

Alianzas multisectoriales y tecnologías digitales para el desarrollo en América Latina y el Caribe

Estudio de tres casos

*Fundación Omar Dengo (Ed.)
Fundación Acceso
Fundación ChasquiNet*

Alianzas multisectoriales y tecnologías digitales para el desarrollo en América Latina y el Caribe
Estudio de tres casos

Esta publicación se ha producido gracias al apoyo de International Development Research Centre - IDRC, Canadá (www.idrc.ca), y se inscribe en un programa de investigación internacional impulsado por Global Knowledge Partnership (www.globalknowledge.org).

Fundación Omar Dengo (Ed.)

Alianzas multisectoriales y tecnologías digitales para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Estudio de tres casos / Fundación Omar Dengo (Ed.), Fundación Acceso, Fundación ChasquiNet
-- 1a ed. -- San José, C.R. : Ediciones Innov@, IDRC, 2007.
100 p. ; 21x 27.3 cm.

ISBN 9977-11-032-8

1. Tecnología de la información. 2. Tecnologías digitales. 3. Desarrollo.
4. Organizaciones. I. Título.

© **Fundación Omar Dengo 2007**

Editado por Ediciones Innov@
San José, Costa Rica
Teléfono: (506) 257-62-77
Fax: (506) 222-1654
www.fod.ac.cr

Se permite la reproducción parcial o total de este libro,
siempre y cuando sea utilizado sin fines de lucro.
Texto disponible en www.fod.ac.cr/publicaciones.
Todos los derechos reservados.

Impreso en San José, Costa Rica,
por Lara Segura Impresores

Tabla de contenidos

<i>Presentación</i>	5
<i>Introducción general</i>	7
CAPACITACIÓN TÉCNICA PARA MADRES Y ADOLESCENTES EMBARAZADAS EN SITUACIÓN DE RIESGO SOCIAL EN COSTA RICA	
<i>Fundación Acceso</i>	11
Introducción	13
La actividad de la alianza multisectorial	13
Historia y contexto de la alianza.....	13
Objetivos de la alianza multisectorial	16
Actividades de la alianza.....	18
Los actores de la alianza multisectorial	18
Motivaciones y expectativas de los actores en su entrada en la alianza	18
Principales obstáculos o riesgos asumidos por los actores en su entrada a la alianza	21
Roles y contribuciones de las organizaciones de la alianza	21
Mecanismos para la toma de decisiones	22
Resolución de conflictos.....	23
El papel de las tecnologías digitales en la alianza multisectorial y en el proyecto	23
Las tecnologías digitales en la alianza	23
Contribución de Internet al cumplimiento de objetivos del proyecto	24
Resultados y lecciones aprendidas	25
Beneficios del abordaje tipo alianza	25
Costos del abordaje tipo alianza	27
Características que han hecho que la alianza sea efectiva	29
Conclusiones	30
Bibliografía	33
HERRAMIENTA DE WINDOWS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TELECENTROS COMUNITARIOS	
<i>Fundación Chasquinet</i>	35
Introducción	37
La actividad de la alianza multisectorial	38
Contexto de la alianza	38

Historia de la alianza	39
Objetivos de la alianza	41
Los actores de la alianza multisectorial	43
Motivaciones y expectativas de los actores en su entrada a la alianza	43
Roles y contribuciones de las organizaciones de la alianza	43
Tipo de acuerdos entre las organizaciones	44
Principales obstáculos encontrados por los actores en la alianza	44
Resolución de conflictos	46
Impresiones de los beneficiarios directos de la alianza sobre los resultados obtenidos	47
Resumen y conclusiones	51
Bibliografía	53
Anexos	55
EL PROGRAMA NACIONAL DE INFORMÁTICA EDUCATIVA DE COSTA RICA	
<i>Fundación Omar Dengo</i>	63
Introducción	65
La actividad de la alianza multisectorial	66
Historia de la alianza multisectorial	66
El contexto que rodeó la puesta en marcha del proyecto	70
Objetivos de la alianza	72
Estrategia para la movilización de recursos	73
Los actores de la alianza multisectorial	76
Motivaciones, de los actores para entrar en la alianza	76
Riesgos asumidos por los actores en su entrada en la alianza	77
Principales obstáculos o problemas que se dieron en la alianza	79
Roles y contribuciones de las principales organizaciones de la alianza	80
Tipo de acuerdos entre las organizaciones involucradas	85
Mecanismos para la toma de decisiones	86
Resolución de conflictos entre el MEP y la FOD	88
Resultados y lecciones aprendidas	89
Beneficios del abordaje tipo alianza	89
Costos y lecciones aprendidas del abordaje tipo alianza	90
Características que han hecho efectiva la alianza	91
Bibliografía	94
<i>Conclusiones generales</i>	95

Presentación

Las alianzas multisectoriales constituyen un potente instrumento para impulsar proyectos de desarrollo y superación de la pobreza. Son críticas cuando se trata de iniciativas que utilizan las tecnologías digitales para generar capacidades, mejorar la salud, crear fuentes de empleo y oportunidades de emprendimiento. Permiten articular distintos tipos de conocimiento, experiencias y recursos en pos de un objetivo común. Estas alianzas también potencian y enriquecen los esfuerzos aislados que solían poner en marcha las organizaciones, los gobiernos, las universidades y las empresas. Su dinámica hace posible el logro de soluciones más innovadoras, sostenibles y con mejores resultados. A pesar de lo anterior, las alianzas multisectoriales también enfrentan obstáculos, limitaciones y problemas. Es precisamente por esto que el análisis sistemático y riguroso de las formas en que se conforman y operan, tienen éxito o fracasan, es de enorme trascendencia para la comunidad internacional.

No debe sorprendernos, por lo tanto, que la Alianza para el Conocimiento Global (GKP, por sus siglas en inglés) y el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID o IDRC como suele ser más conocido por sus siglas en inglés) de Canadá, hayan dedicado tan importante atención a este tema y que lo hayan convertido en una parte esencial de sus actividades de investigación e intercambio de conocimiento. De hecho, el trabajo conjunto de estas dos entidades está en la base de esta investigación. El contenido de esta publicación forma parte de un proyecto de investigación más amplio que impulsó GKP en Asia, África y América Latina. El diseño y conducción general de ese estudio estuvo a cargo de Paul Greener, de la Fundación de Cooperación al Desarrollo de Australia. Fue ejecutado en los países participantes por organizaciones asociadas a GKP. Algunos de los resultados preliminares de este trabajo internacional fueron presentados como un aporte a las deliberaciones de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información celebrada en Túnez a finales del 2005.

La investigación correspondiente a América Latina y su publicación lo financió en su totalidad IDRC. Comprende tres estudios de caso que estuvieron a cargo de los investigadores Klaus Stoll y Oscar Maeso de la Fundación Chasquinet de Ecuador; Evelyn Zamora, de la Fundación Acceso que opera en varios países de Centroamérica; y de María Eugenia Bujanda, de la Fundación Omar Dengo de Costa Rica, quien además tuvo a cargo la coordinación general y la edición del estudio regional que aquí presentamos. La calidad

del trabajo exige nuestro reconocimiento a los investigadores y a la coordinadora del proyecto por su labor y por las lecciones y los aprendizajes que se extrajeron de cada experiencia y del proyecto como un todo.

Una vez más, las alianzas y las redes de investigación, colaboración e intercambio rinden frutos de gran utilidad conceptual y práctica para el desarrollo. Esta investigación constituye una buena muestra de su potencial. Este logro no habría sido posible, sin embargo, sin los insumos de un gran número de personas y entidades que hicieron aportes importantes en las conversaciones y entrevistas efectuadas así como por medio de los documentos y referencias que tuvieron a bien compartir con los investigadores. Tampoco sería una realidad sin la sinergia tan positiva que articularon y mantuvieron a lo largo del proceso GKP, IDRC, y las organizaciones y los especialistas participantes en el estudio. Gracias a estos vínculos e interacciones tenemos hoy en nuestras manos una producción de amplio valor y significado.

Clotilde Fonseca

*Directora Ejecutiva, Fundación Omar Dengo
Miembro del Comité Ejecutivo de GKP*

Introducción general

En esta publicación se presentan tres estudios de caso sobre iniciativas de tecnologías digitales para el desarrollo en América Latina que involucran el establecimiento de alianzas multisectoriales.

Las alianzas multisectoriales han sido definidas como asociaciones entre entidades del sector público, del sector no lucrativo, y del sector empresarial, que están dirigidas a resolver desafíos esenciales que afrontan las sociedades. Se caracterizan por la combinación estratégica de recursos y competencias de cada uno de los participantes; y por estar basadas en la igualdad, el riesgo compartido, las contribuciones compartidas y el beneficio mutuo.

En vez de contemplar a los distintos sectores que integran la estructura socioeconómica como competidores o rivales, el enfoque de las alianzas multisectoriales defiende que los retos que enfrentan nuestras sociedades solo pueden resolverse mediante la colaboración entre ellos. Las fortalezas de unos compensan las debilidades de los otros y viceversa. Por ejemplo, solo el Estado puede dotar a las iniciativas de estatus de política pública y otorgarles amplia cobertura, pero se ve imposibilitado a menudo para responder de manera ágil e innovadora a necesidades emergentes. En este punto puede apoyarse en el sector social, dado que este, por su cercanía y sensibilidad hacia las poblaciones, especialmente las más desfavorecidas, goza de un profundo conocimiento de sus necesidades y de la flexibilidad para poner en funcionamiento mecanismos de respuesta rápidos y efectivos. El sector académico a menudo aporta su experticia en marcos de trabajo y propuestas fundamentadas y sometidas a rigurosos procesos de análisis e investigación. El sector empresarial contribuye con soluciones técnicas probadas y competitivas, y también con su potencial económico.

Esta complementariedad y necesidad mutua entre distintos sectores es aún más patente en el campo de las tecnologías digitales para el desarrollo, debido a la magnitud y complejidad de las soluciones que requieren las necesidades presentes en este campo. Sin embargo, existen pocos casos documentados de alianzas multisectoriales exitosas dedicadas a la promoción de las tecnologías digitales para el desarrollo.

Con el fin de cubrir este déficit, la organización Global Knowledge Partnership (www.globalknowledge.org) ha impulsado una serie de estudios de caso sobre experiencias actuales en diversas partes del mundo. Estos estudios se caracterizan por ofrecer algo más que una mera descripción de actividades o resultados: su énfasis es el análisis

del proceso por el cual las alianzas se crearon y se han sostenido en el tiempo.

Tres fundaciones latinoamericanas, la Fundación Acceso (con sede en Costa Rica), la Fundación ChasquiNet (Ecuador) y la Fundación Omar Dengo (Costa Rica), se han unido bajo la coordinación de esta última, para aplicar una misma metodología de estudio a tres experiencias desarrolladas en la región. El objetivo de este trabajo conjunto es señalar ciertos criterios de desempeño y las lecciones aprendidas en el proceso, con el fin de promover mejores prácticas en la constitución y mantenimiento de alianzas exitosas. Por ello, el contenido de esta publicación puede ser del interés de miembros de organizaciones que trabajan en el ámbito de las tecnologías digitales para el desarrollo y personas interesadas en temas organizacionales.

Un objetivo secundario ha sido realizar una sistematización de las tres experiencias para las organizaciones ejecutoras de los proyectos, y brindar con ello la posibilidad de analizar las lecciones aprendidas, los factores que se podrían mejorar, los aspectos que habría que fortalecer, etcétera.

El primero de los estudios de casos está dedicado al proyecto Capacitación Técnica para Madres y Embarazadas Adolescentes en Situación de Riesgo Social en Costa Rica. La Fundación Acceso documenta la alianza establecida para ofrecer capacitación en áreas técnicas a esta población, entre el Instituto Tecnológico de Costa Rica (una institución de educación superior de reconocido prestigio especializada en el área de ciencia y tecnología) y el Patronato Nacional de la Infancia (la entidad pública que vela por los niños y las niñas en situación de necesidad). Otras entidades vinculadas al proyecto son el Instituto Nacional de las Mujeres (la oficina pública dedicada a temas de género), el Instituto Mixto de Ayuda Social (la entidad pública encargada de ejecutar la política de asistencia social) y el Centro Feminista de Información y Acción (una organización privada no lucrativa).

La Fundación Chasquinet presenta el segundo estudio, titulado Herramienta de Windows para la administración de telecentros comunitarios. Se trata de un proyecto que involucra la colaboración entre la Organización de Estados Americanos, Microsoft y la propia Fundación Chasquinet para brindar a telecentros comunitarios de distintos países de América Latina y el Caribe la posibilidad de usar un software que facilita su gestión administrativa y operativa.

El tercer estudio ha sido realizado por la Fundación Omar Dengo sobre el Programa Nacional de Informática Educativa de Costa Rica. El trabajo documenta la génesis y evolución de la alianza que promovió esta iniciativa dirigida a la incorporación de las tecnologías digitales

en el sistema educativo público costarricense; una alianza conformada en su núcleo por la Fundación Omar Dengo y el Ministerio de Educación Pública, y por otros actores provenientes del sector empresarial, académico y de la cooperación internacional.

Aunque con lógicas particularidades producto de la diversidad de los proyectos y de los estilos de los autores, los tres estudios parten de un mismo marco teórico y un mismo método para la recolección y análisis de la información.

El análisis aplicado a los tres casos pretende responder las siguientes preguntas: ¿cómo se crean las alianzas multisectoriales?, ¿qué las hace exitosas?, ¿qué ayuda a que se mantengan en el tiempo?, ¿qué beneficios conlleva este enfoque de trabajo sobre otros? Para aportar algunas respuestas a estos interrogantes, la información sobre cada experiencia se ha sistematizado en torno a tres grandes elementos:

- *El proceso de creación de la alianza y su actividad:* cómo se creó, con qué objetivos, qué actividades se desarrollan en su marco.
- *Los actores que conforman la alianza:* cuáles fueron sus motivaciones para entrar en la alianza, qué aporta cada uno, cuáles son los principales riesgos que asumieron, los obstáculos que han tenido que afrontar, qué mecanismos se han establecido para la resolución de conflictos, qué tipo de acuerdos formalizan su relación.
- *Los resultados y lecciones aprendidas que arroja la experiencia.*

La información sistematizada y analizada en los tres estudios de caso, proviene de las siguientes fuentes:

- Entrevistas presenciales o telefónicas a personas clave de las organizaciones miembros de las alianzas en diferentes momentos de su historia.
- Cuestionarios enviados por correo electrónico a personas integrantes de las organizaciones que forman o formaron parte de las alianzas.
- Revisión de la información existente en distintos formatos y documentos internos que contribuyen a reconstruir la historia de las alianzas, así como las decisiones y procesos administrativos y financieros que involucraron.
- Revisión bibliográfica sobre alianzas multisectoriales y sobre los proyectos reseñados en los casos donde existen libros o artículos publicados acerca de ellos.

En todos los casos, las iniciativas estudiadas evidencian la necesidad de buscar sinergias entre distintos actores en pro de un objetivo común: el uso fructífero de las tecnologías digitales para mejorar la calidad de vida y perspectivas de desarrollo de los habitantes de América Latina, especialmente los más desfavorecidos.

Capacitación técnica a madres y adolescentes embarazadas en situación de riesgo social en Costa Rica

*Por Evelyn Zamora Serrano,
en colaboración con
Christian Hidalgo
Fundación Acceso*

Resumen

El proyecto aquí reseñado se dirige a mujeres adolescentes embarazadas o que son ya madres, en situación de riesgo social. Su objetivo es brindarles capacitación técnica en áreas no tradicionales y competitivas, con el fin de mejorar sus oportunidades de acceso al mercado laboral, de generación recursos alternativos o de reinserción en el sistema educativo formal. La iniciativa es conducida por el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), una entidad pública de educación superior. El Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) y la señora Lorena Clare, entonces primera dama del país, intercedieron para que se canalizaran hacia el proyecto algunos de los recursos recolectados por el Estado a través del impuesto al tabaco, y que son administrados en el Patronato Nacional de la Infancia (PANI). El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) se involucra cuando el PANI y el INAMU deciden apoyar al proyecto, con el fin de incorporar a la iniciativa del ITCR a jóvenes madres que participan en sus propios programas. La organización no lucrativa Centro Feminista de Información y Acción (CEFEMINA) ha asumido últimamente el rol de fuente de información y contacto: establece vínculos entre el proyecto y las mujeres jóvenes de las comunidades con las que trabaja. El impacto más relevante puede observarse en la población participante: las madres menores y desfavorecidas sin acceso a la educación tienen la oportunidad de recibir formación en un área técnica, de gran importancia para la sociedad actual, y de disfrutar un espacio de crecimiento, solidaridad, intercambio y apoyo. Adicionalmente, el proyecto ofrece a los miembros de la alianza medios efectivos para cumplir con sus respectivas misiones institucionales.

Introducción

El proyecto Capacitación técnica a madres y adolescentes embarazadas en situación de riesgo social en Costa Rica, es ejecutado por el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), una universidad pública especializada en formación científico-tecnológica. Forma parte de las iniciativas desarrolladas por el *Programa de Equidad de Género de esta universidad*.

En su desarrollo se involucran actores que pertenecen a varios sectores: el ITCR, el cual pertenece al sector académico, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) que pertenecen al sector gubernamental, y el Centro Feminista de Información y Acción (CEFEMINA), que forma parte del sector de la sociedad civil.

El ITCR está a cargo de la ejecución del proyecto desde una visión de extensión social. El PANI es la entidad pública encargada de administrar los fondos destinados al proyecto y, por lo tanto, a dar seguimiento a la dimensión técnica de su ejecución. El IMAS tiene proyectos dirigidos a la población meta y se constituye en una de las alianzas para captar población para el proyecto del ITCR.

Los cursos que se ofrecen corresponden a computación, inglés, administración de empresas, mantenimiento de computadoras y diseño gráfico. Abarcan desde el nivel básico, el nivel intermedio hasta el nivel avanzado. La ubicación de las adolescentes en los niveles depende del grado de escolaridad que hayan alcanzado. El requisito para los cursos avanzados es tener como mínimo tercer año de educación secundaria aprobado, lo cual explica que la mayoría de las muchachas participen en los cursos básicos.

En el nivel básico se brindan cursos de computación que duran entre cuatro y seis meses; y, en el nivel avanzado, cursos más técnicos, entre ellos sobre el uso de Internet. En el período de setiembre de 2003 a agosto de 2005 se graduaron 401 mujeres jóvenes.

La iniciativa está dirigida a adolescentes (menores de 18 años) madres y adolescentes embarazadas que están en riesgo social, con el objetivo de brindarles capacitación técnica en carreras no tradicionales y competitivas. La finalidad última es impulsar su reinserción en los sistemas formales de educación y contribuir a su preparación para el acceso a oportunidades de empleo o a formas alternativas de generación de ingresos.

La actividad de la alianza multisectorial

Historia y contexto de la alianza

Desde 1998, el Programa de Equidad de Género del ITCR ha desarrollado iniciativas de capacitación técnica haciendo énfasis en el uso de metodologías que se adapten a la población de mujeres jóvenes en riesgo social. El primer proyecto se realizó en 1998 con un fondo de la Unión Europea de 80 mil dólares, específicamente del Programa de Mujeres Adolescentes de esta entidad, y consistió en capacitar a 120 jóvenes provenientes de zonas urbanas y rurales: Turrialba, Sarapiquí, Tárcoles, Cartago y San José (zonas marginales).

La capacitación continuó durante los años 1999 y 2000, esta vez con el financiamiento

de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), por lo que lograron así ampliar la experiencia y perfeccionar el modelo. El fondo consistió en 30 mil dólares, provenientes del Programa de Prevención de la Explotación Sexual de Niñas y Niños. Se capacitó a 128 adolescentes de zonas marginales de Cartago y San José.

Posteriormente, la Secretaría Técnica del Programa Construyendo Oportunidades del INAMU, impulsó la asignación de recursos para financiar procesos de inserción educativa de madres adolescentes en riesgo social, por medio de la utilización de los recursos públicos colocados en el Fondo para la Niñez y la Adolescencia, administrado por el PANI. De acuerdo con la ley número 7972, conocida como Ley de Licores y Cigarrillos, se establece en el Artículo 14 inciso c:

...la asignación de 200 millones de colones para el fondo de la niñez y la adolescencia, para financiar proyectos de inserción educativa de las madres adolescentes en situación de riesgo social.

El fondo debe ser administrado por el PANI y dirigirse de forma exclusiva a proyectos que persigan esta finalidad.

El Programa de Equidad de Género aprovechó esta coyuntura para presentar su proyecto de capacitación. El INAMU no solo se interesó por él, sino que propuso ampliarlo abriendo la participación a la Universidad Nacional (UNA) con el fin de tener una cobertura más amplia y así beneficiar a un número mayor de madres adolescentes. De esta forma, en abril del 2002, se puso en marcha el primer año

del proyecto multisectorial con recursos provenientes del PANI.¹

En el primer periodo (2002-2003), los fondos girados ascendieron a 370 mil dólares y se capacitó a 762 madres y embarazadas adolescentes de zonas marginales de Cartago y San José inscritas en el Programa Construyendo Oportunidades del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). En el segundo periodo (2003-2004), el fondo fue de 146 mil dólares y las proyecciones pretendían capacitar a 400 madres y embarazadas adolescentes.

Esta coordinación entre ITCR-PANI e INAMU fue liderada por funcionarias de esta última instancia, específicamente por Esther Serrano (2002), quien había coordinado el Programa de Mujeres Adolescentes de la Unión Europea y Lorena Flores. El interés común del INAMU y del ITCR fue clave para continuar con las capacitaciones y en forma coordinada inter-institucionalmente.

Cuando Esther Serrano llegó a formar parte de la Comisión Nacional (2002), que trabaja por la madre adolescente, impulsó la idea de canalizar parte del dinero que recauda el gobierno por impuestos a los cigarrillos a la capacitación técnica de madres jóvenes en riesgo social. La idea fue aprobada por la Comisión gracias también a la participación de la Primera Dama de la República (en aquel momento, Lorena Clare), quien estaba muy interesada en apoyar a esta población de mujeres. Doña Lorena habló directamente con la administración del PANI para que se giraran los fondos hacia el proyecto. Esta voluntad política fue un factor de éxito muy importante en las negociaciones.

¹ El proyecto ha contado con una contrapartida del ITCR en términos de laboratorios, personal, gastos operativos y espacio físico para la administración del proyecto.

La Comisión decidió también que para utilizar todos los recursos se debía hacer un proyecto similar en otra universidad, en concreto la Universidad Nacional (UNA), a través de su Instituto de Estudios de la Mujer (IEM) como unidad ejecutora. Por esta razón, se impulsó un proyecto similar en esta universidad, pero con una oferta menos técnica. Desde entonces, el ITCR mantiene algunos intercambios con la UNA pero sin establecer una relación formal, puesto que cada institución desarrolla su propio convenio con el PANI. La relación con la UNA se da en los procesos de negociación de los proyectos, ya que el PANI da seguimiento a los dos proyectos en forma conjunta.

El INAMU, a pesar de ser el ente encargado de emitir políticas en beneficio de las mujeres adolescentes en riesgo social, no está participando actualmente de manera directa en el proyecto. No obstante, se percibe la necesidad de su reincorporación como medio de asegurar la voluntad política que posibilite la sostenibilidad de la iniciativa. Dada la responsabilidad del INAMU de velar por las políticas de bienestar social de las mujeres, le correspondería tener una participación más activa en el proyecto.

Resumiendo, en Costa Rica existe una Ley de Bebidas y Cigarrillos, conocida como la *Ley del Vicio*, que estipula que por la compra de licor o cigarrillos se tiene que pagar un porcentaje dirigido al fondo de la niñez y la adolescencia. El INAMU identifica entonces una oportunidad para aprovechar este dinero en el financiamiento del proyecto del ITCR y de la UNA. Se empiezan a hacer convenios entre universidades y el PANI (que es quien administra este fondo), por lo que el INAMU comienza a desdibujarse, ya que los convenios tenían que ser bilaterales. La relación del INAMU se

plantea en términos de asistencia técnica, sin ejercer ingerencia en esos convenios. Cuando el proyecto fue apoyado por el gobierno (en las instancias del PANI e INAMU), se involucró más el IMAS. Esta institución se interesó en participar para ubicar en el proyecto a las mujeres jóvenes y madres que se capacitan dentro de su Programa Construyendo Oportunidades² y con ello lograr un mayor seguimiento de su población. De hecho, la población participante en Construyendo Oportunidades se había considerado como población meta prioritaria en el convenio de proyecto.

Por su parte, CEFEMINA había entrado en contacto con el proyecto del ITCR desde que éste recibió el apoyo de la Unión Europea, ya que su interés como organización era apoyar la formación en áreas no tradicionales de mujeres adolescentes, lo cual requería un fuerte componente de acompañamiento personal (asesoría psicológica, orientación, empoderamiento personal, etc.). Cuando terminó esta etapa del proyecto, CEFEMINA continuó dando seguimiento a las participantes pero, tras el convenio PANI-ITCR, la organización se alejó de la iniciativa debido a que el PANI había restringido la población a madres o embarazadas menores de edad. CEFEMINA no compartió esta limitación pues no trabaja con poblaciones tan segregadas.

Desde entonces, el papel de la organización giró a uno de tipo más informativo, de contacto. Continuó efectuando el vínculo entre el proyecto y las jóvenes de las comunidades en las que la organización trabaja. En algunas comunidades desarrolló ocasionalmente la función de captar a la población.

Al inicio, al reclutar la población para el Programa Construyendo Oportunidades,

² El Programa Construyendo Oportunidades es un proyecto conjunto entre el INAMU y el IMAS.

el IMAS contrataba a organizaciones no gubernamentales (ONG) como CEFEMINA y VECINOS. Actualmente, el contacto lo realizan personas que no pertenecen a ninguna organización, sino que se contratan personalmente para hacer este trabajo. Ello cambia las condiciones para el ITCR, pues debe coordinar con cada persona en particular en vez de hacerlo con el IMAS y las organizaciones. Bajo estas condiciones, el ITCR establece una estrategia de atracción y selección contratando directamente personal que coordina con las diferentes ONG y otras instancias, como facilitadoras del IMAS, Equipos Básicos de Atención Integral de Salud (EBAIS), escuelas, colegios, radio, televisión, etc., tal y como se resume en la Figura 1.

Objetivos de la alianza multisectorial

El principal objetivo de la alianza es que las instituciones unan esfuerzos, proyecciones y recursos y los pongan al servicio de una población vulnerable. En este caso, lo que se pretende es fomentar destrezas en madres jóvenes y embarazadas para desarrollarse en un área técnica y estar mejor preparadas para emprender iniciativas productivas. Para ello, ha sido preciso desarrollar un modelo de capacitación que parte de las condiciones de las participantes fundamentalmente como mujeres, adolescentes, madres y en situación de riesgo social.

La metodología utilizada en estos cursos se distingue de las metodologías universitarias porque la población con la que se trabaja no es de edad universitaria. La mayoría son jóvenes que han dejado la educación formal, no solo por el embarazo, sino por condiciones socioeconómicas

y de riesgo social: algunas viven situaciones de violencia doméstica y mucho control; a menudo carecen de apoyo familiar para estudiar. Las participantes vienen de hogares donde la agresión es permanente, la educación no se considera importante, y se les presiona para que la abandonen.

Por esta razón la propuesta de capacitación es focalizada. Ello significa que se han diseñado módulos pedagógicos específicos a partir del perfil de las participantes. Se han tomado en cuenta las particularidades de las madres o embarazadas, se han ajustado los horarios a su conveniencia, se han diseñado materiales educativos que sean de su comprensión, se han impartido clases que responden a sus intereses y, sobre todo, se han desarrollado las condiciones para que las jóvenes permanezcan en el programa al proveerles del servicio de guardería, así como beca para transporte y refrigerio.

El ITCR, principal impulsor del proyecto, espera que la alianza permita lanzar una nueva etapa en la que se pueda ligar la iniciativa a los sistemas de educación formal, es decir que las participantes, además de recibir los cursos de computación, reciban becas para seguir estudiando en la escuela o colegio. Esto con el fin de que, además de concluir la educación técnica, terminen su educación secundaria. Concluir la educación formal es importante porque, a pesar de obtener el título de capacitación técnica, es difícil acceder al mercado laboral en buenas condiciones siendo menor de edad y careciendo del bachillerato.

La alianza, motivada por un interés especial del PANI, tiene la expectativa de cambiar el enfoque cuantitativo por uno más cualitativo, es decir, de mejorar las capacitaciones aunque ello implique llegar a menos participantes. Las mejoras consistirían en canalizar más recursos para ampliar las posibilidades de asistencia, en términos

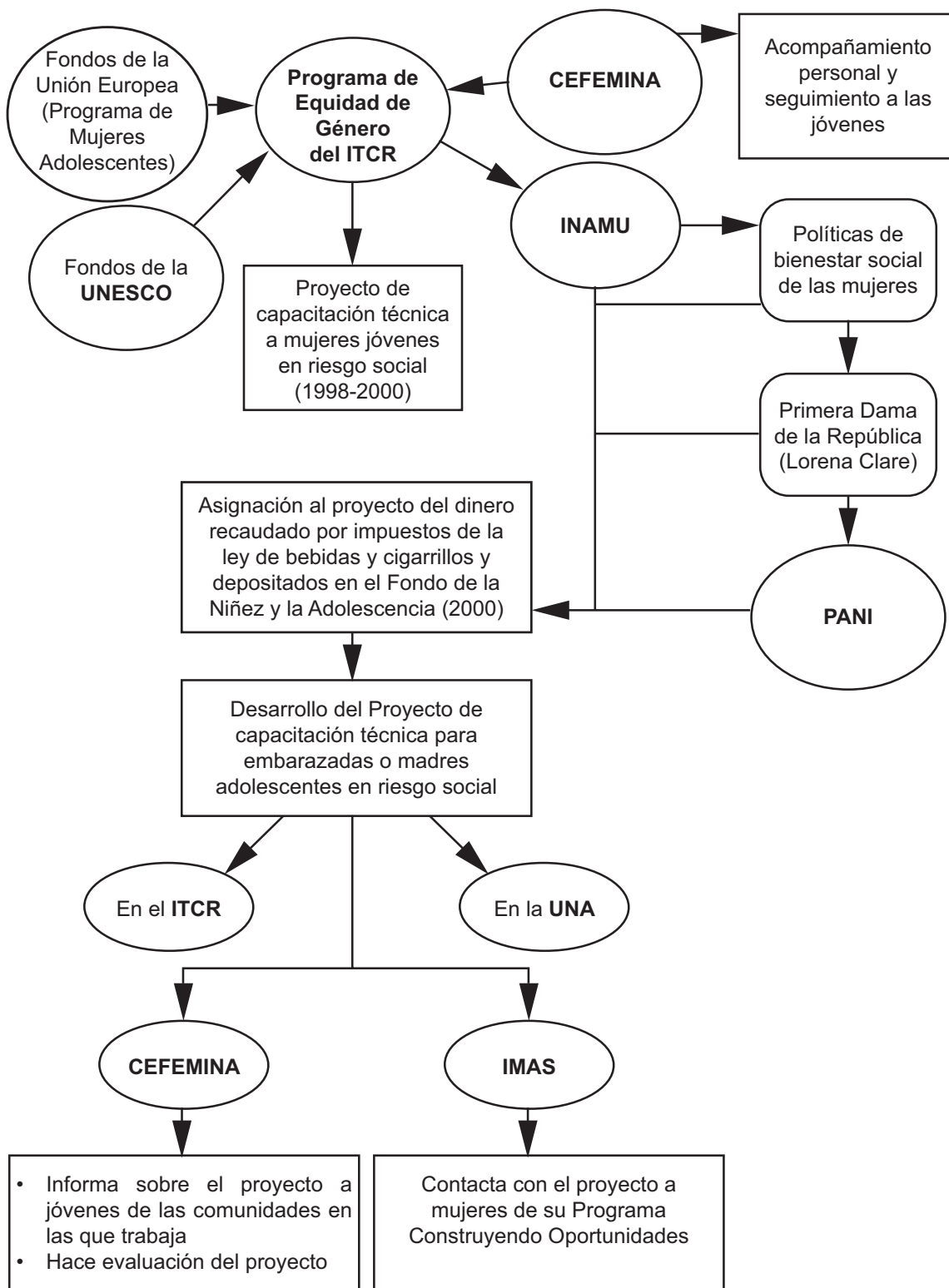


Figura 1.
HISTORIA DE LA ALIANZA MULTISECTORIAL

de becas para acceder y mantenerse en la educación formal y servicio de guardería, manteniendo siempre la alerta de no brindar un apoyo de tipo asistencialista.

También, se desea ejecutar nuevas etapas del proyecto con nuevos módulos de capacitación que se puedan relacionar con el sistema de educación formal, mediante los colegios de secundaria o el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), con el objetivo de brindar mayores oportunidades a las participantes.

Actividades de la alianza

La puesta en marcha y el desarrollo de la iniciativa han implicado ejecutar los siguientes componentes del proyecto:

- Elaboración de la estrategia de planificación del proyecto.
- Diseño académico y metodológico de los cursos y elaboración de materiales didácticos.
- Contratación del personal docente.
- Sensibilización y capacitación del equipo docente para el uso de metodologías participativas y en el establecimiento de relaciones sanas con las estudiantes, es decir, de relaciones de respeto hacia sus condiciones.
- Reclutamiento de jóvenes madres y embarazadas.
- Orientación a la población sobre las opciones técnicas en áreas no tradicionales según sus aptitudes y preferencias personales.
- Desarrollo del proceso de capacitación.
- Apertura de guarderías infantiles para brindar atención a las hijas e hijos de las madres adolescentes participantes que requieran del servicio de cuidado.

- Evaluación, seguimiento y asesoramiento psicoeducativo para que las jóvenes permanezcan dentro del proyecto.
- Desarrollo de un proceso permanente de coordinación con las instancias del PANI encargadas de supervisar el programa de capacitación tanto en el área técnica como administrativa.
- Evaluación permanente del proyecto con el fin de generar las mejoras que sean necesarias.
- Promoción del Programa de Capacitación Técnica a Madres Adolescentes en el plano nacional.

Los actores de la alianza multisectorial

Motivaciones y expectativas de los actores en su entrada en la alianza

Uno de los principales puntos de origen del proyecto y la alianza que lo sustenta, es el compromiso del ITCR por realizar proyectos de extensión social, es decir, proyectos que beneficien no solo a su población estudiantil, sino a la comunidad que les rodea. Se tiene un gran interés por fortalecer la integración con diversos sectores sociales a través de proyectos de extensión. Por otro lado, el Programa de Equidad de Género del ITCR tiene el objetivo general de impulsar programas de fortalecimiento de las mujeres, y concede especial importancia a la población en desventaja social y al desarrollo de metodologías adecuadas para ésta. El ITCR encuentra muy valiosa la alianza para que su iniciativa de capa-

citación sea reconocida por el gobierno y reciba su apoyo. Con ello se asegura tener un mayor impacto sobre las jóvenes, tal y como lo resume las siguientes palabras de Ana Rosa Ruiz.

Siempre se planteó que una estrategia de este tipo (que va más allá de abrir un curso gratuito para tener una oferta académica enfocada en madres adolescentes, es decir, con metodologías especiales) debía darse por medio de una alianza.

Se tenía claro que el ITCR no la podía realizar solo. El ITCR siempre ha estado enfocado a una población específica, y de hecho parte de un examen de admisión. En este caso queríamos llegar a otro tipo de población, por lo que se necesitaba de otros entes que nos ayudaran a lograrlo.

Ana Rosa Ruiz, ITCR

La principal motivación del INAMU, al entrar en esta alianza con instituciones como el ITCR para apoyar a madres adolescentes, es canalizar recursos que permitan llevar a la práctica sus políticas a favor de esta población. El INAMU trabaja para que las políticas públicas cuenten con una perspectiva de género, es decir, para que fondos de partidas específicas lleguen a la mayor cantidad posible de mujeres. Su interés en el proyecto es participar en un caso de aplicación de las políticas públicas a favor de las mujeres.

En el caso del PANI, no existió un interés inicial por el proyecto ni por la alianza. Entrar a administrar los recursos destinados a la iniciativa fue una función asignada, es decir, una imposición política, ya que por mandato de ley los recursos del impuesto a las bebidas y cigarrillos tienen que destinarse a un fondo administrado por él: el Fondo de la Niñez y la Adolescencia. Sin embargo, como debe reportar informes a la Contraloría General de la República sobre la ejecución de su presupuesto, el

PANI identificó en la alianza una oportunidad para ampliar el número de personas beneficiadas por el Fondo. No obstante, también le interesa brindar un reporte a la Contraloría que refleje no solo un buen uso de los recursos en términos cuantitativos, sino también en términos cualitativos, es decir, que los recursos se inviertan en un proceso de formación de calidad y con resultados positivos.

Por su lado, la principal motivación del IMAS, al participar en la alianza, es contar con una mayor cantidad de mujeres integrantes del Programa Construyendo Oportunidades, para las cuales la capacitación en computación del proyecto del ITCR es una opción más del paquete formativo que el programa les ofrece. El principal riesgo que corre esta alianza radica en el momento en que el Programa Construyendo Oportunidades termine, se pierda la vinculación con el IMAS porque la población se podrá contactar por otro medio.

El mayor interés de CEFEMINA en la alianza era ejercer una vigilancia política, como organización del sector social con amplia experiencia y manejo en el tema de mujeres. Por esta razón, desde inicios del proyecto, señaló que era importante que las organizaciones de mujeres tuvieran un rol para asesorar sobre los contenidos ofrecidos y cuidar que no se castigara o se visualizara mal el hecho de que las jóvenes estuvieran embarazadas. Actualmente, CEFEMINA no está ejerciendo el papel de vigilancia política, a excepción de la evaluación externa del proyecto que se le encargó debido a su conocimiento en el tema.

A continuación, se presenta la Figura 2 que muestra a los actores de la alianza con sus respectivos objetivos. Se debe aclarar que actualmente la alianza existe, formalizada por medio de un convenio entre el

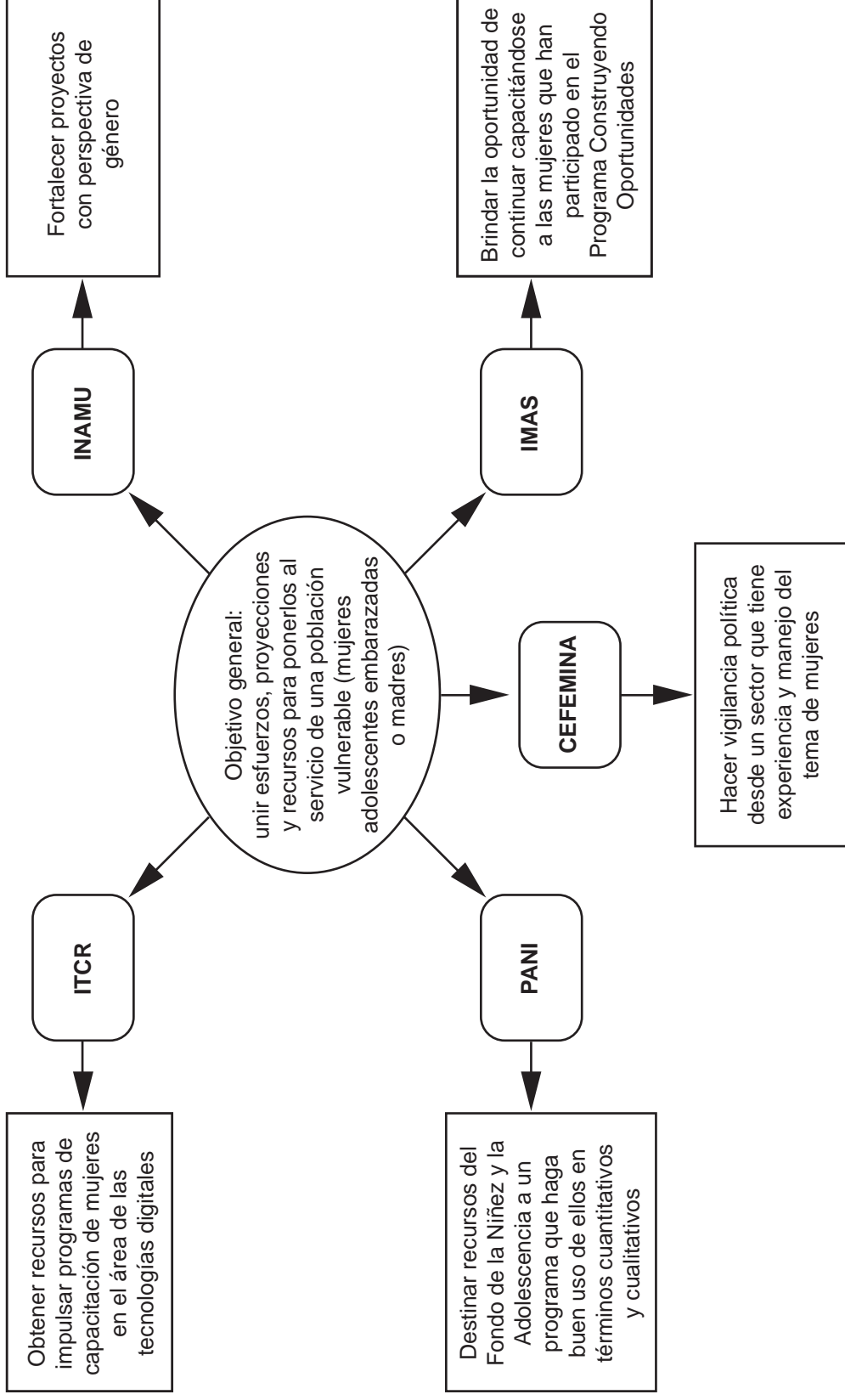


Figura 2.
ACTORES Y OBJETIVOS DE LA ALIANZA FORMAL E INFORMAL

ITCR y el PANI. Otras instituciones como el INAMU y el IMAS no están involucradas de manera directa pero participan informalmente del proyecto por sus motivaciones muy particulares. CEFEMINA tampoco tiene una función permanente dentro de la alianza, a no ser por la respuesta a solicitudes puntuales como la realización de una evaluación.

Principales obstáculos o riesgos asumidos por los actores en su entrada a la alianza

El primer obstáculo de la alianza fue la falta de reconocimiento del proyecto por parte del PANI. Inicialmente, el Patronato no valoraba la iniciativa, sentía que los fondos eran suyos pero que el INAMU les estaba imponiendo cómo y en qué utilizarlos. Esto supuso un conflicto difícil de resolver.

También aparecieron otros obstáculos legales durante el proceso. Uno de ellos se refiere a que, por ley, los recursos del Fondo de la Niñez y la Adolescencia solo se pueden utilizar para brindar capacitación a personas menores de 18 años. Esto incide negativamente en la población atendida porque, al cumplir los 18 años, las jóvenes no pueden continuar el proceso de formación. En este sentido, la alianza con el PANI, a pesar de ser fundamental para la obtención de recursos, ha limitado la continuidad en el proyecto de algunas participantes que lo requerían.

Por otro lado, al ser el PANI una entidad gubernamental en la que los jefes cambian conforme al ciclo político, se debe volver a negociar y dar a conocer el proyecto con cada cambio de gerentes técnicos, porque no existen mecanismos internos que se encarguen de este proceso.

El INAMU tiene una experiencia técnica, pero la brinda voluntariamente. Digamos que se nos concede cierto respeto, podemos sugerir, pero no estamos en los convenios, entonces no tenemos peso en las decisiones.

Esther Serrano, INAMU

En esta misma línea se vislumbra otro problema. Al contar con financiamiento público, se depende del ciclo del presupuesto anual del gobierno, lo cual significa que, con cada cierre anual del presupuesto, el ITCR tiene que renegociar el proyecto. Esta situación supone un riesgo para su continuidad.

Otro requisito derivado de recibir financiamiento público, es que la alianza debe realizar una serie de trámites formales y formalizar ciertos convenios. Sin embargo, en el momento en que se inició la relación con el PANI, no se tenía claro cuáles eran los procedimientos que este requería. Se trata de trámites que, aunque no entorpecen la ejecución del proyecto, representan un problema en términos de tiempo pues implican un proceso lento de trámites por parte del PANI.

Esta formalidad conlleva otro problema. Debido a que el INAMU no forma parte del convenio, oficial ni legalmente, puede participar pero no tomar decisiones. Esto se considera negativo, en tanto que se trata de la institución que tiene la experiencia de trabajo con este sector de la población.

Roles y contribuciones de las organizaciones de la alianza

La contribución que hace a la alianza el ITCR, a través de su Programa de

Equidad de Género, es la facilitación de la parte técnica, la propuesta y desarrollo de los contenidos académicos, la ejecución de los cursos y la gestión de las becas. Por lo tanto, la propuesta técnica y metodológica es ofrecida por el Instituto. Además, éste es quien incorpora la perspectiva de participación de la mujer en la ciencia y la tecnología y crea los mecanismos para que el resto de actores se sensibilicen sobre el acceso de las mujeres a la tecnología.

Por su parte, el PANI determina y administra los fondos y tiene una importante ingerencia en la definición de la cantidad de participantes, puesto que esta depende del financiamiento. Asimismo, realiza algunas auditorías. Recientemente se ha involucrado más en la parte técnica, con el planteamiento de algunas propuestas, y le ha dado más seguimiento al proyecto. De esta forma, se involucra en la toma de decisiones junto con el ITCR.

Nosotros administramos los fondos. El Ministerio de Hacienda los captura a través de los impuestos y nos los remite a nosotros, específicamente al Fondo de la Niñez y la Adolescencia, de acuerdo con lo que dicta la Ley 7172 en cuyos artículos 14 y 15 se indica que una parte debe ir a riesgo social y otra parte debe ir a madres adolescentes. Pero no podemos ejecutar, no tenemos la experiencia para capacitar o para administrar directamente el recurso.

Marvin Castro, PANI.

Por su parte, el papel de las ONG y del IMAS es el de facilitar el proceso de contacto de las jóvenes. No tienen ingerencia en la toma de decisiones.

La participación del IMAS supone un claro valor agregado, puesto que contacta a jóvenes que ya han pasado o están pasando por su Programa Construyendo Opor-

tunidades, un programa de crecimiento personal donde aprenden a reivindicar su condición de género y fortalecer sus capacidades personales. Esto hace que las participantes lleguen al ITCR con una visión distinta a la de una joven que no haya pasado por un proceso de empoderamiento personal.

El INAMU ha jugado un rol fundamental en la alianza. Al principio fue clave la gestión que realizó con la primera dama de la República y el contacto que tuvo con el PANI. Hoy su asesoría sigue siendo importante para el proyecto, aunque su participación ha ido disminuyendo debido al cambio del personal encargado de darle seguimiento.

Mecanismos para la toma de decisiones

Para tomar decisiones, el mecanismo más utilizado al inicio del proyecto fue la realización de reuniones de discusión y el establecimiento de acuerdos que más tarde se convirtieron en convenios legales entre las instituciones.

Actualmente, no existe ningún mecanismo establecido formalmente. Las reuniones de seguimiento se dan a solicitud de alguna de las partes, a excepción de las reuniones técnicas entre el PANI, el ITCR y la UNA, que se realizan invariablemente cada vez que debe formularse y ejecutarse un nuevo proyecto.

Una de las recomendaciones para la alianza es crear mecanismos formales para darle seguimiento al proyecto y establecer canales de comunicación entre todos los actores.

Resolución de conflictos

La forma de superar los conflictos depende del nivel y la calidad de la comunicación entre las partes involucradas. El ITCR dice tener una comunicación casi permanente con el PANI. Este constantemente recurre a la realización de reuniones y a la comunicación virtual.

El mismo contrato establece que cuando se va a dar un nuevo desembolso hay que entregar un informe técnico financiero. En ese momento se realizan reuniones para la toma de decisiones, para decidir si se da un nuevo desembolso o no. También se cuenta con una comisión que sesiona en forma permanente entre el PANI y el ITCR, y al existir una relación PANI-UNA, se realizan reuniones conjuntas.

Ana Rosa Ruiz, ITCR

En este sentido, se reconoce que la Internet ha jugado un papel fundamental como auxiliar de comunicación. Es decir, aunque las reuniones no obedecen a un mecanismo de comunicación formalmente establecido entre todas las instituciones miembros de la alianza, el ITCR y el PANI establecen sus propias vías de comunicación.

Algo que causó inicialmente cierta molestia al INAMU fue el hecho de que se estableciera un convenio bilateral entre el PANI y el ITCR, y no un convenio tripartito que permitiera su incorporación formal al proyecto. No obstante, esta situación no representó un grave obstáculo dado que el INAMU acabó considerando mejor mantenerse fuera del contrato y participar en calidad de entidad asesora.

Trabajar bajo las disposiciones de un convenio ha supuesto ventajas y una forma de evitar conflictos entre las contrapartes. La

normativa dispone cómo se rige la negociación, cuáles son los roles y las funciones que corresponden a cada una de las partes. El convenio sienta las bases de los acuerdos firmados por cada organización involucrada, y en este sentido contribuye a la disminución de conflictos entre actores.

El papel de las tecnologías digitales en la alianza multisectorial y en el proyecto

Las tecnologías digitales en la alianza

Las tecnologías digitales han contribuido al proceso de desarrollo de la alianza y, por ende, a los alcances logrados por el proyecto. Primero se han usado como una herramienta de comunicación entre las partes y han facilitado la búsqueda de información sobre otras experiencias similares.

Por ejemplo, hacemos conferencias con una persona de Argentina, entonces estamos transfiriendo y recibiendo información de un proyecto en Argentina, de un lugar bastante lejano de Buenos Aires.

Esther Serrano, INAMU

Los usos frecuentes son los de correo, conferencias por Internet y búsqueda de información en sitios Web. Internet ha sido una herramienta funcional porque las personas que forman parte de la alianza tienen buen grado de conocimiento

sobre su uso y tienen acceso a ella en sus lugares de trabajo.

Se han creado listas de correo para mandar información entre los grupos, pero éstas han funcionado más dentro del ITCR que entre las organizaciones de la alianza. Para facilitar la comunicación entre los docentes, se ha utilizado la plataforma de *D-groups*. Debido a que las personas que imparten los cursos no son profesores y profesoras que trabajan permanentemente en el Instituto, el recurso de Internet ha sido muy valioso para efectos de comunicación.

Se ha buscado la creación de espacios comunes y virtuales para visualizar la iniciativa y para que se comprenda que son varios actores los que están construyendo este proceso. Sin embargo, aún no se han logrado consolidar. Se avanzó en la elaboración en formato digital de la presentación del proyecto y se preparó un disco compacto para dar a conocer el proyecto, pero no se ha puesto en línea todavía.

Si bien se reconoce Internet como un recurso necesario para lograr una mayor articulación y darle un valor agregado al intercambio de información, en esta experiencia resultó de apoyo para la consolidación de la alianza pero no para su creación o para su proceso de negociación.

Sin embargo, aún falta mucho para que los actores involucrados en el proyecto potencien el uso de Internet y la hagan una herramienta valiosa para el fortalecimiento de la alianza. Su utilización podría contribuir a dinamizar los procesos de comunicación e intercambio de conocimiento. Para ello es necesario que se diseñe una estrategia en forma conjunta (con todos los actores involucrados) que contemple aquellas aplicaciones de Internet que más se ajusten a las necesidades y requerimientos de la alianza

y de su dinámica. También, se deben establecer los recursos y capacidades necesarias para implementar esta estrategia.

Contribución de Internet al cumplimiento de objetivos del proyecto

No se puede olvidar que la naturaleza misma de la oferta formativa que se brinda tiene como plataforma las tecnologías digitales. Casi todos los cursos que se han dado han tenido lugar en laboratorios conformados por computadoras y redes. La oferta académica está basada en una plataforma de intercambio de información; se ha enseñado a las jóvenes cómo hacer búsquedas, por lo que se ha ofrecido el manejo de la Internet.

Además, Internet ha contribuido al cumplimiento de objetivos del proyecto, sobre todo de aquellos correspondientes a los niveles de capacitación avanzados, pues algunas participantes han recibido capacitación técnica en elaboración y diseño de páginas Web.

Bueno, está el problema de la accesibilidad; algo que a mí me pareció brillante es que en los recursos que les daban a las chicas en las becas, les agregaban el pago de horas para la utilización de Internet. Me pareció muy bien porque primero era darles más opciones que solo el espacio del ITCR y además darles la oportunidad de apropiarse de un espacio que seguramente en su medio nadie usa.

Ana Carcedo, CEFEMINA

Aunque se han impulsado, en algún momento, acciones muy puntuales, como ayudar a las participantes a pagar un café

Internet para que puedan realizar sus tareas o practicar sin tener que ir al ITCR, la herramienta no se ha potenciado en la comunicación con las estudiantes porque éstas no tienen acceso al correo electrónico. Las mujeres con las que se trabaja no tienen los recursos necesarios como computadora y conexión en su casa; muchas no cuentan con acceso gratuito cerca de sus hogares, ni tienen la posibilidad de pagar un café Internet.

Resultados y lecciones aprendidas

Las organizaciones involucradas en la alianza estratégica multisectorial consideran que sus objetivos se han alcanzado, pues han logrado los resultados deseados en la población: las madres adolescentes se mantienen en el proyecto, participan de la capacitación y obtenido su título. Del total de estudiantes que iniciaron el curso de computación en el período 2003-2005, un 75% se graduó y solo un 23% dejó de asistir o nunca asistió (*Cuadro 1*).

Además, se ha realizado un buen trabajo en equipo entre las instituciones involucradas: el ITCR dando la capacitación y coordinando el proyecto, el PANI girando los recursos, el IMAS capturando población, CEFEMINA en su papel de evaluadora, y el INAMU como asesor. Como resultado, la formación ofrecida es de alta calidad y ajustada a los requerimientos de la sociedad actual.

Beneficios del abordaje tipo alianza

El mayor impacto de la alianza es el que se logra en la población que participa en el proyecto: las madres en condiciones de pobreza y menores de edad que no tienen acceso a una carrera del ITCR, pero que, gracias a este proyecto, pueden optar por una formación en un área técnica, tan importante para cualquier labor de la sociedad actual.

También, con el proyecto, el Instituto contribuye a la aplicación práctica de la política de equidad de género de la universi-

Cuadro 1
DATOS DE RENDIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA³
(SEPTIEMBRE 2003- AGOSTO 2005)

Total de estudiantes graduadas del programa	401
Estudiantes pendientes en cursos técnicos	2
Estudiantes que estuvieron en todo el curso y reprobaron	10
Estudiantes que nunca asistieron o desertaron	125
Total de estudiantes matriculadas	538

³ El programa de capacitación técnica incluye los cursos de computación, inglés, administración de empresas, mantenimiento de computadoras y diseño gráfico.

dad. Esto influye en el fortalecimiento del Programa de Equidad de Género, le da visibilidad dentro del sector académico, y reconocimiento entre el profesorado y entre la comunidad estudiantil. De esta forma, la alianza que hace posible el proyecto tiene impacto sobre el reconocimiento del Programa, y con ello sobre su vigencia y fortalecimiento.

En el PANI, igualmente, la alianza hace que cambie el destino y uso de los fondos que administra y que pueda dirigirlos hacia un sector que forma parte de su población meta. El PANI se involucra en una actividad que hace que cambien las condiciones de vida de las jóvenes. El hecho de aportar un fondo que es ejecutado por una institución universitaria, le permite canalizar los recursos que le han sido asignados a entidades que tienen el conocimiento técnico y la capacidad de ejecución de la que él no dispone.

Para nosotros sí sería un gran problema si no existiera la alianza porque no hay otra opción. No existe una opción donde puedas becar una chica, le des transporte, le cuides a los niños o niñas, pues le das un espacio en el que no se tiene que cumplir con muchos requisitos. Para nuestro programa no hay otra opción. Por ejemplo, con nosotras las chicas están en un proceso de seis meses, trabajando todo lo que tiene que ver con identidad, y con el proyecto del ITCR se les abren otras posibilidades, porque la mayoría vive en condición de pobreza y los cursos posiblemente les sirvan para trabajar. Lo que nosotras queremos es que tengan opciones técnicas y educativas que les ayuden a tener una mejor condición de vida y que puedan llegar a tener mejores opciones laborales.

Mónica Vega, IMAS

En el caso del IMAS, la alianza le permite tener mayor impacto sobre la población

que la institución atiende. Ello repercute sobre el logro de sus objetivos y, por lo tanto, sobre la misión que se ha propuesto. Si la institución logra que las jóvenes que forman parte de sus capacitaciones continúen en el proceso formativo, en un área como la que ofrece el proyecto, complementa esfuerzos para hacer más probable el cambio en esa población.

Además, el proyecto es para las jóvenes un espacio de crecimiento personal, de solidaridad, de encuentro y de apoyo. Así lo refleja la siguiente evaluación realizada por CEFEMINA:⁴

Entre las chicas con las que tuvimos la posibilidad de hablar, el impacto más fuerte que mencionan es que el proyecto es muy oportuno porque, además de conseguir capacitación técnica, se obtiene apoyo personal, se tiene la oportunidad de ir a las instalaciones de la universidad y de estar estudiando ahí. Eso, para ellas, es muy importante.

Ana Carcedo, CEFEMINA

El INAMU, dada su misión de trabajar por y para las mujeres, se ve fortalecido por la alianza en tanto que la puesta en práctica de esta experiencia de excelentes resultados, puede ser enseñada y replicada, y genera bienestar sobre las mujeres jóvenes. Es una forma de aplicar y difundir la filosofía de la organización, el convencimiento de que las mujeres necesitan y son capaces de incorporarse al área tecnológica, sobre todo por los réditos que ésta genera en la sociedad de la información y el conocimiento. Asimismo, le genera cierto prestigio al crear alianzas estratégicas intersectoriales con universidades de alto nivel como el ITCR.

⁴ Evaluación realizada para valorar el impacto de la capacitación técnica en adolescentes madres o embarazadas en riesgo social, ejecutada por CEFEMINA en agosto del 2004.

Para el INAMU es importante ver cómo se redireccionan fondos públicos para el bienestar de las mujeres jóvenes. Nosotras estamos tratando de cumplir con nuestro objetivo más allá de la formalidad. Porque es un proyecto bien estructurado, bien hecho, y que puede ser exitoso y sostenido en una filosofía que nosotras compartimos, que es la necesidad de la incorporación de las mujeres en las carreras técnicas no tradicionales y competitivas. Nosotras creemos que es una puerta de entrada para el cambio de valores socioculturales. En este sentido representa una gran ganancia. También es muy provechoso que podamos establecer alianzas intersectoriales con universidades que tienen prestigio.

Esther Serrano, INAMU

En página 28, la Figura 3 presenta un diagrama en el que se visualiza la teoría del impacto del proyecto.

Costos del abordaje tipo alianza

Un problema que ha resultado de la alianza con el PANI es la delimitación de la población por su edad. Debido a que el PANI trabaja por la niñez y la adolescencia, no puede aportar recursos para proyectos dirigidos a jóvenes de 18 o más años. La edad está establecida por ley, por lo que se trata de una delimitación que ha pesado mucho sobre el desarrollo del proyecto. Se dan casos en los que las participantes quieren seguir recibiendo capacitación, o al menos concluir todos sus módulos, pero no se les permite por el requisito de edad.

Esta es la razón por la que CEFEMINA pierde protagonismo dentro de la alianza y el proyecto, considera que la orientación del PANI no es la adecuada, ya que lo que se está haciendo es cumplir burocráticamente con unos lineamientos institucionales, pero es impermeable a cualquier otro enfoque.

Hemos hecho consultas legales y todas las contrapartes le hemos dado muchísima vuelta a cómo justificar que una chica, aunque tenga 18, es importante que reciba esta capacitación, pero hasta la fecha no ha sido posible. La Contraloría y el PANI son muy estrictos con el asunto de las edades, de hecho con la matrícula tenemos que hacer todo un proceso de certificación porque no puede entrar nadie que pase la edad.

Ana Rosa Ruiz, ITCR

Para el IMAS un aspecto que ha sido incómodo dentro del proceso de la alianza, consiste en que en su Programa Construyendo Oportunidades participan tanto adolescentes madres o embarazadas como adolescentes que no son madres, por lo que cuando se ofrece la posibilidad de la capacitación técnica a unas y no a otras, se da disconformidad por parte de las participantes. Cuando el IMAS realizó su primer contacto con el proyecto, no tuvo claro que se dirigía solo a adolescentes madres, sino que se pensó que iba a funcionar en general para todas las mujeres del programa, pero luego se encontraron con la delimitación de la población. Esto causó desmotivación entre las participantes.

Es absurdo que pongan a chicas adolescentes que acaban de dar a luz a estudiar y que además les pongan como requisito que deben hacerlo antes de los 18 años. Si además de un embarazo, en la mayoría de los casos no deseado, estigmatizado y que ha significado la pérdida de derechos, les decís a las chicas que tienen que estudiar, ser eficientes y hacerlo antes de los 18 años porque después no se puede seguir, algo está mal. Las mismas chicas decían en la evaluación que era absurdo que las sacaran en ese momento, que era cuando más lo necesitan y cuando estaban en el mejor momento para poder aprovecharlo. Ya que se había invertido en ellas, se debía seguir haciéndolo.

Ana Carcedo, CEFEMINA

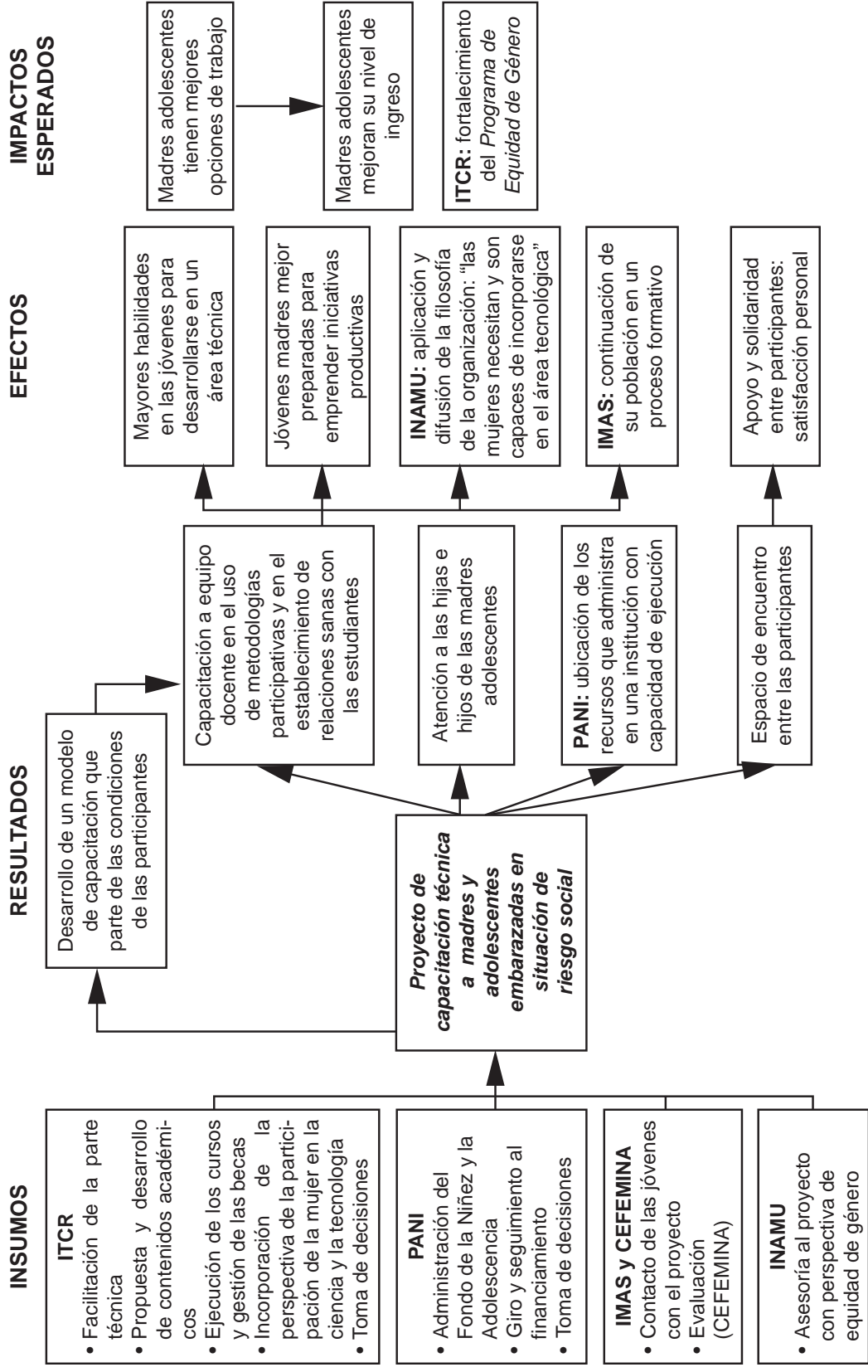


Figura 3. TEORÍA DEL IMPACTO DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA

También se identifica un problema con la fuente de recursos. Al tratarse de recursos públicos, no solo se reconoce que se trata de fondos limitados sino que son difíciles de potenciar. El proceso para acceder a ellos se vuelve burocrático, no porque no exista voluntad para girar los fondos, sino por los trámites que conlleva una cultura institucional como la pública.

El hecho de que nos financiamos con fondos públicos ya es un problema. Por ejemplo, al ser recursos que se disponen por una ley están sujetos a que el Ministerio de Hacienda los haya recaudado y que los deposite a tiempo en el fondo del PANI. Puede ser que existan atrasos, por lo que el PANI no siempre puede contar con los fondos en el momento exacto en el que tiene que utilizarlos.

Laura Queralt, ITCR

Una consecuencia no esperada de la alianza ha sido la espera o el tiempo de transición entre un proyecto y otro. Se suponía que era un proyecto donde el primer convenio se estaba generando por cinco años, con regulaciones e informes por cada año de aplicación. Lo inesperado fue que, a partir del primer año, se tuvo que reiniciar el proceso de negociación del proyecto, el cual se extendía alrededor de un año. Esta situación no era conocida en un inicio por el ITCR, por lo que se dio un atraso de casi año y medio para volver a comenzar con la capacitación, lo cual afectó la secuencia del proyecto y la continuidad de las participantes.

También se da un recargo de funciones con la consolidación del acuerdo entre PANI e ITCR, debido a que cuando las ONG y el IMAS dejan de gestionar el reclutamiento de personas candidatas para participar en los cursos, la función recae sobre la oficina de equidad de género del ITCR. El IMAS ha continuado realizando actividades

específicas para el fortalecimiento del personal, como algunos talleres, pero la mayor parte del proceso de acompañamiento lo ha tenido que asumir el ITCR.

Por ejemplo, algunas chicas entraron de 16 años, participaron un año y al siguiente se tuvieron que esperar porque no se estaban dando cursos. Cuando llega el financiamiento para la tercera parte del proyecto ya han cumplido los 18 años por lo que no pueden continuar con la capacitación. Entonces la población meta se ve afectada, porque por ejemplo aquí hay chicas que llaman y preguntan "¿cuando empieza el proyecto?, es que en agosto cumpla 18 años y si no empieza en julio no voy a poder seguir". Hasta ese extremo hemos llegado.

Laura Queralt, ITCR

Características que han hecho que la alianza sea efectiva

Uno de los factores que más ha influido en la efectividad de la alianza es la constancia demostrada por el Programa de Equidad de Género del ITCR. Esta oficina ha hecho esfuerzos por seguir funcionando dentro de la institución y por hacer que el proyecto permanezca a través del tiempo, a pesar de los cambios de personal que se han dado tanto en el ITCR, como en el PANI y el INAMU.

Sin duda, las personas involucradas han jugado un papel fundamental en la alianza. Tanto aquellas que estuvieron durante el nacimiento del proyecto y durante la negociación de la alianza estratégica, como quienes le han dado seguimiento, se han comprometido en sostener las relaciones para lograr la continuidad del proyecto. Entre ellas, por supuesto, se ha tenido

que generar cierta sinergia además del compromiso.

Por otro lado, se ha contado con la estructura organizativa e institucional que respalda el proyecto. La institucionalidad y la formalidad del proyecto han asegurado su funcionamiento, principalmente por medio del aporte de recursos.

Por ejemplo, yo conozco a las compañeras que han sido pioneras y que han insistido e insistido en sostener el proyecto. Tienen mucha visión y un gran compromiso. También se tiene una institucionalidad que las respalda, la seriedad de un instituto como el ITCR o como el PANI hace que ellas logren saltar los obstáculos y superarlos.

Esther Serrano, INAMU

Conclusiones

Lecciones aprendidas en cuanto a los factores que contribuyen al éxito de la alianza

La alianza estratégica multisectorial depende mucho de las personas que estén al frente de ellas, de su nivel de compromiso y de la empatía que logren establecer con las demás. Las alianzas se construyen mediante la confianza.

Relacionado con este aspecto, existe otro del cual depende el éxito de una alianza: el factor comunicación. Se deben establecer buenos canales de comunicación entre actores y es aquí donde cobra importancia una herramienta como la Internet, que facilita el intercambio de información de una forma muy rápida, sobre todo cuando las condiciones no le permiten al equipo realizar reuniones presenciales muy frecuentemente.

Para el PANI el proyecto fue impuesto por lo que al principio lo rechazaba, pero después, al llegar a gerenciar Jorge Sanabria, se produce un cariño especial por el proyecto y se le dio mucho seguimiento, pero este señor se va porque su posición es política y cuando vienen nuevas personas hay que hacer una nueva negociación para que se enamoren del proyecto. Depende mucho del gerente técnico que esté en el puesto, si le gusta o no. Por ejemplo, desde hace año y medio tenemos una excelente relación con el PANI, y eso se debe a las personas que ingresaron a darle seguimiento a este proyecto.

Laura Queralt, ITCR

Un elemento muy positivo es la experiencia que se ha acumulado de acercamiento a los distintos actores, en especial al sector de gobierno y a las personas que dirigen las instituciones. Se ha ganado experiencia en presentar el proyecto, sus resultados, lo que ofrece y lo que requiere. El apoyo político que se ha obtenido ha sido gracias a esta experiencia. Cuando el proyecto obtuvo el financiamiento público fue porque se habló con doña Lorena Clare, (exprimera dama de la República), y ello ha permitido darle continuidad hasta el momento.

Otra fortaleza que nace de la alianza es la unión de fuerzas entre una institución que trabaja con un sector tan importante como la niñez y la adolescencia, pero que por sí misma no puede trabajar el tema de madres jóvenes y tecnología, y una institución que tiene el conocimiento y la experiencia en este campo. El factor de éxito consiste en admitir que no se puede trabajar un problema de forma aislada.

Para que una alianza multisectorial pueda funcionar es importante contar con un objetivo común entre todos los sectores, evitar que cada institución se oriente por diversos ángulos respecto al proyecto, es decir, que el deseo de beneficiar a la

población meta sea común. Tiene que existir un interés genuino por la población a la que está dirigido el proyecto. En este caso, el interés es brindar a las mujeres jóvenes acceso y uso a las tecnologías y ésta es una forma de cumplir los objetivos de cada una de las partes.

Otro elemento fundamental es el apoyo político que ha recibido el proyecto, es decir, el apoyo que ha recibido de las jerarquías institucionales. Las personas que se encuentran en puestos técnicos son las que tienen más estabilidad en una institución, pero no las autoridades, quienes, además de tener gran influencia en la sostenibilidad de la iniciativa, son las encargadas de establecer relaciones y negociaciones a nivel político.

Por otro lado, una motivación para las distintas contrapartes de participar en una iniciativa en conjunto es que se trate de un proyecto visionario, no de un proyecto de corto plazo que va a terminar en dos años sino de uno con más perspectiva, con el tiempo suficiente para ampliar sus alcances.

Hay que reconocer que la alianza estratégica multisectorial funciona no solamente porque existen mecanismos formales que la establecen, sino porque hay instituciones y personas que están dispuestas a participar también en el marco de la informalidad y, desde ahí, dar sus aportes, ya sean pequeños o grandes.

Por otro lado, la experiencia ha sido innovadora en dos sentidos:

- En la administración de fondos a nivel multisectorial, ya que para el PANI el proceso ha sido completamente nuevo. En el plano legal tuvo que establecer acuerdos diferentes a los que siempre había establecido.

- La unión de varios sectores para la incorporación del área tecnológica al paquete de capacitación dirigido a una población muy específica: las madres jóvenes en riesgo social.

Lecciones aprendidas en cuanto a los factores que impiden el progreso de la alianza

Una lección aprendida al entrar en alianza con otros sectores refiere a conocer primero qué implicaciones tiene ésta para el proyecto, desde las más pequeñas hasta las más grandes. Por ejemplo, si bien todas las partes tenían el conocimiento sobre la restricción de la edad, ninguna conocía las implicaciones que ésta podía tener en la continuidad o conclusión de la capacitación por parte de las madres adolescentes. Por lo tanto, un requerimiento muy importante es que cada una de las contrapartes conozca bien los reglamentos internos de las demás.

También se considera como lección aprendida el establecimiento de una relación con la Contraloría General de la República, aprender a negociar con esta institución, porque finalmente, con sus fiscalizaciones, es este ente que decide si el proyecto continúa o no. A pesar de este rol tan relevante, en un principio no se visualizó como un actor con el que se tuviera que entablar negociación.

Otro factor por considerar es la falta de participación de otros actores que se consideran importantes para la alianza, tales como el Ministerio de Educación Pública (MEP). El MEP debería entrar a fortalecer el proceso, ya que muchas de las prácticas que se han establecido en el proyecto

son propias de la educación formal. Con su apoyo se podría lograr que las estudiantes concluyan también su educación formal y, con ello, facilitarles su inserción en el mercado laboral. Además, el Ministerio se vería beneficiado al obtener una metodología y acercamiento particular a ésta población.

La falta de continuidad de la persona a cargo del proyecto en alguna de las contrapartes, es un factor que puede limitar su éxito. Esta condición cobra mayor fuerza en el PANI donde dependiendo de quién sea la persona que ocupe la dirección técnica, así camina el proyecto, o más lento, o más rápido. El problema es que el convenio establece que la dirección técnica recae en un puesto político que es posible que cambie cada año. Eso tiene su implicación sobre el proyecto.

Algunas contrapartes de la alianza consideran que existe información que solo se maneja a nivel jerárquico o de quienes ejecutan y que no se dispone de un mecanismo ágil para que las comunicaciones fluyan. No existe una posibilidad rápida de informarse de los avances o acuerdos que se toman y no se cuenta con un mecanismo claro para dar seguimiento a

lo que ha venido pasando. Esto repercute en el nivel de participación de las partes involucradas.

Un aspecto de la alianza que ha generado incomodidad entre las contrapartes, ha sido la falta de claridad en la definición de la población meta desde el inicio del proyecto. No se tenían claras desde el principio las condiciones en las que se iba a desarrollar el proyecto, los periodos en los que se iba a trabajar, los recursos de que se disponía y los requisitos de selección de las mujeres participantes.

Los primeros proyectos se dirigían a mujeres jóvenes en riesgo social en general y fue, al acceder a los fondos del PANI, que se redujo la población a las madres adolescentes. Sin embargo, la existencia de un fondo dirigido a este sector está plenamente justificada y el ITCR no tiene inconveniente con la delimitación de que sean madres. No pasa lo mismo con la edad, cuya limitación no procede de la ley en sí, sino del hecho de que el fondo sea administrado por el PANI. Esta situación incluso llevó, en algún momento, al INAMU a administrar este fondo para poder eliminar esa barrera.

Bibliografía

CEFEMINA. *Evaluación del impacto de la capacitación técnica realizada por el PEG-ITCR con adolescentes madres o embarazadas en riesgo social, durante el período 2002-2003. Agosto, 2004.*

Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR). // *Informe, enero-abril, 2004.*

Herramienta de Windows para la administración de telecentros comunitarios

*Por Óscar Maeso,
en colaboración con
María Eileen Delgadillo y
María de Lourdes Acosta
Fundación ChasquiNet*

Resumen

El proyecto pretende contribuir al desarrollo de capacidades de miembros de la red de telecentros latinoamericanos somos@ telecentros mediante el uso de la Herramienta de Windows para la administración de telecentros comunitarios (DCC), una herramienta diseñada para mejorar la gestión de los servicios ofrecidos por los telecentros. La Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI) de la Organización de Estados Americanos planteó el proyecto en el marco de un programa dirigido a promover el uso de las tecnologías digitales para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Microsoft ingresó a la alianza a invitación de SEDI/OAS. Esta empresa desarrolló la herramienta para los telecentros y proveyó software y licencias adicionales para legalizar el software existente en los telecentros beneficiarios, así como los recursos económicos para hacer viable el proyecto. La Fundación ChasquiNet, como centro de excelencia en tecnologías digitales para el desarrollo, fue invitada por SEDI/OAS para implementar y rediseñar el proyecto. Su principal contribución fue la experticia en el desarrollo comunitario con telecentros, la capacitación, el asesoramiento técnico y la instalación de la herramienta. El proceso de constitución de la alianza fue lento y presentó ciertos desafíos que se resolvieron con la colaboración de todas las organizaciones involucradas. El principal resultado fue que la alianza misma demostró ser una estrategia efectiva para alcanzar todos los objetivos propuestos en un inicio. El modelo ganar-ganar y el enfoque innovador de implementación propuesto por la Fundación ChasquiNet, constituyeron importantes factores de éxito.

Introducción

El presente documento es un estudio de caso sobre la alianza multisectorial entre la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI)⁵ de la Organización de Estados Americanos (OEA)⁶, Microsoft^{®7} y la Fundación ChasquiNet⁸ de Ecuador, para un trabajo directo con *somos@telecentros*,⁹ la red de telecentros de América Latina y El Caribe.

La alianza se estableció en el año 2003 con el objetivo de instalar y capacitar a telecentros comunitarios de la región, en el uso de una herramienta para la administración de telecentros bajo el sistema operativo Windows. El convenio operativo fue directamente establecido entre la empresa Microsoft[®] y la Fundación ChasquiNet.

El proyecto fue diseñado por SEDI/OEA, en el marco de un programa dirigido a la promoción del uso de tecnologías digitales para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Microsoft[®] se involucró en el proyecto a raíz de una invitación de SEDI/OEA. Esta empresa desarrolló la herramienta para los telecentros y proporcionó software adicional y licencias para legalizar el software existente en los telecentros beneficiarios, así como los recursos económicos para hacer viable el proyecto.

La Fundación ChasquiNet fue también invitada por SEDI/OEA para introducir y rediseñar el proyecto con el fin de poder ser llevado al campo. Su mayor contribución fue su experticia en el desarrollo

comunitario con telecentros, la capacitación, la asesoría técnica y la instalación de la herramienta. Su enfoque creativo e innovador en la implementación del proyecto ha sido un elemento que todos los miembros de la alianza han destacado.

El matrimonio, según algunos autores,¹⁰ es la primera institución universal de la humanidad. Esta institución social entre individuos ha adquirido diversas formas en las culturas existentes, y ha permanecido en el tiempo, sufriendo mínimas evoluciones que no han alterado su funcionamiento esencial.

En la literatura revisada sobre estudios de caso de alianzas para el desarrollo sostenible, realizados en América Latina, el término *matrimonio* fue utilizado por los entrevistados hispanohablantes para describir los proyectos basados en alianzas (Levinger y McLeod, 2002:8). Además, durante las entrevistas efectuadas para este trabajo, los entrevistados usaron el término matrimonio varias veces.

Así, para efectos de este estudio de caso se utiliza un modelo de narración que incluye textos paralelos, con situaciones anecdóticas, que recogen las similitudes y diferencias entre los términos *alianza* y *matrimonio*. Estas situaciones deben ser interpretadas como culturales, principalmente pertenecientes a culturas europeas occidentales.

Este paralelismo ha sido utilizado como herramienta literaria para facilitar la lectura del estudio de caso y la comprensión del

⁵ Antes denominada Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD). Más información en: <http://www.oainnovacionesyalianzas.org>

⁶ <http://www.oea.org>

⁷ <http://www.microsoft.com>

⁸ <http://www.chasquinet.org>

⁹ <http://www.tele-centros.org>

¹⁰ <http://www3.planalfa.es/irhcordoba/document/elio.htm>

término alianza multisectorial o multiactorial en el ámbito de las tecnologías digitales para el desarrollo.¹¹ Para la elaboración del estudio se han empleado fuentes de información plurales y diversas.

Además, cabe señalar que, según The Knowledge Resources Group (2002), el término alianza puede ser aplicado cuando:

- Existe suficiente gente que reconoce el término como una descripción adecuada de su relación laboral.
- Aquellos implicados directamente desean reconocerse como socios.
- Los socios continúan aceptando la legitimidad de cada uno de ellos.

Con todas estas consideraciones para el lector, este documento tiene como objetivo compartir la experiencia y el conocimiento generado durante la conformación de una alianza, las dificultades encontradas y las soluciones adoptadas, así como las herramientas utilizadas durante el proceso.

La actividad de la alianza multisectorial

Contexto de la alianza

Mientras en la arena internacional se producen debates sobre temas como economía informacional, economía de conocimiento, economía de la atención, privacidad *versus* libertad, gobernanza de Internet, software libre *versus* software propietario, por nombrar algunos, parece

indudable que Internet se está introduciendo en la vida cotidiana, o al menos en la de unos cuantos privilegiados, con efectos en el plano individual y social, sin que se pueda afirmar que muchos de estos usuarios conozcan realmente el alcance de su uso. Como dice Shuler (2000), aunque Internet sea una plataforma para el cambio, no se sabe realmente todavía qué tipo de cambios traerá. Si bien es innegable que su desarrollo y expansión han sido vertiginosos, estos no han ido acompañados de suficientes estudios y reflexiones que permitan entender qué está ocurriendo en la relación entre esta tecnología, las personas que la utilizan, las que no, y el cambio social.

Como en todos los grandes debates, existen fanáticos y detractores acerca de las posibilidades de transformación que ofrecen las tecnologías digitales. La posibilidad de que estas herramientas sean utilizadas para algún tipo de cambio social, depende de muchos factores. Y es que detrás de la era digital se esconden problemas persistentes en la historia de la humanidad, entre ellos la exclusión social en sus diferentes interpretaciones, que han evolucionado a menor ritmo. En esta era digital, la exclusión ha sido re-bautizada como *brecha digital*, *infoexclusión* o *infopobreza* por mencionar algunos de los términos más comunes.

Este documento plantea un modelo que la Fundación ChasquiNet denomina de *investigación-acción-reflexión* para la promoción de las tecnologías digitales, y que está dirigido al desarrollo humano integral mediante la experiencia de los telecentros comunitarios.

Los telecentros comunitarios en América Latina y el Caribe están creciendo rápidamente, en parte debido a la lenta acción de los gobiernos en el campo de las

¹¹ A lo largo del texto se empleará el término alianza.

Las bodas de cartón dos años después del matrimonio

La alianza se conformó de una manera idílica, algo semejante a esos matrimonios en los que la pareja no se pone de acuerdo en cuándo y cómo tuvieron el primer flechazo, ni en quién de los dos dio el primer paso.

Así, una alianza es más complicada que un matrimonio, ya que intervienen más actores a quienes se podría llamar padrinos de boda. Pero en realidad son mucho más que eso, son parte de una unión a la que todos contribuyen (según sus intereses y puntos de vista) para conseguir un objetivo común que va más allá de la alianza en sí misma.

tecnologías digitales para el desarrollo. La falta de recursos es uno de los más grandes desafíos para el éxito de estas experiencias en términos de sostenibilidad financiera. Las alianzas multisectoriales, así como las redes regionales, han demostrado ser una solución efectiva para compartir recursos e incrementar su impacto en las comunidades. En este sentido, la Fundación ChasquiNet es uno de los principales agentes latinoamericanos en materia de desarrollo comunitario y un actor clave en somos@telecentros, la mayor red de telecentros en la región.

Historia de la alianza

Según relata Rafael Pérez Colón, Gerente para Relaciones con Organismos Multilaterales en América Latina y El Caribe de Microsoft®, los orígenes del proyecto se remontan bastante antes de que se formalizase la alianza. Microsoft® se interesó por el desarrollo de una herramienta para la administración de Centros de Acceso Público a las Tecnologías Digitales (lo cual incluye

telecentros comunitarios, cybercafés, centros comunitarios digitales o kioscos de información, según las distintas denominaciones), como parte de un proyecto que realizó en México en el año 2001. Sin embargo, la herramienta en sí fue diseñada para centros privados con objetivos comerciales, conocidos comúnmente en América Latina como cybercafés.

Microsoft® detectó que necesitaba mejorar la estabilidad y la rendición de cuentas de esta herramienta, para facilitar el uso y optimizar los servicios ofrecidos por los centros. Así, desarrolló una versión beta de la aplicación y decidió compartirla con organizaciones que tuviesen necesidades similares.

En el año 2002, Microsoft® y la OEA concibieron un proyecto de alcance regional para ayudar en el desarrollo de casos de estudio (proyectos piloto) sobre gobierno electrónico, conocido como E-gobierno en América Latina y el Caribe. De esta forma, se firmó en el año 2003 un memorando de entendimiento entre ambas partes. En dicho memorando, se incluyó un componente para la instalación de la mencionada herramienta, la cual se denominó en inglés *DCC Microsoft® Solution for Digital Community Centers* o, en español, Solución Digital para Centros Comunitarios de Microsoft®.



Microsoft Solution for Digital Community Centers

El proyecto en sí fue diseñado por la OEA, a través de la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI), que incluyó en su misión, por primera vez en su historia, buscar alianzas con el sector privado.

Cuando fuimos novios...

Esta alianza, de acuerdo con el símil con el que se iniciaba el texto, tuvo su fase de noviazgo, una fase de conocimiento mutuo entre los actores implicados. En ella los defectos y virtudes de unos y otros se fueron evidenciando, como sucede en cualquier pareja. De hecho, durante el noviazgo, los prejuicios de las familias suelen aparecer cuando se vislumbra la posibilidad del matrimonio.

Las familias, es decir, el sector privado, el sector social y el sector público, han existido desde hace muchos años en nuestras sociedades y siempre se han mirado de reojo dando pie a la creación, en muchas ocasiones, de ideas preconcebidas sobre unos y otros.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la alianza, como cualquier otro proceso, fue más lenta de lo que hasta ahora puede sugerir la lectura. La SEDI/OEA y Microsoft® atravesaron una fase de conocimiento mutuo, en la que la visión política y social de SEDI/OEA tuvo que confrontarse con la visión empresarial de Microsoft®. En un principio, las visiones parecían incompatibles pero las diferencias fueron limándose progresivamente antes de llegar al memorando entre las partes.

Los centros identificados inicialmente como beneficiarios del proyecto piloto se encontraban en zonas categorizadas como rurales o urbano marginales. Esta condición hizo reflexionar a ambos actores sobre la necesidad de acudir a terceros con experiencia en esta área.

En este punto, SEDI/OEA tuvo un papel protagónico en la conformación de la alianza ya que fue la que sirvió de vínculo entre Microsoft® y la Fundación ChasquiNet. Por las referencias de SEDI/OEA sobre el trabajo de ChasquiNet con telecentros

comunitarios y su vínculo directo con la red *somos@telecentros*, Jorge Durán, uno de sus personeros, entró en comunicación con la Fundación para facilitar la entrada del sector social en la alianza. Evidentemente, si el proyecto quería asegurar el impacto social, específicamente a través de los telecentros comunitarios de la región, era imprescindible incluir en la alianza a un actor con la experticia (*experiencia más conocimiento*) y la misión social adecuada.

La Fundación ChasquiNet está localizada en la ciudad de Quito, en Ecuador, donde opera desde 1998. ChasquiNet es miembro de la red de Telecentros para América Latina *somos@telecentros* y es su principal promotora a nivel mundial.

Antes de la aceptación a participar en algún tipo de alianza, ChasquiNet revisó la documentación sobre el proyecto propuesto y observó que la herramienta de Microsoft® estaba diseñada fundamentalmente para cybercafés. En este punto, se evidenció que el planteamiento del proyecto debía discutirse con mayor profundidad entre las partes. ChasquiNet debía dejar claro que la red *somos@telecentros* está conformada por telecentros comunitarios y no cybercafés. Este tipo de centros se conciben como “experiencias que utilizan las tecnologías digitales como herramientas para el desarrollo humano en una comunidad. Su énfasis es el uso social y la apropiación de las herramientas tecnológicas en función de un proyecto de transformación social para mejorar las condiciones de vida de las personas. La tecnología y la conectividad son importantes, pero no suficientes para la buena marcha de los Telecentros Comunitarios y la consecución de sus objetivos de desarrollo. En los Telecentros Comunitarios se forman facilitadores y promotores comunitarios, no solamente en aspectos técnicos de información y

comunicación, sino también en los usos estratégicos de las tecnologías digitales para el cambio social. Los locales de los Telecentros Comunitarios son lugares de encuentro e intercambio, espacios de aprendizaje, crecimiento personal y movilización para resolver problemas y necesidades de la comunidad” (Delgadillo, Gómez y Stoll, 2002:8-9).

Dos son compañía, tres son multitud...

“Mi suegra vino a pasar unos días en la casa y se instaló definitivamente...”. Algunos matrimonios han pasado por esta situación y la han llevado mejor o peor en función del diálogo que han mantenido previamente y de su capacidad de concebir la familia más allá del matrimonio.

El intercambio de conocimiento es parte esencial de una alianza. Cuantos más actores participan en la unión, es vital que conozcan mutuamente sus distintos puntos de vista y formas de trabajar, para lograr el fin último de la unión; en el caso estudiado, el desarrollo.

El diálogo, el conocimiento mutuo y las discusiones se retomaron entre las partes, pero esta vez con la participación activa de la Fundación ChasquiNet. Las bases de este diálogo ponían de manifiesto que el proyecto podía fortalecer a la red *somos@telecentros* en cuanto a la actualización y mejora del software existente en los telecentros comunitarios miembros de ella. De esta manera, ChasquiNet realizó una convocatoria en la que informó con total transparencia de los detalles de la herramienta DCC, así como de las condiciones, objetivos y antecedentes de la alianza. La acogida fue mediana y a través de un proceso de selección mediante concurso, se definieron los telecentros beneficiados

que entrarían en el plan de acción de instalación y capacitación que desarrollaría el mismo Microsoft®. Hasta aquí, ChasquiNet solo fungía como informante de una herramienta que podía beneficiar a los telecentros de la región.

Uno es ninguno pero juntos hacemos la diferencia.

Karin Delgadillo, Directora Ejecutiva,
Fundación ChasquiNet

Este fue el momento en el que se dio a luz a la alianza.

Objetivos de la alianza

Como se decía antes, la herramienta DCC de Microsoft® tiene como finalidad contribuir al buen manejo y administración de telecentros. Se trata de una aplicación que tabula desde tiempos y costos, hasta máquinas descompuestas y fuera de línea. A los telecentros participantes en el proyecto se les ofreció de forma gratuita, incluyendo el costo de la aplicación, del software, la instalación y la capacitación, así como las licencias respectivas por tiempo indefinido. Además, dado que la herramienta no funciona en servidores Linux, el proyecto también incluía la instalación gratuita del software comercial necesario para hacerla correr¹².

En concreto, los objetivos de la alianza son los siguientes:

- Impulsar el desarrollo de capacidades para miembros de la red de telecentros *somos@telecentros*, mediante el uso de la herramienta DCC de Microsoft®.

¹² En el servidor, Windows 2000 Server con Active Directory, ISA Server y SQL Server 2000. En las estaciones de trabajo, Windows 2000 Professional o Windows XP, y Office 2000 u Office XP.

Es importante buscar impacto local, no un proyecto que no deje know how...

Miguel Porrúa, Coordinador del Programa de Gobierno Electrónico en la Innovación y Alianzas para el Desarrollo de SEDI/OEA

- Desarrollar habilidades técnicas para el uso de la herramienta.
- Mejorar la provisión y gestión de servicios ofrecidos por los telecentros.

Es importante destacar que, en el acuerdo alcanzado, la SEDI/OEA puso como condición que el proyecto tuviera un impacto efectivo en las comunidades locales que iban a participar en él.

Esta condición marcó el rumbo del acuerdo convirtiéndose en un objetivo de la alianza, y se concretó en dos aspectos: primero, garantizar la transferencia de conocimiento a las comunidades participantes; y segundo, garantizar la remuneración local, es decir, la generación de ingresos locales.

Cuadro 1 MOTIVACIONES DE LOS SOCIOS SEGÚN SUS RESPECTIVAS VISIONES Y MISIONES

Sectores	Motivaciones
Sector privado	Microsoft®
	a) Responsabilidad Social Corporativa ¹³ (CSR). Las empresas del sector privado, especialmente las grandes multinacionales/transnacionales, como Microsoft®, han desarrollado estrategias de comunicación y participación en las comunidades donde desarrollan su negocio. b) La estrategia de Microsoft® se denomina Ciudadano Corporativo ¹⁴ y tiene como misión ser un ciudadano ejemplar donde está haciendo negocios. La estrategia tiene cuatro áreas fundamentales de actuación: apoyo a la comunidad, educación, habilitación y apoyo a la fuerza laboral y gobiernos locales (e-gobierno).
Organismos internacionales	SEDI/OEA
	a) Los Estados miembros de la OEA han acordado impulsar acciones para promover el desarrollo de sus capacidades científicas y tecnológicas, fortaleciendo la investigación y asimilación del conocimiento tecnológico. b) La misión de la SEDI/OEA consiste en profesionalizar y ampliar la cooperación técnica y los programas de capacitación para ayudar a los pueblos de las Américas a superar la pobreza, aprovechar la revolución digital y adelantar su desarrollo económico y social.
ONG y organizaciones comunitarias	Fundación ChasquiNet
	a) ChasquiNet considera que el uso de las tecnologías digitales va más allá de las herramientas: se debe repensar el para qué de la tecnología y su uso con sentido. Bajo esta perspectiva, el discurso y la práctica de la Fundación aboga por la apropiación de las tecnologías basada en las necesidades y demandas de las propias comunidades, de tal manera que sean ellas mismas las que se fortalezcan, así como sus procesos, ayudados por herramientas actuales y diversas. b) La Fundación ChasquiNet cree en el trabajo en red, por lo que desde años viene fortaleciendo la red de telecentros de América Latina y el Caribe <i>somos@telecentros</i> . La idea de comunidad está latente en esta red donde el círculo de aprendizaje se ha potenciado por la integración de diversos actores con necesidades similares y objetivos comunes. c) Bajo el mismo concepto de red, ChasquiNet ha priorizado el trabajo con los telecentros comunitarios de <i>somos@telecentros</i> y, de esta manera, ha dirigido sus acciones a un colectivo real que vive de manera inherente el trabajo colaborativo.

¹³ Más información sobre el término en: www.pnud.cl/republi.htm www.pnud.org.co/noticias/noticiasemana-Mar252004.htm www.undp.org.ar/boletines/septiembre/Notas/Nota1.htm En inglés <http://www.wbcds.ch/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>

¹⁴ <http://www.microsoft.com/emea/microsoftEMEAProfile/corporateCitizenship/inTheCommunity/default.mspx>

Los actores de la alianza multisectorial

Motivaciones y expectativas de los actores en su entrada a la alianza

La alianza, de acuerdo con el Cuadro 1, quedó conformada por diferentes actores con diversas motivaciones, según sus misiones y visiones descritas en varios de sus propios medios de comunicación y difusión.

En realidad, una de las principales lecciones aprendidas de este caso es que una alianza no puede ser concebida sin la participación de todos los actores involucrados en el proceso, de acuerdo con el modelo *win-win*, que puede ser traducido al español como *todos ganamos o ganar-ganar* (World Council on Social Development, 2004).

Roles y contribuciones de las organizaciones de la alianza

De acuerdo con los entrevistados, la mayor innovación se produjo en el momento de definir los roles de cada organización. De hecho, de manera previa al establecimiento de la alianza, la SEDI/OEA pidió a la Fundación ChasquiNet que hiciera la convocatoria en la red *somos@telecentros*, para que sus miembros pudieran acceder a la herramienta de Microsoft®. Esta convocatoria no era parte de algún acuerdo, puesto que se trata de una actividad que se inserta dentro del papel que

desempeña habitualmente ChasquiNet en la región. La organización difunde información sobre concursos, recursos y talleres que puedan ser de interés y beneficien a sus miembros.

Innovaciones en el concepto de matrimonio

Recientemente, el gobierno español ha recogido en su legislación el matrimonio entre personas del mismo sexo y la posibilidad de que estas accedan a los mismos derechos que esta forma legal otorga a todos los ciudadanos.

Así, la instalación de la herramienta estaba planificada como una de las funciones de Microsoft® a través de sus oficinas nacionales en América Latina y El Caribe. Una vez que contase con el listado de telecentros comunitarios beneficiados, cada una de las oficinas de Microsoft® en los distintos países iba a destinar personal para la instalación y capacitación en la herramienta.

Ese es uno de los males de los organismos multilaterales: muchos acuerdos, pero no se fijan roles.

Miguel Porrúa, Coordinador del Programa de Gobierno Electrónico de Innovación y Alianzas para el Desarrollo, SEDI/OEA

Cuando el terreno estuvo listo para que el proyecto diera su siguiente paso, Microsoft® experimentó un cambio organizativo que lo alejó momentáneamente del proceso. Este alejamiento provocó incertidumbre en los telecentros comunitarios directamente beneficiados en el concurso socializado por ChasquiNet. La Fundación inició una insistente demanda a Microsoft® y a SEDI/OEA por el cumplimiento de los cronogramas propuestos a los telecentros de la red, ya que estos exigían lo propio directamente a la Fundación. Es así como se da un cambio radical en el proceso y Microsoft®

y SEDI/OEA propusieron a la Fundación ChasquiNet una función en esta alianza.

El papel propuesto a ChasquiNet consistía en instalar la herramienta y capacitar en su uso a los telecentros comunitarios localizados en Sudamérica. La labor en Centroamérica fue encargada al Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología (CO-HCIT). Este componente del proyecto no se incluye en el estudio de caso por estar todavía en proceso de ejecución.

Microsoft® ha aprendido una forma distinta de acercarse a la realidad. Nadie está capacitado en Microsoft® para el trabajo social.

Federico Andrade, Gerente General de Microsoft® Ecuador

Esta innovación produjo un incremento y una mejor distribución del conocimiento entre los actores de la alianza. El principio de beneficio mutuo se cumplió, además de que se alcanzó el objetivo fijado inicialmente: dejar beneficios locales.

Tipo de acuerdos entre las organizaciones

En la alianza estudiada no se firmó ningún contrato tripartito. No obstante, sí se dieron dos tipos de acuerdos: 1) el memorando de entendimiento establecido entre OAS/SEDI y Microsoft®; y 2) un acuerdo verbal entre OAS/SEDI, Microsoft® y la Fundación ChasquiNet.

El memorando de entendimiento se alcanzó bajo un código de conducta básico entre ambas instituciones, basado en el principio de compartir conocimiento, e incluía los siguientes elementos:

- El código de la aplicación.

- El software y las licencias requeridas de Microsoft®.
- El apoyo para la implementación.
- Una donación económica para cumplir los objetivos planteados en la alianza.

El matrimonio

El contrato utilizado para legalizar la unión entre dos individuos se conoce como matrimonio y, normalmente, es utilizado para obtener la aprobación social y legal en la sociedad y la cultura a la que pertenece la pareja.

Por otro lado, para fines operativos, la Fundación ChasquiNet y Microsoft® firmaron un acuerdo de trabajo que daba inicio a la instalación de la herramienta DCC, acompañada de una capacitación a los operadores encargados de los telecentros.

Principales obstáculos encontrados por los actores en la alianza

La alianza estudiada encontró en su andadura distintos problemas, que se conciben y presentan en este caso como desafíos, para dimensionarlos de manera positiva. Se resumen alrededor de los siguientes tres puntos:

- a) Falta de comprensión de las funciones o tareas de los actores involucrados.
- b) Diferencias en el modo de operación de los distintos sectores: diferentes metodologías de trabajo y de rendición de cuentas; diversas estrategias de comunicación; lenguajes distintos (entiéndase conceptos que aparentemente dicen lo mismo pero que en la práctica son distintos dependiendo de

quien los plantea); varios estilos en la toma de decisiones.

La asignación de tareas

La pareja de recién casados llegó de su luna de miel y se dirigieron al apartamento que estaban pagando a plazos. Después de deshacer sus respectivas maletas y ver sus fantásticas fotos digitales recordando los mejores momentos vividos desde que contrajeron matrimonio, no pasaron muchos minutos cuando al unísono dijeron: “Tengo hambre”.

c) Desfase en el cumplimiento de calendarios y aspectos administrativos.

A mí me gusta en vaso...

Después de disfrutar de una sabrosa comida que prepararon conjuntamente, hicieron café para disfrutar de la sobremesa.

Cuando se sirvió el café en la vajilla de porcelana que les habían regalado por su boda, uno de los dos dijo: “... en mi familia el café se toma en vaso largo, con azúcar y sin leche...”.

A continuación, se explica con mayor detalle en qué consistieron estos desafíos y cómo se afrontaron.

Por desgracia no contábamos con una persona dedicada o un equipo para apoyar el programa, lo cual creó retrasos.

Rafael Pérez Colón, Gerente Regional para Gobierno y Educación en Microsoft® América Latina

a) Falta de comprensión de roles de los actores involucrados

Al tratarse de una relación de trabajo no común entre las partes, los actores involucrados tienden a dar por entendido ciertas cosas que en sus otras alianzas están

predeterminadas. La definición de funciones es una recomendación vital para el buen desempeño del trabajo cooperativo entre dos o más actores pertenecientes a diferentes sectores.

b) Diferencias en el modus operandi de las organizaciones

Los mecanismos existentes en cada una de las instituciones son diferentes, así como sus estructuras. Cuando se establece una relación entre dos o más actores, nacen también los choques entre métodos y mecanismos de trabajo. En este caso, las dificultades no llegaron a convertirse en problemas irresolubles, según los entrevistados. Al contrario, la primera crisis de la alianza sirvió para fortalecerla aún más.

No es un problema, es algo que hay que mejorar (...). Algunas cosas no requieren management o follow up (administración o seguimiento). Creo que podemos mejorar en algunas cosas como en la lista de status de los proyectos. Este proyecto es distinto a los que desarrolla Microsoft®, es un proyecto de carácter social y regional. Hay distancia entre ChasquiNet, las comunidades donde se instala la herramienta y Microsoft® en Estados Unidos.

Rodolfo Fucher, Asuntos Comunitarios Regionales Microsoft® Latinoamérica

c) Desfase en el cumplimiento de calendarios y aspectos administrativos

En una alianza, los ritmos de los actores tienden a contraponerse. Los aspectos administrativos determinan a menudo la rapidez en la ejecución de las actividades planificadas. A menudo, los procesos se detienen, pero en esta ocasión esto no ocurrió: los procesos operativos siguieron, aunque otros sí se paralizaron. La clave fue contemplar los riesgos que se podían correr si no se efectuaban las actividades de

forma paralela. En realidad, mucho depende de la continuidad que requieran las acciones: muchas deben darse paralelamente, otras deben esperar a que otras culminen y otras pueden seguir independientemente de que las anteriores hayan terminado.

¡Apaga el maldito despertador!

Después de las vacaciones, la pareja retornó a sus respectivos trabajos o rutinas. A eso de las 6:00 a.m., sonó insistentemente el ruido agudo y penetrante producido por el despertador. Uno de los dos dijo: “apaga el despertador”.

Pasaron algunos meses hasta que los horarios de la pareja se igualaron poco a poco hasta que, al final, pudieron compartir el desayuno antes de ir a trabajar.

La Fundación ChasquiNet destaca que su labor no dependía solamente de la acción de los otros actores. Aquí se mostraba la independencia y autonomía en el desarrollo del proyecto.

En absoluto, seguimos haciendo lo mismo que hemos hecho hasta ahora y no hemos modificado nuestra forma de hacer las cosas.

María Eileen Delgadillo,
*Directora Administrativo-Financiera
de la Fundación ChasquiNet.*

Resolución de conflictos

Las impresiones de Miguel Porrúa se refieren a un momento concreto del proceso en el que Microsoft® y SEDI/OEA atravesaron problemas de diálogo que produjeron, a su vez, retrasos en el calendario de trabajo. Es muy probable que estas diferencias se

debieran a los distintos *modus operandi* de las organizaciones.

Hubo un momento en el que casi todo se fue por la borda (...). Una vez superada la parte del entendimiento, la implementación fue relativamente sencilla. ChasquiNet trabajó muy profesionalmente, documentando todas y cada una de las instalaciones.

Jorge Durán, *Coordinador de Desarrollo Municipal y Formación, SEDI/OEA.*

De acuerdo con SEDI/OEA, el problema se debió a que Microsoft®, como donante de la herramienta, no tenía ajustado su sistema de finanzas para implementar este tipo de procesos.

Uno de los principales desafíos identificados en el desarrollo de una alianza es la ausencia de una buena estrategia de comunicación que garantice la fluidez de las ideas y evite el despunte de las interpretaciones.

La falta de diálogo en la pareja

Muchas parejas inician su primera crisis cuando pierden el diálogo. La comunicación en la pareja es un tema vital para la supervivencia del matrimonio. La palabra divorcio se transforma en una idea latente que llega a rondar la cabeza de alguno de los integrantes de la pareja.

Uno de los mayores riesgos, amenazas u oportunidades que afectan directamente a la independencia de la alianza estudiada, es tener que abordar cuestiones sobre las que existe gran controversia en el medio. En el caso de esta alianza, este elemento tiene alcance global, puesto que se trata del debate en torno a dos tendencias diferentes en el consumo de información: software propietario versus software libre¹⁵.

¹⁵ La Pastilla Roja. Software Libre y Revolución Digital. Alfredo Romeo, Juantomás García. (2003). Capítulo 2. Conceptos Básicos.

El matrimonio dividido por el fútbol...

Algunas parejas son fanáticas de equipos de fútbol distintos, e incluso en algunas ocasiones, rivales. Esto genera ricos debates y discusiones que, en algunos casos, mantienen la comunicación en la pareja y son la excusa para dialogar y mostrar unidad en la diferencia.

Desde el punto de vista de Microsoft®, el software libre no afecta a la alianza, ya que es una opción más en un mercado abierto donde debe haber espacio para todos.

La postura de la Fundación ChasquiNet sobre esta cuestión deriva de su principio de entender el *para qué* de la tecnología. La visión de esta organización no contempla a la herramienta como única prioridad; más bien dirige su atención al uso con sentido de la misma sobre la base de las necesidades y demandas de las comunidades afectadas. En este sentido, independientemente de quién produzca la herramienta, ésta debe procurar responder a los requerimientos del usuario y garantizar, en el mayor grado posible, su sostenibilidad en el tiempo en términos tecnológicos, políticos, sociales y económicos.

Así, las potenciales diferencias no han sido un obstáculo en la alianza para alcanzar los objetivos planteados, o al menos no es esa la percepción que los actores entrevistados tienen sobre sus riesgos.

Todo fluyó por encima de mis expectativas. Absolutamente...

Miguel Porrúa, Coordinador del Programa de Gobierno Electrónico, SEDI/OEA

Impresiones de los beneficiarios directos de la alianza sobre los resultados obtenidos

Los resultados de la alianza pueden ser medidos en términos cuantitativos: cincuenta Herramientas para la Administración de Telecentros instaladas en zonas rurales y urbano-marginales. Sin embargo, existen otros resultados a nivel cualitativo que son intangibles y no son tan fáciles de expresar en cifras o números; es más sencillo rescatar la percepción que los actores tienen sobre esos resultados.

El proyecto se convirtió igual de beneficioso para la misión y los intereses de cada uno de los socios.

Rafael Pérez Colón, Gerente para Relaciones con Organismos Multilaterales – América Latina y El Caribe de Microsoft®

Tejiendo redes. *La creación de espacios de comunicación puede ser producto de una buena alianza. En estos espacios se abren las posibilidades para discutir más sobre los resultados de un proyecto hijo de una alianza. Aquí, en estos espacios posteriores, renacen metas que con certeza contarán con un apoyo más cierto de todos los actores.*

Para todo el equipo que trabaja en el Telecentro InfoDes, esta capacitación ha sido muy importante y nos ha servido de mucho no solamente en el uso de la herramienta sino también para unirnos cada vez más en el trabajo como telecentros latinoamericanos, manteniéndonos en contacto a través de esta lista.

Rocío Ara, Programa de Nuevas Tecnologías, ITDG Cajamarca, Perú

Los resultados concretos alcanzados mediante la acción han ido más allá de las expectativas inicialmente planteadas o imaginadas, según la percepción de todos los actores.

Los aprendizajes se han ido relatando a lo largo del documento pero, retomando las palabras de Rafael Pérez Colón respecto al tema, se indica lo siguiente:

Al final del día se afectan o mejoran las situaciones de vida de las personas, comunidades o zonas.

Javier Peralta, Gerente del Sector Académico de Microsoft® Ecuador

Conseguir que el centro comunitario sea un lugar mejor, más fuerte y seguro para que nuestras comunidades se comuniquen al mundo.

Rafael Pérez Colón, Gerente para Relaciones con Organismos Multilaterales – América Latina y El Caribe de Microsoft®.

La alianza estudiada no ha terminado, como suele ocurrir en algunos proyectos. La Fundación ChasquiNet decidió que la instalación de la Herramienta DCC, no era suficiente para el éxito de este proyecto. En este sentido, incluyó los componentes de acompañamiento y seguimiento del proceso. Entre otros puntos, elaboró una página Web con las preguntas frecuentes sobre la Herramienta DCC y creó una lista

de discusión sobre ella. Esta lista sirvió de *Helpdesk (ayuda en línea)* para resolver los problemas posteriores a la instalación y para la evaluación del uso que se estaba haciendo de la herramienta.

Mucho que aprender. Creo que ChasquiNet tiene las mejores prácticas para asegurar la ejecución y la calidad. Desde nuestra parte, tenemos flexibilidad, creatividad y compromiso para que las cosas sucedan.

Rafael Pérez Colón, Gerente para Relaciones con Organismos Multilaterales – América Latina y El Caribe de Microsoft®.

Según la Fundación ChasquiNet¹⁶ se deben contemplar principios básicos respecto al uso de los telecentros como herramientas para el desarrollo comunitario, principalmente en el marco de la sostenibilidad tecnológica, política, social y cultural, tal y como lo comprobamos seguidamente.

En la página 50 se presenta un esquema que resume los aspectos clave de la alianza establecida en el marco del Proyecto herramienta de Windows para la administración de telecentros comunitarios.

¹⁶ Telecentros... ¿Para qué? Lecciones sobre Telecentros Comunitarios en América Latina y El Caribe. Karin Delgadillo, Ricardo Gómez, Klaus Stoll.

Cuadro 2
IMPRESIONES DE LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS DE UNA ALIANZA
– DESDE PERÚ Y ECUADOR

El seguimiento de un proceso. Las experiencias sociales más exitosas suelen morir en el tiempo cuando se entiende que una capacitación, por ejemplo, es una actividad dependiente de una agenda de días o semanas. Aún peor, cuando los actores se alejan entre sí antes de responder a todas las dudas de las comunidades involucradas, los procesos tienden a decaer por falta de respuestas. Una verdadera *alianza* requiere de un compromiso en el tiempo que no deje dormir las acciones, sino que, al contrario, debe promoverlas.

Las modificaciones que vamos a tener para esta máquina será la compra de una memoria de 512mb RAM DDR, nueva tarjeta de video N vidia, una nueva placa, un UPS y un procesador AMD. Espero nos puedas apoyar con esta información, si se puede usar el DCC por ejemplo con el Win XP, o si ya hay más actualizaciones para que el servir pueda trabajar mejor con algunos programas. Gracias de antemano, me despido.

Martín Zárate Cacho
Responsable Telecentro InfoDes, Cajamarca, Perú

Hola Martín,

Acabo de recibir tu mensaje de los problemas que se te presentaron. En principio con mayor memoria no tendrías que encontrar la lentitud del servidor; por otro lado, el antivirus que te recomiendo es el avg en su versión pagada o versión libre que es más liviano que el fsecure o el mcafee. Lo puedes encontrar en www.grisoft.com. Por otro lado, recomiendo que bajes los updates de Windows 2003 periódicamente, para minimizar el riesgo de entrada de virus en el sistema.

En cuanto a las estaciones de trabajo, no te olvides que son estaciones Pentium III con memoria entre 64 mb y 128 lo que recomiendo y eso les aconsejé actualizar la memoria. No te olvides de que con Windows XP se necesita más memoria. Para un mejor desempeño, mi recomendación es que si pueden instalar 256 mb de memoria en cada estación, además de la instalación del service pack 2 de Windows XP ,el cual va a mejorar el rendimiento.

Con todo gusto te puedo ayudar en lo que sea, aunque sea vía Messenger.

Un saludo fraternal,

Carlos Delgadillo

Cuadro 3
ESQUEMA-RESUMEN DE LAS ALIANZAS ESTABLECIDAS EN EL MARCO
DEL PROYECTO “HERRAMIENTA DE WINDOWS PARA LA ADMINISTRACIÓN
DE TELECENTROS COMUNITARIOS”

Resultados de desarrollo esperados	Parámetros de diseño	Actores	Recursos y competencias
<p>Generación de las capacidades en los telecentros miembros de la red somos@telecentros para su gestión y administración mediante el uso de la herramienta DCC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades técnicas para el uso de la herramienta • Mejoramiento en la gestión y la administración de los servicios ofrecidos por los telecentros 	<p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de equipos obsoletos <p>Contenido y aplicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de la Herramienta DCC 	Microsoft®	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del proyecto conjuntamente con SEDI/OEA • Recursos: económicos y materiales
	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de los operadores de los telecentros 	<p>Fundación ChasquiNet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión y misión • Instalación de la Herramienta DCC • Capacitación en la Herramienta DCC • Coordinación y comunicación con los telecentros beneficiados miembros de la red somos@telecentros • Desarrollo y mantenimiento de la red virtual de soporte y apoyo de la herramienta DCC
	<p><i>Parámetros no incluidos en el diseño e implementados</i></p>	<p>SEDI/OEA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del proyecto conjuntamente con Microsoft®
	<p>Contenido y aplicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Red virtual de apoyo y soporte para el uso de la herramienta¹⁷ 	<p>Telecentros comunitarios, miembros de la red somos@telecentros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación para la correcta instalación de la herramienta DCC

¹⁷ Lista de distribución: herramientatc@chasquinet.org.

Resumen y conclusiones

*Sí que lo olvidarás -dijo la Reina-,
si no lo escribes.*

Alicia en el país de las maravillas

*¡Ay de los niños que se rebelan contra su
padre y abandonan caprichosamente la casa
paterna! Nada bueno puede suceder en el
mundo, y pronto o tarde acabarán por arre-
pentirse amargamente...*

Pepito Grillo a Pinocho

Durante las entrevistas se identificó que una alianza no puede ser concebida sin la participación de todos los actores involucrados en el proceso, de acuerdo con el modelo *ganar-ganar* o *todos ganamos*.

Una alianza debe tener tres principios básicos:¹⁸

- Equidad
- Transparencia
- Beneficio mutuo. Este beneficio se puede medir en distintos términos, de acuerdo con los actores que participan en la ella.¹⁹

La alianza estudiada fue más allá de las iniciativas planteadas inicialmente. La experiencia en términos generales debe ser considerada como altamente positiva o

exitosa. Su éxito se puede sintetizar en los siguientes aspectos:

- Transparencia
- Equidad
- Integridad
- Independencia
- Confianza
- Beneficio mutuo
- Búsqueda de soluciones adaptadas
- Flexibilidad
- Compromiso
- Transferencia de conocimiento

Los factores que dificultaron el progreso de esta alianza fueron mínimos y no se convirtieron en problemas.

Sobre la replicabilidad de este tipo de proyecto y de alianza, la Fundación Chasqui-Net opina que no es un proceso sencillo, ya que deben considerarse factores existentes dentro del ecosistema, así como las relaciones existentes entre las partes involucradas. Este tipo de investigación supone un cambio en el paradigma²⁰ de todas las ciencias conocidas y en este sentido se necesita mayor multi-disciplinariedad para abordar modelos replicables de la acción, entendida desde el punto de vista de la ejecución de un proyecto concreto y real, y no como un proceso en sí mismo.

¹⁸ Formación de Alianzas para el Desarrollo Sostenible. Pautas generales. Fundación Interamericana.

¹⁹ Togetherness: How Governments, Corporations and NGOs Partner to Support Sustainable Development in Latin America. Beryl Levinger y Jean McLeod. (2002).

²⁰ La relación entre ciencia y tecnología puede ser estudiada con más detalle en: La Estructura de las Revoluciones Científicas. T.S. Kuhn. Primera Edición en inglés, 1962.

Para realizar una aproximación a la acción, la Fundación ChasquiNet basa su propuesta en el documento *Carta a la Tía Ofelia. Siete propuestas para un desarrollo equitativo con el uso de las Nuevas TICs* (2002), en el que Ricardo Gómez y Benjamín Casadiego²¹ presentan la siguiente serie de recomendaciones en forma de propuestas:

1. Construir soluciones concretas
2. Andar al ritmo de la comunidad
3. Aprender de los errores
4. Localizar la comunicación globalizada
5. Trabajar con perspectiva de equidad de género
6. Hablar con voz propia
7. Generar nuevos conocimientos

Para que este debate se pueda dar, la Fundación ChasquiNet opina que este debe ser enriquecido mediante prácticas creativas que permitan alcanzar un mayor impacto en los proyectos de tecnologías digitales para el desarrollo comunitario, en la región y en el mundo.

Finalmente, para que esta información sea de utilidad para la conformación de nuevas alianzas se recomienda el diálogo claro, oportuno y transparente. Se debe tener en consideración, a la hora de establecer una alianza, lo que sugiere Niklas Luhmann: *observar que uno no puede ver lo que no puede ver*; en otras palabras, en forma de metáfora del físico Heinz von Foerster *si no veo que estoy ciego, estoy ciego, pero si veo que estoy ciego, veo*.

²¹ Disponible en línea en www.idrc.ca/pan.

Bibliografía

- Bónder, Gloria (2002). *Las nuevas tecnologías de información y las mujeres: reflexiones necesarias*. Unidad Mujer y Desarrollo Proyecto CEPAL-GTZ "Institucionalización del Enfoque de Género en la CEPAL y Ministerios Sectoriales".
- Delgadillo, Karin; Gómez, Ricardo y Stoll, Klaus (2002). *Telecentros... ¿Para qué? Lecciones sobre Telecentros Comunitarios en América Latina y el Caribe*. Disponible en línea en inglés y español en: <http://tele-centros.org/tcparaque/>.
- Fernando Moscoso, María (2005). *Al otro lado del Espejo. El mundo infantil en el nuevo cuento ecuatoriano*.
- Gallego García, Elio (2002). *El compromiso político de la familia católica*. Instituto Diocesano de Pastoral Redentor Hominis. Disponible en línea en: <http://www3.planalfa.es/irhcordoba/document/elio.htm>
- Global Knowledge Partnership. (2003) *Multi-Stakeholder Partnerships. Issue paper. Pulling together to uplift and empower the world*.
- Gómez, Ricardo y Casadiego, Benjamín (2002). *Carta a la Tía Ofelia: Siete propuestas para un desarrollo equitativo con el uso de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación*.
- Levinger, Beryl y McLeod, Jean (2002). *Together-ness: How Governments, Corporations and NGOs Partner to Support Sustainable Development in Latin America*.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) y los representantes de los pueblos del mundo reunidos en Ginebra del 10 al 12 de diciembre de 2003 (2004). *Declaración y Plan de Acción de la Cumbre de la Sociedad de la Información*.
- Romeo, Alfredo y García Juantomás (2003). *La Pastilla Roja. Software Libre y Revolución Digital*.
- World Council on Social Development (2004). *Doing business with the poor. A field guide*. Disponible en línea en: <http://www.microsoft.com/emea/microsoftEMEAProfile/corporateCitizenship/inTheCommunity/default.aspx>

Anexos

Correo electrónico enviado el 4 de julio de 2003 por María de Lourdes Acosta Cruz, del Equipo de Comunicación de la Fundación Chasquinet, a la lista de discusión general de la red `somos@telecentros` (`telecentros@telecentros.org`) para dar a conocer la convocatoria al concurso con el fin de obtener la Herramienta DCC, como fue diseñada originalmente.

Red somos@telecentros:

La presente es para comunicarles que la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI) de la Organización de los Estados Americanos (SEDI/OEA) firmó recientemente un Acuerdo con Microsoft mediante el cual se nos permite ofrecer una herramienta de software, para la administración de telecentros, sin costo alguno para ustedes.

Es importante mencionar que, a pesar de que dicha herramienta se puede utilizar en cualquier tipo de telecentro, realmente fue diseñada para telecentros que cobran por sus servicios. Asimismo, con el objeto de no excluir ni favorecer a ninguna institución en específico, éste es solo uno de varios productos que la AICD estará ofreciendo en un futuro próximo, provenientes de diversas organizaciones y empresas.

Mediante el acuerdo con Microsoft, la agencia les puede facilitar una aplicación de la herramienta, de gran utilidad para el manejo y administración de sus telecentros. Esta herramienta tabula desde tiempos y costos, hasta máquinas descompuestas y fuera de línea. La herramienta es gratuita (incluyendo el costo de la aplicación, de software, capacitación e instalación, así como las licencias del server y de las PCs).

A través de un convenio entre la AICD y la Fundación ChasquiNet de Ecuador, como coordinadora del proyecto TELELAC II, se puede ejecutar su instrumentación que incluiría una estrecha coordinación con el personal de Microsoft en cada país, ya que serían ellos mismos quienes la instalarían y capacitarían al personal de los telecentros seleccionados.

Es importante destacar que, evidentemente, esta herramienta no funcionará en servidores Linux pero que en lo referente a las licencias de los sistemas operativos y aplicaciones de trabajo²², se instalarían, sin costo alguno, los siguientes softwares para poder correr la herramienta de administración de los telecentros:

En el servidor:

- Windows 2000 Server con Active Directory
- ISA Server
- SQL Server 2000

²² Las licencias del software y la herramienta son por tiempo indefinido; sin embargo el beneficiario tendrá la opción de establecer un contrato de mantenimiento y actualización con Microsoft de manera individual.

En las estaciones de trabajo:

- Windows 2000 Professional o Windows XP
- Office 2000 u Office XP

Con la intención de dar a conocer esta herramienta a aquellos que estén interesados y con autorización de Microsoft, la AICD ha puesto los documentos informativos y el demo (en flash) de la herramienta dentro de su propia página.

Para verla, es necesario:

1. Ir a la página de la Agencia en www.oelainnovacionesyalianzas.org
2. Seleccionar el idioma
3. Ir a solo miembros
4. El log in y el password temporales para ustedes son: "guest" y "guest", respectivamente
5. Ir al lado derecho, a la sección de "mis salones"
6. Seleccionar "Soluciones e-government Microsoft"
7. En el lado izquierdo hay dos opciones: Demos e Información (Presentación y Documento Técnico) el demo en flash para telecentros está en Demo Centros Comunitarios
8. se recomienda ver la Información (Presentación y Documentos técnicos) antes que el demo

Debido a que la AICD solo tiene autorización de ofrecer un número limitado de aplicaciones de esta herramienta, los telecentros interesados deberán registrarse a las bases del concurso que en los próximos minutos enviará la Fundación ChasquiNet de Ecuador, quien fungirá como canalizadora de este proceso.

Atentamente,

Jorge E. Durán

Asesor Senior del Director General
Agencia Interamericana de Cooperación para el Desarrollo
Organización de los Estados Americanos.

Informe técnico elaborado por Carlos Delgadillo, del Equipo Técnico de la Fundación Chasquinet, en diciembre de 2003, sobre la instalación y capacitación de la herramienta DCC en los Telecentros de Venezuela y Colombia.

Incluye la descripción de software y hardware, las acciones realizadas y los problemas encontrados. Todas las instalaciones de la herramienta DCC efectuadas por la Fundación ChasquiNet, estuvieron acompañadas de un informe similar a este.

Durante la primera semana de diciembre del presente año, ChasquiNet procedió a la instalación de la "Herramienta DCC de Administración de Telecentros de Microsoft" con su respectiva capacitación, en los siguientes telecentros:

1. Paulo Freire – Valera, Venezuela
2. Aguablanca – Cali, Colombia

1. Telecentro Paulo Freire-Valera-Venezuela

Este telecentro está ubicado en la entrada de la zona industrial de la ciudad de Valera, en la Avenida José Faure y Eje Vial, Sector San Luis.

La conexión a Internet se da a través de una línea dial up que responde en forma lenta ya que el telecentro cuenta con 9 estaciones de trabajo más 1 servidor.

El telecentro está dirigido por el Licenciado Andrés José Hoyos y cuenta con dos técnicos: Xiomara Montilla y Yessenia Laguna.

Situación técnica del telecentro:

Hardware:

1. Compaq Proliant con procesador Pentium III de 1Ghz y 18 Gb de disco uscsi y 128 MB en Ram (servidor).
2. 9 Computadoras HP con procesadores Pentium III de 1 GHZ, discos duros de 20 GB, 128 MB en RAM monitores de 15".

Todas las computadoras tienen reguladores de voltaje.

La configuración de red local no es de cableado estructurado y más bien cumplen las normas de categoría 3 para su red. Están conectados a un Hub 3 Com de 16 puertos y un switch de 8 puertos, por el cual tienen fuertes pérdidas de paquetes.

Problemas que se encontraron

Servidores. En la instalación de Windows 2003 Server, el problema detectado se debió a la poca memoria RAM con la que contaban. Con la adición de memoria se solucionarán los problemas de mensajes de error en el software de la Herramienta.

Estaciones de trabajo. El telecentro tiene 9 estaciones de trabajo en las que se instalaron Windows XP Professional y Office 2003 Standard. Los problemas encontrados fueron puramente de software. Se instaló el f-secure 5.54 y las estaciones no permitían el acceso y el control de la herramienta. Se procedió entonces a desinstalarlo y a colocar el AVG edición libre que se lo bajó de la Internet. Con la instalación del Service Pack 2 de Windows Xp se debe configurar los cortafuegos que tiene cada estación. Además, se recomendó que se compre 128 MB de memoria RAM para cada estación de trabajo, con el fin de que ellas cuenten con 256 MB.

Instalación de los servicios. Se instaló en el servidor los servicios de Active Directory, Internet Information Server, FTP, SMTP, POP3. No se presentaron problemas en la instalación de dichos servicios. En la configuración del Active Directory se aplicó las correspondientes políticas de seguridad para el buen desempeño del servicio de la Herramienta.

Capacitación. No existieron problemas en la capacitación al respecto del manejo de la herramienta ya que el personal contaba con experiencia en la instalación de los sistemas operativos. El método de capacitación que se empleó fue totalmente práctico. Se capacitó además en el tema de cómo funciona el conjunto de protocolos TCP-IP y el sistema de DNS.

2. Telecentro Aguablanca–Valle del Cauca–Colombia

Este telecentro está ubicado en la ciudad de Cali, en Colombia, en el distrito Eduardo Santos, Diagonal 28d con transversal 33e-14.

La conexión al Internet se sostiene mediante radio enlace con la Universidad Autónoma del Occidente. No se observan mayores problemas de comunicación en el uso de la Internet.

Las coordinadoras operadoras del telecentro son Aura Helena Plaza y Derlly Pantoja, con la supervisión de la Vicerrectoría de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico de la Universidad antes mencionada. La supervisión está a cargo del grupo de Investigación de Comunicación para el Desarrollo cuya directora es Mónica Palacios Echeverri.

Situación técnica del telecentro

Hardware

1. Dos servidores IBM Pentium IV de 2.8 GHZ, con disco duro de 40 GB y memoria de 256 MB.
2. Las estaciones de trabajo son de la más variada configuración en Hardware y es la siguiente:
 - Dos computadores IBM Pentium IV de 2.8 GHZ, con disco duro de 40 GB y memoria de 256 MB.
 - Dos computadores Compaq Presario 7473, con discos duros de 10 GB y 64 MB en memoria RAM y procesador AMD de 533 MHZ.
 - Un computador Compaq Presario 4730, con procesador Pentium IV de 1.8 GHZ con disco duro de 40 GB y memoria de 128 MB en RAM.
 - Dos computadores DTK Pentium II de 233 MHZ, con disco duro de 10 GB y Memoria de 128 MB.

Las demás computadoras son Pentium I desde 133 MHZ hasta 233 MHZ con memoria de 32 y 64 MB, que no cumplen los requisitos mínimos de instalación.

Todas las computadoras están conectadas a un UPS de 1.5 KVA, que se utiliza para estabilizar la energía eléctrica.

La configuración de red local no es de cableado estructurado y más bien cumple las normas de categoría 3 para su red. Están conectados a un switch de 16 puertos.

Problemas que se encontraron

Servidores. No se reportaron contratiempos en la instalación del Windows Server 2003.

Estaciones de trabajo. El telecentro cuenta con 6 estaciones de trabajo donde se instalaron Windows XP Professional y Office 2003 Standard. Los problemas detectados son básicamente por falta de memoria. Se recomendó la instalación de más memoria RAM en todos los ordenadores.

Instalación de los servicios. Se instaló en el servidor los servicios de Active Directory, Internet Information Server, FTP, SMTP, POP3 y la Herramienta DDC. No se presentaron problemas en la instalación de dichos servicios.

Capacitación. No existieron problemas en la capacitación ya que el personal estuvo atento y cualquier duda fue despejada a tiempo. El método de capacitación que se empleó fue totalmente práctico. Además, las personas fueron capacitadas en el funcionamiento de protocolos TCP-IP y el sistema de DNS.

Correo electrónico enviado el 21 de julio de 2004 por Rocío Ara Abanto, del telecentro Infodes, de Perú, a las listas electrónicas para la discusión de la herramienta (herramientatc@tele-centros.org) y foro general de la red somos@telecentros (telecentros@telecentros.org) con el fin de dar a conocer las impresiones de uno de los operadores de los telecentros comunitarios involucrados en el Proyecto.

----- Original Message -----

Subject: [Herramientatc] Instalación Telecentro InfoDes
Date: Wed, 21 Jul 2004 17:59:10 -0500
From: Rocio Ara Abanto <rocio.ara@itdg.org.pe>
Reply-To: herramientatc@chasquinet.org
To: herramientatc@chasquinet.org, María de Lourdes Acosta Cruz <lacosta@chasquinet.net>, telecentros@tele-centros.org
References: <1090429524.27570@chasquinet.org>
<40FEC1D2.8010901@chasquinet.net>

Estimad@s amig@s:

Después de ponernos al día con todos los pendientes luego de la instalación, les escribimos para comentarles nuestra experiencia.

El trabajo con la instalación se inició de manera muy anecdótica ya que esperábamos a Carlos al mediodía y nos dio la sorpresa al llegar mucho antes, pues estuvo aquí a las 8 de la mañana del día sábado, así que tuvimos que volar para llegar lo más pronto posible a su encuentro y comenzar el trabajo. Por suerte, días antes ya se había acondicionado nuestro telecentro para su visita, lo que permitió avanzar coordinadamente con el trabajo.

Fueron cuatro días de intensa labor en los cuales comenzamos el sábado a las 8am y terminamos el martes a las 7pm. Antes que todo quiero agradecer a Carlos, quien tuvo la amabilidad de brindarnos todo su apoyo en las actividades desarrolladas, inquietudes, recomendaciones y en muchas cosas más que no estaban dentro de la capacitación; por mencionar una de ellas, el día sábado una máquina que no pertenecía al Telecentro InfoDes se malogró, Carlos la revisó, y ha detectado una mala instalación, por lo que aconsejan que se realice una nueva configuración de esta para mejorar su desempeño; luego de ello nos acompañó al proveedor de los equipos para sustentar ante los técnicos locales el problema que detectó y hasta terminó dándoles algunas clases de configuración y redes.

Tal y como ocurrió en Llampanet nosotros aquí también tuvimos algunas necesidades de equipos; para el servidor, se vieron reflejadas en contar con una tarjeta y cable de red adicionales para la instalación, y al final nos recomendó adquirir tarjetas de memoria y vídeo, ya que la de nosotros está fallando un poco, y sugiere en el futuro adquirir un DD de mayor capacidad. En las estaciones de trabajo tuvimos un pequeño problema con las lectoras ya que no todas funcionaban bien.

Ante cada problemita nuevo en la instalación Carlos tenía una buena salida para remediarla y con toda la buena intención, paciencia y calma procedía a explicarnos lo que ocurría y los pasos que deberíamos realizar. Nos han servido de mucho sus consejos tanto para soporte técnico como sus tantos trucos informáticos y de instalación; además de nuestras charlas de administración de telecentros, manejo y provisión de servicios que tan amablemente compartió con nosotros.

Por otro lado, quedó muy impresionado con el trabajo que se viene ejecutando con los InfoCentros (Telecentros Rurales) que se han desarrollado en el Proyecto SIRU (Sistema de Información Rural Urbano), proyecto que al igual que el Telecentro InfoDes pertenece al Programa de Nuevas Tecnologías de ITDG los cuales nos apoyamos mutuamente para poner nuestros objetivos comunes como es el de “humanizar las comunicaciones globalizadas” finalidad que compartimos con Chasquinet.

Para todo el equipo que trabaja en el Telecentro InfoDes, esta capacitación ha sido muy importante y nos ha servido de mucho no solamente en el uso de la herramienta sino también para unirnos cada vez más en el trabajo como telecentros latinoamericanos, y nos mantiene en contacto a través de esta lista.

Hasta pronto y les deseo éxitos en las próximas instalaciones de la herramienta.

Un abrazo,

Rocío Ara

Programa de Nuevas Tecnologías

ITDG Cajamarca

<http://www.itdg.org.pe>

<http://www.infodes.org.pe>

Mensaje citado por María de Lourdes Acosta Cruz <lacosta@chasquinet.net>:

> Gracias Carlitos por tu reporte, estamos siempre pendientes desde acá.

>

> Nos gustaría que nuestros amigos del telecentro de Infodes nos cuenten cómo fue la experiencia y sobre todo el listado de inconvenientes con los que se toparon y las soluciones que encontraron en el momento de la instalación de la herramienta y la capacitación. Así nuestros amigos de Argentina, Bolivia, Colombia y Venezuela se preparan también.

>

> Un abrazo,

>

> Lula

>

> Alan Carlos Delgadillo Poepsel wrote:

>

> >Estimados amigos,

> >

> >El telecentro Infodes de ITDG, que ya se encuentra instalado, agradece al equipo de trabajo encabezado por Rocío Ara, por los cuatro días en que he estado en la instalación y capacitación de la herramienta.

> >

> >A los amigos del Centro Tecnológico Comunitario La Cumbre les informo que estaré llegando mañana en vuelo de Aerolíneas Argentinas alrededor del medio día; por favor confirmarme, por esta vía, la reserva del hotel y el taxi que me llevaría hasta su telecentro.

> >

> >Sin más por el momento, me despido de ustedes fraternalmente

> >

> >

> >Carlos Delgadillo P.

> >Fundacion Chasquinet

El Programa Nacional de Informática Educativa de Costa Rica

*Por María Eugenia Bujanda,
en colaboración con Ricardo Castro
Fundación Omar Dengo*

Resumen

La integración de la tecnología en la escuela pública costarricense tomó forma en 1987 bajo el Programa Nacional de Informática Educativa. El proyecto fue concebido en un momento de creciente preocupación por la brecha tecnológica. El gobierno y otros líderes políticos, sociales y económicos consideraron la introducción de la tecnología en las escuelas como una de las herramientas más estratégicas para conducir al país a una economía nueva, moderna y basada en la tecnología. Desde sus inicios, el Programa Nacional de Informática Educativa se ha desarrollado con el apoyo de actores de múltiples sectores que han hecho posible alcanzar, en incluso rebasar, los objetivos iniciales del proyecto. En el núcleo de estas alianzas, se encuentra la colaboración establecida entre la Fundación Omar Dengo, una entidad privada no lucrativa, y el Ministerio de Educación Pública. Otras organizaciones del sector empresarial, académico y de la cooperación internacional se unieron a la iniciativa y realizaron importantes contribuciones sin las cuales el proyecto no hubiera podido continuar. Entre ellas, cabe mencionar a la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), IBM, el Media Lab del Instituto Tecnológico de Massachussets, varias universidades públicas costarricenses, y las propias comunidades locales. La alianza ha afrontado diversos desafíos como los cambios y transiciones políticos entre los distintos gobiernos y problemas relativos a la propiedad del proyecto. Entre los factores de éxito más relevantes puede mencionarse la visión, el liderazgo y el compromiso de los líderes de la alianza; el énfasis en los criterios técnicos, la eficiencia, la rendición de cuentas y la transparencia; y el reconocimiento de la necesidad mutua.

Introducción

El Programa Nacional de Informática Educativa (en adelante Programa) es una iniciativa impulsada por el Estado costarricense y realizada en conjunto por el Ministerio de Educación Pública (MEP) y la Fundación Omar Dengo (FOD). Desde sus inicios en el año 1988, el Programa ha buscado contribuir al mejoramiento de la calidad de la enseñanza y al mejoramiento de la sociedad costarricense, mediante el desarrollo e implementación de la Informática Educativa en el sistema de educación pública.

El fundamento pedagógico del Programa reside en los siguientes puntos: primero, el uso de la computadora para incentivar el desarrollo de procesos cognitivos de alto nivel; y segundo, el enriquecimiento del currículo escolar por medio de proyectos de exploración y construcción significativa del conocimiento vinculado a los programas oficiales de estudio.

A lo largo de 18 años de trabajo ininterrumpido, el Programa ha beneficiado a más de 1,5 millones de estudiantes y docentes de educación primaria y secundaria. El Cuadro 1 muestra el alcance actual del Programa en términos de cobertura (número de centros y estudiantes beneficiados) en las diferentes zonas del país.

Desde su comienzo, el Programa se ha desarrollado con el apoyo de actores de múltiples sectores que han hecho posible alcanzar, e incluso rebasar, los objetivos para los cuales fue concebido. Es de especial interés la colaboración que se ha generado entre la FOD, una entidad privada sin fines de lucro, y una instancia de la Administración pública como el MEP. A esta alianza entre el sector privado no lucrativo y el sector público se le han unido, en diversos momentos de su historia, otras organizaciones provenientes de los ámbitos empresarial, académicos y de la cooperación internacional. El presente estudio de caso detalla su historia y funcionamiento, y da cuenta de los rasgos que la han hecho exitosa.

Cuadro 1
DATOS DE COBERTURA DEL PROGRAMA NACIONAL DE INFORMÁTICA EDUCATIVA
MEP-FOD, SEGÚN NIVEL EDUCATIVO Y ZONA²³ (AL 22 DE JUNIO DE 2006)

	Centros beneficiados			Estudiantes beneficiados			Porcentaje de estudiantes beneficiados		
	Rural	Urban	Total	Rural	Urban	Total	Rural	Urban	Total
Programa de Informática Educativa en Preescolar y Primaria	310	355	665	81 391	235 097	316 488	29,8	73,6	53,4
Programa de Informática Educativa en Secundaria	80	117	197	31 789	101 129	132 918	46,6	81,5	69,1

Fuente: Informe estadístico y de cobertura PRONIE Preescolar, I, II y III ciclo. Junio, 2006. Departamento de Investigación. Fundación Omar Dengo.

²³ La definición de la categoría de zona es la adoptada por el Departamento de Estadística del MEP, en la que se especifica que un distrito es urbano si más del 50% de la población se ubica en lugares urbanos; y rural, si 50% o menos de la población habita en lugares urbanos.

La actividad de la alianza multisectorial

Historia de la alianza

La idea surgió a partir de un discurso del candidato presidencial Óscar Arias Sánchez, durante la campaña electoral de 1985-1986, en el que afirmó que, durante su mandato, se tenía que lograr que hubiera una computadora en cada escuela. Tras esta idea subyacía la creciente conciencia y preocupación por la brecha tecnológica que empezaban a sentir los líderes políticos, académicos y sociales del país.

En noviembre de 1986, como presidente, Arias solicitó al Programa de Apoyo a la Toma de Decisiones de la Presidencia de la República²⁴, liderado por el economista Carlos Espinach, que se iniciasen las labores para hacer realidad su promesa de campaña. Para ello, esta unidad impulsó la constitución de una comisión técnica, que comenzó a dar forma a la idea de la introducción de las computadoras en la escuela pública. El grupo lo integraron miembros de la Comisión de Informática de la Presidencia de la República y varios especialistas del ámbito educativo designados por el ministro de educación, Francisco Antonio Pacheco, quien dio un apoyo inmediato a la idea.

Los integrantes de la comisión estudiaron diferentes modelos y experiencias de introducción de la tecnología en la educación en otros países, y llegaron a plantear ciertos lineamientos básicos que se deseaban para el proyecto costarricense. Una de estas determinaciones consistió en que la

informática educativa tenía que fomentar las capacidades cognitivas y sociales que permitieran impulsar el desarrollo económico y social del país. Otra decisión que se tomó fue que el proyecto pasara por un proceso de implementación por etapas, pero con la aspiración de alcanzar cobertura nacional. Estas exploraciones llevaron a plantear la necesidad de que la empresa adjudicataria de la compra de las computadoras ofreciera una solución integral que abarcara no solo la oferta del equipo, sino también una propuesta pedagógica que orientase su uso en las aulas.

A continuación se detallan los pasos seguidos para el establecimiento del proyecto.

a) Creación de la Fundación Omar Dengo

Una de las primeras cosas que ideó el equipo de gobierno liderado por Carlos Espinach y Francisco Antonio Pacheco, fue la creación de una fundación para dar soporte operativo al proyecto. Las razones fueron en primer lugar de tipo financiero y administrativo, puesto que una fundación podía evitar las trabas burocráticas que caracterizan al aparato estatal y facilitaba la captación de recursos externos. Pero también se pensó que una estructura fuera del MEP iba a disminuir el riesgo de politización del proyecto: “el gobierno de Costa Rica creó una fundación para supervisar el proyecto –¡un caso inusual en donde un gobierno toma la decisión de proteger un proyecto de su propia burocracia!” (Papert, 1993:75-76).

El 19 de junio de 1987 se crea la FOD. Para conformar el grupo de fundadores, el Presidente de la República convocó

²⁴ El Programa de Apoyo a la Toma de Decisiones fue creado con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y tenía como objetivo impulsar los proyectos de desarrollo que promoviera el gobierno del presidente Arias.

a 22 intelectuales, profesores universitarios, economistas y administradores de empresas. La aspiración era reunir un grupo de personas con capacidad de realizar aportes tanto desde el punto de vista académico, como de la sostenibilidad financiera.

Otro de los criterios que guiaron la conformación del grupo de fundadores, fue que estuvieran representados en él los partidos políticos mayoritarios. El mismo criterio se aplicó a la constitución de la junta directiva de la institución.

La presidencia de la junta directiva la asumió Francisco Antonio Pacheco, y la vicepresidencia se encargó a Carlos Espinach.

Para salvaguardar el proyecto de los vaivenes políticos y para que estuviera animado por criterios técnicos y no por intereses políticos, era importante pensar en una fundación que apoyara la iniciativa, que permitiera recibir recursos de fuera y que, a la vez, eso pudiera darle permanencia. Yo hacía ver la importancia de que fuera un proyecto que pudiera tener continuidad. Me parece que por eso la idea de hacer una fundación se consolidó muy rápidamente. En el Ministerio, uno se da cuenta de que muchos de sus proyectos encuentran la resistencia de funcionarios importantes que van a quedar ahí cuando uno no esté. Por otra parte, se da cuenta de que la gente de la oposición tiene una actitud excesivamente crítica en relación con lo que uno hace. Se experimenta desde el comienzo una cierta desazón sobre el gran esfuerzo que se está haciendo y cuál va a ser el futuro de ese esfuerzo.

Francisco Antonio Pacheco, Ministro de Educación (1986-1990), y miembro fundador de la FOD

A partir de la decisión de crear una fundación que condujera y ejecutara el proyecto, la Fundación Omar Dengo pasó a asumir el liderazgo de la iniciativa. Ella ha sido la principal promotora de las alianzas que el Programa ha mantenido desde su puesta en marcha. A pesar de su nexo originario

con el Estado, y la estrecha relación que la ha unido desde el comienzo con el MEP, la FOD adquirió muy pronto una institucionalidad autónoma y plenamente definida. Fortalecer esta institucionalidad permitió realizar una labor de naturaleza técnica más neta y sólida con el fin de consolidar el Programa.

b) Convocatoria de un concurso privado de propuestas para la introducción de la informática educativa en la educación pública costarricense

En junio de 1987, el gobierno de Costa Rica y la FOD ponen en marcha un concurso privado para la presentación de propuestas de introducción de la informática educativa en la educación pública, a partir de las especificaciones de la comisión técnica.

En el concurso participaron 14 empresas privadas. Las propuestas fueron sometidas a un riguroso proceso de análisis por parte de la comisión técnica y la junta directiva de la FOD: debían presentar una propuesta coherente con los objetivos del proyecto costarricense, un marco teórico consistente, tener respaldo en investigaciones y contar con el aval de instituciones académicas

Se priorizó la dimensión pedagógica de las ofertas, sobre la económica. En este sentido, algunos de los lineamientos de análisis aplicados fueron los siguientes (Fonseca, 1991):

- La computadora debía incorporarse como herramienta a disposición del maestro y del alumno.
- El enfoque no debía ser solo aprender a manejar la computadora, ni utilizarla para realizar ejercicios repetitivos, sino más bien para desarrollar la creatividad y la inteligencia de los estudiantes.

- El énfasis debía ponerse en el entrenamiento del maestro en las estrategias metodológicas a utilizar, no en lo relativo a los equipos computacionales y a los programas.

En lo que respecta al equipo, se solicitaba que la tecnología fuera la más reciente y que fuera compatible con otros tipos de aplicaciones comerciales. Otro requisito importante era la capacidad de la empresa para brindar soporte técnico de alcance

nacional. En lo que respecta al software, se valoró su calidad, su capacidad de enriquecimiento de los programas de estudio vigentes y las posibilidades de la empresa para la producción o adaptación de los programas a la cultura y necesidades del sistema educativo costarricense (Fonseca, 1991).

De las 14 empresas, se preseleccionaron las cinco entidades que aparecen en el Cuadro 2.

Cuadro 2
EMPRESAS PRESELECCIONADAS EN LA PRIMERA FASE DEL CONCURSO PRIVADO DE PROPUESTAS DE INTRODUCCIÓN DE LA INFORMÁTICA EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA

Empresa	Contenido de la propuesta
IBM	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo: PS-2. - Referente pedagógico: construccionismo de Seymour Papet (Media Lab, MIT). - Software: Logo Writer, juegos educativos, sistema integrado para la enseñanza de las matemáticas.
Unisys	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un Centro Latinoamericano de Formación e Investigación. - Equipo: microcomputadoras ICON II. - Referente pedagógico: sistema educativo integrado desarrollado para la Provincia de Ontario, en Canadá. - Software: programas tipo lessonware, cubriendo una amplia gama de materias curriculares. - Creación de un centro de producción de software.
Degem System	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo: minicomputador central con distintas terminales. - Referente pedagógico: propuesta israelita de aprendizaje de materias curriculares. - Software: programas educativos tipo instrucción asistida por ordenador, con un sistema de evaluación del progreso de los estudiantes.
Equipos Digitales	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo: Tandy Corporation. - Referente pedagógico: aprendizaje de materias curriculares. - Software: programas que permiten a los alumnos avanzar a su ritmo en el curriculum, y contabilizan estadísticas de su rendimiento.
United Schools of America	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo: suplido por Intertech Associates Corporation. - Referente pedagógico: propuesta desarrollada en el sistema de educación pública del Condado de Dade, en Florida. - Entrenamiento de docentes a cargo del Miami Dade Community College.

Fuente: Fonseca, 1991.

El proceso de estudio de estas ofertas incluyó una visita, en octubre de 1987, a Estados Unidos y Canadá para observar in situ las experiencias propuestas por tres de las empresas preseleccionadas: el proyecto desarrollado por el Condado de Dade y la Univesidad de Florida; el modelo de Seymour Papert y su grupo de Aprendizaje y Epistemología del MIT, aplicado en una escuela de Boston; y el modelo desarrollado en Ontario, Canadá.

El concurso se dio por terminado en diciembre de 1987, con la adjudicación del proyecto a IBM de Costa Rica, S.A. Su propuesta, que incluía la utilización del lenguaje Logo y la epistemología genética de Papert, era la más coherente con los lineamientos y definiciones de la comisión técnica y la junta directiva de la FOD.

Se tomó la decisión de tratar con IBM y esto fue muy afortunado por la calidad de los equipos, por la facilidad de tratar con una empresa tan presente en todas partes, tan poderosa y de probada eficiencia.

Victor Buján, asesor del Ministro de Educación (1986-1990), miembro de la comisión técnica y miembro fundador de la FOD

IBM había ofrecido, además, importantes beneficios asociados a la adquisición del equipo, la capacitación de los primeros docentes por parte del grupo de Papert en el MIT, y la creación en el país de un centro latinoamericano para la formación e investigación en informática educativa.

c) Búsqueda de financiamiento para la puesta en marcha del proyecto

De forma paralela a la puesta en marcha del concurso privado, la comisión técnica se puso a la tarea de buscar los fondos que harían posible el proyecto. En noviembre de 1987, con el fin de obtener los

recursos necesarios para el primer impulso, se presenta a la Agencia Internacional de Desarrollo (AID), de Estados Unidos, una solicitud formal de financiamiento para la compra de equipo para el Programa.

El documento elaborado para sustentar la propuesta tuvo que argumentar el potencial de la iniciativa para producir cambios cualitativos en el sistema educativo y en la estructura productiva del país.

La AID aportó la suma de 7 700 000 dólares americanos para la adquisición de equipo informático, dividida en tres tractos: 2 700 000 dólares en 1988; 2 200 000 dólares en 1989; y 2 800 000 dólares en 1990.

d) Incorporación de otros actores a la alianza

A la alianza primera establecida entre el MEP y la FOD, y que es la que se ha sostenido en el tiempo como eje del proyecto, se unieron otras entidades de las cuales muchas permanecen. Aunque algunas de estas organizaciones ya no están presentes, hicieron aportes esenciales sin los cuales el proyecto no hubiera podido salir adelante.

Entre las instituciones que apoyaron el proyecto, es preciso destacar al Media Lab del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) cuyo vínculo histórico trascendió el contacto inicial con IBM. La relación con el equipo de Seymour Papert se ha mantenido a lo largo del tiempo, y aun hoy sigue siendo fuente de proyectos comunes que vienen a enriquecer la propuesta pedagógica del Programa.

Otras instituciones que se unieron a la alianza MEP-FOD, fueron las principales universidades públicas costarricenses. Desde el inicio, el Ministro de Educación mostró un interés especial por vincularlas

al proyecto y se gestionaron con ellas diversos convenios de colaboración. Así, una parte importante de los especialistas que asumieron labores de entrenamiento y seguimiento de maestros dentro del Programa, procedía de estas universidades. La Universidad de Costa Rica (UCR), por ejemplo, destinó a seis funcionarios al Programa, durante tres años, para apoyar actividades de docencia e investigación. La Universidad Nacional (UNA) aportó medio tiempo de un profesor durante dos años. Desgraciadamente, una vez cumplido el período de estos primeros convenios, no fue posible ampliar la colaboración. En el caso de la UCR, el principal motivo que aducen los protagonistas es la falta de interés por parte de las autoridades universitarias que sucedieron a las que promovieron la alianza con el Programa.

Todo esto se da en los últimos años de mi gestión como vicerrector [de investigación]. Una vez que terminé como vicerrector, desgraciadamente, la administración que siguió, si bien mantuvo el aporte, no continuó el proceso de acompañamiento institucional para que las personas que se formaban con la FOD fueran los líderes para un proceso dentro de la Universidad. No se dio el proceso interno que implicaba crear estructuras, crear programas dentro de la Universidad para acompañar el proceso de la Fundación, eso fue un error garrafal.

Gabriel Macaya, exrector de la Universidad de Costa Rica (1982-1988) y diversas veces miembro de la junta directiva de la FOD

El contexto que rodeó la puesta en marcha del proyecto

En primer lugar, es preciso destacar la necesidad que se sentía en aquellos momentos de preparar la transición del país

hacia una economía moderna. A finales de los años ochenta y principios de los noventa, los esquemas productivos de naturaleza industrial comenzaban a transformarse en nuevos modelos donde se hacía más importante el desarrollo de las destrezas intelectuales, la flexibilidad y la creatividad. En este contexto, la introducción de las tecnologías en las escuelas se visualizaba como un proceso que podía conducir al país desde esquemas productivos principalmente agrícolas hacia una sociedad informatizada. La informática educativa se concebía como un instrumento que podía dotar a los ciudadanos de las actitudes y destrezas necesarias para esa transición (Fonseca, 1991).

Otro de los rasgos que caracterizaban el contexto nacional de aquel momento, era la crisis del sistema educativo. Cuando el Programa inició, la educación costarricense había sido declarada en crisis, por lo que la búsqueda de soluciones era urgente. El Programa se vio desde sus comienzos como una poderosa herramienta de innovación y regeneración del sistema educativo.

Un tercer elemento contextual determinante fue que Costa Rica era un país altamente favorecido por las políticas estadounidenses de ayuda al desarrollo. Esta circunstancia hizo que el proceso de movilización de recursos para el lanzamiento del Programa fuera relativamente fácil. En el convulso escenario centroamericano de finales de la década de los ochenta, un país como Costa Rica, que abanderaba el lema de la lucha por la paz y que se esforzaba por educar a los niños y jóvenes, tenía un gran atractivo a los ojos de Estados Unidos.

Con respecto al estado de la cuestión en informática educativa, es preciso anotar que en aquel momento eran pocas las

experiencias de introducción de las tecnologías en la educación, especialmente en países en vías de desarrollo.

En ese entonces estábamos saliendo de la situación de guerra en Nicaragua. Esto mantuvo durante cuatro años una inversión en Costa Rica como de un millón de dólares por día, con eso se sostenía más que el presupuesto. Ese era el nivel de gasto que la ayuda de la AID dio buscando sostener un país caído en bancarota después de la crisis del petróleo de finales de los 80, con un vecino en guerra, y el riesgo de la extensión de los regímenes comunistas en la zona.

Carlos Espinach, jefe del Programa de Apoyo a la Toma de Decisiones de la Presidencia de la República (1986-1990), y miembro fundador de la FOD

La iniciativa costarricense chocó con el escepticismo inicial de la propia AID, que hasta ese momento se había dedicado a financiar proyectos de naturaleza más básica. También tuvo que enfrentar el criterio que mantenían ciertos sectores de la sociedad costarricense, de que el país tenía necesidades que requerían atención más urgente.

Ahora parece lo más normal del mundo desear implantar la tecnología en los centros docentes, pero en aquel entonces era un proyecto prácticamente revolucionario. Cuando la FOD se propuso capacitar a educadores en el uso de tecnologías multimediales, de previo a un proceso de cambio de la plataforma tecnológica en 1997, y requirió equipos de este tipo para realizar dicha actividad, descubrió que en el país solo había unas 100 máquinas con capacidades multimediales, cuando la FOD estaba importando 6 000 máquinas que serían instaladas en escuelas y colegios públicos para uso de niños y jóvenes.

Clotilde Fonseca, miembro fundador y directora ejecutiva de la FOD (1987-1991; 1992-1994; 1995-)

Uno de los elementos más interesantes de la historia del Programa, lo constituyen los debates que se dieron en torno al modelo de informática educativa más adecuado. De hecho, hubo miembros de la comisión técnica que abandonaron el proyecto por disconformidad con el modelo finalmente elegido, el construccionismo genético de Papert.

En el momento de la puesta en marcha del Programa, no había unanimidad entre los académicos, ni en el plano regional ni en el internacional, acerca del enfoque óptimo para un proyecto de esa naturaleza y envergadura. Los partidarios de la enseñanza asistida por computadora, defendían que el modelo de Papert carecía todavía de suficiente aval empírico y temían poner un proyecto de tal relevancia nacional en manos de una propuesta personal. Consideraban que un sistema de enseñanza asistida por computador, como el que proponía la empresa Degem Systems, iba a permitir mejorar y homogeneizar la calidad de la enseñanza en las distintas zonas del país.

Sin embargo, el criterio que prevaleció fue aprovechar el potencial de las computadoras para promover el pensamiento lógico-matemático, la capacidad de resolución de problemas y la creatividad: "La discusión dentro de la fundación se centró en el rol que debían tener los docentes. Un grupo argumentaba que la forma de uso debía ser lo más fácil posible para el maestro. Muchos docentes de zonas rurales tenían muy poca experiencia con la tecnología y ninguna educación técnica formal. Por eso, se argumentaba, estos docentes serían excluidos de cualquier uso de la computadora que requiriera de habilidades técnicas. Así, este grupo apoyaba el uso de software tipo IAC (instrucción asistida por computadora) y, de haber ganado su posición, el contrato hubiera caído en manos de alguna empresa que ofreciera el tipo

de sistema cerrado, listo para ser operado (“a prueba de docentes”), uno en el cual la computadora se prende y el docente no tiene ni siquiera que introducir un disquete –todo se hace de forma automática y bajo control central. El argumento del otro grupo, aunque no expresado con estas palabras, era hacerlo lo más difícil posible para los docentes” (Papert, 1993:76).

Objetivos de la alianza

La idea de introducir las computadoras en las escuelas surgió de una visión de conjunto sobre el desarrollo socioeconómico del país. Aunque el objetivo principal era de índole educativa, se pretendía también incidir en el contexto social y productivo a mediano y largo plazo. El cierre de la brecha tecnológica era una preocupación central y se sabía, desde el inicio, que debía enfrentarse no solo en sus manifestaciones internacionales, entre países en vías de desarrollo y países industrializados, sino también en sus manifestaciones nacionales, entre distintos sectores del país y entre generaciones (Fonseca, 1991).

En este sentido, los objetivos del Programa convergían con los del MEP, los del Plan Nacional de Desarrollo y los del Programa de Ajuste Estructural que impulsaba en ese período el gobierno. El propósito era ampliar la base de acceso a nuevas oportunidades educativas y de capacitación, como medio para fortalecer la democracia política nacional. Esto ha permitido que tengan acceso a los beneficios de la informática educativa y de la alta tecnología de cómputo, sectores de la población

que de otra manera se verían marginados de ellos.

Finalmente, con la creación de este proyecto se procuraba también contribuir a la modernización de la educación costarricense, mediante la introducción no solo de computadoras sino también de enfoques pedagógicos innovadores.

Todas estas metas generales llevaron a plantear los objetivos educativos específicos que se detallan en el Cuadro 3.

Teniendo en cuenta que la mayor parte de las experiencias de informática educativa existentes en el mundo se ubicaban en el tramo de la educación secundaria, una de las decisiones más innovadoras que tomaron los responsables del Programa fue empezar por la escuela primaria. Esta decisión respondió al objetivo de facilitar a las nuevas generaciones el contacto con un uso creativo y significativo de las tecnologías digitales, desde una edad temprana.²⁵

Además de la apuesta inicial por la educación primaria, el objetivo de la *democratización geográfica* estuvo presente desde el inicio: llegar a muchos puntos del territorio nacional para superar el planteamiento tradicional de un núcleo central que supuestamente genera todo el desarrollo y lo lleva hacia la periferia. Esto suponía aspirar a ofrecer informática educativa al mayor número posible de niños, especialmente a aquellos que de otra manera no tendrían contacto con la tecnología.

Por otro lado, se tenía clara conciencia de que el enfoque pedagógico escogido iba a requerir una fuerte inversión en la

²⁵ En 1985 se había iniciado un proyecto en varios colegios de secundaria bajo la conducción del MEP. Esta iniciativa siguió operando y creciendo dentro del MEP, hasta que en el año 2001 el entonces ministro de Educación, Guillermo Vargas, solicitó a la FOD hacerse cargo de él.

Cuadro 3
OBJETIVOS CON LOS QUE SE CREÓ EL PROGRAMA NACIONAL
DE INFORMÁTICA EDUCATIVA MEP-FOD

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.
- Familiarizar a la población costarricense con la informática y sus aplicaciones.
- Animar la vida educativa del país y estimular un proceso de renovación en ella.
- Contribuir al desarrollo de nuevas generaciones de costarricenses mejor preparados para enfrentar el futuro.
- Contribuir a la reducción de la brecha tecnológica existente entre nuestros países y otros países más desarrollados, entre distintos sectores del país (área rural versus área urbana) y entre generaciones de costarricenses.
- Incorporar a los distintos sectores sociales de cada comunidad a la dinámica de cambio que se genera con el uso de la computadora como herramienta de productividad.
- Contribuir a consolidar las bases e impulsar el desarrollo de una industria informática aplicada a la educación en Costa Rica.
- Democratizar el acceso a la ciencia y la tecnología y a una educación de calidad.
- Incentivar el desarrollo de procesos cognitivos y estimular la actividad creadora y el pensamiento lógico.

capacitación del profesorado. Por consiguiente, uno de los principales objetivos de la alianza fue crear nuevas destrezas y conocimientos en los profesores de informática educativa. Para ello, fue preciso diseñar un sistema de formación continua y en servicio, con un fuerte componente de asesoría y seguimiento. Los docentes de informática educativa asignados al Programa atraviesan un largo proceso formativo que parte de la adquisición de destrezas computacionales hasta llegar a desarrollar complejas y sofisticadas competencias pedagógicas. La estructura de este sistema incluye una red de asesores nacionales que se encargan de desplazarse a las escuelas con el propósito de brindar asesoría y seguimiento a los docentes.

Junto con la capacitación y el seguimiento, otro de los elementos que se previó desde el inicio fue el desarrollo de procesos de investigación y producción internos, que

retroalimentaran la práctica educativa del Programa, y contribuyeran a su enriquecimiento y avance.

Estrategia para la movilización de recursos

La estrategia para la movilización de recursos para el Programa ha comprendido diversos elementos, que se explican a continuación.

a) Búsqueda de fondos con organismos internacionales

Para la compra de equipo que se ejecutó en la primera fase del proyecto (2099-1991), se solicitó apoyo a la AID, la cual contribuyó con una suma importante de dinero. Esta cooperación fue gestionada con un importante respaldo de las autoridades

de gobierno. La donación de la AID se hizo efectiva a través de un memorando de entendimiento firmado por la FOD, el MEP, el Gobierno de Costa Rica y la AID.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) también hizo un aporte relevante, con miras al desarrollo de la experiencia de Costa Rica como una iniciativa de demostración que sirviera para otras naciones. En 1991 se inició un convenio de cooperación técnica, con el cual se creó un plan de formación académica dirigido al fortalecimiento de la acción pedagógica del Programa, y que contemplaba la concesión de catorce becas para una Maestría de Informática Educativa en la Universidad de Hartford, en Estados Unidos. Además de lo anterior, el BID proporcionó fondos para el fortalecimiento institucional y para sistemas de telecomunicación y teleproceso.

Por otro lado, el PNUD contrató a consultores costarricenses para realizar ciertas funciones de apoyo al Programa.

b) Creación de un fondo patrimonial

El dinero que había proporcionado la AID iba destinado a la compra de los primeros equipos: no se había previsto dedicar nada a los gastos operativos del Programa. Por este motivo, al final del primer año, se solicitó a la AID un cambio de destino de parte de los recursos asignados con el fin de crear un fondo patrimonial que permitiera operar a la FOD. La AID aceptó que parte de sus fondos fueran redireccionados para cubrir dichos gastos. Esto obligó a variar levemente la planificación del número de laboratorios a instalar en el segundo año, pero contribuyó a que se pudiera plantear la gestión del Programa sobre bases sostenibles, sólidas y realistas.

Por otro lado, en 1989, la FOD participó en el Programa de Conversión de Deuda

Externa del Banco Central de Costa Rica. Esta operación, consistente en la compra de deuda a precios con descuento y cambiarla por certificados, supuso un incremento considerable del patrimonio financiero de la FOD y la diversificación de sus proyectos. Fue, por tanto, una estrategia esencial para el fortalecimiento de la iniciativa. Lamentablemente, se trata de una oportunidad surgida de unas circunstancias nacionales coyunturales muy particulares, que no se producen con frecuencia.

Hubo una oportunidad de cambiar deuda costarricense a veinte centavos por dólar, que quisimos aprovechar. Hubo un esfuerzo de negociación en el cual la FOD logró, a través del Banco Internacional de Costa Rica, que era el único nexo que había con el sistema financiero mundial, cambiar deuda a una tasa preferente por títulos. El capital que teníamos lo multiplicamos significativamente, generando un capital semilla fuerte en la FOD en base a comprar deuda a precios con descuento, cambiarla por certificados y tener el fondo generando intereses. Todo ello para permitirnos pagar la estructura administrativa y financiera del Programa y del respaldo que le proporcionaba la FOD. Estas oportunidades no se dan muchas veces, solo cuando hay una estructura en el sistema financiero que lo permite.

Carlos Espinach, jefe del Programa de Apoyo a la Toma de Decisiones de la Presidencia de la República (1986-1990), y miembro fundador de la FOD

c) Involucramiento del Estado costarricense

Desde el inicio del proyecto, el MEP ha aportado el pago de los salarios de los asesores y de los docentes que laboran en el Programa. También ha aportado instalaciones para el funcionamiento de programas, y servicios de telecomunicación para instituciones educativas.

Dado el crecimiento del Programa, a partir del décimo año de su ejecución, la FOD empezó a recibir recursos del Estado costarricense para financiar la adquisición de equipo y para algunas actividades de logística y administración necesarias para la expansión de la cobertura de los laboratorios de informática educativa. Estos aportes se han dado por medio de transferencias de recursos provenientes del presupuesto nacional, para la adquisición de equipo computacional destinado a sustituir laboratorios con equipo dañado o desactualizado, y a ampliar la cobertura del Programa con la instalación de nuevos laboratorios. De esta forma, el Programa ha contado no solo con el propio patrimonio de la FOD, sino también con el respaldo continuo del presupuesto del MEP.

d) Búsqueda de un mayor involucramiento de la empresa proveedora de equipo

El interés que despertó el lanzamiento del proyecto entre las empresas proveedoras de equipo, hizo posible que la empresa ganadora del concurso privado, IBM de Costa Rica, aportara mucho más que la mera provisión de computadoras para equipar los laboratorios. Además de esto, ofreció costear los gastos generados por la capacitación de un primer equipo de educadores en el MIT, crear un centro latinoamericano para la investigación y el desarrollo en el área de la informática educativa, así como importantes descuentos para la adquisición del equipo, entre otras cosas.

e) Búsqueda de alianzas con instituciones nacionales

Se hizo uso de los contactos con las universidades públicas costarricenses, para que estas se involucraran en el proyecto. La UCR y la UNA cedieron para el Progra-

ma a algunos de sus funcionarios, durante los primeros años de vida de la iniciativa.

Yo dije, si es cierto que tenemos un programa que es tan lindo para la gente, entonces que las comunidades, los padres de familia, aporten algo. Que la comunidad haga el aula, por ejemplo. Fue muy exitoso porque la comunidad sabía que si se organizaba más rápido, iba a tener antes su laboratorio.

Carlos Espinach, jefe del Programa de Apoyo a la Toma de Decisiones de la Presidencia de la República (1986-1990), y miembro fundador de la FOD

f) Aportes de las comunidades

Otra de las decisiones estratégicas necesarias para la materialización del Programa fue la de involucrar a las comunidades locales en las que se han instalado los laboratorios de cómputo, en su construcción, acondicionamiento y mantenimiento. La participación de la comunidad con los recursos necesarios para el establecimiento de los laboratorios de informática ha sido esencial desde el inicio del Programa.

Juntas educativas, padres de familia, organizaciones comunales, proporcionan el aula, el amueblado, la instalación eléctrica, las medidas de seguridad, y otros elementos necesarios para el funcionamiento de los laboratorios. Por otra parte, la FOD desarrolló un programa comunitario a través del cual las comunidades podían utilizar los laboratorios en horas extra clase para impartir cursos de computación.

g) Búsqueda de fondos con empresas costarricenses

Mediante continuas campañas intensivas dirigidas a la empresa privada costarricense, se ha pretendido obtener financiamiento que permita dotar de contenido económico a la estructura administrativa de la FOD.

En los momentos iniciales, se puso en marcha un programa de *telemarketing*. También se promovieron contactos personales con ejecutivos costarricenses para obtener recursos de las empresas más grandes.

Como resultado de estos esfuerzos, diversas empresas públicas y privadas brindaron apoyos puntuales pero importantes al Programa. Por ejemplo, las empresas públicas Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y Radiográfica Costarricense SA (RACSA) realizaron aportaciones sustanciales al proyecto. El ICE hizo una donación de 210 líneas telefónicas para garantizar servicios de telemática en instituciones participantes. Por su parte, RACSA hizo una donación de 210 accesos al servicio RACSACOM para garantizar servicios de telemática en instituciones participantes.

En el sector bancario, también se dieron vínculos que han sido importantes para la vida del Programa. Además de la iniciativa del Banco Central que permitió a la FOD participar en 1989 en el Programa de conversión de deuda externa, el Banco de Costa Rica brindó ventajas favorables para el Programa, como la aprobación de una línea de crédito para que los encargados de laboratorio adquieran computadoras. Por otro lado, el Banco Centroamericano de Integración Económica otorgó un préstamo en el marco del Proyecto IE-21 y brindó un aporte para poner en marcha el Proyecto “En Ruta al XXI” que hizo posible que muchos educadores adquirieran computadoras gracias a préstamos que lograron con los bancos del estado en 1997 y 1998.

Los actores de la alianza multisectorial

Motivaciones de los actores para entrar en la alianza

El MEP, en su voluntad de impulsar una iniciativa tecnológica innovadora y sostenible en la educación costarricense, visualizó la alianza con la FOD como una forma de garantizar una gestión eficiente del proyecto, no sujeta a las trabas burocráticas del aparato estatal, y a salvo de la inestabilidad política.

El MEP no solo ha sostenido esta colaboración en el tiempo, sino que la ha ampliado, por medio de su solicitud de que la FOD asuma el Programa de educación secundaria. Las razones tienen que ver con la capacidad de gestión que ha demostrado la FOD, y la conveniencia de seguir aprovechando su experiencia; pero también con el hecho de que el Programa se regula dentro del marco establecido por las altas autoridades del Estado para la política educativa nacional.

Para el sector empresarial en general, e IBM en particular, el proyecto tenía un fuerte atractivo. Prueba de ello es el gran interés que despertó el concurso privado tanto en el plano nacional como internacional. Se trataba de un proyecto ambicioso, con una visión universalizadora, que implicaba, por un lado, una inversión a gran escala y, por otro, la posibilidad de obtener a corto y mediano plazo evidencia de la validez de la implantación nacional de un modelo informático, con su respectivo soporte tecnológico.

El principal interés del MIT era poder llevar al nivel de aplicación generalizada, en un sistema educativo nacional, ideas concebidas y solo probadas hasta ese instante en el contexto de experiencias piloto aisladas.

El interés del Estado ha sido la universalización de la informática educativa dentro del sistema y definitivamente la FOD ha sido la herramienta para hacerlo. De hecho ya le pasó a la FOD el Programa de secundaria que lo llevaba el MEP antes. Se vio que tiene una forma de hacerlo, y si lo están haciendo bien, vamos a apoyarlos más.

Aura Padilla, directora del Departamento de Planes y Programas del MEP (2002-2006)

En el caso de la AID, si bien al principio pensó que se trataba de un proyecto quizás demasiado avanzado para Costa Rica, pues estaba planteado en términos que resultaban ambiciosos incluso para países desarrollados, sus responsables acabaron convencidos su potencial. Desde la perspectiva de la AID, Costa Rica ya no necesitaba ayuda para programas básicos en salud o en educación, ya que se consideraba un país con necesidades distintas a las de otros menos desarrollados. Así que la faceta del Programa que acabó interesando más fue que no se trataba de un proyecto de educación básica tradicional, sino que presentaba un campo especial y novedoso en Latinoamérica, que se podía adoptar en otros países.

En el caso de las universidades públicas costarricenses involucradas (UCR y UNA), su interés estratégico fue que los funcionarios prestados al Programa adquirieran conocimientos y experiencia en el campo de la informática educativa, con el propósito de que, a su vuelta a la universidad, reforzaran las áreas académicas relacionadas con dicho campo.

Cuando yo llegué a Costa Rica, gran parte del programa de asistencia de la AID estaba dedicado a asuntos macroeconómicos y a proyectos dirigidos al comercio, la inversión y el crecimiento. Al mismo tiempo, pretendíamos financiar nuevos proyectos dedicados al desarrollo del recurso humano y social que promovieran organismos costarricenses. Buscábamos intervenciones innovadoras conducidas por costarricenses. Deseábamos encontrar formas de promover oportunidades económicas por medio del acceso y aplicación de nuevas tecnologías. La propuesta de la FOD de introducir computadoras en aulas rurales proporcionó un equilibrio importante a nuestro programa de financiamiento general.

Carl Leonard, Director de la oficina de la AID en Costa Rica

Riesgos asumidos por los actores en su entrada en la alianza

Los principales riesgos asociados con el éxito técnico y operativo de la iniciativa, fueron asumidos, en gran parte, por la FOD. Una década después, con el programa consolidado pedagógicamente y en términos de sus logros e impactos, el MEP y la opinión pública estaban listos para la expansión de la iniciativa, así como para un mayor compromiso financiero y tecnológico.

Por ejemplo, la elección del modelo de Papert, en aquel momento, supuso un riesgo importante. En primer lugar, porque no había unanimidad sobre su validez; y, en segundo lugar, porque su propuesta, por su complejidad y requerimientos pedagógicos, planteaba a los docentes un nivel de exigencia mayor que otras opciones.

En el caso de AID, un elemento que provocaba duda era la factibilidad de un proyecto de alta tecnología, con aspiraciones

universalizadoras, en unas condiciones de país en vías de desarrollo. Este tipo de consideraciones estuvieron presentes en los debates que mantuvieron los responsables de la AID, una entidad que también estaba haciendo una fuerte inversión en el proyecto en términos de recursos y prestigio. Sin embargo, para esta entidad había ciertos factores que neutralizaban los posibles riesgos: el fuerte apoyo del gobierno al proyecto, la calidad y claridad de definición de la propuesta presentada, y su respaldo por gente que era conocida para la AID, que incluso operaban como sus asesores en otros campos.

IBM, por otro lado, fue un socio que igualmente asumió un riesgo al involucrarse en la alianza en este mismo sentido. Realizó una fuerte inversión en prestigio, tiempo y recursos, sin tener certeza completa de que la iniciativa y sus planteamientos técnicos y operativos fueran a ser exitosos, y que, por tanto, la empresa fuera a obtener los beneficios esperados.

Hubo también claridad sobre el hecho de que esta determinación hacía que el Programa fuera de alto riesgo, dado que una parte importante de su éxito recaía sobre la respuesta de los educadores a los planteamientos tanto informáticos como pedagógicos, así como sobre su entrenamiento. Era evidente que el manejo de sistemas de implantación más cercanos a la instrucción asistida por computadora, más explícitamente educativos por su semejanza con los textos y los esquemas educativos tradicionales, podrían tener una mayor aceptación inicial tanto entre los docentes y padres de familia como en el contexto nacional en general. Pero se trataba de intentar una renovación de la educación por medio de la modernización no solo de la escuela sino de los educadores y aunque los resultados tomaran más tiempo en hacerse evidentes, era necesario impulsar las transformaciones en esta dirección.

Clotilde Fonseca

Recuerdo que en aquel tiempo algunos cuestionaban si los costes eran los apropiados, si sería posible dar mantenimiento a las computadoras, si sería adecuado el suministro de luz en las zonas rurales, si no sería mejor proporcionar más libros de texto y materiales... Tuvimos estos debates, pero concluimos que los beneficios potenciales superaban con creces los riesgos.

Carl Leonard, director de la oficina de la AID en Costa Rica

Para el MEP, formular la iniciativa en términos de una alianza con una organización privada, implicó diversas ventajas pero también varios riesgos. Por un lado, poner en manos de una fundación privada un proyecto de política educativa, suponía primero renunciar a controlar de forma directa un área de su competencia. Y también implicaba tener que velar por que la gestión de la fundación fuera rigurosa, acorde con los procedimientos de las instituciones públicas, y que se amparase en los lineamientos de la política pública educativa del país. En aquel entonces, no había muchas fundaciones y el Estado apenas tenía tradición de cooperación con ese sector. Existía un gran desconocimiento sobre su funcionamiento y se tendía a sospechar de ellas.

La forma en que se controló este riesgo fue la sujeción del manejo de los fondos públicos que recibe la FOD a todos los principios propios de la Administración pública, en los cuales se incluyen estrictos mecanismos de rendición de cuentas; y, por otra parte, a los lineamientos emanados de los órganos rectores de la política educativa del país.

Otro riesgo que enfrentó el MEP fue la posibilidad de que surgieran problemas de desvinculación entre el Programa y el resto del currículo nacional. En este caso, los mecanismos que se establecieron para con-

trolarlo fueron una estrecha coordinación entre las dependencias del MEP responsables de los planes de estudio, y la FOD.

Lo que a mí más me preocuparía del proyecto educativo como tal, es que el ministerio perdiera el liderazgo o su potestad de decisión en ese campo. Ese sería el riesgo más grande, ya sea la FOD o cualquier otra entidad, u otro programa educativo. Pero no lo veo así porque eso es algo ya salvado desde la propia política educativa. El MEP y el país se sienten muy confiados porque la política educativa nacional sigue siendo de su dominio, la política de informática educativa es parte de una política educativa que en este caso es acordada por el propio Consejo Superior de Educación, eso garantiza al país que indistintamente de quien administre un programa educativo, hay un referente que hay que cumplir y con el que estamos obligados todos.

Carmen Campos, directora de la División de Planeamiento Educativo del MEP (2002-2006)

Principales obstáculos o problemas que se dieron en la alianza

Los principales actores involucrados en la alianza han mostrado una notable coincidencia de criterios con respecto a los objetivos y funcionamiento de la iniciativa, con la excepción de algunos momentos en la historia del proyecto.

En 1990, con el cambio de gobierno y el ascenso al poder de un partido político distinto, se dificultó el entendimiento entre el MEP y la FOD. Las nuevas autoridades ministeriales comenzaron a poner ciertas trabas, como la paralización del nombramiento del personal asignado al Programa.

Un punto de fricción importante fue el Programa de Informática Educativa para la

Enseñanza Media. En 1989, la FOD había comenzado el diseño de un nuevo programa para secundaria con el propósito de que este pudiera ser lanzado por las nuevas autoridades de gobierno. El objetivo era que estas contasen con el crédito de haber puesto en ejecución un programa innovador en conjunto con la FOD. Aunque este programa habría podido lanzarse en el marco de la administración saliente, se prefirió dar esa oportunidad a las autoridades entrantes que, lamentablemente, no quisieron aprovecharla. Como parte del diseño del programa para secundaria, se elaboró una propuesta para la realización de proyectos piloto que fueron implementados por las empresas Apple, Epson e IBM.

Sin embargo, en 1990, poco después del cambio de gobierno, el nuevo Ministro de Educación tomó la determinación de suspender este proceso y estableció que la FOD debía limitarse a sus actividades en la enseñanza primaria.

Una posible explicación de esta resistencia es que se trataba de una iniciativa de un partido que había pasado a la oposición. Es frecuente que exista desconfianza hacia proyectos iniciados por otros partidos, y este, en particular, tenía características que probablemente incrementaban dicha desconfianza, por la cantidad de recursos que implicaba y por la singularidad de la creación de una fundación para gestionarlo. También pudiera ser que el nuevo jerarca no compartiera el enfoque pedagógico del Programa.

Sin embargo, tras esta fase de cuatro años, todos los gobiernos posteriores han respaldado la alianza y sus objetivos, hasta el punto de que el MEP acabó encargando en el año 2001 a la FOD el Programa de Informática Educativa para la educación secundaria, cuando asumió el ministerio Guillermo Vargas, designado por el mis-

mo partido que a principio de los noventa había mostrado recelo y oposición.

En la relación con IBM, también surgieron algunos obstáculos. A pesar de la gran coincidencia en cuanto a los objetivos específicos de la iniciativa, las desavenencias surgieron en el plano de la gestión del proyecto. La empresa lanzó una campaña promocional del proyecto en América Latina, en la cual lo denominaron *Proyecto Génesis*, un nombre que no había sido acordado con los responsables del Programa y que hacía pensar que la iniciativa costarricense había surgido como producto de un proyecto corporativo internacional.

La FOD interpretó que los términos en que IBM estaba planteando la difusión del proyecto podían sugerir que se trataba de una iniciativa corporativa, a la que el Estado costarricense se adhería; cuando en realidad, se trataba de una iniciativa nacional con rango de política educativa, y que, por tanto, iba mucho más allá de ser un producto comercial de IBM.

Por otro lado, se dieron algunas contrataciones por parte de IBM de personal vinculado al Programa, que hicieron temer a sus responsables la posibilidad de un conflicto de interés. Esta situación fue la que acabó de decidir a la FOD de la conveniencia de renunciar al centro de capacitación e investigación de IBM²⁶, y crear su propio centro de capacitación. Durante los dos primeros años, tal y como lo estipulaba el contrato con IBM, los docentes participaron de planes de capacitación anual por parte del Media Lab. Luego la labor de formación y desarrollo de materiales la asumió el Programa de manera independiente por medio de su propio centro.

“Hubo un ministro que tuvo una increíble incompreensión sobre el sistema y decidió que no iba a ayudar. Entonces pensamos que no podíamos bajar la calidad y que se utilizaría el patrimonio de la fundación mientras durase ese gobierno, y logramos pasar los cuatro años, un período muy crítico. Por ejemplo, si se necesitaba alguna cosa extraordinaria, más asesores, más educadores en el Programa, o si se necesitaba que les pagaran viáticos para que vinieran a capacitarse, el ministerio negaba los permisos. Es una relación en la que no te dicen que no, pero te ponen todas las trabas que pueden de la manera más complicada. Porque no es un enfrentamiento de frente, porque ya el Programa se había acreditado tanto...”

Carlos Espinach, jefe del Programa de Apoyo a la Toma de Decisiones de la Presidencia de la República (1986-1990), y miembro fundador de la FOD

Roles y contribuciones de las principales organizaciones de la alianza

La FOD ha asumido la dirección pedagógica y administrativa del proyecto y su ejecución. Para ello, ha contado con el aporte y asesoría del MEP. Además, aportó durante la primera década una parte esencial de la financiación del Programa, y aun hoy contribuye con recursos esenciales. La visión pedagógica, la capacidad de gestión, la captación de recursos externos, la flexibilidad para adaptarse a cambios, y los contactos internacionales son algunos de los elementos que mejor caracterizan su contribución.

A continuación, se especifican cuáles son sus principales roles.

²⁶ Se solicitó a la corporación que sustituyera lo que suponía el centro en términos económicos, por una donación de computadoras.

IBM perdió un poco la perspectiva acerca de quién era el originador del proyecto; el proyecto en más de una ocasión apareció como “el proyecto de IBM en Costa Rica”, lo que obligaba a la FOD a llamar la atención y poner los puntos sobre las íes, que no era así.

Gabriel Macaya, exrector de la Universidad de Costa Rica (1982-1988) y varias veces miembro de la junta directiva de la FOD

1) Definición del marco técnico-conceptual

En el inicio del proyecto, la junta directiva de la FOD tuvo un rol determinante en el proceso de afinamiento de la propuesta pedagógica y metodológica del proyecto. Desde entonces, la FOD ha mantenido la dirección técnico-conceptual, logística y operativa del Programa, dentro de los lineamientos generales emanados del Consejo Superior de Educación. Ha definido el marco técnico-pedagógico y las estrategias de trabajo del Programa, con base en una labor constante de investigación, desarrollo y seguimiento que ha permitido ir consolidando y ampliando el alcance del proyecto.

2) Financiamiento y captación de recursos

Hasta 1997, es decir, durante los primeros diez años, la FOD fue la responsable de aportar al Programa los recursos financieros necesarios para su funcionamiento y crecimiento. Los recursos proporcionados por la AID en 1988 fueron asignados a la FOD, con el propósito de que se pudiera obtener el máximo rendimiento de ellos. A partir de 1997, el MEP, que había aportado desde un inicio los salarios de los docentes y asesores asignados al Programa, asume conjuntamente con la FOD la responsabilidad financiera del proyecto, en lo que se refiere a dotación de equipo, software y capacitación. Por otro lado, la FOD tuvo desde el comienzo la consigna de movilizar recursos provenientes de fondos

del sector privado nacional y de otras instituciones y entidades públicas y privadas internacionales para la ejecución de proyectos especiales, así como de los procesos de investigación y desarrollo.

3) Compra y mantenimiento del equipo informático

La asignación a la FOD de los fondos proporcionados por la AID fue lo que permitió que, en el convenio suscrito con el MEP en 1989, la FOD asumiera la dotación de recursos económicos, tecnológicos y de asesoría. En este esquema, la FOD adquiría las computadoras y las prestaba al MEP. En lo que respecta a las labores de mantenimiento, aunque en un principio se había considerado el MEP se haría cargo de ellas, por la carencia de fondos del sector educación, la FOD tuvo que asumir este componente del Programa. Lo hizo al comienzo por medio de contratos con las empresas proveedoras, y más adelante, creando dentro de su propia estructura un departamento encargado de estas labores. En la actualidad este servicio se financia también con aportes del MEP. La FOD se encarga asimismo de la selección y compra de software.

En cuanto al MEP, además de hacer de enlace con la política pública educativa y con las metas de los planes de desarrollo nacional, ha proporcionado desde un comienzo los docentes y los asesores que trabajan en el Programa, y ha contribuido de forma esencial a su presupuesto. Para el proyecto, resulta esencial el respaldo que brinda al plan operativo anual (que incluye las actividades de capacitación, la apertura de nuevos laboratorios, la sustitución y mantenimiento de los equipos, etc.), y la correspondiente asignación de recursos.

A continuación, se especifican con más detalle cuáles son los principales roles del MEP en la alianza.

En el caso del MEP es más difícil la adquisición de equipos. El hecho de tratarse de una fundación hace que las cosas sean más sencillas desde el punto de vista financiero, la facilidad que se tiene para recaudar recursos de afuera, la forma de administrar es más sencilla, menos burocrática que en un organismo estatal; entonces uno siente que hay menos trabas.

Aura Padilla, directora del Departamento de Planes y Programas del MEP

1) Aporte de personal

El MEP ha asumido a lo largo de la historia del proyecto el pago de los salarios de los asesores y de los docentes de que laboran en él. El Ministerio asigna a la FOD los asesores y los docentes para garantizar la continuidad y ampliación del Programa. Además, otorga los permisos para la participación de docentes y escolares en eventos académicos del MEP o de la FOD. En algunas ocasiones el MEP también ha proporcionado algún personal requerido para la puesta en marcha de iniciativas de investigación. En tales casos, el ministerio cede a esa persona para que se integre temporalmente al equipo de trabajo la FOD.

El aporte del MEP, en términos de todo lo que es el recurso humano académico, es decir, docentes y asesores, es fundamental. El poder acordar elementos operativos como el plan anual de capacitación y que tenga el respaldo del ministerio es otro punto esencial.

Andrea Anfossi, directora del Programa Nacional de Informática Educativa MEP-FOD

2) Financiamiento

A partir del décimo año de ejecución del Programa, el MEP empezó a aportar recursos para financiar las actividades regulares y de expansión de la cobertura de informática educativa. Estos aportes se han dado por medio de transferencias de recursos provenientes del presupuesto

nacional. En este sentido, el MEP incluye en su presupuesto una transferencia anual a la FOD, destinada a la compra de equipo, actividades de capacitación, etc. Para ello, se han establecido procedimientos de control con el fin de que la FOD elabore un presupuesto y lo someta a la aprobación del MEP y, posteriormente, a la Contraloría General de la República.

3) Infraestructura

El MEP aporta las instalaciones para el funcionamiento del Programa: ha cedido el derecho de uso de la planta física que ocupa la FOD y facilita la planta física para el funcionamiento de los laboratorios en las escuelas seleccionadas. Además, proporciona servicios de telecomunicación para instituciones educativas.

4) Regulación y coordinación administrativa

El MEP creó la asesoría nacional de informática educativa, un órgano encargado de ejercer el vínculo técnico y administrativo con la FOD. Asimismo, reguló las lecciones de informática educativa incorporándolas al plan oficial de estudios.

IBM hizo posible que el grupo de personas que impulsó la creación de la FOD y el Programa, encontrara un cauce adecuado para materializar el proyecto que habían visionado. Gracias a ellos, se hizo posible la vinculación con el MIT y la adopción del enfoque constructorista.

Clotilde Fonseca, miembro fundador y directora ejecutiva de la FOD (1987-1991; 1992-1994-1995).

En lo que respecta a IBM, mientras duró su participación como parte de la alianza, no solo fue un proveedor de infraestructura tecnológica, sino también un actor de investigación y desarrollo. Su aportación resultó determinante desde el punto de vista del alineamiento del contenido de la

consultoría proporcionada por MIT a los requerimientos establecidos por el MEP y la FOD para el nuevo Programa.

En 1988, como parte del contrato con la FOD, IBM empezó a conformar un centro de especialistas nacionales en informática interesados en la educación. El centro hizo dos aportes fundamentales: por una parte, sirvió de canal entre el Programa y Papert con su equipo del MIT y, por otra parte, proporcionó dos laboratorios que sirvieron para que los tutores capacitaran a los encargados de laboratorio.

En lo que respecta a su participación como proveedor de infraestructura tecnológica, el valor de su aportación es también importante. La calidad de sus equipos permitió que los laboratorios de cómputo instalados en las escuelas no generasen grandes problemas de mantenimiento y tuvieran una larga vida.

La AID brindó más de siete millones y medio de dólares gracias a los cuales se compraron los equipos con los que inició el Programa. Pero su rol fue más allá, al autorizar, al cabo del primer año de ejecución del proyecto, un cambio de destino para una parte de estos recursos, con el fin de crear un fondo patrimonial para la FOD. Este apoyo económico se convirtió en la garantía de la permanencia del Programa a largo plazo, puesto que fue lo que permitió su continuidad, cuando en 1990 se dio el primer cambio de gobierno y el nuevo Ministro de Educación sostuvo una política contraria al Programa.

Seymour Papert y otros miembros de su Grupo de Aprendizaje y Epistemología del Media Lab del MIT, aportaron un enfoque de la informática educativa basado en el desarrollo del pensamiento lógico-matemático y de la creatividad, y una propuesta educativa concreta: el lenguaje de progra-

mación de Logo. El MIT brindó la primera capacitación técnica y académica sobre programación en Logo y ambientes educativos, a un grupo de doce educadores costarricenses. Después de una capacitación de tres semanas en Massachussets, estos educadores se encargaron de formar a los maestros de laboratorio. Para ello contaron inicialmente con la asistencia de miembros del grupo de Papert y del personal de IBM.

La AID no intervino en decisiones de tipo técnico, es decir, dejó las decisiones sobre gestión y funcionamiento del proyecto en manos de la entidad ejecutora. Permitted el desarrollo del Programa según lo planeado y mostró gran apertura para analizar aquellas modificaciones que se consideraron críticas para su éxito y sostenibilidad.

Clotilde Fonseca, miembro fundador y directora ejecutiva de la FOD (1987-1991; 1992-1994-1995).

Hubo una gran coincidencia de ideales entre lo que proponía el MIT y lo que visualizaba y deseaba operacionalizar la FOD. El primero aportó a la alianza toda una conceptualización sobre el potencial de las tecnologías para promover procesos de pensamiento de alto nivel y un recurso educativo concreto. La FOD operacionalizó esos aportes en un programa de implantación masiva. Es más, la apropiación que hizo la FOD de los fundamentos epistemológicos y pedagógicos de la propuesta de Papert, le permitió profundizar en ella y enriquecerla con el tiempo. Es interesante constatar que el equipo de Papert no consideraba imprescindible que la FOD se embarcara en procesos de capacitación de nivel superior, de profundización y estudio de los procesos educativos que tenían lugar en el marco del Programa.

El apoyo académico del MIT no se limitó a estas primeras fases, sino que ha sido constante a lo largo de toda la vida del Programa. Además, el MIT se ha constituido en una

Cuadro 4
ESQUEMA-RESUMEN DE LAS ALIANZAS ESTABLECIDAS EN EL MARCO
DEL PROGRAMA NACIONAL DE INFORMÁTICA EDUCATIVA DE COSTA RICA

Resultados	Diseño del proyecto	Actores	Recursos y competencias
<p>1) El desarrollo cognitivo y social, así como la apropiación significativa de la tecnología por parte de los estudiantes. En concreto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo del pensamiento lógico-matemático. • El desarrollo de habilidades para la resolución de problemas. • El manejo del error como oportunidad de aprendizaje. • La profundización y ampliación en temáticas curriculares. • El desarrollo de la creatividad y la expresividad. <p>2) Contribuir a mejorar la calidad del sistema educativo.</p>	<p>Políticas y regulaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formalización del marco de colaboración entre el MEP y la FOD. - Reconocimiento legal de la FOD como entidad apta para recibir fondos públicos. - Respaldo gubernamental. <p>Diseño operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de modelos aplicados en otros países. - Solicitud a las empresas participantes en la licitación de una propuesta integral. - Diseño de la propuesta pedagógica del programa. - Diseño de la estructura operativa del programa (parámetros para su ampliación, criterios de selección de las instituciones, selección de docentes, procedimientos administrativos, rendición de cuentas al MEP, etc.). - Incorporación de elementos de evaluación e investigación. <p>Activos físicos, financieros y sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y ejecución de una estrategia para la movilización de recursos financieros. - Conformación de un patrimonio institucional. - Búsqueda de alianzas de cooperación y redes de contactos internacionales. - Procuramiento de instalaciones para la FOD. <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección y capacitación de docentes cedidos por la UCR, la UNA y el MEP en el Media Lab del MIT. - Creación de una Maestría en IE con la Universidad de Hartford. - Implementación de un sólido modelo de capacitación y seguimiento de los docentes encargados de los laboratorios de cómputo. <p>Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalación de laboratorios equipados con computadoras. - Sensibilización a las comunidades. - Establecimiento de convenios con el ICE y RACSA. 	MEP	<ul style="list-style-type: none"> - Enlace con la política pública educativa nacional y con las estructuras administrativas y operativas del sistema educativo. - Pago de salarios del personal docente y transferencia anual de fondos para capacitación, apertura de nuevos laboratorios, modernización del equipo de laboratorios antiguos, etc. - Apoyo logístico en diversas actividades.
		FOD	<ul style="list-style-type: none"> - Concepción académica y operativa del Programa, en particular el enfoque de la informática educativa basado en el desarrollo del pensamiento lógico-matemático, la resolución de problemas y la creatividad. - Soporte financiero del Programa. - Estructura de apoyo en innovación e investigación. - Capacidad de gestión, para la captación de recursos, para la innovación y la adaptación a cambios. - Creación de un equipo de trabajo de alto nivel y establecimiento de contactos internacionales (académicos y financieros).
		Papert y MIT	<ul style="list-style-type: none"> - Software y propuesta educativa concreta: el lenguaje de programación de Logo. - Capacitación inicial de docentes.
		IBM	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de la infraestructura tecnológica inicial. - Poner en contacto a la FOD con Papert. - Impulso inicial en el área de investigación y desarrollo, mediante el establecimiento de un centro.
		AID	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo económico para la compra de los primeros equipos y para conformar el fondo patrimonial de la FOD.
		UCR/UNA	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo con recurso humano.
		Universidad de Hartford	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un programa de Maestría en Informática para Asesores de Informática Educativa de Costa Rica a solicitud de la FOD.
		Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo para la construcción y acondicionamiento de las aulas.

Cuadro 5
TIPOS DE ACUERDOS ESTABLECIDOS ENTRE LA FOD Y OTRAS INSTITUCIONES

Contraparte	Tipo de acuerdo
MEP	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio de cooperación (1989), con un adendum (1997) • Convenio de cooperación y convenio de ejecución (2002) • Diversos acuerdos de comodato
AID	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de entendimiento (firmado por la FOD, el MEP, el Gobierno de Costa Rica y la AID)
IBM	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato privado (1987) • Contrato de finiquito y compraventa (1989) • Convenio de cooperación, donde ambas partes se comprometen a retomar algunos de los acuerdos del contrato de 1987, siempre y cuando se cumplan algunas condiciones que ahí se especifican (1989)
UNA	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio de cooperación y carta de entendimiento donde se detallan los aportes y responsabilidades de cada institución (1988)
UCR	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio de cooperación y carta de entendimiento donde se detallan los aportes y responsabilidades de cada institución (1989)

fuerza de prestigio y credibilidad nacional e internacional para el Programa. El hecho de que tales autoridades académicas y el nombre de una gran universidad respaldaran el proyecto, ha sido determinante para la ampliación de la red de contactos internacionales y la movilización de recursos.

Tipo de acuerdos entre las organizaciones involucradas

En 1989, se suscribió un convenio de cooperación entre el MEP y la FOD en donde ambas instituciones reconocieron la necesidad de aunar esfuerzos en pro del mejoramiento de la educación costarricense. Se trató de un documento firmado por el Ministro de Educación, como representan-

te del MEP, y el presidente de la junta directiva de la FOD, y fue refrendado por la Contraloría General de la República.

Nuestro deseo era crear capacidades internas sólidas que incluyeran una buena formación académica e intelectual para comprender los fundamentos epistemológicos y pedagógicos de las innovaciones que se estaban poniendo en marcha. En el equipo de MIT que tuvo a cargo la capacitación, sin embargo, existía una visión más pragmática, más centrada en el aprender haciendo. Consideraban que esto no era necesario para la ejecución del proyecto específico. Pero en Costa Rica se quería obtener una comprensión intelectual profunda de los fundamentos pedagógicos y metodológicos asociados a los procesos de capacitación desarrollados por los expertos internacionales. De ahí nuestro énfasis en generar procesos propios de formación, investigación y análisis.

Clotilde Fonseca, miembro fundador y directora ejecutiva de la FOD (1987-1991; 1992-1994; 1996).

En él quedaron tipificadas las responsabilidades del MEP y las de la FOD. Un *adendum* de 1997 estableció que el financiamiento del Programa sería asumido conjuntamente por la FOD y el MEP, en lo referido a la dotación de equipo, software y capacitación de los educadores.

Esos convenios, una vez aprobados por la Contraloría, deben ser respetados por el Estado. Y dado que la continuidad de las cuestiones de Estado nadie la pone en cuestión cuando cambia un gobierno, eso le dio estabilidad adicional al proyecto.

Francisco Antonio Pacheco, ministro de educación (1986-1990) y miembro fundador de la FOD

En enero del 2002 se firmó un nuevo convenio de cooperación entre ambas instituciones, por el cual se constituía el Programa Nacional de Informática Educativa para preescolar, primaria y secundaria, el cual pasaba a ser ejecutado por la FOD en los tres niveles. Este acuerdo marco dio lugar en julio de ese mismo año a la firma de un convenio de ejecución del Programa entre el MEP y la FOD, que detalla de forma precisa cuál debe ser la relación entre la dirección ejecutiva de la FOD y el despacho ministerial y sus respectivas funciones en el marco del Programa.

Estos acuerdos, refrendados por la Contraloría General de la República, delimitan el marco en el que se producen las relaciones de cooperación entre el MEP y la FOD, confirniéndoles la estabilidad necesaria, pero sin constreñirlas y permitiendo que puedan ir evolucionando en el tiempo. Aparte, el MEP y la FOD han firmado diversos convenios, denominados, acuerdos de comodato, que regulan el préstamo de los equipos y de la planta física que ocupa la FOD.

En el caso de la alianza entre la FOD y las universidades nacionales que participaron

en los primeros momentos de la iniciativa, se gestionaron convenios de cooperación mediante los cuales las universidades cedían a varios profesores para ser capacitados en el MIT y, posteriormente, incorporarse al Programa. La concesión se hacía bajo la condición de que estos profesionales dedicaran parte de su jornada a labores de investigación.

Es un acuerdo general que mira hacia el futuro y no solo al presente, y que le permite pensar a uno que en ese gran marco tienen cabida muchas cosas que aun no están ocurriendo.

Andrea Anfossi, directora del Programa Nacional de Informática Educativa MEP-FOD

En la tabla 7 se pueden observar los convenios más importantes que se han establecido entre la FOD y otras instituciones.

Además de los acuerdos mencionados arriba, es preciso señalar el relevante papel que desempeñó el reconocimiento legal de la FOD por parte de la Asamblea Legislativa en 1988 como entidad autorizada para recibir donaciones de bienes y servicios por parte de las instituciones del Estado, en el marco de su gestión del Programa Nacional de Informática Educativa. Este respaldo político hizo posible que la FOD lograra el concurso de organismos internacionales, por ejemplo, la donación de la AID con la que se compró equipo y se consolidó el patrimonio para gastos operativos.

Mecanismos para la toma de decisiones

Las grandes metas del Programa son establecidas dentro del marco de la política educativa general establecida por el Consejo Superior de Educación, como

principal órgano rector de las políticas nacionales en educación. El MEP propone y define las políticas educativas bajo estos lineamientos generales.

Una de las principales decisiones que se han de tomar anualmente con respecto al Programa, es su cobertura. El Plan Nacional de Desarrollo establece unos compromisos macro que el Gobierno adquiere con la sociedad costarricense para cuatro años (cuyo cumplimiento es vigilado por la Contraloría General de la República), y que dan lugar a las políticas estratégicas del MEP, también en lo que respecta a la informática educativa. En este contexto, el Programa ha ido desarrollándose por medio de ampliaciones anuales consensuadas con las autoridades del MEP.

En algunos momentos el MEP ha negociado con la FOD esta definición estratégica; en otras oportunidades solo la ha comunicado. En general, se puede afirmar que las grandes metas de cobertura se formulan desde el MEP, tras realizar una interpretación de los planes de trabajo definidos por el presidente de la República.

Un segundo nivel en la toma de decisiones tiene que ver con la gestión técnica y académica cotidiana del proyecto. Estos aspectos se trabajan desde la FOD, en coordinación con el MEP, según lo definido en el convenio de ejecución del Programa. Aquí se requiere un marco permanente de comunicación para mantener una visión articulada entre los dos grandes socios de este Programa. La junta directiva de la FOD y la representación del poder ejecutivo en ella, juegan un papel determinante²⁷.

La implicación del MEP en este nivel de decisiones ha variado a lo largo del tiempo, dependiendo del grado de identificación y cercanía del ministro con el Programa y la FOD. Como se vio, en la historia del Programa ha habido momentos donde el MEP ha llegado a generar más trabas que facilidades, y otros donde el entendimiento mutuo y la cooperación han sido muy altos. En función de cómo se producen estas relaciones, el respaldo del MEP se limita a las contribuciones estipuladas en el acuerdo de ejecución o va más allá de estas.

A este nivel corresponde la selección de centros para su incorporación al Programa. En un principio, las escuelas eran seleccionadas conjuntamente por el MEP y la FOD según criterios de densidad de población estudiantil y regionalización. Más adelante, las escuelas pasaron a ser seleccionadas por la FOD, siguiendo una serie de criterios acordados con el MEP.

Durante un tiempo el criterio que primó fue el de pobreza y densidad de población estudiantil, porque permitía llegar a más niños y niñas con la misma inversión. Se dio prioridad a las escuelas marginal urbanas y rurales. Posteriormente, se pasó a otro criterio de equidad mediante el cual se pretendió llegar a las escuelas de menor tamaño, especialmente las ubicadas en zonas de menor desarrollo y mayor ruralidad. Esto planteó a la FOD un desafío importante, porque supuso adaptar la propuesta pedagógica para su aplicación en escuelas unidocentes.

Por otro lado, el Programa prepara anualmente un anteproyecto presupuestario

²⁷ La representación del poder ejecutivo en la junta directiva es un requerimiento de la Ley de Fundaciones, que establece este requisito para todas las fundaciones del país. El presidente de la República designa a la persona que lo representará mediante un decreto firmado por el mismo presidente y el ministro de Justicia. En algunas ocasiones, el presidente ha optado por designar a la persona que ostenta el cargo de ministro de Educación. Es preciso aclarar que, en estos casos, el ministro participa en la junta a título personal y no como representante oficial del ministerio.

con la proyección de metas que se desean cumplir y que incluyen elementos de ampliación de cobertura, renovación de plataforma tecnológica en las escuelas y capacitación, entre otros. Este anteproyecto se somete a la consideración de las autoridades ministeriales y da paso a la elaboración de un Plan Anual Operativo (PAO), que se incorpora al presupuesto general del MEP y de la República.

Por ejemplo, para la formulación del presupuesto la gente de la Fundación viene aquí y se sientan con los listados de recursos que se necesitan. Ese enlace entre “esto es lo que necesitamos” y “esto es lo que podemos dar”, sí se da muy claramente. Hay mucha transparencia en la negociación, se viene con planes concretos. Los planes de la Fundación tienen que estar muy aterrizados para que el MEP responda.

Aura Padilla, directora del Departamento de Planes y Programas del MEP (2002-2006).

Resolución de conflictos entre el MEP y la FOD

Como ya se ha referido, el período más complicado en las relaciones entre estos dos actores se dio durante el cambio de gobierno en el año 1990. En la administración de Rafael Ángel Calderón Fournier (1990-1994), el ministro de educación Marvin Herrera tuvo una actitud poco favorable hacia el Programa y hacia la FOD, hasta el punto de que se dificultó la renovación de los contratos laborales del personal cedido por el MEP y se pretendió incluso que los asesores devolvieran el dinero que se les había pagado como sobresueldo. Durante este período fue necesario recurrir a la intercesión de personas de la junta administrativa de la FOD cercanas al partido de gobierno, así como a la mediación de otros miembros del poder ejecutivo que

tenían una posición favorable hacia el Programa, entre ellos los titulares del Ministerio de Ciencia y Tecnología, del Ministerio de Justicia y del Ministerio de Hacienda. Además, se buscaron formas de diálogo y estabilización en las relaciones entre el MEP y la FOD

Posteriormente, las relaciones entre el MEP y la FOD han estado caracterizadas por un entendimiento sustancial en lo que se refiere a las grandes definiciones y objetivos. Los escasos desacuerdos se han producido en aspectos puntuales de carácter técnico y operativo, y se han resuelto sin mayores complicaciones con diálogo y apertura por ambas partes.

Cuando hemos tenido que renegociar puntos, ha habido total apertura de la FOD y de nuestra oficina. Cuando hay diferencias, hay anuencia a conversar y a negociar. (...) Las diferencias técnicas se resuelven, logrando lo mejor para el Programa. Si el MEP tiene que ceder, cede. Si la FOD tiene que ceder, cede.

Carmen Campos, directora de la División de Planeamiento Educativo del MEP (2002-2006).

Entre estos puntos que requieren mayor atención y búsqueda de acuerdos, el más destacado es el relativo a la asignación del presupuesto, debido a que siempre existen restricciones motivadas por la diferencia entre las grandes metas planteadas y la capacidad presupuestaria del Estado costarricense. No obstante, aunque no todos los requerimientos de la FOD son satisfechos en cuanto a presupuesto se refiere, siempre se han respetado las decisiones ministeriales. Por otra parte, los responsables del MEP afirman que año con año se aumenta la dotación de recursos, a pesar de las limitaciones presupuestarias, con la voluntad de llevar el Programa a buen puerto.

Resultados y lecciones aprendidas

La vida del Programa durante 18 años es un buen indicador de que la alianza ha sido efectiva y sostenible. La asignación del Programa de secundaria a la FOD, bajo el mismo esquema, es otra prueba del buen funcionamiento de la alianza. Las declaraciones de la mayoría de los entrevistados dejan ver que consideran que las actividades previstas se han cumplido y se siguen cumpliendo. En algunos casos, se indica que el Programa ha llegado a tener un alcance y unas dimensiones superiores a lo que en un principio se previó; también que la comunidad nacional se ha apropiado de él, y que este ha logrado reconocimiento nacional e internacional.

Los objetivos fueron rebasados. Por ejemplo, nunca previmos los efectos del proyecto en la autoestima de los educadores y fue uno de los primeros efectos que se dio, que se sentían orgullosos, estimulados. Otra cosa que comenzó a ocurrir que no habíamos concebido, que mejorara la asistencia de los estudiantes los días que había laboratorio. Es decir, el interés de los muchachos por la escuela había mejorado.

Francisco Antonio Pacheco,
Ministro de Educación (1986-1990) y
miembro fundador de la FOD

En este sentido, Seymour Papert afirma lo siguiente: "...bajo el liderazgo de Clotilde Fonseca, han estructurado un programa ejemplar en el cual cientos de docentes, la mayoría sin un bagaje técnico, aprendieron a programar en Logo. Esto ha derivado en un gran sentimiento de confianza en sí mismos y en su país por llevar a cabo algo que fue percibido como un reto, moderno, difícil y 'no para gente como ellos' (1993:76).

En la actualidad, el Programa alcanza al 55,5% de los estudiantes de escuela

(incluyendo un amplio número de niños de preescolar) y al 80% de los estudiantes de secundaria de todo el país. Otro de los resultados más relevantes es también el sólido modelo de desarrollo profesional y seguimiento de los educadores, centrado en la creación de ambientes de aprendizaje mediados con tecnología.

Como se ha visto, la alianza ha tenido que afrontar diversos desafíos, como los cambios políticos y las transiciones entre diferentes gobiernos, así como problemas relativos a la propiedad del proyecto y dificultades en algunos casos para compatibilizar los objetivos individuales de las organizaciones involucradas.

Por otro lado, entre los factores de éxito claves se puede mencionar la visión, el liderazgo y el compromiso de los actores que lideran la alianza; el énfasis que se ha hecho siempre en criterios técnicos para la toma de decisiones, la eficiencia, la rendición de cuentas y la transparencia; al igual que una comprensión genuina de la necesidad de cooperación y de la complementariedad entre los distintos actores para hacer que el proyecto fuera exitoso.

Beneficios del abordaje tipo alianza

Existe consenso entre los entrevistados a la hora de afirmar que, sin este tipo de alianza, el Programa de Informática Educativa no hubiera tenido el alcance que ha tenido, o que sería un proyecto con características muy diferentes a las actuales. El abordaje tipo alianza está entre los factores clave que hicieron que el Programa fuera posible, efectivo y sostenible en el tiempo. Para la FOD, esta experiencia ha supuesto la posibilidad de convertirse en una

organización de referencia en el campo de la informática educativa, dentro y fuera del país, gracias a los aprendizajes cosechados a lo largo de estos años de trabajo en alianza con el MEP y otras entidades.

Sin un acuerdo entre el MEP y la FOD, este Programa no sería lo que hoy es. Con lo cual no quiero decir que no pudiera ser, pero no sería lo que hoy es. No creo que el MEP hubiese podido lograr lo que lo ha logrado con la FOD y tampoco la FOD hubiese podido lograr en este Programa lo que ha logrado, si el MEP no hubiera sido un socio permanente, estratégico.

Andrea Anfossi, directora del Programa Nacional de Informática Educativa MEP-FOD

Para el MEP, los beneficios de la alianza superan los costos. Este balance positivo, como se dijo anteriormente, ha llevado a que, tras trece años de trabajo conjunto, se profundiza la alianza por medio de la asignación a la FOD del Programa de secundaria.

Para la AID el proyecto resultó un éxito y sus responsables mostraron una gran satisfacción por los resultados y la evolución del Programa.

Costos y lecciones aprendidas del abordaje tipo alianza

Asumir este proyecto bajo el esquema de una alianza, supone beneficios y también costos para las instituciones involucradas.

Si bien el MEP reconoce que son más los beneficios, la alianza ha tenido para él costos relacionados con el control de la iniciativa y con la pérdida de la oportunidad de generar, dentro de la propia Administración pública, las capacidades necesarias para desarrollar el área.

En el caso de otras organizaciones que integraron la alianza en diversos momentos de su historia y que se salieron de ella, se puede hablar más de oportunidades perdidas que de costos. Por ejemplo, IBM de Costa Rica obtuvo de la alianza un beneficio inmediato, derivado de ser la empresa ganadora del primer concurso privado con el que se lanzó la iniciativa. Esta circunstancia le permitió utilizar el proyecto como mecanismo de proyección y publicidad en la región. Pero en última instancia, la entidad posiblemente no pudo obtener todos los beneficios o derivaciones que había previsto. Su salida de la alianza se debió a la falta de claridad y de coordinación para hacer coincidir los objetivos del Programa y los de dicha la empresa, y una falta de entendimiento sobre la forma en que la alianza podría beneficiar a ambas instituciones. De haberse dado de otra manera, la participación de IBM podría haber producido mayores ventajas.

Yo creo que en sus orígenes fue muy acertado el abordaje tipo alianza y fue realmente una oportunidad la aparición de la FOD y la generación de todas estas alianzas. La administración pública es un poco compleja y ni qué decir del MEP. Creo que hubiese sido difícil avanzar con esta eficiencia en el cumplimiento de metas y el nivel alcanzado el día de hoy. A lo mejor se hubiera podido avanzar desde una estrategia interna del MEP, pero sí fue una oportunidad para acelerar un programa tan importante como este, que implica mucha innovación, mucha actualidad, mucha movilidad. A lo mejor el aparato estatal no permite esa agilidad, el establecimiento de esas alianzas, asumir compromisos con otros organismos internacionales, cumplir en los términos. Se requieren ciertas condiciones internas que en aquellos años no creo que el MEP hubiera podido generar como lo hizo la FOD.

Carmen Campos, directora de la División de Planeamiento Educativo del MEP (2002-2006).

Las alianzas con las universidades nacionales no lograron afianzarse y continuar en el tiempo con la profundidad y

sostenibilidad esperada. Los entrevistados aducen falta de interés y de comprensión de los alcances que tenía el proyecto, por parte de las instituciones académicas. La falta de continuidad en la alianza de las universidades fue un hecho desventajoso para el proyecto y para las organizaciones involucradas en él. En general, se reconoce que si se hubiera mantenido el apoyo de las universidades, el proyecto hubiera alcanzado un mayor éxito²⁸.

Los resultados del proyecto justificaron la inversión de recursos, puesto que se trataba de un actividad en un nivel no básico, sino más sofisticado, y coincidente con los planes de la AID para un país como Costa Rica.

Flora Ruiz, responsable del área de educación de la oficina de la AID en Costa Rica

En el caso específico de la UCR, los funcionarios que prestó para que conformaran el primer grupo de asesores, finalmente no permanecieron en la Universidad, de forma que no fue posible aprovechar mejor la alianza y la inversión realizada. Esto hizo que la UCR se viera poco impactada por la alianza. El representante de la UCR entrevistado, advierte que los beneficios de haber continuado la alianza con la FOD hubieran sido múltiples, y que fue una oportunidad perdida.

Dada la existencia de ese escenario, dentro del MEP no se desarrollaron más intensamente las capacidades que de manera incipiente empezaban a generarse con el programa de secundaria. Pero el beneficio es mucho mayor; en términos de un análisis costo/beneficio, y queda salvado por ese lado.

Carmen Campos, directora de la División de Planeamiento Educativo del MEP (2002-2006).

Características que han hecho efectiva a la alianza

Los siguientes son algunos aspectos que han hecho de esta una alianza efectiva.

1) Planteamiento del proyecto como una política de Estado

La solidez que pronto logró alcanzar el Programa se debe, en gran medida, a que desde el inicio existió una clara decisión política y a la capacidad de articular una fuerte adhesión nacional en torno suyo. A pesar de haber nacido como un proyecto de la administración Arias, el Programa ha gozado del respaldo del Consejo Superior de Educación y de las sucesivas administraciones educativas, independientemente del partido político en el poder, con la excepción ya reseñada del período 1990-1994. El Estado tiene la garantía de que este no es un proyecto que obedece a intereses privados o políticos, sino que forma parte de su política educativa nacional, indistintamente de quien lo administre.

²⁸ En 1998, la FOD creó el proyecto "Alianza" que dotó a la UNA y a la UCR de un laboratorio de capacitación para que estas contaran con equipos para formar a los futuros educadores en los abordajes que requería el Programa. A pesar de lo anterior, los profesores de las facultades de educación tuvieron cierta resistencia a llevar clases de programación en Logo y Micromundos y, en general, las facultades de educación no asumieron los requerimientos del Programa. En la mayoría de los casos, los profesores universitarios prefirieron cursos de herramientas de productividad que no guardaban relación directa con lo que deben saber los estudiantes que llegarán a las instituciones educativas donde funcionan laboratorios de informática del Programa.

Si la UCR hubiese tenido y demostrado con hechos su interés, la FOD y la informática educativa estarían más allá todavía de lo que están hoy.

Victor Buján, asesor del Ministro de Educación (1986-1990), miembro de la comisión técnica y miembro fundador de la FOD

2) Evitar la politización

Además de crear una fundación como organismo gestor independiente, con el fin de proteger al proyecto de los cambios de gobierno, se quiso involucrar desde un principio a personas de diferentes partidos. Entre los miembros fundadores de la FOD se buscó garantizar el multipartidismo, por ejemplo. Esto también contribuyó a convertir la iniciativa en un proyecto nacional y asegurar, así, su sostenibilidad.

3) Un proyecto que aúna voluntades e intereses

Desde el inicio, el proyecto atrajo la atención y concentró intereses de diferentes sectores. Participaron empresarios, especialistas en informática, pedagogos, y se contó con el respaldo del gobierno, los educadores y las comunidades donde se instalaban los laboratorios. Se ha establecido de esta forma una infraestructura interinstitucional para el Programa que hace posible la conjunción de aportes del Estado, la comunidad y el sector privado.

4) Coordinación interinstitucional y claridad y transparencia en las relaciones

El Programa se ha desarrollado con la eficiencia y la coordinación necesarias para lograr las metas propuestas. Un factor importante es la disposición y el entendimiento que se ha logrado a nivel técnico, administrativo y pedagógico entre la FOD y las diferentes instancias del MEP relacionadas con el Programa. Un rasgo que los

miembros de la alianza consideran crucial en sus relaciones, es la transparencia. En el caso particular de la relación entre una organización privada no lucrativa y el Estado, este requisito es más importante aún.

Ha habido un entendimiento muy técnico, nos hemos podido acercar técnicamente, nos hemos podido poner de acuerdo en los criterios, en los formatos, en los tiempos, etc., con una claridad en el objetivo. Ambas instituciones tenemos claro el rol que se debe llevar a cabo y eso es importante para que una relación sea exitosa.

Carmen Campos, directora de la División de Planeamiento Educativo del MEP (2002-2006).

5) Conformación de un equipo interdisciplinario y altamente cualificado de asesores y funcionarios

Aun cuando muchas de las decisiones fundamentales a largo plazo las han tomado educadores e intelectuales provenientes de la educación pública y las universidades, también han participado numerosos economistas, empresarios y profesionales de la industria. Esto ha enriquecido significativamente la perspectiva general del Programa. Contar en el planilla, con un grupo de profesionales de gran compromiso y de alta capacidad, también ha incidido en la eficiencia de esta alianza.

Un aspecto fundamental es la calidad de la gente. Si un proyecto logra caer en manos de gente comprometida, trabajadora, que realmente esté interesada en sacarlo adelante, todo lo demás, o casi todo lo demás, puede superarse. Si no se encuentra gente realmente comprometida, el proyecto va a fracasar.

Francisco Antonio Pacheco,
Ministro de Educación (1986-1990)
y miembro fundador de la FOD.

6) Liderazgo y visión

Para la mayoría de los entrevistados, uno de los factores más influyentes en la eficiencia y el éxito de este proyecto es la visión, el liderazgo y el compromiso asumido por las organizaciones involucradas y las personas que, dentro de ellas, han asumido la dirección académica y operativa del proyecto. En repetidas ocasiones, se menciona de forma especial el liderazgo ejercido por Clotilde Fonseca, directora ejecutiva de la FOD.

7) Decisiones técnicas acertadas

El éxito de este proceso está muy ligado a decisiones específicas que fueron tomadas en diferentes momentos. Una de estas decisiones fundamentales fue iniciar en el nivel de educación primaria, con el objetivo de incorporar todo el potencial tecnológico e intelectual en las formas de actuar y pensar de las nuevas generaciones costarricenses. Otro de los aciertos fue ligar el Programa a la capacitación de maestros y a los intereses generales de la escuela, lo que contribuyó a asegurar el apoyo por parte de las autoridades educativas y del personal docente. Escoger la propuesta de la empresa IBM fue otra de las decisiones que dio credibilidad internacional al proyecto, al contar con el respaldo de Papert y de una institución tan reconocida como el MIT.

8) Un sistema de gestión flexible y a la vez riguroso

Como se anotó antes, una fundación tiene ventajas frente a una institución pública: flexibilidad en los procesos licitatorios, posibilidades de cooperación externa, respuesta más rápida ante cambios en el

entorno, etc. A pesar de ello, la FOD ha tenido la visión de manejar sus procesos de compra de equipo y programas con un procedimiento similar al que siguen las entidades estatales, aunque sin sacrificar los intereses del proyecto a aspectos meramente formales. Además, el marco legal que ofrece el papel de la Contraloría General de la República da transparencia a lo que se está haciendo.

Se ha logrado establecer un equilibrio entre la autonomía de una fundación y la autoridad que le corresponde al Estado para tomar ciertas decisiones. Por otro lado, la FOD ha demostrado que, con su administración, se han logrado las metas propuestas.

La forma en que se administra la FOD es garantía para el Ministerio, ya que se cumplen los objetivos que se proponen. La administración de la FOD y la forma de hacer las cosas hacen que sea más sencilla esa parte. Esa forma administrativa de la FOD es lo que marca la diferencia, puede ser que está por ahí la clave de por qué ha funcionado.

Aura Padilla, directora del Departamento de Planes y Programas del MEP (2002-2006)

9) Fortalecimiento financiero

La iniciativa ha podido salir airoso de los momentos de crisis, en gran parte, gracias a que se tuvo la visión de establecer un fondo patrimonial sólido. Gracias a esta decisión, se pudieron garantizar los costos operativos básicos del Programa y, en consecuencia, su continuidad, en momentos donde tambaleó el apoyo de las principales contrapartes.

Bibliografía

- Álvarez, María Inés; Dobles, María Cecilia; García, Jacqueline; Means, Barbara; Potashnik, Michael; Rawlings, Laura; Román, Francisca; Umaña, Jeanina; y Zúñiga, Magaly. 1998. *Computers in Schools: A Qualitative Study of Chile and Costa Rica*. Education and Technology Series. Special Issue. Washington: The World Bank.
- Anfossi, Andrea y Quesada, Ana Virginia. 2002. Diseñando ambientes digitales para recrear oportunidades de aprendizaje: una experiencia para la formación de educadores (pp. 121-136). En: Moraes, Maria Candida (org.). *Educação a distância: fundamentos e práticas*. Campinas: UNICAMP/NIED.
- Fonseca Quesada, Clotilde. 1991. *Computadoras en la Escuela Pública Costarricense: la puesta en marcha de una decisión*. San José, Costa Rica: Fundación Omar Dengo. Serie Educación e Informática.
- Fonseca Quesada, Clotilde. 1999. The Computer in Costa Rica: A New Door to Educational and Social Opportunities (pp. 3-21). En: VV.AA. *Logo Philosophy and Implementation*. Boston: Logo Computer Systems.
- Fonseca Quesada, Clotilde. 1999. Informática educativa en Costa Rica: hacia un uso innovador de la computadora en la escuela (pp. 457-493). En: UNICEF. *Política social y educación en Costa Rica*. San José: UNICEF.
- Fonseca Quesada, Clotilde. 2000. Maestros innovadores: el papel de la informática educativa en el desarrollo profesional de los educadores costarricenses. *V Foro Educativo La nueva educación: informática educativa en la educación del tercer milenio*. Bogotá, Colombia, 12-13 de octubre.
- Fonseca Quesada, Clotilde. 2001. Mitos y metas sobre los usos de las nuevas tecnologías en la educación. *Prospects*, UNESCO, septiembre.
- Overseas Development Institute y Foundation for Development Cooperation. 2003. *Multi-Stakeholder Partnerships*. Issue Paper. Kuala Lumpur: Global Knowledge Partnership.
- Papert, Seymour. 1995. *La máquina de los niños: replantearse la educación en la era de los ordenadores*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Papert, Seymour. 2000. *¿Cuál es la gran idea? Hacia una pedagogía del poder de las ideas*. *Revista IBM Systems Journal*. 39 (3 y 4): 720-729. Traducción libre de María Eugenia Bujanda.

Conclusiones generales

Como se ha observado, el éxito de las alianzas estudiadas es consecuencia de una combinación de factores que van desde las disposiciones personales de las personas que han estado al frente de las organizaciones, hasta las coyunturas históricas y socioeconómicas que han rodeado el lanzamiento y posterior evolución de las iniciativas.

De la historia de las distintas alianzas incluidas en este trabajo, es posible extraer ciertas lecciones aprendidas sobre cuáles son los factores que repercuten positiva y negativamente en el éxito de una alianza multisectorial. A continuación se detallan los rasgos que contribuyen al progreso de las alianzas y posteriormente se exponen los que lo impiden.

1) Reconocimiento de la necesidad del otro y de la mutua complementariedad

El punto de partida clave en la constitución de alianzas reside en analizar qué competencias o fortalezas pueden aportar otros para contrarrestar las debilidades propias, y que eso ocurra sin que las instituciones se sientan disminuidas. Las alianzas deben originarse de una necesidad auténtica y de una visión clara del valor estratégico de la contribución de cada miembro. El factor de éxito consiste en admitir que no se puede trabajar un problema de forma aislada y que es preciso unir fuerzas.

2) Disposición y voluntad personal para el entendimiento

Las alianzas multisectoriales dependen mucho de las personas que estén al frente de ellas, de su nivel de compromiso y de la empatía que logren establecer con los

Cuadro 1 FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL PROGRESO DE LAS ALIANZAS

- Reconocimiento de la necesidad del otro y de la mutua complementariedad
- Disposición y voluntad personal para el entendimiento
- Paridad en las contribuciones y en los beneficios
- Paridad en la toma de decisiones
- Respeto y capacidad de interlocución
- Patrones de comunicación directos y sinceros
- Delimitación del propósito
- Rigor profesional y disciplina
- Claridad en los roles, los intereses y las expectativas
- Potencial e interés del proyecto
- Comprensión de las necesidades de los socios locales y los beneficiarios
- Evaluación, retroalimentación y mantenimiento
- Apoyo y conocimiento del entorno
- Apertura y flexibilidad para la revisión y renegociación de los acuerdos
- Establecimiento de vínculos duraderos

demás integrantes. Los problemas y las soluciones en las relaciones entre instituciones y grupos, siempre tienen un componente personal. En las alianzas, hay un elemento objetivo que está dado por mecanismos formales como leyes, reglamentos, convenios, acuerdos, °etc., pero la otra cara de la moneda es la capacidad de las personas por colocarse en una actitud positiva, por colaborar. Las alianzas funcionan porque hay instituciones y personas que están dispuestas a participar no solo en el marco de la formalidad, sino también en el de la informalidad. A menudo una actitud positiva de una de las partes puede mejorar mucho las relaciones. Las alianzas se construyen por medio de la confianza.

3) Paridad en las contribuciones y en los beneficios

Si solo hay un socio que aporta y solo uno que recibe, la alianza difícilmente puede funcionar: todos sus miembros deben aportar y deben recibir beneficios. Una alianza no puede ser concebida sin la participación de todos los actores involucrados en el proceso, de acuerdo con el modelo *ganar-ganar* o *todos ganamos*. Este aspecto de *beneficio mutuo* tiene distintos alcances, de acuerdo con los actores involucrados.

4) Paridad en la toma de decisiones

Las cooperaciones que funcionan son aquellas en que hay complementación entre iguales, sin dependencias ni jerarquizaciones marcadas. Un miembro no puede pretender controlar, influenciar, o definir las visiones, decisiones, o acciones de los demás miembros, al menos de que se hayan definido acuerdos específicos de este tipo.

5) Respeto y capacidad de interlocución

El respeto entre las partes y que haya interlocutores equivalentes en ambas

instituciones, son factores clave. En el momento en que el proceso es cedido a personas que no tienen el mismo perfil y capacidad de visión dentro de las organizaciones, el proceso sufre.

6) Patrones de comunicación directos y sinceros

Las alianzas no pueden funcionar en contextos en los que el acceso a la información clave se restringe u obstruye. Actitudes hipócritas o no sinceras solo pueden perjudicar la confianza necesaria para el buen funcionamiento de las iniciativas. Se deben establecer buenos canales de comunicación entre actores y es aquí donde cobra importancia una herramienta como Internet, que facilita el intercambio de información de una forma muy rápida, sobre todo cuando las condiciones no permiten realizar reuniones presenciales con regularidad.

7) Delimitación del propósito

Las alianzas deben tener un propósito, un objetivo y un foco que debe ser entendido y compartido por todos los miembros. Asimismo, el propósito debe ser válido y significativo para cada miembro, de lo contrario las alianzas no perduran. Para que una alianza multisectorial pueda funcionar es importante contar con un objetivo común entre todos los sectores, evitar que cada institución se oriente por diversos ángulos respecto al proyecto, o sea que el deseo de beneficiar a la población meta sea común.

8) Claridad en los roles, los intereses y las expectativas

Para que las alianzas funcionen, los roles y expectativas de cada miembro deben de ser explícitos y claramente especificados. Intereses ocultos o implícitos son letales para una alianza: destruyen la confianza y menoscaban los logros.

9) Rigor profesional y disciplina

Las organizaciones miembro de la alianza deben dedicar al proyecto que están desarrollando en conjunto, el mismo rigor profesional y disciplina que aplican a la gestión de sus actividades individuales. Los proyectos salen adelante cuando están respaldados por una actitud de alto compromiso y de profesionalidad. Esta es una regla general, pero su cumplimiento es más imperioso en aquellos proyectos donde existe el riesgo de caer en una delegación inadecuada de responsabilidades.

10) Enfoque de trabajo centrado en la comprensión de las necesidades de los beneficiarios y en la apropiación social significativa de las tecnologías digitales

Las alianzas exitosas en el campo de las tecnologías digitales para el desarrollo comparten un mismo enfoque o filosofía esencial de trabajo: parten de un esfuerzo sistemático por comprender las necesidades de las poblaciones beneficiarias y por fortalecer sus capacidades para hacer usos significativos y productivos de las tecnologías. Para garantizar la efectividad de la alianza, tiene que existir en todos los socios un interés genuino por la población a la que está dirigido el proyecto.

11) Evaluación, retroalimentación, y mantenimiento

Realizar evaluaciones periódicas del funcionamiento de los miembros es fundamental para la salud de la alianza. Los miembros deben estar bien informados acerca de la evolución de los proyectos y deben tener retroalimentación de parte de los demás miembros. Ya sea que se realicen evaluaciones formales o no, algún

mecanismo de retroalimentación debe implementarse.

12) Conocimiento y apoyo del entorno

Otro elemento clave es conocer bien el entorno o medio en el que se inserta el proyecto, especialmente en lo que respecta a los actores sociales, económicos y políticos que pueden tener alguna incidencia en el proyecto. Para ciertos proyectos, por ejemplo, es fundamental garantizar el apoyo político y, por ello, deben aprender a relacionarse de manera eficaz y fluida con agentes políticos claves.

13) Potencial e interés del proyecto

Una motivación importante para involucrarse en una alianza, es que se trate de un proyecto innovador y visionario, no de un proyecto de corto plazo y con pocas perspectivas de poder ampliar sus alcances. Garantizar este factor es determinante para atraer al proyecto a los actores cuya participación puede resultar clave.

14) Apertura y flexibilidad para la revisión y renegociación de los acuerdos

Los acuerdos no deben verse como algo rígido e invariable, muchas veces es necesario renegociar puntos ya negociados y tener anuencia a revisar aspectos no contemplados o dados por hecho en un principio. Las alianzas deben ser capaces de entender que a veces la forma en que se diseñó inicialmente el proyecto no era la más adecuada, o que el contexto cambia y hace emerger nuevos requisitos y desafíos.

15) Establecimiento de vínculos duraderos

Los vínculos duraderos ayudan a crear un clima de confianza y una experticia compartida que puede facilitar la implementación conjunta de futuras iniciativas.

Cuadro 2
FACTORES QUE OBSTACULIZAN EL PROGRESO DE LAS ALIANZAS

- Falta de conocimiento, apertura y ajuste al otro.
- Dificultades para hacer compatibles los objetivos individuales.
- Falta de transparencia.
- Asimetría y falta de participación en la toma de decisiones.
- Falta de reconocimiento y problemas en torno a la propiedad del proyecto.
- Falta de claridad sobre los roles y las condiciones en las que se va a desarrollar el proyecto.
- Interferencia de intereses personales o políticos.
- Falta de interés.
- Falta de continuidad en las personas a cargo del proyecto en alguna de las contrapartes.
- Prejuicios y desconfianza entre sectores.
- Impunidad.
- No poder contar en la alianza con actores clave

Por otro lado, también es posible extraer de las experiencias analizadas, algunos factores que pueden obstaculizar el buen avance de las alianzas.

1) Falta de conocimiento, apertura y ajuste al otro

Antes de entrar en una alianza, es preciso conocer primero qué implicaciones tendrá para el proyecto el involucramiento de los distintos actores. Un requerimiento importante es que cada una de las contrapartes conozca bien los marcos de funcionamiento, los reglamentos internos, y las diferencias en la aproximación al proyecto de los diferentes socios. Y no solo es necesario conocer estos marcos, sino también respetarlos. Las instituciones desarrollan un estilo propio y no es fácil encontrar socios que se ajusten a ese estilo. No es fácil llegar a acuerdos, sobre todo cuando cada organización se muestra exitosa con su estilo.

2) Dificultades para hacer compatibles los objetivos individuales

Las alianzas difícilmente funcionan si no se alcanzan los objetivos comunes, pero tampoco son exitosas si los socios no logran materializar sus propios objetivos. El problema surge cuando los socios tienen diferentes agendas, expectativas y objetivos, y estos no se declaran o no se discuten con la suficiente profundidad y claridad, como para hacer posible un acuerdo sobre cómo se pueden compatibilizar. Por esta razón, son necesarios mecanismos fuertes de coordinación, así como voluntad de diálogo y entendimiento, para poder consensuar las líneas de acción dentro del proyecto.

3) Falta de transparencia

Muy relacionada con el punto anterior, está la falta de transparencia en las relaciones personales. Entre los miembros de una alianza, es preciso que exista una

comunicación clara, que no deje espacio a dudas o ambigüedades, sobre las respectivas motivaciones, expectativas y temores. Si esto no se produce, es probable que las relaciones se deterioren hasta el punto de provocar la ruptura.

4) Asimetría y falta de participación en la toma de decisiones

Una de las causas de conflicto surge cuando una de las partes se siente relegada en la toma de decisiones y cuando siente que no cuenta con el poder necesario para proteger sus intereses. La disparidad de posicionamiento entre los actores puede llevar al grande a no tomar suficientemente en cuenta al pequeño. La participación efectiva de todas las partes involucradas también se dificulta cuando no existe un mecanismo ágil para que fluya la comunicación, más allá de las cuestiones que requieren una decisión conjunta. Es decir, información sobre avances o problemas detectados que permita dar seguimiento de lo que ha venido pasando.

5) Falta de reconocimiento y problemas en torno a la propiedad del proyecto

Cuando una de las contrapartes se adjudica todo el crédito por el proyecto, se pueden generar enfrentamientos entre los socios y poner en peligro la colaboración. Aquí entran elementos de posicionamiento público y de imagen de poder. No siempre se tiene la capacidad o la voluntad de reconocer el aporte del otro dentro de la alianza y eso genera un deterioro en las relaciones. Hay que cuidar cómo se maneja la divulgación de los resultados y logros del proyecto, cuánto reconocimiento público se le concede a los socios, etc. Estos elementos se agudizan en los casos de proyectos de gran impacto, en los que hay implicada una fuerte inversión y, por tanto, existen considerables expectativas creadas en torno suyo.

6) Falta de claridad sobre los roles y las condiciones en las que se va a desarrollar el proyecto

Un elemento que pone en riesgo la efectividad de las alianzas es la ausencia de roles y condiciones de trabajo claros. Esto sucede cuando no se han analizado con cuidado los requisitos que tiene que cumplir el trabajo a realizar, las condiciones que imponen el medio y la naturaleza de cada miembro de la alianza, así como las funciones que deberá asumir cada uno, de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.

7) Interferencia de intereses personales o políticos

En algunos casos, los intereses partidistas o personales pueden llegar a interferir de forma fatal con los intereses del proyecto.

8) Falta de interés

A menudo las alianzas no funcionan o no se sostienen en el tiempo simplemente por falta de interés de una de las partes.

9) Falta de continuidad de los responsables o de las personas a cargo del proyecto en alguna de las contrapartes

Cuando esto sucede, a menudo es preciso ejecutar una estrategia de sensibilización para enamorar del proyecto al recién llegado, revisar acuerdos que ya se habían tomado e incluso renegociar las condiciones de la colaboración. Solo las alianzas muy sólidas en el plano operativo e institucional, pueden sobrevivir a una actitud es de hostilidad o desinterés por parte de los nuevos responsables de las instituciones integrantes.

10) Prejuicios y desconfianza entre sectores

Los prejuicios o las percepciones distorsionadas que a veces los sectores tienen unos de otros, no ayudan a las alianzas. El

sector público desconfía del sector privado (tanto lucrativo como no lucrativo); el sector lucrativo y el mercantil desconfían del Estado. Esto dificulta en gran medida las relaciones a largo plazo entre sectores, porque mediatiza las interpretaciones que unos y otros hacen de sus respectivas actitudes y motivaciones. Por el contrario, teniendo en cuenta esta historia de desconfianza recíproca, el acercamiento entre distintos sectores supone una enorme posibilidad de enriquecimiento para las organizaciones involucradas. Implica múltiples aprendizajes, no solo de las herramientas y habilidades requeridas para lograr un buen entendimiento, sino también de las fortalezas de cada sector.

11) Impunidad

Un elemento que puede afectar la buena conducción de las alianzas, e incluso el establecimiento de nuevos proyectos de cooperación, es la impunidad. Cuando el hecho de romper o violar un contrato no tiene consecuencias, puede generar un clima de desconfianza obstaculizador.

12) No poder contar en la alianza con actores clave

Otro factor que disminuye el potencial de éxito de una alianza es la falta de participación de actores que se consideran importantes para el proyecto.