad, donde un comité directivo organiza las actividades y finanzas del telecentro.

Recientemente hubo un incendio en Baraka, que parecía iba a destruir todo el pueblo. La única forma en que los residentes pudieron ponerse en contacto con los bomberos fue a través del teléfono del telecentro. Esto salvó a su comunidad.

Sin embargo, como muchos telecentros de África, el Telecentro de Baraka ha tenido problemas para pagar las cuentas telefónicas y de Internet, porque los ingresos generados por el telecentro no cubrían los costos. A pesar de esto, el telecentro todavía está funcionando porque la comunidad de Baraka decidió que era demasiado importante como para cerrarlo.

¿Cómo hicieron esto?

Han usado un excedente continuado del fondo del agua de la comunidad para saldar las cuentas impagas del telecentro.

**Laurent Elder**

Oficial Programa Conexión de África y Acacia. Oficina Regional de África Occidental IDRC (BRACO)

Email: [Lelder@idrc.org.sn](mailto:Lelder@idrc.org.sn)



conocimiento de la realidad social y cultural es limitado, y el uso apropiado de la tecnología adecuada, que es esencial para la sustentabilidad institucional, fracasa. El hardware sofisticado no reemplaza los numerosos pasos comprometidos en el proceso de comunicación, y el equipamiento de un centro multimedia con computadoras caras que se vuelven anticuadas para cuando el centro comienza a usarlas es el caso típico de una planificación pobre que no sirve a un propósito sustentable.

### **La sustentabilidad financiera puede llegar de muchas maneras**

En el caso de la radio de servicio público, los fondos públicos son generalmente la mayor fuente de financiamiento (a menudo directamente de los usuarios como cuotas por licencias).

Si los CMC van a proporcionar un servicio realmente comunitario, entonces la comunidad/público debería también tener un papel directo en financiarlos. Si un CMC trabaja con la comunidad para asegurar su sustentabilidad social, entre otras cosas, suministrando un servicio que es valorado por la comunidad, entonces puede trasladar esta sustentabilidad social a sustentabilidad financiera. Este es un desafío político – convencer al público/gobierno que es mejor pagar por un servicio público que obtener un servicio comercial “gratis” a un alto costo en términos de valores, “aceptable” exclusión de los pobres, servicios que están optimizados por lo comercial más que por el uso público...

El dinero público apoya el desarrollo de otra infraestructura, ej., rutas. A largo plazo, si vamos a tener una “sociedad de la información”, creo que será más sustentable si es financiada públicamente que financiada por la publicidad.

**Bruce Girard**

Director de Comunica y editor

**The One to Watch:**

(Lo que hay que observar):

**Radio, Nuevas TIC e Interactividad**

Email: [bgirard@comunica.org](mailto:bgirard@comunica.org)

Por eso es importante planificar cuidadosamente y evitar la acumulación de equipo al punto de que no pueda ser usado. Ese descuido puede llevar a varias cuestiones serias que pueden, por sí mismas, acortar la vida de un CMC. Pregúntense, durante las etapas de planificación, si están invirtiendo en equipo antes de asegurarse una línea telefónica para la conexión a Internet. ¿Cómo se toman sus decisiones sobre el equipo? ¿Quién decide el número de computadoras que se necesitan? Estas son cuestiones importantes a considerar cuando se planifica para la sustentabilidad.

Parece haber más racionalidad en diseñar estaciones de radio comunitarias que telecentros, quizás debido a la experiencia acumulada durante décadas. También, el equipo de radio se hace para que dure más. Algunas estaciones de radio trabajan con grabadores y mezcladores comprados hace veinte años. Los telecentros pueden volverse víctimas de las compañías multinacionales de hardware y software que compiten por nuevos mercados; sean cautelosos de que no les lleven a comprar equipo costoso que puede ser usado al 5 por ciento de su capacidad. Inicialmente, muchos CMC necesitan computadoras principalmente para el procesamiento de texto y correo electrónico, si la conexión con Internet está disponible.

### **Interconexión y convergencia**

Cada vez es más difícil prever la sustentabilidad institucional sin la interconexión y la convergencia; las redes pueden extender la inversión y costos totales, hacer un fondo común competente, compartir las prácticas buenas y malas. La naturaleza autónoma de algunos CMC puede ser una desventaja. La Red de Radio de Tambuli en Filipinas funciona porque hay al menos un fuerte sentido de formar parte de una red más amplia. Los proyectos de telecentro que están asociados con programas de desarrollo comunitario tienen más oportunidades de éxito que aquellos que operan en aislamiento.

### **Sustentabilidad financiera**

Los fondos, son, en verdad, un tema importante. Sin embargo, involucra muchos aspectos que no se toman en consideración muy a menudo. Las actividades generadoras de ingreso y la sustentabilidad financiera deben significar la supervivencia y desarrollo del CMC dentro del marco de libertad de expresión y consistencia con las necesidades de la comunidad. Los mejores modelos de sustentabilidad financiera se las han arreglado para combinar diferentes fuentes de apoyo económico para mantener su independencia y asegurar la continuidad de la visión de su comunidad

*Ver Modelos Comerciales y Recaudación de fondos más adelante en este capítulo.*

## Apoyo gubernamental

Es apropiado mencionar la responsabilidad y el apoyo del gobierno mientras se discuten los CMC. Los gobiernos electos a menudo son favorables o por lo menos tolerantes hacia los medios comunitarios. La red de estaciones de radio indígenas de México es un ejemplo de esta tolerancia y de políticas claras que han evolucionado a través de los años hacia un modelo moderno y completamente participativo. De manera similar, Sudáfrica tiene una política de autorización para promover las estaciones de radio comunitarias, telecentros y CMC.

Los centros de medios de comunicación comunitarios tienen un papel social y cultural en el desarrollo y realizan parte del trabajo educativo del gobierno. Por eso, puede ser posible aproximarse al gobierno para que otorgue fondos para el establecimiento de un CMC, de la misma manera que funda escuelas rurales o bibliotecas públicas.

También pueden considerar acercarse al gobierno para que contribuya a la sustentabilidad financiera de su CMC de diferentes formas – por ejemplo, suministrando la conexión a Internet, otorgando tarifas preferenciales, con publicidad, subvenciones, etc.

## Instituciones locales y negocios

Las instituciones y organizaciones locales pueden apoyar los medios comunitarios si los encuentran útiles para el desarrollo. Las ONG locales que están contribuyendo en la educación, la agricultura, los derechos humanos o los programas relacionados con la salud, pueden encontrar muy útil hacer una alianza con su CMC para crear y distribuir contenido de programa relevante a sus actividades. Los gremios, cooperativas, clubes de mujeres, y otras organizaciones de la sociedad civil generalmente contribuyen con las estaciones de radio comunitarias comprando tiempo de emisión para sus programas. De forma similar, las agencias internacionales como UNICEF, Fundación de Asistencia a la Comunicación, OXFAM, Salven a los Niños, han contribuido a menudo con las radios comunitarias y los CMC, o con apoyo directo por su papel en asegurar la diversidad de información y comunicación, o a cambio de tiempo de emisión.

Muchas radios comunitarias en África (como Radio Kwizera (Radio Esperanza), en la frontera de Tanzania, Rwanda y Burundi) co-producen programas de radio sobre agua y saneamiento, salud, paz y reconciliación con apoyo de OXFAM, UNESCO, UNHCR, UNICEF, etc.

El apoyo de los negocios locales es muy importante para los CMC – ellos podrán ser contribuyentes claves a su sustentabilidad financiera. Ellos pueden ayudar a estabilizar sus ingresos, ej., el CMC puede operar como un ISP local para las empresas locales pagando una suscripción anual para acceso a Internet o a negocios y las ONG pueden alquilar espacio de oficina en su local para realizar actividades periódicas.

## Publicidad

Los países que han aprobado una legislación reconociendo los medios de comunicación comunitarios a menudo prohíben o limitan la cantidad de publicidad que las estaciones de radio comunitarias pueden emitir al aire. Se dice que esta medida es para proteger a la estación misma de volverse demasiado dependiente de la publicidad y para asegurar que las radios comunitarias no compitan de forma desleal con las estaciones de FM privadas que pagan tarifas de licencias más altas. Sin embargo, esta restricción también puede dificultar la habilidad de las estaciones para volverse financieramente sustentables. Donde sea posible, los CMC deben considerar la publicidad local como una fuente de ingreso significativa.



Fotografía cortesía de: Mohamed Allidou

El CMC de Banikoara en Benin abrió un café para servir a sus usuarios y tener más ingresos





### **Formas innovadoras de generar fondos**

*La Primerísima, una estación de radio independiente en Nicaragua, ha estado peleando durante 18 años no sólo para sobrevivir sino para competir por las tres primeras posiciones en los índices de audiencia nacionales. Un colectivo de periodistas es propietario de la estación, y a través de muchos años de pelea por la independencia, se las ha arreglado para crear formas innovadoras de generar fondos.*

*Por ejemplo, a cualquier trabajador de la estación se le permite traer ingresos de publicidad y quedarse con un porcentaje de él. Varios espacios de programas se “alquilan” para ONG que los usan para poner al aire programas sobre derechos humanos, medio ambiente, inmigración o temas de género. La publicidad ha sido escasa para La Primerísima debido a su posición política progresista, siempre favoreciendo a los menos favorecidos en Nicaragua. Sin embargo, el apoyo de la audiencia ha sido enorme. El apoyo externo de organizaciones simpatizantes en Europa y Australia sólo llegan del 6 al 10 por ciento del ingreso anual de la estación. El resto es generado localmente.*

### **Apoyo comunitario**

Las contribuciones de la comunidad con frecuencia son desatendidas por los planificadores de proyectos y no tenidas en cuenta. La verdad es, que las comunidades contribuyen más de lo que se percibe generalmente. Por ejemplo, no es inusual que la comunidad done la tierra donde se va a levantar el local del CMC y de la estación de radio. La comunidad con frecuencia contribuye con mano de obra para la construcción y provee materiales de construcción que están disponibles localmente.

Un ejemplo famoso de contribuciones directas de la comunidad es el de la estación de radio de los mineros de Bolivia. Durante más de treinta años, cada trabajador de las minas de estaño donaba un día de su salario mensual para la estación de radio. Esto es una demostración de que aún las comunidades más pobres pueden permitirse contribuir a un proyecto de comunicación que empodera su voz e identidad.

### **Conclusión**

La participación y responsabilidad comunitarias es la condición fundamental para la sustentabilidad de los CMC. Pueden encontrar proyectos de CMC que no se preocupan por su futuro porque tienen fondos continuos de un donador, sin embargo, si los otros dos componentes de sustentabilidad no están presentes, el centro colapsaría inmediatamente después que los fondos externos se retirasen.

La sustentabilidad del CMC está íntimamente ligada con el nivel de participación del usuario, la capacidad de construcción de trabajo que logren, y el apoyo de fondos de su comunidad y otras contrapartes. También verán que la integración efectiva de los componentes de la radio y telecentro contribuyen a la sustentabilidad, porque equilibran, complementan y se apoyan uno a otro.

Si la sustentabilidad social, institucional y financiera están estrechamente entrelazadas, su CMC sobrevivirá y evolucionará con los años, en sintonía con la gente a la que sirven.

---

**Alfonso Gumucio-Dagron** es un especialista en comunicación para el desarrollo, director de cine y escritor de Bolivia, con experiencia en África, Asia, América Latina y el Caribe.

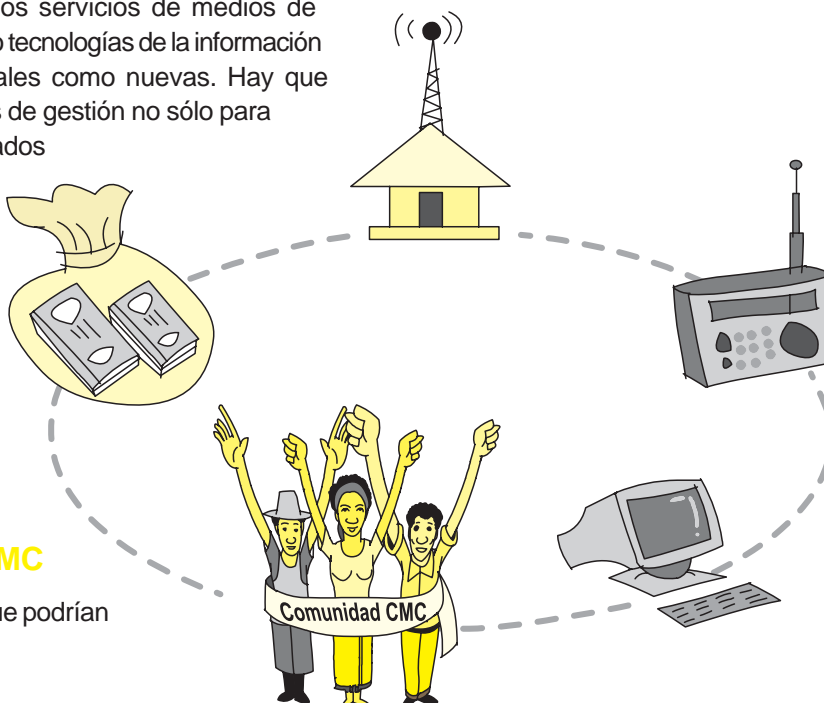
Email: [gumucio@guate.net.gt](mailto:gumucio@guate.net.gt)

## Parte 2

# Planificando para la sustentabilidad financiera

Los CMC podrían ser considerados como emprendimientos comerciales con una misión de desarrollo. Las propuestas comerciales y de desarrollo tienen que ser modeladas cuidadosamente para satisfacer un servicio comunitario en un nivel, y una empresa de media escala con una gestión apropiada, autosustentable, a otro nivel.

El negocio central de un CMC son los servicios de medios de comunicación que proporcionan, usando tecnologías de la información y comunicación (TIC) tanto tradicionales como nuevas. Hay que emplear algunas herramientas básicas de gestión no sólo para asegurar que estos servicios sean dados eficientemente sino también para atraer credibilidad de los socios y contrapartes potenciales y sostener la longevidad del centro. En este capítulo podrán visualizar los tipos de modelos comerciales que pueden combinar y adaptar, desarrollar un plan comercial de CMC y generar fondos para su CMC.



## Modelos comerciales para CMC

Algunos de los modelos comerciales que podrían implementarse en CMC incluyen:

### El modelo de agentes de bolsa

En este modelo, el CMC les da a los agentes de bolsa locales o representantes de productores locales espacio de radio e Internet para reunir compradores y vendedores para ventas directas o remates.

Se puede cobrar una suma por cada transacción que apoye el CMC. Este modelo requiere que el CMC sea activo para vender sus servicios a los agentes locales como una nueva forma de habilitar intercambios de mercado.

Los productores locales se benefician así tratando directamente con los compradores más que con los agentes urbanos que recogen su producción a precios reducidos. Esto también crea negocios para el CMC. Si está bien implementado este modelo puede facilitar transacciones de mercado de negocio a negocio (N2N), negocio a consumidor (N2C) y consumidor a consumidor (C2C).

Este modelo también puede cubrir el desarrollo de catálogos de productos online o de uso offline. En este caso, un *agente de búsqueda* averigua el precio y disponibilidad de una mercadería o servicio específico y ubica la información difícil- de- encontrar para el comprador.

Del mismo modo, este modelo puede facilitar la información de mercado a gente que quiera saber acerca de productos similares de otras áreas. Los servicios de radio e Internet del CMC se pueden usar para informar a los productores locales acerca de los desarrollos del mercado.





## El modelo publicitario

La publicidad de la radio comunitaria es bien comprendida por muchos CMC y constituye una de las principales fuentes de generación de ingresos.

Sin embargo, no se puede decir lo mismo de la publicidad de la web. En la mayoría de los casos la publicidad de la web supone el suministro de contenidos y servicios, ej., correo electrónico, chateo, foros – mezclados con mensajes de publicidad en forma de grandes titulares.

Se cobra una suma por el listado o una suma por afiliación para la publicidad en la web, mientras que en la radio se cobra una suma por el tiempo al aire que se usa.

Un sitio web de publicidad puede tener contenido original o puede jugar el papel de distribuidor de contenido. Por sí mismo el modelo de publicidad web funciona bien sólo cuando el volumen de tráfico de la gente que lo ve es grande. De aquí que el sitio web debería ser accesible a través de buscadores, portales y otros sitios web “más grandes”.

Dependiendo del tipo de CMC, la publicidad se puede usar con éxito para dirigirla a usuarios que están más allá de la comunidad inmediata y para atraer a compradores de otras áreas.

## El modelo de intermediario de la información (“infomediario”)

Este modelo, que implica intermediarios en la información, está basado en el modelo de suministro de datos de mercado. Se recaban los datos acerca de consumidores o productores y sus prácticas, y se analizan para dirigir campañas de mercado.

Para aplicar este modelo, los CMC podrían crear base de datos web conteniendo información acerca de la producción local y temas de desarrollo en sus áreas para apoyar campañas de gobierno, políticas, de ONG e incluso comerciales, ej., producción artesanal, información local de VIH/SIDA y tendencias, etc. La información acerca de usuarios de bibliotecas también es muy importante para los prestadores de contenido, especialmente porque los libros electrónicos se han vuelto ampliamente disponibles y los lectores locales aumentan. Esta información se puede recabar en horas extras y ser suministradas a un costo.

Los datos cualitativos y cuantitativos recabados independientemente acerca de los consumidores, productores, comunidades y sus hábitos y prácticas son muy útiles para el desarrollo de iniciativas y para los inversores.

## El modelo comunitario



Fotografía cortesía de: Habby Bugalama

Los servicios de suscripción a Internet y correo electrónico son cada vez más populares

Este modelo ya es muy popular en los CMC, en las estaciones de radio comunitaria y en los telecentros comunitarios de propósitos múltiples. Su fuerza está basada en la lealtad del usuario y en la cantidad de tiempo que los usuarios invierten en el negocio.

Los ingresos se pueden generar de la venta de productos y servicios secundarios y/o contribuciones voluntarias. A una escala mayor el modelo se usa para apoyar iniciativas de desarrollo de fuente abierta, a la radiodifusión pública, las redes de conocimiento y sitios de discusión especializada.

Los CMC podrían aplicar este modelo capacitando a los jóvenes y a las mujeres a cambio de trabajo voluntario. Otra área que puede producir crecimiento para los CMC es establecer redes nacionales/regionales.

## El modelo de suscripción

Un ejemplo traído de Uganda sobre el uso de este modelo son las tarjetas de afiliación mensual para los usuarios frecuentes. Estas tarjetas le permiten al usuario pedir libros prestados de la biblioteca, CD Roms, etc. Se está haciendo un esfuerzo para desarrollar servicios de afiliación que incluyan un paquete más “privilegiado” sin comprometer la prestación del servicio para usuarios de única vez. Esto significa que las lecturas de CD Rom se pueden hacer a un costo fijo para los usuarios de única vez, y sin cargo para los usuarios suscritos que también pueden pedir prestados libros, CD Roms, vídeo cassettes, y DVD usando su suscripción.

El modelo de suscripción se puede extender a los usuarios de Internet. El uso de Internet se puede suministrar por una duración específica, como 30 minutos por día, a un costo fijo de suscripción. Esto es útil para los comercios y los individuos que encuentran el pago de única vez demasiado caro.

Es importante mantener servicios gratis o subsidiados en un CMC para mantener el propósito de desarrollo y el espacio público que puede servir como centro para la participación de la sociedad civil. De aquí que la gestión del CMC debería ser cuidadosa al aplicar este modelo para evitar suscribir demasiadas personas a sus servicios.



## El modelo de utilidad

Este modelo ya está siendo usado por muchos CMC cuando ofrecen servicios de teléfono, correo electrónico y búsqueda en la web. El modelo de utilidad o *a demanda* emplea un método de medición del uso, o adopta el enfoque *pague - a medida - que- va*. Los servicios medidos generan un ingreso basado en los niveles de uso reales. Este modelo se ha usado tradicionalmente en la prestación de servicios esenciales, tales como electricidad, teléfono y agua. Sin embargo, muchos Prestadores de Servicios de Internet (ISP) y ciber cafés en los países en desarrollo también lo usan para generar ingresos de los usuarios de Internet.

Los CMC deberían continuar usando este modelo en las formas más familiares y probadas. Es un modelo que es fácil de aplicar con numerosas herramientas disponibles en el mercado para apoyar su aplicación.

## Desarrollando estrategias de corto, mediano y largo plazo

Cualquier CMC, como otras empresas a pequeña escala, deberían comenzar desarrollando un plan comercial, que abarque estrategias de corto, mediano y largo plazo. Demos una mirada a las diferentes estrategias antes de abordar los muchos pasos que están implicados en el desarrollo de un plan comercial.

### Estrategias a corto plazo

Una estrategia a corto plazo describe el resultado deseado con una atención centrada en los temas inmediatos y específicos. Esta categoría de estrategia se dirige a cuestiones claves que incluyen:





- ¿qué servicios se van a suministrar?
- ¿dónde y quién es el mercado objetivo?
- ¿quienes son los competidores?
- ¿cuál es la estrategia de venta?
- ¿cuánto dinero se necesita para comenzar el negocio?
- ¿cuál es la fuente de finanzas?
- ¿cuáles son los recursos humanos y los aportes materiales que se requieren para el comienzo y gestión diaria del centro?
- ¿cuáles son los requisitos de gestión del negocio y qué controles de gestión se deberían ubicar?
- ¿cuándo se deberían hacer cambios en el plan comercial?
- ¿dónde debería ir la gestión para apoyo técnico y consejo?

Su CMC debería identificar servicios que se puedan ofrecer rápidamente y con un mínimo costo operativo. Para muchos CMC esto implicaría usar tecnologías baratas y simples. Los servicios que ofrezcan incluirían típicamente: radiodifusión comunitaria, capacitación básica en computación, telefonía (si hay disponible), y quizás una biblioteca con libros electrónicos en CD Rom donde no haya Internet disponible.

A una estrategia de corto plazo le debería seguir una estrategia vigorosa de mercado y ventas para informar a la comunidad acerca del CMC.

Una vez que el plan básico ha sido elaborado, usen un acercamiento de *comienzo pequeño* para obtener resultados.

### **Estrategias a mediano plazo**

Una vez que su estrategia de corto plazo está ubicada, tendrán que dar pasos para llevar a cabo la visión de mediano plazo de su CMC. Por ejemplo, un CMC que enfoque su ventaja comparativa en la diferenciación comercial y la construcción de imagen, querrá promover la lealtad y colaboración del cliente tomando acciones que incluyan:

- introducción de servicios adicionales, tales como una biblioteca hecha y derecha, para fortalecer su imagen
- definir y aplicar un modelo comercial o combinación de modelos, ej., si el centro tiene planificado usar el modelo de agentes, el CMC puede empezar por identificar los agentes existentes o representantes de asociaciones para ser capacitados para la puesta en práctica de este modelo.

### **Estrategias de largo plazo**

Aquí el CMC estará mirando al cambio social que aspira traer y a los intentos de realizar su visión global explorando, ej., vínculos y redes.

Los intereses principales incluirían:

- establecer o unirse a una red de CMC regional o nacional para intercambio de programas de radio, desarrollo conjunto de recursos humanos, compras en grupo y arreglos para mantenimiento, etc.
- vínculos con instituciones regionales o nacionales para prestación de servicios complementarios y valor agregado
- participación en redes de conocimiento
- creación de sitios de discusión como un acercamiento a la diáspora.



Fotografía cortesía de: Birima Fall

Miembros del grupo de microcrédito transmiten desde Radio Afia, Senegal

## Desarrollando un plan comercial

Como se discutió en el capítulo Comenzando, el desarrollar un plan comercial es el primer paso en la creación de cualquier CMC. Un plan comercial es un documento escrito que hace posible que un CMC comparta sus planes con un inversor. El contenido del plan comercial, tendrá por eso, que demostrar un plan detallado y apropiadamente articulado que asegure la creación de una entidad sustentable, viable y bien gestionada. Dependiendo del tipo de CMC, será útil incluir cómo esta entidad puede tener un retorno de este capital invertido.

Hay muchos tipos de planes comerciales que se pueden adaptar a su situación particular. En todos los casos tendrán que reunir y presentar su información bajo varias categorías que están esbozadas en una tabla de contenidos y resumidas en el resumen ejecutivo. También tendrán que explicar:

- metas y valores del CMC
- historia del CMC
- estructura y organización del CMC
- servicios que se ofrecen
- cómo el CMC genera ingresos
- cuánto dinero hace
- cuánto ingreso se plantea generar
- cuánto dinero se plantea gastar



El plan comercial permite a las personas que lo van a apoyar y a los donantes potenciales juzgar el valor del CMC y las oportunidades de su éxito. También ayuda a los gestores del CMC a hacer un mapa de sus necesidades y a identificar problemas. Un buen plan comercial es muy útil para tomar decisiones a corto plazo y permite ayudas para establecer metas al pronosticar el futuro del CMC. Los esfuerzos en la recaudación de fondos deben estar siempre incorporados en el plan comercial. El siguiente ejercicio puede ayudarlos a conceptualizar la cantidad de tiempo que se requiere para desarrollar su plan comercial.

¡Ahora están preparados con todos los elementos que se requieren para la composición de su plan comercial! Refiéranse al anexo al final y adapten el formato a sus necesidades.

## Diversificando las fuentes de fondos y sociedades

El CMC tiene que estar consciente de lo siguiente cuando planifique movilizar fondos de varias fuentes:

- Es importante mantenerse al día con las prioridades de desarrollo de la comunidad donante, porque ellas son muy dinámicas. Explore las oportunidades que les permitirán acceder a redes de donantes; averigüen si ellos distribuyen boletines de noticias, visiten sus sitios web.



### Lista de control del plan comercial paso a paso

**Paso 1** – Hagan una lista de todas las cosas más importantes que deben estar incluidas en su plan comercial – servicios, plan de marketing, plan operativo y estructura.

**Paso 2** – Chequeen estos puntos en lo siguiente:

“En el presupuesto” – asegúrense de que su plan financiero muestre el ingreso o gasto. Por ejemplo, si están distribuyendo remeras en su plan de marketing, debería haber un gasto por hacer las remeras en el plan financiero.

“Valor importante” – cada parte del plan comercial debe servir a los valores de la declaración de misión y a su habilidad para servir a esa declaración de misión.

“Probado” – demuestren que pueden apoyar la importancia del punto que sostienen con experiencia o documentos.

“Acuerdo” – muestren que todas las contrapartes internas, que incluyen el Directorio, el personal y la comunidad, han acordado en el punto que sostienen.

**Paso 3** – Si han chequeado el Paso 2 y hecho lo que se pide, entonces presenten el plan comercial en un formato legible. Por ejemplo,

Punto más	En el presupuesto	Valor importante	Probado	Acuerdo
Mudarse a un local más grande	Si	Si	Si	Si

- Es más probable que los donantes financien iniciativas de desarrollo que comprenden lo esencial más que infraestructura, ej., desarrollo de contenido, capacitación dirigida, campañas de desarrollo. Esto requiere el uso de los servicios del CMC.
- Es probable que el gobierno o instituciones del sector público proporcionen fondos para programas de desarrollo comunitarios y nacionales. Sean conscientes de éstos y siempre busquen jugar un papel en ellos.
- Las organizaciones de la sociedad civil tales como ONG y OCB pueden proporcionar algunos fondos para el desarrollo de iniciativas temáticas que requieran los servicios del CMC, ej., VIH/SIDA, el empoderamiento de las mujeres, etc
- Es probable que las empresas o el sector privado compren un servicio o un producto de un CMC. Un producto del CMC podría incluir información acerca de los mercados/productores locales (ver el modelo del “infomediario” arriba). Sin embargo, acérquense a las sociedades dentro de este sector con cautela para evitar conflicto de intereses.
- La comunidad en la diáspora es una fuente potencial de contribución a los CMC, pero es menos probable que su contribución sea financiera y más probable que sea de tiempo voluntario, experiencia y apoyo técnico.

### **Recaudación de fondos de la comunidad**

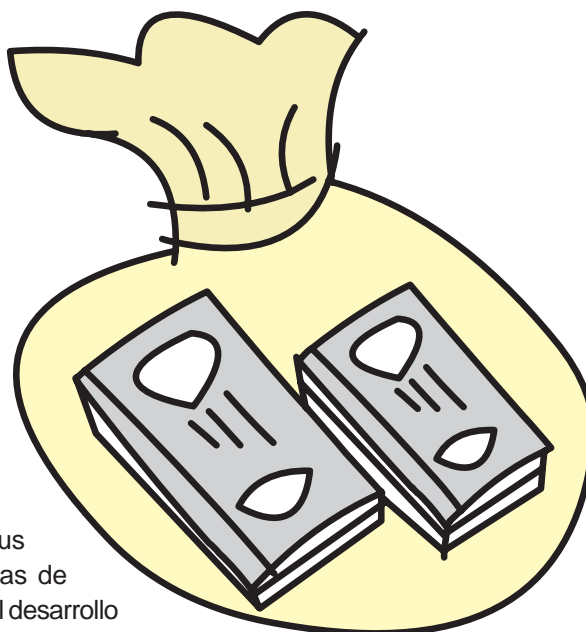
Pueden usar formas creativas para recaudar fondos de su comunidad inmediata además de proveer servicios tales como capacitación en Internet, acceso a Internet, anuncios de radio y

cobertura en radio grabada y en vivo. Uno de los miembros de su comunidad puede estar interesado en hacer una contribución específica, ej., para la ampliación de la biblioteca. La comunidad en su totalidad puede estar interesada en pagar una contribución para la transmisión de una obra escolar o para cubrir un evento local importante.

### Comprometiendo a la diáspora

Cualquier diáspora está a menudo equipada con una capacidad financiera que sería de importancia significativa para el desarrollo de la comunidad. Tengan una invitación abierta a la diáspora para contribuciones financieras o voluntarias incluyendo experiencia técnica y apoyo.

La recaudación de fondos de esta comunidad requerirá formas creativas y amplias de interconexión por parte de los CMC. Formas posibles de promocionar sus servicios a la diáspora incluyen debates sobre temas de desarrollo, informar activamente a la comunidad internacional acerca del desarrollo de sus comunidades, transmisión de sugerencias de cómo la diáspora puede jugar un papel en el desarrollo de la comunidad, y servicios de publicidad que pueden ser de interés a la diáspora.



### Trabajando relaciones con los operadores comerciales

Se podría ver a los CMC como canales potenciales para llegar a nuevos mercados en un país o región. El sector empresarial estará interesado en expandirse y acceder a nuevos mercados por lo tanto puede ser beneficioso explorar formas de forjar sociedades. Sin embargo, tendrán que mantener la guardia contra las organizaciones comerciales que usan acercamientos amistosos u hostiles para tomar control gradualmente del CMC.

Su CMC puede pedir la participación del sector privado con motivos válidos para la responsabilidad social corporativa, que puede proveer un valioso apoyo para las iniciativas de desarrollo.



Fotografía cortesía de: Habby Bugalama

Un hombre de negocios mira cómo su solicitud de licitación es enviada por fax desde el Telecentro de Sengerema, Tanzania

Una ventana de oportunidad posible para su CMC puede ser establecer relaciones con operadores comerciales una vez que han identificado un servicio o un producto que puedan redistribuir a nivel comunitario.



## Referencias

Michael Rappa, **Business Models on the web** (Modelos comerciales en la web) <http://digitalenterprise.org/models/models.html>, Viernes, 24 de octubre 2003, 11:44:19 EDT

Robert Gichira y Douglas Dickson, **A Business of Your Own: How to start and Manage it** (Un negocio propio: Cómo comenzar y gestionarlo), Heinemann Kenya, Nairobi, 1991

Dorothy McCormick y Paul Ove Pedersen, **Small Enterprises: Flexibility and Networking in an African Context** (Pequeñas empresas: Flexibilidad e interconexión en un contexto africano), Longhorn Kenya, Nairobi, 1996

---

**Hezekiel Dlamini** es Consejero de UNESCO para la Comunicación y la Información en África Occidental.  
Email: [h.dlamini@unesco.org](mailto:h.dlamini@unesco.org)



# Investigación y Evaluación

El enfoque de Investigación de Acción Etnográfica

---

Jo Tacchi, Don Slater  
y Greg Hearn





## En este capítulo

---

- **¿Por qué hacer investigación?  
¿Para qué?**

---

- **Etnografía e investigación de acción**

---

- **Investigación amplia y centrada**

---

- **Planificando su investigación**

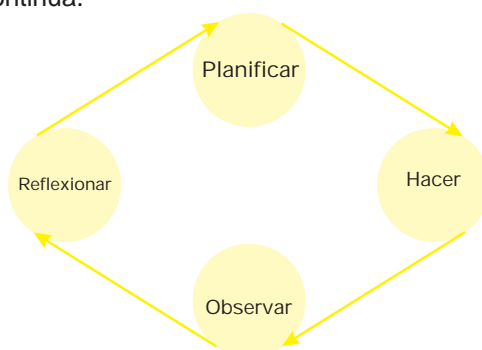
---

## Investigación y Evaluación

La investigación de acción etnográfica es una metodología que proporciona un enfoque adaptable y flexible para reunir conocimiento acerca de los centros de medios de comunicación comunitarios, sus usuarios y comunidades más amplias. La metodología está basada en combinar dos enfoques de investigación: **etnografía** e **investigación de acción**.

La **etnografía** es un enfoque de investigación que se ha usado tradicionalmente para comprender diferentes culturas. Un enfoque etnográfico asegura que el desarrollo del proyecto tenga lugar dentro de una comprensión amplia arraigada en el contexto y necesidades locales.

La **investigación de acción** es un enfoque de investigación que se usa para promover nuevas actividades a través de nuevas comprensiones de las situaciones. Está basada en un ciclo de *planificar, hacer, observar* y *reflexionar* – y esto posibilita la recopilación de ricos datos de investigación a través de un enfoque etnográfico para que se retroalimente en actividades de proyectos en una base continua.



En este capítulo presentamos un esbozo de la investigación de acción etnográfica. Para una guía completa del enfoque recomendamos *UNESCO's Ethnographic Action Research: A User's Handbook* (Investigación de Acción Etnográfica de UNESCO: Un manual del Usuario) (Tacchi et al. 2003)

### ¿Por qué hacer investigación?

El enfoque de *investigación de acción etnográfica* alienta a los CMC a desarrollar una “cultura de investigación” como parte de su rutina. La investigación en sí misma siempre tiene como objetivo ayudar al CMC a desarrollar y trabajar más efectivamente en su contexto local.

En el proceso de investigación subyacen cuatro cuestiones claves a las cuales dirigirse a través de toda la vida de los CMC:

- ¿Qué estamos tratando de hacer?
- ¿Cómo estamos tratando de hacerlo?
- ¿Qué tan bien lo estamos haciendo?
- ¿Cómo podemos hacerlo diferente/mejor?

### ¿Qué estamos tratando de hacer?

Las respuestas a la primera pregunta establecerán el *propósito* y *metas* de su proyecto.

Cada CMC toma una dirección y trata de producir resultados, ej., definir el propósito de un CMC identifica públicamente para qué está ahí el CMC, y definir las metas específicas de un CMC lo ayuda a mantenerse en el camino. Estas metas se pueden usar para evaluar si un CMC ha tenido éxito. En otras palabras, las metas describen lo que debería suceder como resultado del trabajo del CMC.



## ¿Cómo estamos tratando de hacerlo?

La segunda pregunta convierte las metas en planes específicos. ¿Cómo está su CMC tratando de lograr su propósito y sus metas en sus operaciones diarias? Requiere una conciencia de:

- las propias actividades del CMC
- las formas en que están intentando lograr su propósito y metas día a día, como organización y en relación a las contrapartes, incluyendo las comunidades a las que sirven.
- una conciencia de las estructuras y sistemas internos de su CMC, incluyendo las formas en que usan los recursos del CMC.

## ¿Qué tan bien lo estamos haciendo?

La tercer pregunta demanda una *evaluación* realista e investigada de cómo está funcionando el CMC para lograr su propósito y metas, a través de la reflexión y autoconciencia, e investigando a aquellos sobre quienes están tratando de hacer impacto.

Su investigación pondrá al descubierto qué tan bien lo están haciendo de acuerdo a sus comunidades locales, usuarios locales, personal del proyecto y voluntarios, donantes y otras agencias externas.



## ¿Cómo podemos hacerlo diferente/mejor?

Informados por los hallazgos de su investigación, la cuarta pregunta requiere una reevaluación de su propósito y metas, una revisión de sus procesos y prácticas, y un análisis de su efectividad, logros y déficits. Requiere planificación renovada y acciones que se inspirarán en la investigación, reflexión y evaluación que se llevan a cabo y mejoran la efectividad total de su CMC.

Más allá de estas cuatro preguntas hay preguntas más específicas que tendrán que hacerse a medida que el CMC se desarrolla. La investigación de acción etnográfica los asistirá para que surjan estas preguntas claves y para definir preguntas más específicas apropiadas para su CMC y su propósito.

## ¿Qué deberían investigar?

En lugar de enfocarse en tecnologías de medios de comunicación individuales y sus “impactos”, un enfoque etnográfico implica que deberíamos mirar toda la estructura de los flujos de la comunicación y de la información en las formas de vida de las personas:

- los tipos de actividades de comunicación e información que realizan (o quieren realizar)
- los recursos de comunicación a su disposición y cómo comprenden la forma en que estos recursos se pueden usar
- **las relaciones sociales e instituciones a través de las cuales se están comunicando.**

Una vez que hayamos construido este cuadro más grande, es mucho más fácil comprender los impactos y posibilidades de un medio de comunicación particular, y cómo las comunicaciones se ajustan a otras cosas que la gente está haciendo. Se trata de colocar un medio particular y los usos de ese medio dentro de una “**ecología comunicativa**” más amplia.



En el caso de los CMC es importante enfocarse en el cuadro completo (ecología comunicativa) y en redes y caminos sociales (flujos de información). A menudo estamos tratando con nuevos medios que aún no tienen una forma fija. Necesitamos y podemos adaptarlos a las formas locales de comunicación. Aún más, en el caso de los multimedia, tenemos que juntar los medios con las diferentes historias e instituciones, adaptándolas creativamente para hacer algo nuevo, efectivo, y – lo más importante – relevante y apropiado localmente.

## Etnografía

Etnografía significa literalmente “escribir o representar una cultura”. La etnografía está basada tradicionalmente en un compromiso a largo plazo en el campo de estudio, o el “sitio de campo”. (a saber, su CMC y su comunidad). Un método clave es *la observación participante*, donde el etnógrafo participa en la sociedad o cultura que se está estudiando (esto es, vive entre esas personas) pero conserva una posición analítica o de observación de forma que a través de la reflexión y el análisis, el etnógrafo puede describir e interpretar la materia de estudio. Un etnógrafo busca patrones, describe las relaciones locales, las comprensiones y los significados. La etnografía tiene un enfoque “holístico” del objeto de estudio – esto es, el etnógrafo mira el escenario social total y todas las relaciones sociales.

Para nuestros propósitos, un enfoque etnográfico apunta a darle sentido a la gama completa de relaciones y procesos sociales dentro del cual un CMC está haciendo su trabajo. Ellos incluyen:

- el círculo inmediato de trabajadores y participantes activos – cómo están organizados, cómo realizan su trabajo, cómo el CMC encaja en sus vidas
- los usuarios – sus vidas diarias y las formas de hacer las cosas (tanto en el CMC, como también en sus familias, amistades, redes sociales, trabajos, etc.)
- el contexto social más amplio del proyecto – (ej., las divisiones sociales dentro de la comunidad, los temas del idioma, la economía local, los recursos sociales y culturales, las relaciones de poder y las instituciones en la comunidad)
- las estructuras y procesos sociales más allá de la comunidad – (ej., infraestructura, políticas de gobierno, desarrollos económicos).

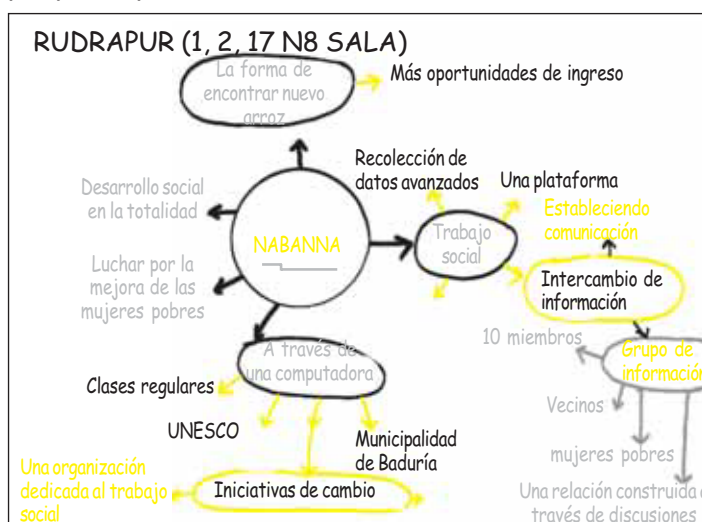
## Investigación de acción

La investigación de acción depende de la forma en que planifiquen continuamente su investigación en relación a las necesidades de su CMC. El objetivo es construir una **cultura de investigación** en su CMC donde la investigación y la documentación es una parte integral de su operación diaria. Todos contribuyen y aprenden de la investigación; se discute en las reuniones, el personal y los voluntarios piensan en la investigación cuando planifican cualquier actividad.

La investigación de acción etnográfica implica la producción de conocimiento a través de métodos bien planificados, estructurados y autoconscientes. Todos los participantes del CMC pueden contribuir a la investigación, retroalimentando sus pensamientos y observaciones y comprometiéndose activamente con el proceso de investigación. La gente genera enormes cantidades de conocimiento en el proceso de hacer su trabajo y generalmente llama a esto “experiencia” o “instinto”. Pero si reúnen y documentan este conocimiento y reflexionan sobre él, es también una buena investigación.

*La clave para la etnografía es que nos centramos en la comprensión de un lugar específico, en detalle y en sus propios términos.*

*La etnografía se ajusta muy bien con la investigación de acción porque se trata de comprender cómo su comunidad particular y su proyecto particular funcionan juntos.*



El mapa social hecho con la comunidad de Nabanna en India



### Ejemplo 1

Budhikote es un pueblo grande de 750 casas, con muchos pueblos más pequeños en la periferia. El CMC de Namma Dhwani combina radio cable, realización de programas de radio, computadoras e Internet. Está fuertemente conectado a 15 grupos de autoayuda de mujeres (GAA) bien establecidos, así como también atrae a gente de la población general.

El CMC usó los siguientes métodos para realizar su mapa social:

- Como los GAA son tan importantes para su trabajo y para la comunidad, ellos estudiaron estos grupos haciendo ejercicios de grupo, entrevistas con miembros individuales y tomando notas de campo en sus reuniones. También usaron los mismos métodos en unos pocos GAA, que no estaban conectados al proyecto TIC. Todos estos métodos examinaban los temas de la pobreza (incluyendo la percepción y la definición de pobreza de la gente), en el uso de los medios de comunicación y los problemas sociales que preocupaban a la comunidad.

- Muchas personas de bajos ingresos no están en GAA. Namma Dhwani por eso organizó su mapa en dos categorías: grupos (miembros de GAA) de bajos ingresos organizados y de bajos ingresos no organizados. Para estos últimos, organizaron ejercicios de grupo con vecinos, hicieron entrevistas en el hogar con no miembros de GAA y entrevistaron a hombres (esposos de miembros de GAA, pero también hombres de otras familias).

- El CMC entrevistó a gente de la comunidad que tenía un conocimiento especial del área: maestros, trabajadores sociales, trabajadores de la salud, líderes religiosos, el operador de la red de cable y miembros de la municipalidad local.

- El personal del CMC se aseguró de que cubrían todos los sectores de la población – ej., hogares de diferentes religiones, castas y ocupaciones, pueblos periféricos seleccionados y el pueblo de Budhikote mismo. Todos estos grupos no sólo son importantes para el proyecto sino que también son representativos de diferentes niveles de pobreza, el uso de los medios y las formas de trabajar con el proyecto.
- Ellos realizaron una encuesta en 130 hogares en Budhikote y un pueblo vecino, con un cuestionario muy grande pidiendo información acerca de las finanzas de la familia, educación, uso de los medios de comunicación y mucho más.
- Tomaron extensas notas de campo sobre la vida del pueblo: eventos públicos y obras de teatro; observaciones de dónde se encontraba la gente y se comunicaba (ej., aljibes, casas de té, reuniones en las calles durante los cortes de energía eléctrica); y el uso diario del CMC.
- El CMC hizo una investigación de radiodifusión regular: durante la transmisión de la radio el personal y los voluntarios caminaban por algunas calles para ver qué programas cada hogar estaba mirando o escuchando, y charlar con la gente en el camino sobre el uso que hacían de los medios.
- También hicieron un mapa de Namma Dhwani mismo dibujando un gráfico de organización para visualizar cómo funciona la organización, ¿quién hace qué, y cómo el CMC involucra a los miembros de la comunidad en la gestión y funcionamiento del proyecto?



Ser parte del proceso de investigación para los participantes del CMC puede simplemente implicar tomar una actitud diferente hacia lo que ya saben y compartir este conocimiento con otros. Pueden darle ánimo a los participantes del CMC para que reflexionen sobre lo que ellos y sus colegas están aprendiendo. Todo esto convierte la actividad en investigación de acción; ellos pueden reflexionar sobre el trabajo del CMC, aprender lecciones de ello y pensar en cómo desarrollarlo o reproducirlo.

## Investigación amplia y centrada

Emprenderán tanto la investigación *amplia* como la *centrada* al llevar a cabo la investigación de acción etnográfica.

### • Investigación amplia (mapa social y de contextualización)

El objetivo global de una investigación *amplia* es construir el “cuadro más grande” del CMC y su contexto social usando una variedad de métodos para construir una comprensión rica del CMC y su contexto.

Como pueden ver en el Ejemplo 1, hay una variedad de objetivos para este tipo de investigación, es amplia en su alcance. Depende de la comunidad de la cual quieran hacer el mapa. De hecho, aunque quieran planificar su mapa social, también querrán ir adaptándolo en términos de lo que van descubriendo. En el caso de Budhikote, comenzaron enfocando los grupos de autoayuda, pero luego se dieron cuenta de que estaban perdiendo otros grupos de personas que podrían ser bastante diferentes.

En general, los objetivos del mapa social podrían incluir los siguientes objetivos específicos:

- reunir la información demográfica y estadística local
- una descripción de la comunicación y otras infraestructuras de servicios
- construir una comprensión de la ecología comunicativa local
- construir una comprensión de las necesidades locales de información y de comunicación
- la identificación de contrapartes
- el mapa de las relaciones
- un examen reflexivo del CMC y sus estructuras y procesos.

Pueden querer agregar más objetivos dependiendo de su contexto.

### • Investigación centrada

La investigación centrada se puede usar para enfocarse en temas específicos que han emergido de la investigación amplia, sobre grupos particulares dentro de sus comunidades objetivo, o en aspectos particulares del trabajo de su CMC. De su investigación amplia habrán identificado algunos de los temas principales y áreas de trabajo que son apropiadas y/o importantes para explorar para el desarrollo de su CMC. Entonces tendrían que investigar específicamente dirigidos a estos temas o asuntos.

Podrían, por ejemplo, querer explorar por qué ciertos grupos en su comunidad local no se comprometen bien con su CMC, o por qué otros sí. Podrían querer explorar qué esperan obtener estos grupos de su CMC y si piensan que logran esto. La investigación centrada se puede emprender sobre un número de temas diferentes a través de toda la vida de su proyecto. Los mismos temas pueden ser investigados más de una vez porque el CMC y la participación de la comunidad continúan creciendo.

En esencia, la investigación centrada debería tener un centro de atención claro – debería apuntar a contestar preguntas específicas tales como “¿por qué las mujeres jóvenes no sacan ventaja de los servicios que estamos ofreciéndoles?” o “¿qué sienten las mujeres jóvenes que



Miembro de la Radio Primerísima, Nicaragua, habla con mineros en huelga

Fotografía cortesía de: Alfonso Gumucio-Dagron



usan los servicios de nuestro proyecto hacia nosotros y qué ganan de los servicios que ofrecemos?” De esta manera obtendrán información que luego pueden usar como retroalimentación en las actividades de su centro y mejorar lo apropiado de sus servicios.

Como pueden ver del Ejemplo 2, la investigación centrada puede involucrar la investigación de temas específicos, tipos específicos de personas, procesos políticos y actores específicos en el proceso, grupos particulares de hombres o mujeres. Estos centros de atención son los importantes para el desarrollo del proyecto y para el desarrollo posterior de una rica comprensión del centro y su contexto local.

### Ejemplo 2

En Budhikote, la investigadora se centró gradualmente en tres temas importantes. Este centro de atención surgió del mapa social y del desarrollo del CMC mismo.

**1. Educación – cómo trabajar con las escuelas:** el mapa mostró que los padres tenían ambiciones para la educación de los hijos pero estaban

muy preocupados por el bajo nivel de los recursos educativos. A la misma vez, Namma Dhwani quería trabajar más estrechamente con las escuelas para entrar sus métodos de enseñanza más informales en el curriculum.

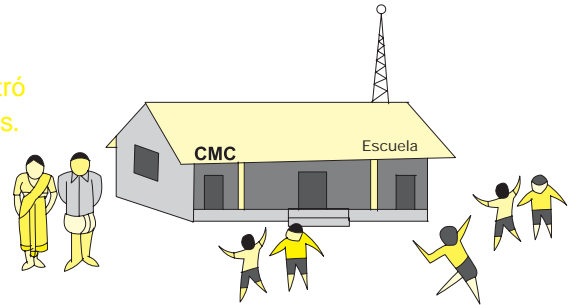
Comenzaron un proyecto en el cual los alumnos y los maestros harían programas de radio como parte de su trabajo escolar y los transmitirían en Namma Dhwani. Este “experimento” tendría que ser investigado cuidadosamente: la investigadora puede tomar notas de campo extensas acerca del desarrollo del proyecto, entrevistar maestros, alumnos y padres acerca de su experiencia; estudiar los programas que se hacen; observar y documentar las actividades de clase – y mucho más.

**2. Gobierno y políticas locales** – el mapa social mostró que, particularmente a través de los GAA, la gente se estaba volviendo muy expresiva acerca de los problemas locales pero sus relaciones con los cuerpos políticos como el Panchayat (municipio local) eran confusas e insatisfactorias. Un objetivo principal de Namma Dhwani es el empoderamiento: ser conscientes de los propios derechos y actuar de acuerdo a ellos.

Por eso, decidieron centrar la investigación en los procesos políticos locales, estudiando, por ejemplo, los documentos de Panchayat (sus cuentas y sistemas de información); el flujo de información entre la comunidad y Panchayat; qué temas eran importantes para la gente y cómo se organizaban para actuar en relación a ellos.

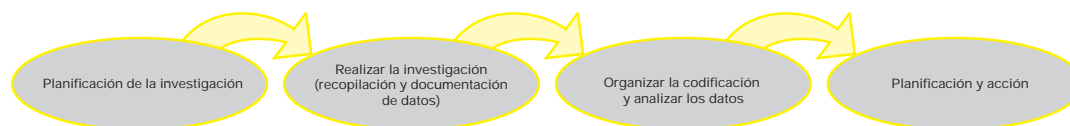
**3. Pobres organizados versus pobres no organizados** – este tema estuvo presente desde muy temprano en el mapa social, cuando la investigadora se dio cuenta de que estaban trabajando más estrechamente con los miembros del GAA que con cualquier otro. Aparte de necesitar saber acerca de otros tipos de personas para los propósitos del mapa social, ella se interesó mucho también en las diferencias entre la gente pobre organizada y la no organizada. Por ejemplo, ¿por qué había sólo dos mujeres musulmanas en el total de los 35 GAA en Budhikote? ¿Y qué diferencia marcaba esto con las otras mujeres musulmanas? Los hombres veían los beneficios de los GAA muy claramente pero hasta ahora no habían podido organizarse ellos en formas similares. Otra vez, ¿por qué? ¿Y la investigación podría ayudarlos a encontrar un camino para organizarse?

En el caso de ambas mujeres musulmanas y los hombres del pueblo, la investigación centrada implicó entrevistas exhaustivas así como también la observación para comprender su lugar en la comunidad y cómo se relacionaban entre ellos y el resto del pueblo.



## El proceso de investigación

El proceso de investigación se tiene que repetir regularmente a través de toda la vida del CMC. Podemos pensar en este proceso en los siguientes términos:



### Pregúntense:

- ¿Para qué es la investigación?
- ¿Qué estamos tratando de revelar a través de la investigación?
- ¿Cómo usaremos los resultados de la investigación?

*Compartan las respuestas con todos los participantes en su investigación.*

### Guía para hacer corresponder los métodos de investigación con las necesidades de datos

Tienen que seleccionar los métodos y técnicas más apropiados para su proyecto de investigación o estudio de evaluación del CMC.

#### Eviten una solución de método único

Como regla general, hay un punto fuerte en tener más de un método de estudio. Algunos métodos son claramente más apropiados para ciertos tipos de datos y situaciones sociales. La dependencia en un solo método, generalmente una encuesta cuestionario, inevitablemente reduce la riqueza de los datos y la posibilidad de verificar la información. Los datos de cómo la gente usa el equipo se observan mejor que los datos obtenidos de una entrevista – por qué la gente quería usar el equipo y cómo se sintieron después de la experiencia, sólo se puede averiguar preguntándoselos.

#### Hagan corresponder el método con los recursos humanos disponibles

El tiempo y los recursos disponibles para el proyecto de investigación y particularmente, la disponibilidad de investigadores y trabajadores de campo capacitados son consideraciones importantes. Sólo los investigadores con capacitación específica en diseño, codificación y análisis, pueden implementar los métodos eficazmente.

Otros métodos son más sólidos en su aplicación, tales como la observación, informes de desempeño y autoevaluación. Las técnicas de grupo requieren un facilitador experto en dirigir discusiones de grupo. Las encuestas de cuestionarios a menudo son más difíciles de diseñar de lo que la mayoría de la gente cree pero los asistentes de campo con capacitación limitada pueden llevar a cabo con eficacia un instrumento como una encuesta bien diseñada en el campo, y un instrumento de encuesta bien diseñada es la clave de una buena recopilación de datos.

#### Hagan corresponder el método con el tipo de datos que necesitan las contrapartes

Evalúen el tipo de datos que necesitan las diferentes contrapartes. En el nivel local, la información altamente estadística probablemente sea menos útil que la del tipo de más profundidad cualitativa que permite la educación y el aprendizaje. Sin embargo, los inversores potenciales en los telecentros y los donantes internacionales pueden pedir datos con validez provincial o nacional, por lo tanto un buen diseño de muestreo es crucial. Esto puede requerir datos financieros con importancia estadística. La mezcla de contrapartes y sus necesidades de información influenciará el diseño de la investigación, la estrategia de muestreo y la mezcla de métodos.



Seleccionado por **Laurent Elder** de Evaluando Telecentros Comunitarios, Guía para Investigadores, Ottawa: IDRC, 2000.





Cada línea de su investigación debería seguir este proceso, y podrían tener más de una línea de investigación a la misma vez.

Deben pasar por este mismo proceso tanto en la investigación amplia como en la centrada.

## Planificando la investigación

En cualquier actividad relacionada con la investigación, hay cuestiones fundamentales a las que dirigirse antes de llevar a cabo la investigación. Esto es especialmente así para los enfoques de investigación participativos tales como la investigación de acción etnográfica. Los participantes sólo se comprometerán completamente con las actividades de la investigación y les darán el tiempo y los recursos humanos necesarios si comprenden su propósito y pueden reconocer los beneficios.

## Recopilación y documentación de datos

La necesidad de planificación de la investigación se aplica tanto a la investigación *amplia* y a la *centrada*. La selección de métodos y participantes también es parte de la etapa de planificación. Luego pueden realizar la investigación usando y adaptando los métodos que han elegido a medida que emprenden la recolección de datos.

Pueden tener la necesidad de usar un método de investigación alternativo mientras están recopilando datos. **Usen más de un método de investigación para consolidar la validez de sus conclusiones.**

Es muy importante asegurarse de documentar sus datos minuciosamente. Podrían llevar a cabo un fascinante conjunto de entrevistas exhaustivas complementadas con observaciones de los participantes – pero estos datos se perderán y serán inútiles si no *anotan todo*. Se olvidarán de la mayor parte de lo que averiguaron o quizás sólo recordarán las partes que les interesaron en el momento. No podrán codificar y analizar su material apropiadamente porque está todo en sus cabezas y otras personas no podrán leer los detalles de lo que se han enterado.



## Organización, codificación y análisis de datos

Deben ser disciplinados y organizados, tanto en la forma en que lleven a cabo la recolección de datos como también en la forma en que los manejen. Eviten las simplificaciones, porque esas tareas llevan demasiado tiempo. En lugar de eso, organicen sus documentos y los pasajes largos del texto para evitar pasar largas horas tratando de orientarse en ellos.

Asegúrense de etiquetar todos los datos que recopilan con información básica tal como la fecha, hora, lugar, quién estaba allí, etc., y archívenlos sistemáticamente.

El análisis es una parte continua del proceso de investigación, no algo que dejan para el final de la investigación cuando se han juntado todos los datos. Comienzan a pensar en el análisis en cuanto han recopilado algunos datos. En etnografía nosotros pasamos un tiempo cada día, leyendo y pensando el material para:

- ver que temas interesantes y significativos están surgiendo
- desarrollar ideas e interpretaciones que podemos continuar a través de una investigación posterior
- explorar las ideas a través de *todos* los tipos de material diferente que estamos juntando.

En este tipo de análisis, normalmente se están buscando temas comunes, ideas, cuestiones o preguntas que surgen a través de los métodos de investigación. Esta es una razón por la



cual la documentación es esencial: es imposible analizar su material apropiadamente a menos que esté en papel o en forma electrónica, imagen o audio.

**Codificación.** En el ejemplo dado, la educación formal es importante para el entrevistado, una cuestión que también es importante para su CMC. Escribiendo la frase “educación formal e informal” sobre las notas de su entrevista, justo al lado de esta parte de su entrevista, comenzarán el proceso conocido como “codificación”. En otras palabras, simplemente están etiquetando secciones interesantes de sus notas con “códigos” apropiados.

El usar “códigos” les permitirá cuantificar la importancia y relevancia de temas en su comunidad como en el ejemplo de arriba. En este caso, una vez que han completado la “codificación” el paso siguiente podría ser revisar las notas y transcripciones de su otra entrevista para encontrar otras discusiones sobre “educación formal e informal”. También revisen sus notas de campo, cuestionarios y cualquier otro material, tales como diarios. También miren el material que sus usuarios han producido en su proyecto, tales como sitios web o dibujos, y cómo ellos se relacionan con otros estilos de aprendizaje. ¿Qué les dicen todas estas cosas acerca de la “educación formal e informal”?

Luego seguirán adelante para *organizar y explorar* sus datos en términos de “códigos” particulares. Esto les permite mirar todo su material en términos de temas o ideas importantes. En la investigación de acción etnográfica, gran parte del trabajo de análisis se hace a través de la codificación, organización y exploración de sus datos. A medida que se desarrolla su investigación explorarán muchos más códigos de esta manera, construyendo una comprensión cada vez más detallada de su CMC y su comunidad.

Sobre la base de su codificación y análisis pensarán nuevas formas de desarrollar su investigación y relacionar la investigación con su CMC. Por ejemplo:

- podrían querer entrevistar algunos maestros de las escuelas locales o escuelas privadas de computación
- tener un grupo de discusión con algunos usuarios de su centro
- agregar una pregunta acerca de la educación informal en su cuestionario o formulario de retroalimentación
- discutir este tema con los trabajadores del proyecto o llevarlo a la próxima reunión del personal
- sugerir formas de organizar sus cursos de capacitación de manera que se dirijan a temas que surgieron de su análisis.

*Por ejemplo, en una entrevista encuentran una discusión acerca de la educación y el aprendizaje. Esta entrevistada ha estado tomando clases de computación en su centro. Aunque ella disfruta el estilo informal de enseñanza en su centro, tanto ella como sus padres se preocupan porque no es “parecido a la escuela”, y por eso podría no valer la pena. Aún más, no dan diplomas ni certificados como en las escuelas privadas de computación, y por eso sus padres cuestionan si deberían pagar por las clases.*

## Planificación y acción

Ahora tienen todos estos datos, recopilados a través de diferentes métodos, los han organizado de acuerdo a códigos y temas, siguiente paso - ¿qué hacen con ellos?

Pueden extraer algunas conclusiones y recomendaciones pertinentes para su CMC y pueden identificar áreas donde necesitan investigar más. Tendrán que mirar:

- qué han averiguado y cómo podría aplicarse esto al desarrollo de su CMC
- cómo profundizar su comprensión acerca de los temas que han explorado, y qué otros temas necesitan explorar.

Pueden escribir informes a partir del análisis y difundir las conclusiones de su investigación ampliamente. Esta es una evaluación del trabajo de su proyecto, lo que ha logrado, y más importante, sus fortalezas y debilidades. Su enfoque de investigación les permitirá fundar esta



evaluación en el contexto social más amplio en el cual su CMC está trabajando, y podrán describir los beneficios directos e indirectos que su CMC ha entregado con gran detalle. La investigación es un recurso valioso y coloca a su CMC en una buena posición para decidir las mejoras en su desempeño.

Armados con sus conclusiones, su CMC puede *planificar* acciones, y luego puede *ponerlas en práctica* y pueden *observar y reflexionar* sobre cómo funcionan o no funcionan. En la finalización de cada ciclo de investigación, están equipados con una mejor comprensión de lo que es posible y cómo su CMC podría alcanzar estas posibilidades.

### **Para más información sobre investigación de acción etnográfica**

Tacchi, J., Slater, D. y Hearn, G. 2003. *Ethnographic Action Research: A User's Handbook*. (Investigación de acción etnográfica: Un manual del usuario) Nueva Delhi. UNESCO. <http://cirac.qut.edu.au/ictpr/downloads/handbook.pdf>

Tacchi, J., Slater, D. y Lewis, P. 2003 "Evaluating Community Based Media Initiatives: An Ethnographic Action Research Approach" (Evaluando las iniciativas comunitarias en los medios de comunicación: Un enfoque de investigación de acción etnográfica) Trabajo para la conferencia OURMedia III, Barranquilla, Colombia. 19-21 de mayo de 2003. <http://cirac.qut.edu.au/ictpr/downloads/TacchiOM3.pdf>

---

**Jo Tacchi** es un Investigador Docente miembro de Creative Industries Research and Applications Centre de la Universidad de Tecnología de Queensland, Australia, y Miembro invitado en el Instituto de Internet de Oxford, Universidad de Oxford, UK.  
Email: [j.tacchi@qut.edu.au](mailto:j.tacchi@qut.edu.au) o [jo.tacchi@oil.ox.ac.uk](mailto:jo.tacchi@oil.ox.ac.uk)

**Don Slater** es Profesor adjunto en Sociología en London School of Economics, UK  
Email: [d.slater@lse.ac.uk](mailto:d.slater@lse.ac.uk)

**Greg Hearn** es Profesor en Creative Industries Faculty de la Universidad de Tecnología de Queensland, Australia  
Email: [g.hearn@qut.edu.au](mailto:g.hearn@qut.edu.au)



## Cómo preparar un plan comercial

---

### I. Primera página

#### Incluyan

- Nombre del CMC
- Nombre del documento (<<Plan comercial de...>>)
- Fecha de publicación del documento
- Nombre, dirección y número telefónico de la compañía o del centro
- *Opcional*: una nota informando al lector de la confidencialidad del plan.

### II. Tabla de contenidos

### III. Resumen ejecutivo

#### **Preguntas del inversor:**

- *¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo?*
- *¿Es el tipo de compañía en la que quiero invertir?*
- *¿Obtendré el rendimiento que busco de mi inversión?*

#### **Incluyan la siguiente información:**

- Indiquen quién está buscando fondos, si es una compañía comunitaria o una compañía de un solo propietario
- Tamaño y tasa de crecimiento previstos
- Valor total de las necesidades financieras. Indiquen los usos principales de los fondos previstos (*compra e instalación de computadora y software*)
- Fuentes de financiación (*contribución de la comunidad, subsidios, etc.*)
- Rendimiento esperado.

Nota: Este resumen debería ser escrito después que el resto del plan esté finalizado. A menudo, el lector decide leer el resto del plan porque el resumen ejecutivo despierta su interés.

### IV. Compañía del CMC

#### **Pregunta del patrocinador o inversor**

- *¿Por qué debería poner mi dinero en el CMC?*

#### **Descripción**

- Tipo de actividad: comunicación, comercio, servicios, etc.
- Tipo de compañía: compañía comunitaria, compañía privada
- Situación: fundación, expansión, etc.
- Tamaño: volumen de ventas, número de empleados, número y tamaño de las instalaciones.



### **Gestión**

- Junta directiva y equipo de gestión: Indicar quiénes son, qué ventajas aportan a la compañía (experiencia en TIC, especializaciones, etc.)
- Indicar el puesto que tiene cada uno
- Indicar si es el único puesto que tienen.

### **V. Posibilidades**

- *¿Por qué la gente comprará y usará los servicios del CMC?*
- *¿Va a haber suficientes usuarios?*
- *¿Cuáles son las perspectivas para el futuro?*

### **El producto o servicio**

- Indicar qué es y para qué es
- Describir las características nuevas o innovadoras del CMC
- Indicar si están previstas modificaciones o futuras actualizaciones

### **El mercado**

- Indicar quiénes son los clientes potenciales (corporaciones, etc.)
- Indicar cómo su producto o servicio satisface sus necesidades
- Indicar el tamaño del mercado. Justificar con la ayuda de los datos obtenidos a través de las encuestas en la comunidad, etc.
- Indicar el potencial de crecimiento del mercado. Justificar con la ayuda de datos basados en los hechos. Tomar en cuenta los mercados competidores locales
- Indicar su parte del mercado y la parte que tienen como objetivo obtener durante el primer año
- Establecer sus tarifas. Indicar cómo harán para obtener beneficios siendo a la misma vez competitivos
- Hacer un pronóstico de las ventas para los siguientes cinco años (peores resultados, mejores resultados y expectativas).

### **Competencia**

- Principales competidores: nombres y partes del mercado
- Indicar si la parte del competidor está aumentando o cayendo, o si son estables, y explicar por qué
- Puntos fuertes y débiles: hacer una comparación entre su compañía y las de sus competidores (tamaño, reputación, ubicación, etc.)
- Puntos fuertes y débiles: hacer una comparación entre su producto o servicio y aquellos de sus competidores (calidad, precio, etc.)

### **Promoción y ventas**

- Indicar cómo se venderá su artículo o servicio
- Especificar que tipo de publicidad y promoción se usará (radio, de puertas abiertas, etc.)



## VI. Producción

### Ubicación

- Indicar las ventajas que ofrece su ubicación (proximidad a mercados, al centro de la localidad, etc.)

### Instalaciones

- Indicar si son los propietarios o arrendatarios del local. Especificar las condiciones
- Describir brevemente el local. Pueden incluir bosquejos
- Indicar si es necesaria una renovación. Especificar el costo.

### Personal

- Indicar las necesidades de personal, ¿hay personal calificado disponible en la comunidad o deben ser contratados en la ciudad?
- Indicar la capacitación y aptitudes necesarias y el costo de la capacitación
- Redactar la lista de asignaciones y las ventajas asociadas con cada posición. Incluir salarios, jornales, remuneración por horas extras y beneficios por seguridad social.

### Organización

- Indicar las aprobaciones específicas municipales o gubernamentales que se requieran sobre el medioambiente u otros criterios y especificar el tiempo que se necesita para obtener esa aprobación
- Indicar cuánto tiempo tomará conseguir el local, equipo, personal, etc., e instalar todo

## VII. Datos financieros

### Inversión requerida

- Indicar la cantidad total de financiación necesaria y la contribución comunitaria
- Indicar la fuente de las contribuciones
- Indicar cuando pueden esperar los inversores que el CMC se autofinancie.

### Evaluación

- Evaluación abierta.

### Declaración de resultados

- Declaración de resultados mensual durante el primer año.

### Declaración de movimientos del erario

- Movimientos del erario mensuales durante el primer año.



## Anexo 2

### Desarrollando estatutos

Los estatutos explican la naturaleza legal del CMC, sus objetivos y la forma en que va a ser gestionado. Abajo hay una lista de los encabezamientos que encontrarían en estatutos normales. Si ya tienen estatutos o algo similar, entonces es importante asegurarse de corregirlo de forma que el CMC esté incluido o considerado bajo cada encabezamiento.

#### **Naturaleza y personalidad legal del centro**

Esta sección del estatuto explica cómo quieren que la ley los vea.

Por ejemplo, ¿Gobernará el centro una cooperativa o una asociación? ¿Qué dicen las leyes de su país acerca de montar el tipo de organización que quieren ser?

#### **Objetivos de la asociación**

Esta es una lista de las cosas que su centro espera hacer.

#### **Junta directiva**

¿Quién supervisará el funcionamiento del centro? No es un gestor sino un grupo al cual el gestor da cuenta. Este grupo también apoyará en la gestión general del centro.

Esta sección del estatuto debe explicar qué roles tendría cada persona de la junta. También debe explicar cómo se seleccionan estos miembros.

#### **Vacantes**

Esto explica las formas en que cualquier miembro puede ser removido de la Junta.

#### **Poderes y obligaciones de la junta directiva**

Esto explica exactamente qué se espera de la Junta. Es importante aquí que revisen la ley de su país para comprender que se espera de los miembros de las juntas. Recuerden que quieren que la junta pueda apoyar al centro.

#### **Roles de gestión**

Normalmente, esto explica qué se espera de el/los gestor/es en el centro. Podría también haber una sección para la administración financiera del centro y/o asociación.

#### **Asuntos financieros**

Esto explica cómo y dónde se guarda el dinero. También explicará cuándo están previstos los informes financieros y quién debe ver y aprobar estos informes.

#### **Activos del centro**

Esta es una lista de bienes muebles e inmuebles que el centro posee. Debe ser actualizado regularmente.

#### **Afiliación**

Si una organización o asociación opera la estación, deberían explicar quién podría pertenecer a la asociación. También tendrán que explicar cómo se pueden afiliar y cómo pueden desistir de esta afiliación.



También es una buena idea tener una sección que explique cuándo y cómo se celebran las reuniones generales de la organización. También describan cualquier cosa que tenga que suceder (la agenda) en estas reuniones generales.

### **Disolución**

Esta sección explica cómo la organización o el centro puede desmantelarse. Por ejemplo, ¿quién decide cerrar la organización y qué sucede con todo lo que la organización posee?

### **Enmiendas**

Esta sección explica cómo se pueden hacer cambios en los estatutos. Esboza quienes deciden sobre los cambios y cuando pueden hacer esto.

*Recuerden que todo en sus estatutos debe estar al servicio de los valores que se han establecido en su declaración de misión.*

---

Ian Pringle





## Anexo 3

---

### Estatuto de los Clubes de TI Red CMC de Uva, Sri Lanka

---

#### Objetivos

- Mantener las facilidades de TI para el beneficio de los miembros y escuchas de la sociedad del conocimiento de la Radio Comunitaria de Uva
- Proporcionar información a la comunidad usando tecnologías de la información y la comunicación modernas
- Educar a la comunidad de Uva en el uso de las facilidades de TI modernas
- Diseñar, organizar y producir programas para Internet y sobre el uso de Internet
- Sostener, mantener y desarrollar los centros de TI
- Establecer un fondo para sustentar los Centros Multimedia Comunitarios
- Diseñar un programa de acción para recaudación de fondos para el mantenimiento y desarrollo de los centros
- Organizar actividades de bienestar social para los miembros
- Fortalecer las Sociedades del Conocimiento.

#### Autoridad

- Ejecutar todo el trabajo relacionado con los centros con el consentimiento del Gestor de la Radio Comunitaria de Uva
- Establecer y mantener un fondo para la sustentabilidad de los centros
- Comprar, alquilar, vender cualquier propiedad mueble o inmueble para las actividades de los centros
- Aceptar subsidios y fondos de donantes locales o extranjeros
- Organizar capacitación relacionada a las TI con o sin costo
- Organizar proyectos para crear oportunidades de empleo para los miembros
- Conceder, cancelar o rechazar la afiliación a los centros
- Crear un programa para atraer miembros que se asocien
- Abrir y mantener una cuenta bancaria
- Las actividades arriba mencionadas deberían realizarse con el conocimiento y consentimiento del Gestor de la Radio Comunitaria de Uva.

#### Afiliación

- Todos los miembros de las Sociedades del Conocimiento de RCU tienen derecho a la afiliación a los Clubes de Usuarios de TI; se debe llenar una solicitud para obtener la afiliación
- Los miembros deben aceptar y adherir a los objetivos y estatutos del Club de Usuarios de TI
- Los recursos humanos de MCR tienen derecho a la afiliación sin derecho a voto.



## Organización

- El Consejo General será la Autoridad Suprema con las decisiones intermedias que se tomen por parte de la Administración/Comité Directivo
- El Comité Directivo debería gestionar los clubes durante los primeros 12 meses
- Al final de este período se celebra una Reunión General Anual para elegir los nuevos miembros para el Consejo Directivo.

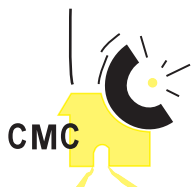
## Estructura del Comité

- Gestor de RCU o representante
- Presidente del Club de Usuarios de TI
- Secretario
- Vicepresidente
- Asistente de Secretario
- Tesorero
- Asistente de Secretario – Capacitación y Educación
  - Bienestar
  - Publicidad
  - Desarrollo
  - Servicios comunitarios
- Un miembro de los mini Centros de TI

Excepción: Club de Giradurukotte: se incluirá al Gestor o persona nombrada por el gestor del Centro de Radio Comunitaria de Giradurukotte

## Responsabilidades del Comité Directivo/Administración

- El Secretario del Club de Usuarios de TI es el Secretario del Comité
- El Presidente del Club de Usuarios de TI es el Presidente del Comité
- Redactar y aprobar el Plan Estratégico para el cual el Comité y el Gestor trabajarán. Este documento expone las metas del Centro para los próximos 12 meses
- La actuación se mide mensualmente en comparación con estas tres metas para determinar si el centro va camino de cumplir sus compromisos tanto en sus responsabilidades financieras como en relación al desarrollo de los programas y servicios prometidos
- Desarrollar políticas y reglas para el Centro
- Buscar la aprobación de la comunidad y las entradas para los programas y servicios ofrecidos
- Mantener la responsabilidad financiera de los Centros
- Centro de Marketing y sus actividades. El Gestor asistirá en esto, pero el Comité es responsable del éxito final del Centro
- El Comité tendrá la autorización de la Asamblea General para llevar a cabo las actividades diarias del Club.



## Anexo 4

### Contenido del curso para un Programa de Capacitación de 3 días en Producción de Radio Comunitaria

#### Objetivo de la capacitación

Producir tres o cuatro documentales de 5-10 minutos de transmisión de calidad con un grupo de trabajo.

En el proceso de producción, los participantes aprenden las diferentes tareas de la producción de radio para la radio comunitaria. Los documentales pueden necesitar edición y ajuste de volumen. Los estudiantes estarán orgullosos y motivados si sus primeras piezas se transmiten.

Día 1	
10.00 a.m.	Presentación de los participantes, programa y docente
10.30 a.m.	Introducción al medio de radio
11.00 a.m.	Democratización de las radios
12.00 a.m.	Radio comunitaria, estructuras, participación de la comunidad, etc.
01.00p.m.	Almuerzo
02.00 p.m.	Cómo hacer el borrador del formato de un programa, formato del documental y un plan de acción
03.00 p.m.	Grupo de trabajo: Hacer el borrador del formato y planificar para los documentales (3-4 personas/grupo)
04.00 p.m.	Escribir para radio
05.00 p.m.	Ejercicio de escribir y leer
Día 2	
Grupo 1 (max. 6 personas por grupo)	Grupo 2
10.00 a.m.	Operación del estudio
11.30 a.m.	Editar con grabador de mini disco
01.00 p.m.	Almuerzo
02.00 p.m.	Cómo conducir una entrevista
04.00 p.m.	Preparar y hacer entrevistas para los documentales
05.00 p.m.	Seleccionar música, efectos de sonido, escribir guiones para los documentales
Día 3	
10.00 a.m.	Editar entrevista con mini disco, preparar para grabar
11.00 a.m.	Grabar en el estudio en grupos (60-90 minutos por grupo)
01.00 p.m.	Almuerzo
02.00 p.m.	Grabación en estudio y edición final
03.30 p.m.	Escuchar los documentales y evaluarlos
05.30 p.m.	Evaluación de la capacitación

Diseñado por **Bianca Miglioretto**

# Anexo 5



## Capacitación completa en Radio Comunitaria

Tres semanas a diario desde las 10 a.m. a las 6 p.m

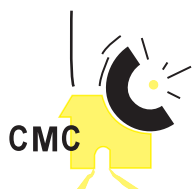
Esta capacitación está planificada para la gente de la comunidad que trabaja en las estaciones de radio comunitarias como facilitadores y voluntarios. El objetivo de la capacitación es que los participantes produzcan documentales de 10 – 15 minutos de duración sobre temas locales corrientes con compañeros de entrevista locales. En la segunda parte ellos producen obras de radio educativas de 10 – 15 minutos. El trabajo se hace en grupos.

Después de la capacitación, los alumnos deberían tener la capacidad de mejorar sus propias aptitudes e introducir a los voluntarios de la radio comunitaria a los conocimientos básicos de radiodifusión.

Este contenido se puede cambiar dependiendo de las necesidades de los participantes. Puede enfatizar más sobre la estructura y establecimiento de una estación de radio comunitaria y menos sobre la producción; o más en la producción y menos en la estructura de la radio comunitaria.

### Programa propuesto

Semana uno: Qué es una radio comunitaria y formatos de radio	
<b>Lunes</b>	<b>Radio – información más accesible y tecnología de la comunicación</b>
Mañana	Presentación de los participantes, profesores y programa Radio como medio de comunicación: ventajas y desventajas Panorama de la radio y el concepto de radio comunitaria
Tarde	Formato de programa, diferentes segmentos de la radio Borrador de un formato y plan de acción para el documental en grupos
<b>Martes</b>	<b>Ética y periodismo limpio</b>
Mañana	Relaciones de poder en el periodismo Programación de radio sensible al género
Tarde	Operación de un estudio de radio y la trayectoria de la señal
<b>Miércoles</b>	<b>Investigación</b>
Mañana	Investigación para radio
Tarde	Investigación para el documental
<b>Jueves</b>	<b>Entrevista</b>
Mañana	Como conducir una entrevista con ejercicio de entrevista en el lugar
Tarde	Entrevistas con compañeros Escucha y análisis de las entrevistas
<b>Viernes</b>	<b>Escribir para la radio y hablar en la radio</b>
Mañana	Escribir para la radio
Tarde	Usar el micrófono y trabajar sobre el documental



<b>Semana dos Pre-producción y transmisión en vivo</b>	
<b>Lunes</b>	<b>Edición</b>
Mañana	Editar en mini disco, cassette y computadora
Tarde	Trabajar en el documental, entrevista, selección de música, grabación de efectos de sonido
	Escribir guiones, grabación en estudio
<b>Martes</b>	<b>Producción</b>
Mañana	Producción en el estudio y en la computadora
Tarde	Escuchar en grupo y corregir los documentales producidos
<b>Miércoles</b>	<b>Los resultados</b>
Mañana	Escuchar los diferentes documentales y discutirlos
Tarde	Visita a una estación de radio local comercial o estatal
<b>Jueves</b>	<b>Panel de discusión y presentación en vivo</b>
Mañana	Presentación en vivo de programa con panel de discusión
Tarde	Grabación de panel de discusión con invitados en vivo
	Escucha del programa y análisis
<b>Viernes</b>	<b>Radio participativa</b>
Mañana	Radio participativa, trabajando con la comunidad
Tarde	Planificación de una programación participativa futura

<b>Semana Tres Obra de radio y capacitación de voluntarios</b>	
<b>Lunes</b>	<b>Obra de radio</b>
Mañana	Introducción a la producción de obras de radio
Tarde	Conceptualización de una obra de radio, en grupos
<b>Martes</b>	<b>Producción</b>
Mañana	Producción de obras de radio en grupos
Tarde	Edición de obras de radio
<b>Miércoles</b>	<b>Los resultados</b>
Mañana	Completar las obras de radio
Tarde	Escuchar las obras, discusión de cómo mejorarlas
<b>Jueves</b>	<b>Capacitación basada en la comunidad</b>
Mañana	Cómo conducir una capacitación en radio basada en la comunidad
Tarde	Conceptualización de la capacitación en radio basada en la comunidad para las comunidades de los participantes
<b>Viernes</b>	<b>Evaluación</b>
Mañana	Presentación de los conceptos y discusión
Tarde	Evaluación de la capacitación
	Entrega de certificados y celebración

Diseñado por **Bianca Miglioretto**

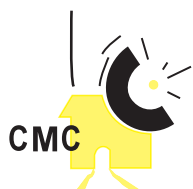
# Anexo 6



## Formulario de evaluación de aptitudes en TI

Una muestra de formulario de evaluación en habilidades entregada a los estudiantes de capacitación en telecentro.  
(Puede bajarse de <http://www.school.za/edict/appl.htm>)

APTITUD EN TIC	NO HE HECHO ESTO	ESTOY COMENZANDO A APRENDER ESTO	TODAVÍA NECESITO PRACTICAR	CONOZCO ESTO BIEN
<b>Manejo de archivo</b>				
Abrir archivos	No puedo hacer esto	He abierto archivos antes pero puedo necesitar ayuda para hacerlo	Sólo puedo abrir archivos en el procesador de texto o en buscador de Web, pero no ambos	Puedo abrir archivos tanto en el procesador de texto como en buscador de Web
Cerrar archivos	No puedo hacer esto	He cerrado archivos antes pero puedo necesitar ayuda para hacerlo	Sólo puedo cerrar archivos en el procesador de texto o en buscador de Web, pero no en ambos	Puedo cerrar archivos tanto en el procesador de texto como en buscador de Web
Guardar un archivo	No puedo hacer esto	He guardado archivos antes pero puedo necesitar ayuda para hacerlo	Sólo puedo guardar archivos en el procesador de texto o en buscador de Web, pero no en ambos	Puedo guardar archivos tanto en el procesador de texto como en buscador de Web
Guardar como archivo	No puedo hacer esto	He guardado archivos en diferentes ubicaciones o bajo diferente nombre antes pero puedo necesitar ayuda para hacerlo	Sólo puedo guardar archivos en diferentes ubicaciones o bajo diferentes nombres de archivo en el procesador de texto o en buscador de Web pero no en ambos	Puedo guardar archivos en diferentes ubicaciones o bajo diferentes nombres tanto en el procesador de texto como en buscador de Web
Darle nombre a un archivo	No puedo hacer esto	Le he dado nombre a archivos antes pero puedo necesitar ayuda para hacerlo	Sólo puedo darle nombre a archivos en el procesador de texto o en buscador de Web, pero no ambos	Puedo darle nombre a archivos en el procesador de texto y en buscador de Web
Dar un nuevo nombre a archivo	No puedo hacer esto	He dado nuevo nombre a archivos antes pero puedo necesitar ayuda para hacerlo	Sólo puedo dar un nuevo nombre a archivos en el procesador de texto o en buscador de Web, pero no ambos	Puedo dar nuevo nombre a archivos en el procesador de texto y buscador de Web
Imprimir un documento	No puedo hacer esto	He impreso archivos antes pero puedo necesitar ayuda para hacerlo	Sólo puedo imprimir archivos en el procesador de texto o en buscador de la Web, pero no de ambos	Puedo imprimir archivos en el procesador de texto y en buscador de Web



APTITUD EN TIC	NO HE HECHO ESTO	ESTOY COMENZANDO A APRENDER ESTO	TODAVÍA NECESITO PRACTICAR	CONOZCO ESTO BIEN
Crear una carpeta	No puedo hacer esto	He creado y nombrado una carpeta antes pero puedo necesitar ayuda para hacerlo	Sólo puedo crear y nombrar una carpeta en Explorer, pero no en otras ubicaciones o viceversa	Puedo crear y nombrar una carpeta en Windows Explorer y dentro de cajas de diálogo de archivo del procesador de texto y buscador de Web
Darle un nuevo nombre a una carpeta	No puedo hacer esto	Le he dado nuevo nombre a una carpeta antes pero puedo necesitar ayuda para hacerlo	Sólo puedo darle nuevo nombre a una carpeta en Explorer, pero no en otras ubicaciones o viceversa	Puedo darle nuevo nombre a una carpeta en Windows Explorer y dentro de cajas de diálogo de archivo o del procesador de texto y buscador de Web
<b>Correo electrónico</b>				
Enviar correo	No puedo hacer esto	Puedo enviar un correo electrónico básico a un usuario	Puedo enviar un correo electrónico a un usuario y CC a otro. También puedo enviar listas de correo	Puedo enviar correo electrónico a individuos, a usuarios múltiples, listas de correo, listas de discusión
Leer correo	No puedo hacer esto			Puedo leer correo electrónico
Responder correo	No puedo hacer esto	Puedo responder un mensaje de correo electrónico que haya leído	Puedo responder un mensaje de correo electrónico e incluir el original en la respuesta	Cuando respondo un correo electrónico puedo establecer a quien va la respuesta y cuanto del correo original está incluido en la respuesta
Adjuntos	No puedo hacer esto	Puedo enviar un adjunto, pero no recibirlo o viceversa. A veces tengo dificultad con esto	Puedo enviar y recibir adjuntos básicos	Puedo manejar archivos adjuntos completamente. También puedo recibir y enviar adjuntos
Carpetas	No puedo hacer esto	Puedo guardar correo en carpetas, pero algunas veces tengo dificultad para crear carpetas	Puedo guardar correo en carpetas	Puedo manejar el correo guardándolo en carpetas y en bandejas
Marcar (Discar)	No puedo hacer esto	No marco regularmente para acceder a Internet, pero lo he hecho	Puedo marcar para Internet	Puedo marcar para Internet y puedo comprender la razón cuando no siempre funciona con éxito

Atieno Aluoch

# Anexo 7



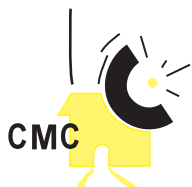
## Programación semanal de la Radio de Namma Dhvani

Mañana	6.30 - 6.45 a.m.	6.46 - 6.55 a.m.	6.55 - 7.05 a.m.	7.05 - 7.15 a.m.	7.15 - 7.25 a.m.	7.25 - 7.30 a.m.
<b>DOM</b>	Canciones devotas	Horarios de ómnibus y precios mercado	Canciones para niños	Medioambiente	Música de cine	Anuncios de servicios públicos (ASP) Jingle y contacto con la información
<b>LUN</b>	Canciones devotas	Horarios de ómnibus y precios de mercado	Janapadha geethe (canciones folclóricas)	Medicina indígena	Música de cine	ASP Jingle y contacto con la información
<b>MAR</b>	Canciones devotas	Horarios de ómnibus y precios de mercado	Pairu naati geethe (canciones folclóricas)	Agricultura	Música de cine	ASP Jingle y contacto con la información
<b>MIÉ</b>	Canciones devotas	Horarios de ómnibus y precios de mercado	Bhavageethe (canciones devotas)	Salud	Música de cine	ASP Jingle y contacto con la información
<b>JUE</b>	Canciones devotas	Horarios de ómnibus y precios de mercado	Sanghadha haadu (canciones de mujeres)	Noticias acerca de sangha	Música de cine	ASP Jingle y contacto con la información
<b>VIE</b>	Canciones devotas	Horarios de ómnibus y precios de mercado	Canciones para niños	Educación	Música de cine	ASP Jingle y contacto con la información
<b>SAB</b>	Canciones devotas	Horarios de ómnibus y precios de mercado	Canciones de conciencia	Noticias locales	Música de cine	ASP Jingle y contacto con la información

Tarde	6.00 - 6.05 p.m.	6.05 - 6.15 p.m.	6.15 - 6.25 p.m.	6.25 - 6.40 p.m.	6.40 - 6.55 p.m.	6.55 - 7.00 p.m.
<b>DOM</b>	Jingle y contacto con la información	Valores familiares	Canciones de conciencia	Foro juvenil	Música de cine	ASP y contacto con la información
<b>LUN</b>	Jingle y contacto con la información	Respuestas del médico	Programas para niños	Debate	Música de cine	ASP y contacto con la información
<b>MAR</b>	Jingle y contacto con la información	Programas de generación de ingresos	Janapadha geethe	Narraciones	Música de cine	ASP y contacto con la información
<b>MIE</b>	Jingle y contacto con la información	Programas de recursos del Centro	Canciones agrícolas	Historias de éxito	Música de cine	ASP y contacto con la información
<b>JUE</b>	Jingle y contacto con la información	Preguntas para abogados	Bhavageethe (canciones devotas)	Discusión de granjeros	Música de cine	ASP y contacto con la información
<b>VIE</b>	Jingle y contacto con la información	Programa de recursos del centro	Sanghadha haadu (canciones de mujeres)	Noticias de Panchayat	Música de cine	ASP y contacto con la información
<b>SAB</b>	Jingle y contacto con la información	Niños y mujeres	Programas para niños	Noticias locales	Música de cine	ASP y contacto con la información

## Programación de idiomas: Kannada, Telegu, Hindi.





## Anexo 8

### eNRICH - Una solución de software comunitario

La gente de la comunidad que realmente enfrenta los desafíos reales en sus vidas diarias, son los mejores jueces acerca de qué información es más relevante para ellos. Un CMC centrado en la gente coloca la responsabilidad en la comunidad para identificar sus necesidades y también desarrollar su base de conocimiento. Este enfoque no sólo hará que el conocimiento adquirido sea más relevante para su comunidad sino que aumentará la autoconfianza de la comunidad en su habilidad para encontrar soluciones a sus problemas.

La mayor parte de los centros de comunicación rurales que usan Internet y sus propios sitios web padecen de una u otra de las siguientes desventajas:

- El desarrollo de un sitio web lleva mucho tiempo y requiere destrezas especiales para modificarlo, revisarlo y cargar información. Esto reduce la autosustentabilidad del centro
- La comunicación efectiva dentro y entre la comunidad es un ingrediente necesario para el empoderamiento de ésta. Sin embargo, estos sitios web invariablemente ponen más el foco en la recuperación de la información y menos en proporcionar facilidades para la comunicación comunitaria
- Estos sitios web carecen de recursos para que los miembros de la comunidad participen en la construcción del sitio web; así los miembros de la comunidad son participantes pasivos más que activos en el centro
- Buscar información relevante lleva mucho tiempo, es costoso y requiere destrezas especiales. Aún cuando se ha reunido la información, su relevancia y autenticidad no puede ser juzgada por ellos. Este problema se hace más complejo por los bajos niveles de alfabetización de muchos de la comunidad.

#### eNRICH es un buscador genérico de TIC que:

- Actúa como una solución integrada que satisface las necesidades de información y comunicación de las comunidades
- Puede ser adaptado a los requisitos del cliente en términos de idioma y contenido
- Estimula a los miembros de la comunidad a producir su propio contenido local
- Permite fácil acceso a la información relevante y autenticada
- Posibilita la comunicación eficiente dentro y entre las comunidades

#### eNRICH – un software para comunidades rurales

eNRICH es una solución basada en la web que se puede usar en un buscador de web. eNRICH intenta apoyar su tema subyacente de “poner las TIC en manos de la gente” a través de sus dos interfaces:

- **Interfaz de Usuario de Buscador Comunitario** – Esta interfaz, también llamada **Buscador Comunitario (Fig.1)** es la interfaz que usarán los miembros de la comunidad. Es una interfaz simple, consistente y fácil de usar que requiere bajo nivel de competencia de sus usuarios, de ese modo reduce el desafío de la carencia de habilidades apropiadas. El **Buscador Comunitario** se puede adaptar a los requisitos del cliente de manera que la interfaz entera está disponible en el idioma local. Esta facilidad ayuda a reducir la barrera que las comunidades rurales invariablemente enfrentan cuando usan las últimas TIC. También, la gente puede interactuar usando una variedad de medios, tales como texto, audio, vídeo, etc. Esto enfrenta el problema del analfabetismo que es una barrera importante en las áreas rurales.



Fig.1

El **Buscador Comunitario** se divide en las siguientes secciones principales, cada una se dirige a un aspecto importante del empoderamiento de la comunidad:

- **Recursos de información** – Internet es un rico depósito de recursos de información y conocimiento. El acceso a esas fuentes de conocimiento puede ayudar enormemente a ahorrar tiempo y recursos de la comunidad y también ayudar a expandir el horizonte de conocimiento de la comunidad. Esta sección es una puerta de entrada a esos recursos de información en Internet. Si la conexión a Internet online no está disponible, el contenido puede guardarse como archivo en la máquina local. También, como el idioma es una barrera importante para acceder a esos recursos, el contenido se puede traducir al idioma local y ponerlo a disposición como archivo local
- **Servicios** – Esta sección contiene vínculos a fuentes que están más orientadas a servicios que a información. Ejemplos de esto incluyen formularios del gobierno, noticias, micro créditos y créditos bancarios rurales, vacantes y solicitudes de registros de nacimiento y defunción, etc. Estos recursos orientados a servicios pueden estar disponibles en Internet o pueden ponerse a disposición colocándolos en un archivo en la máquina local
- **Cartelera de anuncios** – Esta facilidad habilita a los usuarios de la comunidad a poner sus mensajes tales como diversos anuncios y mensajes públicos de miembros individuales/ organizaciones de la comunidad sobre reuniones locales, trueques, remates, ofertas especiales, oportunidades de trabajo, etc. La gente puede poner sus mensajes como archivo de texto, audio o vídeo
- **Encuesta de opinión** – Para promover la participación de la gente en temas de interés local, eNRICH ha previsto que la gente pueda votar sobre determinado tema. Los miembros visitantes de la comunidad pueden expresar su opinión sobre el tema a través de la encuesta. Se disponen cinco opciones de voto. Ellas son
  - Si
  - No
  - No puedo decir
  - No diré
  - Irrelevante



Para posibilitar que la gente exprese su opinión más en detalle, está previsto que se pueda agregar comentarios.

- **Base de datos local** – La Base de Datos local puede incluir conocimiento indígena como conocimiento en artesanía local, medicina local, etc., y también otra información creada localmente como informes periódicos sobre salud, educación, etc., enviadas a agencias de desarrollo, listas electorales, registro de tierras, información de gobierno local, institutos de educación y servicios de extensión, etc. Mientras el conocimiento indígena ayuda a conservar la identidad cultural de la comunidad, otra información local ayudará a elevar la conciencia de la comunidad acerca de los temas de desarrollo urgentes que forman la base de la discusión crítica entre los miembros de la comunidad. Es probable que el contenido de la base de datos local sea cargado por los voluntarios comunitarios. Aquí, otra vez, el contenido puede estar en cualquier medio (texto tipeado, audio, archivos, etc.)
- **Servicios de comunicación** – eNRICH posibilita una comunicación fácil y eficiente dentro y entre las comunidades con tecnología eNRICH. A los usuarios de la comunidad se les proporciona acceso a una variedad de servicios de comunicación. En particular, se proporcionan cuatro **Servicios de Comunicación**:
  - Hablar con el Gestor
  - Correo electrónico
  - Voz de la comunidad
  - Messenger instantáneo
  - Chateo

Cada tipo de servicio ayuda a los usuarios a comunicarse dentro y fuera de la comunidad de diferente manera.

- **Zona de aprendizaje** – Este es un lugar donde los miembros de la comunidad pueden aprender sobre nuevas tecnologías, ideas, etc., a través de módulos de cursos multimedia efectivos.
- **Interfaz del Usuario Gestor de Escritorio (Desk Manager User Interface)** – Esta interfaz, también llamada **Gestor de Escritorio (Desk Manager) (Fig. 2)** para abreviar, es la interfaz que usará el Gestor del sitio eNRICH. Esta es una herramienta de administración y análisis basada en buscador para el Gestor del sitio.

Fig 2





El Gestor usará el **Gestor de Escritorio** para

- Adaptar el **Buscador Comunitario** para posibilitar el idioma local
- Agregar nuevos vínculos o editar/borrar vínculos existentes bajo la sección Fuentes de Información y Servicios
- Identificar temas para la encuesta de opinión, mensaje del día, etc.
- Moderar los contenidos y mensajes cargados por los usuarios de la comunidad (a través de la Base de Datos Local, la Voz Comunitaria, la Cartelera, etc.) de manera que sean más auténticos y relevantes
- Interactuar con los miembros de la comunidad para atender las quejas y necesidades que surgen de parte de ellos
- Hacer la reorganización general del sitio **eNRICH** como borrar archivos no deseados, mensajes contenidos, etc.

## **Análisis del comportamiento del usuario**

Reunir datos sobre el perfil del usuario visitante y su comportamiento en el acceso a la información y comunicación es un aspecto importante de **eNRICH**. Como los usuarios de su comunidad realizan varias actividades en el sitio **Buscador Comunitario**, sus actividades son entradas al sistema automáticamente y los datos se guardan en una base de datos. Este registro, en conjunción con el perfil del usuario y los datos sobre las fuentes de información, servicios y otras facilidades suministradas por su sitio **eNRICH** proporciona un rico depósito de datos. Se puede llevar a cabo una Investigación de Acción sobre estos datos para estudiar el impacto de los servicios de su CMC en la mejora de la vida de los usuarios. La retroalimentación que se recibe de estos análisis pueden proporcionar valiosa comprensión sobre las necesidades de información y comunicación de la comunidad que pueden luego retroalimentar al software para hacerlo más útil para la comunidad.

## **Capacidades preconstruidas**

**eNRICH** viene con dos capacidades principales preconstruidas incluidas:

### ● **Muestra de Información/Categorización del Servicio**

Cuando se instala **eNRICH** por primera vez, se crean automáticamente un número de subcategorías y vínculos bajo la categoría Recurso de Información. Además de proporcionar a la comunidad una ventaja al usar **eNRICH**, estas categorías y vínculos dan una dirección sobre el tipo de subcategorías y vínculos que el gestor puede crear bajo las categorías de Recurso de Información, Servicios y Base de Datos Local. Si la alternativa de categorización no se adecua a las necesidades de la comunidad, se pueden borrar y crear nuevas.

### ● **Banco URL**

Una cuestión importante a la que intenta dirigirse **eNRICH** es a la identificación de recursos de información relevantes y auténticos en Internet. Internet es un vasto depósito de fuentes de información, pero los miembros de la comunidad con recursos limitados (en términos de aptitudes, ancho de banda y tiempo requerido para navegar en Internet) no están en buena posición para juzgar correctamente la autenticidad de la información disponible. **eNRICH** intenta tratar este tema suministrando un banco URL con el software. El gestor, mientras identifica las URL relevantes y autenticadas bajo las secciones de Recursos de Información y Servicios, puede mirar la lista del Banco URL e incluirla en el sitio si la fuente de información es relevante para la comunidad.

Planeamos actualizar periódicamente el Banco URL para incluir más y más URL relevantes y autenticadas. Las comunidades que tienen el software **eNRICH** pueden descargar el Banco URL y usar los vínculos en su propio sitio.



## El camino por delante

La interfaz **eNRICH** puede ser mejorada más adelante por aportes multimodales y la producción de multimedia con asistencia de tecnologías que podrían dar empoderamiento a la gente con desafíos físicos y a la gente analfabeta. La interfaz podría ser mejorada para que pueda captar los gestos/comportamientos de los usuarios visitantes intuitivamente, modelarla y ofrecer ayuda o información requerida en forma activa.

**eNRICH** (<http://enrich.nic.in>) está desarrollado por **National Informatics Centre** (Centro Nacional de Informática) (**NIC**, <http://home.nic.in>) India.

---

**Rama Hariharan** es el Director Analista de Sistema, Grupo Proyecto de Sistemas de Información Rural Computarizada, Centro Nacional de Informática, Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicación, Gobierno de la India  
Email: [rama@hub.nic.in](mailto:rama@hub.nic.in)

El manual de CMC es resultado de sugerencias y retroalimentación de comunidades en áreas rurales y urbanas, ONG que trabajan para el empoderamiento de la comunidad, planificadores de la comunicación que apoyan actividades de desarrollo, pequeños empresarios rurales y urbanos.

“Lo que sería más útil para mí y para la gente con la que trabajo que están realmente gestionando telecentros, sería una guía práctica en lenguaje simple de cómo establecer y hacer funcionar centros multimedia, que se puedan aplicar a diferentes casos - dejando claro que no hay una sola forma”

“Formación de una coalición - ¿cómo unimos los medios de comunicación y los problemas a resolver?”

“Comunidades, contrapartes y públicos... ¿qué es una comunidad?”

“¿Cómo analizar las principales necesidades, las divisiones sociales, las tensiones y desigualdades en nuestra localidad? ¿Qué papel pueden jugar los medios de comunicación al ocuparse de estos temas?”

“Necesitamos una guía para estas cuestiones”

*Respuestas a consultas con contrapartes en Centros Multimedia Comunitarios*

El Manual de CMC será una guía útil si ya están operando una estación de radio comunitaria o un centro multimedia comunitario, proporcionando servicios de comunicación o si están considerando comenzar un centro de comunicación comunitario.



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

<http://www.unesco.org/webworld/cmc>

Para más información contactar a  
[cmc@unesco.org](mailto:cmc@unesco.org)