

# DIA CUATRO: MOVILIZANDO RECURSOS

## Día 4 Sesión 1: Recursos humanos

### Objetivos

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

- Asesorar a las comunidades sobre los recursos humanos que pueden servir como personal y de ayuda en los centros de acceso.

### La importancia de las personas

Un factor clave para el éxito es encontrar a las personas adecuadas para que ayuden con las múltiples tareas que se requieren para implementar una iniciativa comunitaria, y asegurar la participación y el compromiso de voluntarios que representen a toda la comunidad.

Para hacer que un centro de acceso funcione bien, es necesario vincular personas interesadas, entusiastas y comprometidas (especialmente quienes tengan un historial de servicio a la comunidad). Las personas pueden ser vinculadas por su afiliación o posición, o porque son conocidas por sus cualidades personales, lo que las hace un activo valioso para el proyecto.

Tal vez las cualidades más importantes son la fiabilidad (personas que hacen lo que dicen van a hacer) e iniciativa (hacer lo que hay que hacer en lugar de esperar instrucciones). Estas cualidades son críticas en cualquier iniciativa basada en trabajo voluntario dado que no existen mecanismos administrativos que obliguen a la acción. Se puede progresar tan sólo si las personas están dispuestas a tomar la iniciativa y a mantener sus compromisos.

Las iniciativas en comunidades relativamente pequeñas, podrían de hecho vincular más fácilmente los participantes adecuados; precisamente por su tamaño, es más fácil conocer a las personas o a alguien que las conozca. Por lo tanto, los organizadores pueden saber de antemano quienes pueden ser personas valiosas para el proyecto o pueden sondear las opiniones de otras personas para hacer una lista de posibles participantes.

La experiencia técnica en el área de las telecomunicaciones es útil, pero no un prerrequisito para participar. Es más importante entender cómo se va a beneficiar la comunidad de la tecnología, que saber cómo trabaja la tecnología. El mismo enfoque debería ser usado en los eventos públicos de promoción: hay que enfocarse en cómo la tecnología podría beneficiar a la comunidad y no en aspectos técnicos.

Finalmente, tan importante como vincular a las personas adecuadas, es el prestar atención a que mantengan su entusiasmo por el proyecto. Puede ser que un proyecto comunitario tenga pocos recursos para incentivar a las personas, pero el tratarlas con respeto y civilidad, puede ser una muy buena fuente de motivación. Esto significa prestar atención a sus opiniones, involucrarlas en las discusiones, delegar algo de autoridad, y confiar en ellas para que hagan contribuciones positivas. Es impresionante lo mucho que la gente podría contribuir, si tan sólo fuera vinculada al proceso de la forma adecuada.

## Que clase de personas buscar

La siguiente es una lista del tipo de habilidades que son útiles en un proyecto de Acceso Comunitario. En algunos casos las personas pueden tener más de una habilidad y se les puede asignar responsabilidades por más de una tarea.

Habilidades requeridas	Detalles
Gerencia del proyecto	Responsabilidad por las operaciones diarias, integración de otras tareas y funciones, dirección estratégica.
Apoyo administrativo	Preparación de reuniones o actas, correspondencia con socios.
Manejo financiero	Planeación de flujo de caja, preparación de facturas, bancos.
Consecución de fondos	Organización de eventos públicos y privados para conseguir fondos en efectivo.
Correspondencia	Diligenciamiento y llenado de sobres, entrega de correos.
Relaciones con los medios	Planificación de las comunicaciones, desarrollo de mensajes, contacto con los medios, invitándolos a atender a los eventos e informándolos sobre la iniciativa.
Promoción y mercadeo	Mercadeo del centro de acceso: diseño de materiales promocionales, edición de mensajes, gráficas y diseño, ubicación en los medios apropiados..
Manejo de eventos	Logística (lugares, refrescos, apoyo audiovisual), coordinación o promoción, invitaciones, seguimiento.
Investigación	Encuestas, recolección de información técnica, monitoreo sobre lo que otras comunidades están haciendo.
Escritos	Propuestas, papeles de discusión, materiales de promoción, enunciados, documentos con recomendaciones, reportes.
Apoyo técnico	Mantenimiento del equipo y la conectividad, supervisión de aplicaciones, implementación de nuevas características.

## Donde buscar a las personas

Los voluntarios tienen un papel importante para contar en el centro de acceso con apoyo permanente por parte de la comunidad; también son un recurso humano importante para sostener la operación de los centros cuando se termina el apoyo con personal de otras organizaciones, o se acaba la financiación del programa. Los recursos humanos se pueden obtener de:

- Voluntarios
- Programas gubernamentales de empleo
- Programas de empleos para estudiantes
- Servicios de entrenamiento y capacitación técnica / agencias o bolsas de empleo
- Compartir el personal con otras organizaciones e iniciativas.

## Liderazgo

Toda comunidad tiene líderes naturales. La clave es encontrarlos y vincularlos; se pueden buscar entre las organizaciones e instituciones existentes. Una contribución

importante que estos socios pueden hacer es asignar personas de su propia organización para que trabajen en la iniciativa de Acceso Comunitario. Esto tiene el doble beneficio para la organización de contribuir con recursos humanos, usualmente una persona de edad madura, y de mantener a la organización socia vinculada e informada a través de este representante.

Se debe añadir que no siempre es una buena idea vincular a la persona de rango más alto en cualquier organización socia, ya que estas tienden a vivir muy ocupadas y tienen demasiados asuntos por atender. En lugar de esto, se podrían buscar las personas entre aquellas que están a niveles más bajos, pero que tienen autoridad para tomar decisiones o el peso para influir sobre las opiniones de la organización y sus empleados.

Siempre existe la posibilidad de que en algunas comunidades no existan líderes naturales; es posible que los individuos interesados en esta iniciativa adolezcan de la autoridad o el carisma para liderarla. En tales casos, una alternativa es actuar a través de un comité "de iguales", aunque se deben tomar ciertas medidas para resolver los impases o responder a las emergencias. Otra estrategia es concederle el proyecto a una organización existente para que ejerza el liderazgo. Es claro que esta es una alternativa menos deseable ya que existe el peligro de que la iniciativa sea identificada con solamente la organización que la lidera, y no será percibida como una empresa común que refleje los intereses de toda la comunidad.

## **Día 4 Sesión 2: Socios y financiamiento**

### **Objetivos**

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

- Asesorar a las comunidades sobre los recursos a los que pueden recurrir para operar y mantener un centro de acceso.

### **El valor de las asociaciones**

Al compartir los riesgos, las responsabilidades, la autoridad, las inversiones y el rendimiento de cuentas, las asociaciones permiten a los CAC hacer más con menos.

Los socios también pueden contribuir con:

- Fondos
- Recursos humanos
- Espacio de oficina
- Equipo y muebles
- Acceso al usuario
- Vínculos con otras organizaciones

Para tener una asociación exitosa, debe existir un entendimiento claro sobre:

- Cuál es el fin de la asociación.
- Cuál socio va a asumir cuales tareas específicas para lograr el fin.
- Cómo se tomarán las decisiones dentro de esta asociación.

Los socios no tienen necesariamente los mismos roles, puede que uno tenga un papel más preponderante que el otro. La dirección o el papel coordinador del CAC puede ser asumido por uno o varios de los socios principales y esto puede cambiar con el tiempo a

medida que las necesidades del CAC o de los socios también. Dado que existen realidades y circunstancias distintas para cada comunidad, no existe una sola fórmula para las asociaciones.

Los socios de un CAC deben estar preparados para hacer negocios de manera transparente e incluyente porque son las necesidades y oportunidades de la comunidad las que marcan la agenda de la asociación. La cultura organizacional de una asociación con un CAC le da mucho valor a:

- Una visión común comunitaria.
- Respeto por los roles y mandatos de cada cual.
- La búsqueda de metas a través del establecimiento de alianzas / asociaciones.
- El llevar los recursos únicos y experiencia de la organización a la asociación.
- Usar los recursos de los socios en la búsqueda de la efectividad organizacional y en la relación costo-eficiencia.

### **Recursos financieros**

Tal vez la cosa más valiosa que los socios pueden hacer por un CAC es ayudar con fondos. Cualquier iniciativa comunitaria rápidamente enfrenta la escasez de recursos. Hasta que la iniciativa no logre credibilidad, va a tener dificultades consiguiendo los recursos financieros y humanos que necesita para lograr sus objetivos. Sin embargo, sin estos recursos, será más difícil lograr establecer su credibilidad.

Al comienzo del proyecto, es más fácil asegurar contribuciones en especie que en efectivo. Tales contribuciones también ayudan a generar impulso. Igualmente importante durante esta fase inicial es la necesidad de vincular personas interesadas, asegurar su confianza y alimentar su deseo de compartir riesgos y costos.

En esta etapa, todos los socios y participantes deben mantenerse involucrados a través de frecuentes reportes sobre los avances. Ellos también deben participar en las sesiones de trabajo de preparación para los próximos eventos, boletines o acciones. En estas sesiones de trabajo se les debe solicitar a los miembros alguna contribución en especie, así, por ejemplo, los representantes de una institución podrían colaborar con el servicio de fax o correo, o comprometerse a enviar invitaciones o boletines a sus propios miembros.

Una red con lazos bien estrechos puede conseguir tales contribuciones en muy corto plazo y puede asignar responsabilidades y dividir la carga de trabajo con una expectativa razonable de que los objetivos se van a cumplir. Obviamente que la personalidad es un factor crítico para el éxito de tal red. La presencia de participantes energéticos y confiables capaces y dispuestos a llevar a cabo simples tareas administrativas marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

### **Estimando las necesidades**

Los requerimientos para cualquier iniciativa no pueden ser predecibles con anterioridad acertadamente. La orientación cambiará así como las metas a medida que el proyecto se desarrolla. Se requiere un proceso que pueda tratar los recursos con flexibilidad, ajustándolos de acuerdo a las circunstancias cambiantes, a medida que surjan nuevas necesidades y a medida que nuevos socios y recursos se encuentren disponibles.

Mientras que al comienzo es difícil saber cuanto dinero se requerirá para comenzar un proyecto, es relativamente fácil identificar los posibles costos de los rubros. La siguiente tabla resume algunos de los tipos de gastos en los que probablemente se incurrirá en una iniciativa de acceso comunitario.

Tipo de costo	Detalle
<b>Administración</b>	Teléfono, fax, correo, mensajería, asistencia secretarial, facilidades para reuniones, gerencia del proyecto.
<b>Promoción</b>	Preparación y producción de actas para reuniones, boletines, folletos, publicidad, notas para conferencias, estudios de antecedentes, presentaciones y propuestas.
<b>Viajes</b>	Viajes, hospedaje y atenciones a personas claves.
<b>Encuestas públicas y pruebas</b>	Investigación de opinión, estudios de factibilidad, pruebas de mercado, proyectos piloto y demostraciones de concepto.
<b>Consulta técnica</b>	Contratación de técnicos expertos en asuntos relacionados con el centro y sus operaciones.
<b>Legales y de contabilidad</b>	Pago de constitución de la sociedad, preparación de estados financieros, otras representaciones.

### Fases en la financiación

La cantidad y tipo de financiación requerida en una iniciativa cambia a medida que el proyecto madura. Existe la necesidad de más dinero en efectivo al comienzo para pagar el equipo y las instalaciones. Los requerimientos de efectivo disminuirán una vez el centro de acceso entre en operación, especialmente si el personal es suministrado por organizaciones socias o voluntarios; sin embargo, la introducción de nuevas aplicaciones o servicios, o el lanzamiento de nuevos proyectos de desarrollo (Ej. Un nuevo sitio Web para la comunidad), volverá a aumentar la necesidad de efectivo.

### Fuentes

Tal vez la fuente inicial más importante de financiación viene de las organizaciones socias que estén dispuestas a asignar recursos en especie (parte del tiempo del personal, instalaciones apoyo de oficina). Más tarde cuando nuevos proyectos sean definidos, podría ser posible asegurar pequeñas contribuciones financieras de socios y personas que apoyen la iniciativa. Esto también puede ser formalizado siempre y cuando el centro sea constituido como una entidad legal. En este momento, una cuota de membresía puede ser cobrada entre cada uno de los miembros fundadores. El centro también podría recibir donaciones de personas y negocios convencidos de los beneficios locales que el centro va a brindar.

Una manera importante de conseguir contribuciones es a través de patrocinios. Por ejemplo, es posible persuadir a una organización para que patrocine un determinado evento, tal vez una comida o una publicación, así como un folleto de capacitación o promocional. La organización patrocinadora puede asociar su nombre o logotipo al evento o materiales a cambio de dinero en efectivo. Las empresas locales, con un

número considerable de empleados, podrían estar interesadas en este tipo de patrocinio como una manera de demostrar su compromiso con el centro y la ciudadanía.

Mientras que el gobierno hace la contribución inicial al proyecto a través del Programa Nacional de Acceso Comunitario, puede volver a hacerlo en fases posteriores a través de otros programas nacionales diseñados para mejorar la conectividad o lanzar nuevas aplicaciones.

### Detectando los gastos

Un simple flujo de caja puede realiz para determinar cuanto dinero entra y sale. El estado de flujo de caja también puede ser útil para predecir cuando la organización está enfrentando un déficit o un superávit. Esta herramienta de planificación puede ayudar a anticipar momentos de cambio y prepararse para enfrentarlos. Este simple modelo de flujo de caja puede realizarse en una hoja de cálculo computarizada para cualquier periodo (una semana, mes, trimestre) y por cualquier periodo de tiempo. Obviamente entre más larga sea la hoja de flujo de caja, más difícil será estimar los gastos en ingresos.

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Etc.
Saldo inicial					
Costos administración promoción viajes y hospedaje pruebas consulta técnica gastos legales y contables cuotas de banco e intereses otros					
Total costos por periodo (restados del saldo inicial)					
Ingresos miembros pagos tiqueteras patrocinio donaciones becas préstamos					
Total ingresos y por periodo (sumado al saldo inicial)					
Saldo final					

## Día 4 Sesión 3: Oficinas del PAC nacionales y regionales y CAC

### Objetivos

Al completar esta sección usted estará en capacidad de:

- Describir a las comunidades que apoyo pueden esperar de las oficinas regionales y nacionales del Programa de Acceso Comunitario.

## **Papel de la oficina nacional del PAC**

El papel del PAC nacional es el de administrar el desenvolvimiento de los CAC en todo el país. Esto implica:

- Crear conciencia en todo el país.
- Acompañar el desarrollo de propuestas.
- Seleccionar las propuestas ganadoras de las comunidades para que accedan a fondos del PAC.
- Emitir contratos del PAC de acuerdo a los informes requeridos.
- Desembolso de fondos del PAC de acuerdo a informes completos de logros y facturas para los fondos.
- Monitoreo y seguimiento de desempeño; acompañamiento permanente a los CAC.

Desde la perspectiva de la comunidad lo ideal es que estas actividades sean percibidas de la siguiente manera:

### *Generando conciencia*

Las personas en las comunidades querrán estar informadas a través de los canales de información que usan regularmente sobre que fondos están disponibles y la naturaleza de los fondos del PAC, además de:

- Saber que es un CAC y su papel en la comunidad;
- Conocer más sobre el PAC y como aplicar por los fondos – un contacto telefónico, una dirección de correo electrónico, una dirección Web que debería ser suministrada en los materiales de promoción del PAC.

### *Desarrollo de propuesta y apoyo*

Una vez que una comunidad sabe sobre la iniciativa de Acceso Comunitario, necesitará desarrollar una propuesta a la oficina nacional del PAC para acceder a un centro. Esto implicará desarrollar un plan, escribir una propuesta y presentarla a la oficina del PAC. Algunas comunidades tendrán algunas personas versadas en escribir propuestas y en cómo aplicar para obtener fondos del gobierno. Otras no dispondrán de tales personas y es probable que necesiten ayuda para desarrollar una propuesta al PAC. Estas comunidades necesitarán tener acceso a:

- Muestras de propuestas usadas por proponentes al PAC que pueden ser usadas como ejemplos para el desarrollo de sus propias propuestas;
- Coordinación regional del PAC para ayudar a los proponentes del PAC a formar redes con sus CAC y conseguir recursos de sus comunidades a nivel regional para, por ejemplo, promover una red local de CAC.
- Un marco de trabajo para recoger y medir la información sobre el desempeño. Esto debe ser incorporado en el plan de negocios de un CAC y en la propuesta al programa nacional del PAC para que las medidas sobre el desempeño se vuelvan parte de los procedimientos normales de operación de un CAC para ayudar a desarrollarse;
- Información sobre donde mandar las propuestas (dirección) y cuando (fechas límite)

### *Lo que necesita la propuesta:*

En general, una propuesta para el PAC debería:

- Reflejar una asociación basada en la comunidad de grupos y organizaciones claves.

- Demostrar visión y liderazgo.
- Identificar y mostrar cómo las necesidades de la comunidad serán llenadas.
- Detallar la infraestructura técnica y de equipos de un CAC.
- Identificar los recursos humanos que se necesitan para cumplir los requerimientos técnicos y de manejo para atender a los clientes.
- Especificar los resultados económicos y sociales a ser logrados y los indicadores de desempeño que van a ser utilizados para juzgar los logros.

#### *Competencia por los fondos del PAC*

La selección de las propuestas ganadoras presentadas por las comunidades al PAC debería hacerse en base a las regiones. Aunque las propuestas del PAC deberían enviarse a una sola dirección nacional, la revisión y la selección de las propuestas debería ser conducida por comités de revisión regionales cercanos a las comunidades y por lo tanto en posición de evaluar la factibilidad de sus propuestas. Sus recomendaciones pueden ser entonces enviadas al Comité Nacional de Consulta para la aprobación final y para la destinación de fondos provenientes del PAC.

Comité Regional de Revisión: Representantes de asuntos de la comunidad, desarrollo social y económico, telecomunicaciones y negocios.

Comité Nacional de Consulta: Representantes de organizaciones nacionales relacionados con la educación, bibliotecas, turismo, desarrollo municipal y de la comunidad, tecnología de la información y comunicaciones.

Criterios de selección para propuestas del PAC: Completas, comprensibles, operación y manejo administrativo claros, sólido plan financiero, asociaciones, mecanismos de monitoreo e informes, redes.

#### *Emisión de convenios / contratos del PAC con los informes acompañantes requeridos*

Una vez que las comunidades ganadoras sean anunciadas, el líder del PAC de la comunidad, debe ser contactado por el PAC nacional para que firme un convenio o contrato. Una parte clave de este contrato incluye los informes y las facturas requeridas que cada comunidad necesita enviar al PAC nacional para poder recibir los fondos. Al suministrar a los proyectos del PAC plantillas para los informes sobre los logros, facturas y presupuestos, la administración nacional del PAC asegurará una calidad consistente e información completa sobre los proyectos.

#### *Desembolsando los fondos del PAC*

Los fondos del PAC son desembolsados en base a informes completos y a las facturas y recibos correspondientes. Si existe personal regional disponible para administrar el PAC, estarán en una mejor posición para desembolsar los fondos que el PAC nacional. La presencia regional es importante para las visitas a los CAC y para entender las realidades locales y circunstancias que los socios del PAC enfrentan. El monitoreo, el seguimiento del desempeño y un acompañamiento permanente de los CAC es más efectivo y a más bajo costo si se hace a nivel regional.

## **Día 4 Sesión 4: Administrando los proyectos**

### **Objetivos**

Después de completar esta sección usted estará en capacidad de:

- Administrar los fondos del programa para su centro de acceso local.
- Delegar las funciones de los voluntarios y el personal en el manejo de proyectos de centros de acceso.

- Brindar a los gerentes de proyectos estrategias para manejar conflictos.

Después de firmado el proyecto, el líder del PAC de la comunidad será responsable por las facturas, los informes de logros y presupuestos, los cuales formarán parte de un paquete que incluye el contrato y que será enviado posteriormente por el PAC nacional, después de la aprobación del proyecto.

### **Lanzamiento del proyecto y logros**

Con el contrato firmado, el proyecto del PAC estará listo para comenzar (Los requerimientos para establecer y operar un CAC fueron discutidos en el día uno). Los gastos en los que se incurrieron deben ser contabilizados con sus respectivas facturas de tal manera que los fondos del proyecto del PAC puedan ser reembolsados. El proceso es como sigue: el proyecto del PAC incurre en los gastos de acuerdo al presupuesto y gastos presentados en la propuesta. Cuando llega el momento de presentar el Informe del Avance se prepara un presupuesto de estos gastos. Este presupuesto de gastos es presentado conjuntamente con el Informe de Avance y con una cuenta de cobro por concepto del proyecto del PAC, y enviados a la administración nacional o regional del PAC (a quien tenga responsabilidad administrativa) en donde los dos informes, el de presupuesto y avance tienen que ser autorizados antes de que el pago sea autorizado. Este proceso es el mismo para los siguientes informes de avance.

### **Monitoreo del desempeño**

Es muy importante vincular al personal en la recolección de información sobre el desempeño para que la información necesaria para completar los informes sobre los logros esté disponible. Esto es necesario hacerlo de manera permanente para recoger datos sobre:

- El dinero gastado en el CAC.
- Perfiles usuarios / clientes del CAC.
- Retroalimentación sobre la utilidad / satisfacción de los usuarios.
- Cambio en las percepciones, habilidades o comportamiento de los usuarios.
- Fondos externos conseguidos para el proyecto.

### **Promoción continua**

La información anterior se requiere en los informes de logros pero también es importante que sea utilizada por el proyecto del PAC para promover el CAC entre la comunidad local. El proyecto del PAC puede ser más exitoso si puede convencer a los miembros de la comunidad local una historia atractiva sobre su desempeño, así las personas, negocios u otras organizaciones que hayan estado reacias a participar al comienzo del proyecto, entenderían mejor la importancia del CAC, si se les presenta información concreta sobre el impacto y los resultados.

### **Gerencia del proyecto**

En términos de gerenciar las actividades del CAC, el Comité Directivo tendrá asignado un conductor del proyecto cuyas responsabilidades serán:

- Coordinar las actividades de los socios del proyecto
- Manejar los proyectos y actividades del CAC, tales como el desarrollo del sitio Web y la capacitación
- Manejar y delegar responsabilidades al personal y a los voluntarios

Se recomienda una estructura organizacional, en donde el conductor del proyecto asigne responsabilidades al personal y a los voluntarios para que se encarguen de los sub-proyectos. Esto es importante para vincular a los voluntarios y socios en el proyecto del PAC; así mismo la conducción del proyecto delegará autoridad, de tal manera que se genere más interés y actividades. Ejemplos de tales sub-proyectos incluyen:

- Acceso a Internet
- Desarrollo de sitio Web
- Capacitación: correo electrónico, navegación en la red, etc.
- Capacitación en comercio electrónico
- Tele-educación
- Talleres de Internet

Estos sub-proyectos deberán responder a las necesidades de la comunidad y deben evolucionar para responder a las continuas necesidades de aprendizaje sobre las comunicación y de la comunidad. En la estructura de gerencia del proyecto del PAC, se necesita flexibilidad para vincular a nuevos voluntarios y socios que trabajen en pro de nuevos sub-proyectos para el CAC.

### **Resolución de conflictos**

Inevitablemente algunos conflictos surgirán en cualquier iniciativa comunitaria. El enfrentarlos prontamente para resolverlos creativamente, puede marcar la diferencia entre un proyecto exitoso y uno que quede paralizado por las discrepancias internas.

Por ejemplo, en muchos casos las personas atienden las reuniones con la esperanza de incluir sus puntos personales en la agenda; sin embargo, si estos no caben en la iniciativa de Acceso Comunitario, los organizadores deben ser muy firmes al rehusarse a incluir estos y dejar bien en claro de que estos no forman parte del PAC. Esto ilustra la importancia de tener una misión enunciada sin ambigüedades, ya que hace más fácil enfocarse en lo que tiene que hacerse excluyendo asuntos irrelevantes.

Sucede a menudo que se presentarán personas que no se sienten contentas o son muy críticas. Los organizadores deben desafiarlos con la frase: "No me digas lo que está mal; dime cómo lo puedo hacer mejor" esto obliga a las personas a enfocar sus preocupaciones con soluciones positivas en lugar de desahogar sus desacuerdos de forma vaga.

El conflicto puede ser evitado si los organizadores se encargan de tratar a todos los socios y personas interesadas de la misma manera. El tamaño o la influencia de una institución no le da automáticamente la prioridad en las discusiones; todos los puntos de vista tienen que ser oídos y considerados. Así, muchos conflictos sobre el "protocolo" pueden ser evitados.

Muchos potenciales malentendidos pueden ser desactivados a través del contacto personal. Los organizadores pueden organizar reuniones cara a cara para suministrar información, dar tranquilidad o brindar explicaciones siempre que sea necesario. Esto es especialmente importante al tratar las preocupaciones de proveedores locales de Internet que puedan percibir el PAC como una amenaza para sus negocios - una entidad pública haciendo cosas que estarían mejor en manos del sector privado. El contacto personal puede ser usado para tranquilizar a este grupo y demostrarles que la

iniciativa en realidad estimulará la demanda por los servicios de Internet y eventualmente podría mejorar sus negocios.

En general, el proceso adoptado debería ser diseñado para evitar, minimizar, o contener los conflictos más serios que puedan surgir. La siguiente hoja de trabajo ofrece ejemplos sobre los tipos más comunes de conflicto que se pueden encontrar en el desarrollo de la comunidad, e incluye también una serie de sugerencias de soluciones posibles.

Tipo	Ejemplo	Fuente de conflicto	Soluciones posibles
Semánticas	“Nuestro objetivo es convertirnos en la comunidad más conectada en nuestra región.”	Entendimiento distinto del significado de las palabras. Un enunciado de misión cómo el que se dio en el ejemplo puede llevar a interminables disputas y debates sobre el significado de la palabra “conectada”.	Incluye un glosario de términos usados frecuentemente en su conocimiento común; asegúrese de que las palabras (especialmente las técnicas) sean usadas con precisión en reuniones y comunicados. Evite el uso de palabras que sean amplias y ambiguas, especialmente en declaraciones que vayan a parecer como declaraciones públicas. Tales palabras sólo llevarán a interpretaciones conflictivas posteriores.
Hecho	“la fibra óptica es mejor que el cable coaxial o soluciones inalámbricas para esta comunidad	Conocimiento imperfecto de los hechos por una, dos o todas las partes en el conflicto.	Una investigación cuidadosa, llevada a cabo por una tercera parte o alguien con amplia experiencia técnica reconocida. Algunas veces la investigación no resultará en una simple solución; es posible que arroje una serie de opciones a distintos niveles de costo y beneficio. Las características físicas, costos y límites del cable coaxial, la fibra óptica y las soluciones inalámbricas pueden ser establecidas a través del estudio de estas tecnologías. Cada una puede ser usada para resolver diferentes problemas como parte de una solución global.
Perspectivas institucionales	Una institución ya cuenta con su propia red privada. Es posible que no esté dispuesta a compartirla con otros, o de pronto que espere otros apoyen sus propios esfuerzos, en lugar de participar en una iniciativa amplia de la comunidad.	Diferentes instituciones tienen diferentes mandatos, intereses, prioridades, y estructuras para la rendición de cuentas.	Las dinámicas internas de cada institución deben ser entendida por todos los socios. En particular los mandatos centrales y las prioridades deben ser reconocidas y adoptadas en cualquier solución. En el caso del ejemplo citado, se necesita una clara solución de beneficio múltiple por la cual la institución pueda ver sus costos disminuir y su funcionamiento mejorar, como resultado de compartir sus esfuerzos de desarrollo de la infraestructura con otros.
Interés	El PAC brinda acceso gratis a	Los conflictos pueden surgir entre	Lo que inicialmente parece competencia, puede de hecho ser una forma de aumentar el

comercial	Internet en sitios públicos; esto fue visto por los proveedores locales de Internet como una amenaza para sus negocios.[Al final lo que ocurrió es que el PAC aumento la demanda por Internet, lo que llevo a un crecimiento en el número de consumidores para los PSI locales.]	distintos negocios que vean sus intereses amenazados por una innovación particular o solución.	tamaño de la “torta” de tal manera que todo el mundo se beneficie. En algunos casos, se puede presentar un conflicto genuino en que la escogencia de una solución necesariamente socava los intereses de otra porción de la comunidad. En tales casos los organizadores de la comunidad necesitan balancear los intereses de una pocas compañías contra los de la comunidad en general.
Opinión	“Yo creo que las bibliotecas públicas deberían ser las primeras instituciones en recibir mayor ancho de banda”	Diferentes preferencias personales o valores.	En la medida que las personas reconozcan que el conflicto se trata de opiniones diversas, pueden estar de acuerdo en estar en desacuerdo; los problemas comienzan cuando a un grupo de opiniones se les da más valor que a otras, ya que todas estas deben ser oídas y respetadas. Sin embargo se debe hacer una clara distinción entre los hechos (que pueden ser examinados por una investigación o por una opinión de los expertos) y las opiniones (preferencias, deseos). Estas últimas pueden ser válidas para las personas que creen en ellas, pero no ser compartidas por toda la comunidad. Una opinión como la presentada en el ejemplo puede reflejar valores acerca de la importancia de las bibliotecas como puntos de acceso a la comunidad. Una manera de tratar tales creencias es a través de un análisis costo-beneficio que compare diferentes opciones y las analicé en el terreno de los hechos basados en cálculos objetivos.
Personalidad	“Los organizadores de esta iniciativa solo la están utilizando en su propio beneficio”	Ambiciones, rivalidades, antipatías, sentimientos de amenaza.	Ya que estas son un asunto privado e impredecible, los conflictos personales son los más difíciles de resolver racionalmente. Si se presentan y amenazan con volverse destructivos, sería aconsejable minimizar el contacto entre las personas involucradas al asignarlas a partes distintas del proyecto. Las acusaciones personales no deben tener lugar en las discusiones de la comunidad, pero si surgen, la mejor defensa es hacer una investigación basada en los hechos conjuntamente con procesos transparentes de administración y toma de decisiones.