



espacio de inclusión  
**digital**



## Principios de la Capacitación del Programa U.S.I.

En el Uruguay, la empresa estatal de comunicaciones - ANTEL - conduce el programa “Uruguay:



**Sociedad de la Información” (USI)**

para contribuir a universalizar el uso de las TIC en el país, facilitando el acceso a las mismas en

especial a los segmentos menos favorecidos de la población.

El programa USI, desde su creación en el 2001, es conducido por el **Área de Relacionamento con la Comunidad (ARC)**, en el marco de las acciones de responsabilidad social corporativa de ANTEL.

ANTEL-ARC lleva a cabo un plan anual de capacitación para el personal de Centros del programa USI. Esta línea de trabajo es orientada por principios de actuación, algunos de los cuales se mencionan a continuación.

### Desarrollo Sostenible

Hay que cuidar que el mensaje del desarrollo sostenible no sea como el lema de preservar el medio ambiente. Suele haber consenso a

nivel de declaración pero, en la realidad hay una gran

resistencia a realizar acciones que implique cambios. La opinión difundida - por

**“La capacitación al personal de los Centros es orientada por principios sobre la sociedad, el desarrollo, la tecnología”**

defensores del libre mercado - de que la ética no puede dialogar con la economía ha sido seriamente cuestionada a la luz de excesos de algunas corporaciones. El desafío del desarrollo sostenible se convierte en *integrar las dimensiones social y económica*.

Ante el escenario del consumo a ultranza, de falta de valores morales en algunas corporaciones de países de las mayores economías, es preciso mostrar una alternativa a los usuarios de los Centros, basada en la concepción de organizaciones que consideran su responsabilidad ante la colectividad. En el marco del desarrollo



sostenible, la formación del personal de los Centros debe estar imbuida de principios

éticos que reconozcan la contribución que las organizaciones pueden y deben hacer a la sociedad, *sobre la base que de allí se deriva la validez y la razón de ser de su existencia*.

### Servicio a la Colectividad

Las organizaciones existen por la contribución que realizan a la

comunidad, se deben a la colectividad en la cual se insertan, proporcionan prestaciones

que resultan útiles a los usuarios.

La esencia de los Centros comunitarios es la prestación de *servicios de acceso y aplicación de las TIC para contribuir al desarrollo personal y comunitario*. El desafío es brindar servicios a segmentos de la población donde la situación de acceso a la tecnología se da en un marco de dificultades personales,



familiares y comunales, asociados a la situación socio-económica, baja autoestima, poca credibilidad, y marginación.

El operador del Centro no sólo debe considerar la formación del usuario sino, además, debe tener en cuenta su compleja situación personal, para que ésta no se convierta en un serio obstáculo para los aprendizajes.

Para hacer frente a estos desafíos hay que generar competencias en los operadores para brindar servicios a la población en situación de riesgo, en base a principios de integridad, actitud proactiva, proyección y relacionamiento con la comunidad, atención a problemas de usuarios, iniciativa y autonomía, y visión de la evolución de las demandas de la sociedad.

### **Aprender a aprender**

Desde la perspectiva de la escuela, en los albores del milenio la comunidad educativa mundial - en el foro de la UNESCO - suscribió su interés por que se *enseñe a aprender*. El mensaje era pasar de una educación basada en transmitir saber

(memorístico) hacia una formación de competencias (constructivismo).

Esta nueva orientación resulta esencial porque lo que se necesita es *aplicar el saber* para atender las demandas sociales. “Aprender a aprender”, en la Sociedad del Conocimiento, fomenta habilidades y crea competencias como recursos, facilita utilizar estrategias para enfrentar nuevas situaciones en la vida con las destrezas adquiridas. La capacitación moderna incorpora esta visión para que las personas adquieran competencias funcionales y no sólo saberes.

Existen experiencias internacionales de programas de educación innovadores que validan este nuevo enfoque del aprendizaje. En los países del MERCOSUR han surgido iniciativas. En el Uruguay, algunas instituciones de educación superior han



empezado a rediseñar sus programas curriculares para transformarlos en otros

basados en competencias. En la formación del personal de los Centros hay que considerar la *creación de competencias* específicas en aplicación de las TIC para el desarrollo.

### **Funcionamiento en Red**

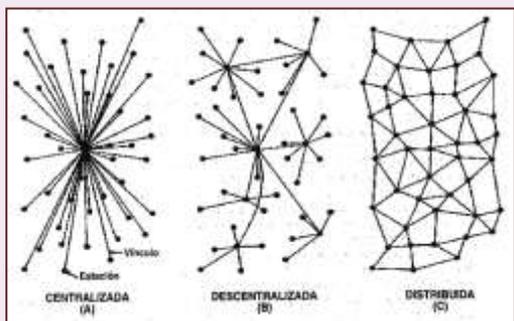
La razón de la existencia de las redes de trabajo conjunto de Centros, es que permite que sus integrantes adquieran mayores

habilidades y fortalezas para hacer frente a las demandas

de la sociedad, comparado con las que disponen cuando actúan únicamente en

**“Los Centros brindan servicios de acceso y aplicación de las TIC para contribuir al desarrollo personal y comunitario”**

forma aislada. El funcionamiento de una red de Centros puede exhibir variadas configuraciones, desde el modelo A hasta el modelo C, como se muestra en la figura.



El simple hecho que los integrantes de una red lleven a cabo actividades, *no garantiza que la red funcione realmente como tal*. Para aspirar a tener una red es necesario que exista una cultura de trabajo colectivo, valores y propósitos compartidos, iniciativas de acciones conjuntas, comunicaciones múltiples, interacciones entre los integrantes casi sin intermediación, participación activa de los distintos actores a varios niveles, construcción colectiva de conocimiento, instancias de debate y de intercambio de experiencias, encuentros grupales. En la formación de operadores de Centros hay que considerar la creación de una cultura de trabajo en red.

**“La capacitación permite generar una nueva visión para abordar otros desafíos y no seguir haciendo sólo más de lo mismo”**

**Organización ambidiestra**

Hay diferencia entre hacer las cosas bien y hacer las cosas correctas, la primera es eficiencia y la segunda es eficacia. Hay que construir organizaciones que sean eficientes

en el uso de recursos (costo mínimo). Pero, más importante aún, es conseguir que sean eficaces en alcanzar la misión para la que fueron creadas, porque sólo así se justificará su existencia (sostenibilidad). Para ello, hay que incorporar la evaluación de la eficacia.

Las organizaciones deben explorar nuevas prestaciones para mejorar el impacto y al mismo tiempo, deben perfeccionar las actividades habituales para alcanzar máximo rendimiento. Para ello, hay que buscar equilibrio entre dos ejes:

- La *exploración*, la capacidad de crear valor a mediano plazo, de incorporar nuevas prestaciones para responder a nuevas demandas sociales;
- La *explotación*, la capacidad de crear valor a corto plazo, perfeccionando y haciendo más eficiente las actividades actuales.

El conocimiento actual señala que la existencia de una organización se legitima por el valor que crea para la sociedad. La organización moderna incorpora la innovación como mecanismo para mejorar su desempeño en aras de elevar su contribución a la sociedad.

El corolario es que la formación de los operadores de los Centros debe apuntar por un lado, a generar destrezas para perfeccionar acciones habituales en el corto plazo (*modelos de calidad en la gestión*) y por otro lado, a crear capacidades estratégicas para incorporar nuevas prestaciones en el mediano plazo (*modelos de innovación*).



**Ing. Daniel Iglesias Grezes**  
 Coordinador – Programa U.S.I.;  
 Gerente - Área de  
 Relacionamiento con la  
 Comunidad, de ANTEL



**Ing. Alipio Nahui Ortiz**  
 Doctorando – Administración  
 de Empresas;  
 Consultor de ANTEL-ARC para  
 el programa U.S.I.