

Auspicia:

SOLUCIONES PRÁCTICAS

Tecnologías desafiando la pobreza



ADMINISTRACIÓN DE UN TELECENTRO

■ **GESTIÓN DE TELECENTROS**

MANUAL DEL PARTICIPANTE

ROXANA PAOLA BAZÁN BECERRA



PERÚ

Ministerio
de Educación

Consejo Nacional de Ciencia,
Tecnología e Innovación
Tecnológica



CONCYTEC

Editorial CONCYTEC
Lima, Perú
2011

Auspicia:

SOLUCIONES PRÁCTICAS

Tecnologías desafiando la pobreza



ADMINISTRACIÓN DE UN TELECENTRO

■ GESTIÓN DE TELECENTROS

MANUAL DEL PARTICIPANTE

ROXANA PAOLA BAZÁN BECERRA



PERÚ

Ministerio
de Educación

Consejo Nacional de Ciencia,
Tecnología e Innovación
Tecnológica



CONCYTEC

Editorial CONCYTEC
Lima, Perú
2011

MÓDULO ADMINISTRACIÓN DE UN TELECENTRO

Manual del participante

Roxana Paola Bazán Becerra
pbazanb@gmail.com
Móvil: (51) 9866 05313

Segunda edición: Abril de 2011
ISBN: 978-9972-50-126-5
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2011-02971
Copyright © 2011: Roxana Paola Bazán Becerra – CONCYTEC
Tiraje: 1,000 ejemplares

Subvención CONCYTEC N° 310-2010-CONCYTEC-OAJ
Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC
Presidente: Dr. Augusto Mellado Méndez
Av. Del Aire 485, San Borja, Lima – Perú
Telefax: (511) 225 1150
www.concytec.gob.pe

Impreso por:
Imprenta GMC Digital S.A.C
Dirección: Calle Elías Aguirre 126, oficina 505, Miraflores.

Derechos Reservados. Prohibida la reproducción de esta publicación por cualquier sistema conocido sin la autorización escrita de la autora y de la editorial CONCYTEC.

Contenido

Contenido general	i
Lista de tablas	ii
Lista de figuras	iii
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Presentación	vii
Introducción	1
Acerca del programa Willay	2
Acrónimos	3
Uso de fotos	3
¿Para quién está dirigido este manual?	4
Matriz de competencias y capacidades	5
UNIDAD DIDÁCTICA 1:	
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1.1. CONCEPTOS BÁSICOS	7
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1.2. NECESIDADES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	19
UNIDAD DIDÁCTICA 2:	
PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS	
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2.1. DISEÑO DE SERVICIOS	25
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2.2. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	30
UNIDAD DIDÁCTICA 3:	
PRESTACIÓN Y EVALUACIÓN DE SERVICIOS	
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3.1. PRESTACIÓN DE SERVICIOS	50
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	57
Referencias bibliográficas	62
Anexos	63
Anexo I. Registro de necesidades	63
Anexo II. Necesidades vs. propuestas de servicios	64
Anexo III. Cálculo de depreciación	65

Lista de tablas

- **Tabla 1:** Listado de actividades del servicio “Programa de capacitación”33
- **Tabla 2:** Listado de actividades y sub actividades del servicio “Programa de capacitación”34
- **Tabla 3:** Requerimiento de recursos del servicio “Programa de capacitación”35
- **Tabla 4:** Cronograma de los servicios “Programa de capacitación” y “Desarrollo del portal web de la Institución Educativa”36
- **Tabla 5:** Presupuesto de recursos materiales de la actividad 1.1. del servicio “Programa de capacitación”37
- **Tabla 6:** Presupuesto de recursos humanos del servicio “Programa de capacitación”38
- **Tabla 7:** Cálculo de depreciación de equipos a usar en el servicio “Programa de capacitación”38
- **Tabla 8:** Presupuesto de equipos a usar en el servicio “Programa de capacitación”38
- **Tabla 9:** Listado de costos fijos y costos variables del servicio “Programa de capacitación”40
- **Tabla 10:** Cálculo del costo total del servicio “Programa de capacitación” para 30 participantes.....41
- **Tabla 11:** Cálculo de costos fijos del servicio “Programa de capacitación”42
- **Tabla 12:** Cálculo del costo total del servicio “Programa de capacitación” para 20 participantes.....43
- **Tabla 13:** Cálculo del costo total del servicio “Programa de capacitación” para 40 participantes.....44
- **Tabla 14:** Presupuesto anual del telecentro “Hatunyay”47
- **Tabla 15:** Reporte detallado de ingresos del telecentro “Hatunyay”52
- **Tabla 16:** Reporte detallado de ingresos por rubros del telecentro “Hatunyay”53
- **Tabla 17:** Reporte mensual de ingresos por rubros del telecentro “Hatunyay”53
- **Tabla 18:** Reporte de ingresos y egresos mensuales del telecentro “Hatunyay”54
- **Tabla 19:** Control estadístico de usuarios del telecentro “Hatunyay”55

Lista de figuras

- **Figura 1:** ¿Qué es Willay?.....2
- **Figura 2:** Componentes de un telecentro.....9
- **Figura 3:** Modelo de red jerárquica.....10
- **Figura 4:** Modelo de red horizontal.....11
- **Figura 5:** Modelos de sostenibilidad.....15
- **Figura 6:** Metodología de gestión de un telecentro.....17
- **Figura 7:** Técnica 5W – 2H.....19
- **Figura 8:** Diagrama de proceso *Identificación de necesidades*.....20
- **Figura 9:** Elementos del proceso *Identificación de necesidades*.....23
- **Figura 10:** Elementos del proceso *Diseño de servicios*.....29
- **Figura 11:** Plan de acción.....31
- **Figura 12:** Elementos del proceso *Planificación de actividades*.....48
- **Figura 13:** Representación gráfica de usuarios atendidos en el mes de junio.....56
- **Figura 14:** Elementos del proceso *Prestación de servicios*.....56
- **Figura 15:** Elementos del proceso *Seguimiento y evaluación*....60
- **Figura 16:** Secuencia de procesos a seguir en la gestión y administración de un telecentro.....62

Dedicatoria

A Dios... el arquitecto de mi vida.

A Pablo y María del Carmen... las dos mitades de mi corazón.

A Tomasa, Nancy, Rosa, Rosario y Gisella... mis baluartes.

A todas las personas que luchan diariamente por mejorar su calidad de vida y la de su comunidad.

■ Agradecimientos

Brindo mi agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de la presente publicación.

Agradecimientos especiales al CONCYTEC por el apoyo brindado para la publicación; a Rolando Pacheco Castañeda y Francis Salas Flores por su apoyo permanente en la producción del manual; y al Dr. Edwin San Román Zubizarreta, revisor de la especialidad, por su dedicación y orientaciones.



Presentación

En el marco del programa Willay, y considerando la importancia de los telecentros (y afines) como medios de acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se planificaron y ejecutaron acciones de fortalecimiento de capacidades de sus operadores y operadoras.

Para el desarrollo de los cursos se diseñaron y produjeron módulos referidos a telecentros en su administración, comunicaciones y capacitaciones, motivación personal y liderazgo, y conocimientos necesarios de ofimática. Estos módulos han sido validados hasta en tres eventos presenciales de capacitación y una experiencia virtual, desarrollados con la colaboración financiera del Ayuntamiento de Madrid y la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, en Cajamarca, Cusco y Lima.

Esta publicación es fruto de ese proceso y retoma la experiencia de **Soluciones Prácticas** en el estudio e impulso de telecentros en América Latina, al día de hoy, considerando el término “telecentros” como el nominativo de una serie de entidades (cabinas de Internet, infocentros, centros de información, puntos de acceso a Internet, entre otros) que cumplen o tienen el potencial de cumplir fines sociales. En el programa Willay, buscamos mejorar la gobernabilidad de zonas rurales mediante el apoyo a la gestión eficiente de las entidades públicas, el fortalecimiento de la participación ciudadana y la facilitación de los procesos de transparencia y rendición de cuentas. Por lo cual, en **Soluciones Prácticas**, como socio partícipe de Willay, creemos que los telecentros y afines pueden tener un rol importante en el cumplimiento de esas intenciones.

Por tal razón, nos es grato presentar esta publicación, cuya autoría corresponde a Paola Bazán Becerra, profesional con una extensa trayectoria en el trabajo de las TIC para el desarrollo en el Perú y, para beneplácito nuestro, cercana y permanente colaboradora de **Soluciones Prácticas**.

Esperamos que este material, como sus contenidos y las ideas que presenta, sean de utilidad práctica a quienes lo consulten y utilicen, especialmente a quienes son responsables de la gestión y operación de telecentros y otras entidades afines; pero sobre todo deseamos que los aprendizajes y emprendimientos que generen sean de beneficio a la población rural de nuestro país.

Rolando Pacheco Castañeda
Coordinador de proyectos de Sistemas y TIC
Soluciones Prácticas



Introducción

El programa Willay (“**comunicar**”) está centrado en la generación y difusión de conocimientos prácticos sobre el uso sostenible de sistemas de telecomunicación e informática apropiadas y de bajo costo que permitan el fortalecimiento de la gestión de entidades públicas locales de los sectores gobierno, educación y salud en zonas rurales del país. Las actividades del programa se realizan a través de dos grandes líneas de trabajo: 1) la dotación de infraestructura y servicios de comunicación e información para entidades públicas rurales y, 2) la creación de una red de centros de difusión y capacitación en el uso social de las Tecnologías de Información y Comunicación. Es precisamente en el marco de esta segunda línea de trabajo en la que, a través de los servicios de capacitación y difusión, las entidades públicas locales mejorarán su capacidad para identificar, demandar y gestionar sistemas TIC para el soporte de sus procesos de gestión.

En este contexto, los telecentros, considerados como centros de asistencia tecnológica, juegan un papel primordial al constituirse en un medio de apoyo a la gestión de la administración pública. Por su importancia, el programa Willay ha diseñado el curso *Gestión de telecentros* dirigido a los administradores de telecentros y entidades de características similares con el objetivo de fortalecer el trabajo que realizan.

El presente manual *Administración de un telecentro*, producido en el marco del programa Willay, brinda los conocimientos básicos requeridos para el desarrollo y fortalecimiento de competencias en la gestión y administración de un telecentro o entidades de características similares, a través de la aplicación de una metodología de gestión definida por la autora y que parte de la premisa que el telecentro ya existe en la comunidad.

En el manual, también se incluyen formatos de documentos relacionados a las tareas administrativas cotidianas de un telecentro, que podrán ser usados (previa adaptación) por los administradores como documentos modelo en sus actividades de gestión. Se espera que este manual pueda ser usado como herramienta de consulta por todas aquellas personas que deseen conocer un poco más sobre la gestión de telecentros o entidades de características similares.

Como todo lo que existe en Internet es compartido y mejorado, agradeceremos hacernos llegar sus comentarios y sugerencias a la metodología propuesta al correo pbazanb@gmail.com



Acerca del programa Willay

El programa Willay (“comunicar”) se inició el año 2007 y tiene como objetivo general mejorar la gobernabilidad democrática de entidades públicas locales (gobiernos municipales, educación y salud) en zonas rurales del Perú, trabajando en la mejora de sus procesos de gestión a través del uso de sistemas de TIC adecuados y de bajo costo.

El programa Willay es ejecutado por Ingeniería Sin Fronteras – Asociación para el Desarrollo (ISF – ApD), el Grupo de Telecomunicaciones Rurales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Soluciones Prácticas y el Centro de Investigación en Telecomunicaciones Rurales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (CEDITER – UNSAAC).

Para obtener mayor información, visite www.willay.org.pe



FIGURA 1: ¿Qué es Willay?

Fuente: Presentación del programa Willay.

Acrónimos

CEPES

Centro Peruano de Estudios Sociales

INCAGRO

Innovación y Competitividad para el Agro Peruano

INDECOPI

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

INEI

Instituto Nacional de Estadística e Informática

INICTEL

Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones

MINAG

Ministerio de Agricultura

MINEDU

Ministerio de Educación

MINSA

Ministerio de Salud

OSIPTEL

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones

RENIEC

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

Uso de fotos

Las fotos utilizadas en el presente manual son propiedad de:

- **Asociación Callpas – Proyecto** “Telecentro Challhuahuacho”
- **Empresa minera Xstrata – Proyecto** “Telecentro Rural Pamputa”
- **INICTEL – Proyecto** “Telecentros Rurales”
- **Junta de Usuarios** del Distrito de Riego de Chancay, Huaral – Proyecto “Sistema de Información Agraria – Valle de Huaral”
- **Programa Willay**
- **Rural Telecom – Proyecto** “Banda Ancha Rural”
- **Soluciones Prácticas** (antes ITDG) – Consultoría “Red de comunicación e información para la Asociación de Municipalidades del Valle La Leche”

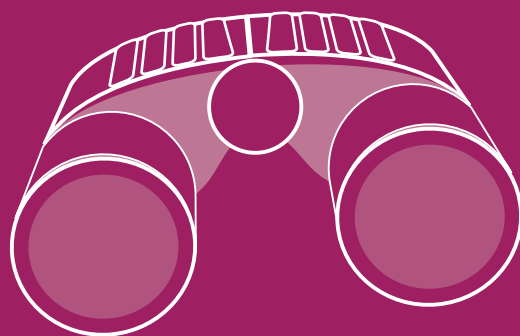


Matriz de competencias y capacidades

Competencias	Capacidades
Conoce los procesos inherentes a la administración de un telecentro	<ul style="list-style-type: none">❖ Maneja los conceptos básicos relacionados con la administración de un telecentro❖ Identifica las necesidades básicas de comunicación e información de la comunidad y entes externos al telecentro
Planifica la implementación de los servicios del telecentro	<ul style="list-style-type: none">❖ Diseña la oferta de servicios del telecentro❖ Planifica las actividades del telecentro
Gestiona en forma adecuada e integral los recursos que conforman un telecentro	<ul style="list-style-type: none">❖ Conoce e identifica las herramientas básicas de control a ser utilizadas en la prestación de servicios del telecentro❖ Evalúa los aspectos relacionados con la operación del telecentro



UNIDAD DIDÁCTICA 1: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES



■ Competencia 1

Conoce los procesos inherentes a la administración de un telecentro

■ Capacidades

Maneja los conceptos básicos relacionados con la administración de un telecentro

Identifica las necesidades básicas de comunicación e información de la comunidad y entes externos al telecentro



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Competencia:	Conoce los procesos inherentes a la administración de un telecentro
Capacidad:	Maneja los conceptos básicos relacionados con la administración de un telecentro
Duración:	30 minutos
Criterios de evaluación:	<ul style="list-style-type: none">❖ Explica, en sus propias palabras, el concepto de un telecentro❖ Diferencia correctamente entre los diversos tipos de telecentros❖ Explica, mediante ejemplos, los modelos de sostenibilidad existentes en los telecentros❖ Grafica la secuencia de procesos a seguir en la administración de un telecentro

¿Qué es un telecentro?

En Internet, a través de una búsqueda simple en Google, podemos encontrar muchas definiciones de lo que es un telecentro, como por ejemplo:



...es un lugar público de encuentro y aprendizaje cuyo propósito es ampliar las oportunidades de desarrollo de grupos y comunidades en situación de pobreza, facilitándoles el acceso y uso efectivo de las TIC. En estos espacios, la gente puede utilizar computadoras con acceso a la Internet y otras tecnologías que ayudan a recopilar información y a comunicar con otras personas al mismo tiempo que desarrollan habilidades digitales. Cada telecentro es diferente pero todos convergen en el uso de la tecnología para el desarrollo social y comunitario, lo cual reduce el aislamiento, crea contactos, promueve temas relativos a la salud y crea oportunidades económicas...”¹

¹ Wikipedia [Internet]. 2006 [actualizado el 29 de noviembre de 2010; acceso el 8 de enero de 2011]. Telecentro [1 pantalla]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Telecentro>.



...es un espacio público, equipado con ordenadores conectados a Internet y otras Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), de acceso gratuito y con un amplio conjunto de servicios pensados para la población del lugar...”²



... (son) centros multipropósito, dotados de personal capacitado cuya función inmediata es brindar acceso a equipos computacionales, servicios de telecomunicaciones y asistencia técnica a los habitantes de comunidades rurales y poblaciones urbanas.

Usualmente se localizan en escuelas, bibliotecas, municipios o construcciones ad-hoc, y son de acceso público. El rol de los telecentros es comunitario y social, y representa una herramienta para educar, capacitar y promover el desarrollo económico de una comunidad...”³

Como se puede observar, a pesar de existir algunas variaciones en las definiciones expuestas, todas se orientan al mismo objetivo final que es **contribuir con el desarrollo de su comunidad**. Este objetivo es lo que diferencia claramente a los telecentros de cualquier otro “negocio” que brinde acceso público a las TIC. Por esta razón, a los telecentros también se les denomina telecentros comunitarios.

Es importante entender que el rol principal de los telecentros es **promover, desarrollar y fortalecer las competencias de las personas y las organizaciones de la comunidad donde se ubican, y por ende, contribuir al desarrollo social de la misma**. Para cumplir con este rol, los telecentros hacen uso de las TIC como herramientas tecnológicas que les permitan alcanzar sus objetivos.

De este modo, los telecentros son considerados como centros de asistencia tecnológica, convirtiéndose en herramientas de desarrollo, por lo que su vinculación permanente con la comunidad y organizaciones locales debe ser su principal prioridad en su diario quehacer.

2 Peiró Rubio, Karma. *Las redes de telecentros en España. Una historia por contar*. 1º ed. España; 2007. pp.25.

3 Anta Rafael, Valenti Pablo. *Metodología ACTTA: Una herramienta para la creación de telecentros auto sostenibles para el desarrollo comunitario*. 1º ed. Banco Interamericano de Desarrollo; 2004. pp. 5.

Componentes de un telecentro⁴

Un telecentro está articulado y desarrollado según cuatro componentes:



Modelo institucional y organización

Define el modelo de red (en caso de pertenecer a una red de telecentros), el modelo de sostenibilidad financiera (ingresos vs. gastos), los socios y alianzas que participan y aportan capacidad y recursos al telecentro, y el equipo humano que está al frente de la gestión y operación del telecentro.

Considerando que los telecentros son iniciativas diseñadas a la medida de las comunidades en las que operan, y por lo tanto, son diferentes unos de otros, pueden formar parte de una red de telecentros con el propósito de compartir conocimiento, recursos, servicios,

4 Anta Rafael, Valenti Pablo. *Metodología ACTTA: Una herramienta para la creación de telecentros auto sostenibles para el desarrollo comunitario*. 1ª ed. Banco Interamericano de Desarrollo; 2004. p. 12.

contenidos, etc. En base a lo anterior, cuando hablamos de un modelo de red, nos referimos a la organización y relación que puede tener un telecentro con respecto a otros telecentros que forman parte de la misma red.

En un modelo de telecentros en red, se pueden presentar los siguientes esquemas:

RED JERÁRQUICA

El telecentro central ejerce una función de liderazgo y supervisión respecto a los telecentros nodo, y es responsable de promover el intercambio de conocimiento y recursos entre todos los nodos de la red.

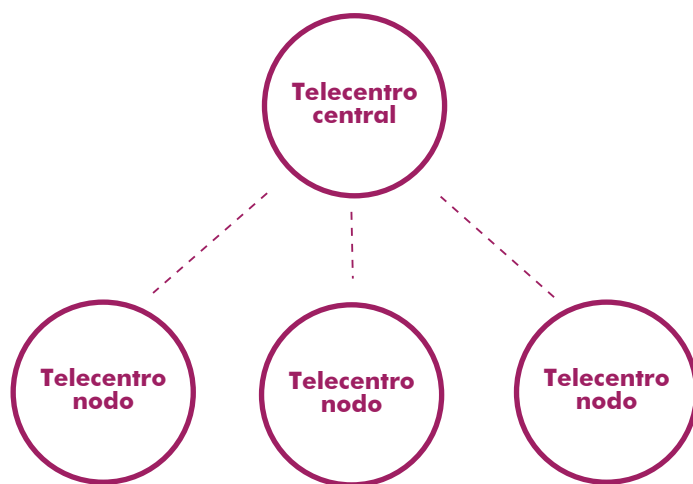


FIGURA 3: Modelo de red jerárquica

Fuente: Metodología ACTTA: Una herramienta para la creación de telecentros auto sostenibles para el desarrollo comunitario – pág. 13

RED HORIZONTAL

Todos los telecentros se relacionan al mismo nivel, coordinándose según las necesidades de cada nodo.

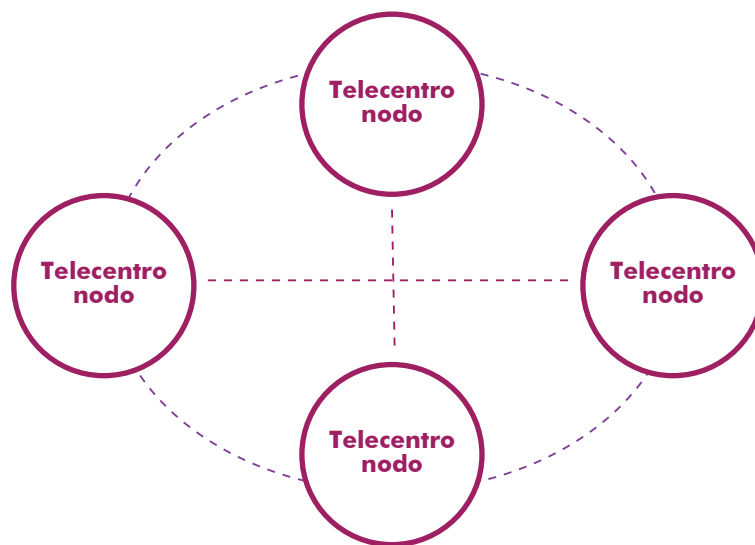


FIGURA 4: Modelo de red horizontal

Fuente: Metodología ACTTA: Una herramienta para la creación de telecentros auto sostenibles para el desarrollo comunitario – pág. 13.

Procesos de negocio

En este componente se definen las actividades para gestionar, operar y mantener el telecentro.

Desarrollo y oferta de contenidos y servicios

Son todos los servicios genéricos y aquellos diseñados a medida de la comunidad que se constituyen en la fuente de sostenibilidad del telecentro y el recurso para el desarrollo de la comunidad. Dentro de estos servicios se encuentra la oferta de contenidos de interés local.

Infraestructura y plataforma tecnológica

Se refiere al local, mobiliario, equipos, software y telecomunicaciones que se pone a disposición de la comunidad para el acceso a los contenidos y servicios del telecentro.

Tipos de telecentros

Por lo general, los telecentros se ubican en el local de una municipalidad, organización no gubernamental, institución educativa, local comunal, parroquia o cualquier otro tipo de organización comunitaria. Dependiendo de su ubicación y finalidad, existen telecentros que brindan sus servicios al público en general o a un público objetivo específico como por ejemplo: estudiantes, micro empresarios, discapacitados, funcionarios municipales, etc.

Muchos autores y especialistas han categorizado a los telecentros de acuerdo a diversos criterios, por ejemplo, por: modelo económico, modelo de gestión, finalidad, público objetivo, etc. Sea cual sea la clasificación, es importante aclarar, que el financiamiento para la instalación y operación puede proceder de diversas fuentes.

En nuestro caso, clasificaremos a los telecentros en función de quien los administra:

COMUNALES

Son aquellos telecentros en los que el costo total de mantenimiento es asumido plenamente por la comunidad, o distribuido entre organizaciones locales de la misma. En algunos casos, el costo de implementación también es asumido por la comunidad. La gran mayoría de este tipo de telecentros han sido instalados como producto de programas gubernamentales o cuentan con el respaldo de algún operador de telecomunicaciones. Por ejemplo, el proyecto “Banda Ancha Rural” ejecutado por Rural Telecom (www.ruraltelecom.com.pe/cabina.htm)



ONG

Son telecentros implementados durante la ejecución de un proyecto en particular que, por lo general, es financiado por alguna entidad internacional o nacional, y que son administrados por organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, el proyecto “Telecentros” financiado por la empresa minera Xstrata y ejecutado por la Asociación Callpas entre 2006 y 2009

(www.lasbambas.com/espanol/xstrata/proyectos_45.html y www.asociacioncallpas.org).

Es importante indicar que varios de estos telecentros que nacieron como producto de un proyecto específico, actualmente continúan funcionando con el financiamiento de las propias organizaciones locales involucradas en el proyecto que les dio origen. Por ejemplo, proyecto “Sistema de Información – Valle de Huaral” de la Junta de Usuarios del Distrito de Riego de Chancay – Huaral, ejecutado por CEPES y financiado por INCAGRO, OSIPTEL y MINAG (www.huaral.org).



GUBERNAMENTALES

Son aquellos telecentros financiados permanentemente por el gobierno (local, regional o nacional) o a través de una entidad estatal, y que ofrecen servicios de interés público a la comunidad. Por ejemplo, proyecto “Telecentros Rurales” de INICTEL (telecentros.inictel.net).



Sostenibilidad de telecentros

Si bien es cierto, que en los últimos años se han promovido muchas iniciativas para la implementación de telecentros (cada una de ellas con diferentes enfoques), también es cierto que la gran mayoría no han logrado continuar funcionando en el tiempo. Este es el principal reto que enfrentan los telecentros: **¿cómo lograr ser autosostenibles?**

Delgadillo y coautores (2002-2004), identifican cinco modelos de sostenibilidad: económica, social, legal, organizacional y tecnológica.

SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Consiste en la obtención de financiamiento que permita el funcionamiento continuo del telecentro. Todo telecentro debe contar con un plan básico de negocios en el que se identifiquen las diversas formas con las que obtendrán los recursos que cubrirán sus gastos operativos y administrativos. Estas formas pueden incluir la prestación o venta de servicios del telecentro ya sea en forma directa a los usuarios o a terceros, a través de convenios con entidades locales de gobierno, salud, educación, ejecución de proyectos en alianza con organismos nacionales e internacionales, etc.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL

Está basada en la participación y vinculación de la comunidad con el telecentro. Aquí radica uno de los factores prioritarios que siempre debe ser considerado en las actividades que realice el telecentro: si los miembros de la comunidad sienten que su calidad de vida se ve mejorada por el telecentro, entonces lo usarán y apoyarán más.

SOSTENIBILIDAD LEGAL

Está basada en un marco regulatorio que promueve y protege el desarrollo de los telecentros.

SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Está basada en el desarrollo de capacidades de personas de la comunidad que en algún momento podrían asumir la administración del telecentro.

SOSTENIBILIDAD TECNOLÓGICA

Está basada en la capacidad de utilización de tecnologías existentes y la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías conforme lo requieran los cambios tecnológicos o nuevas necesidades del telecentro.



FIGURA 5: Modelos de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

Los modelos de sostenibilidad presentados interactúan entre sí y también con otros procesos inherentes a la administración de un telecentro. Cada uno de ellos, implica el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades de cada telecentro. Por ejemplo: la sostenibilidad organizacional ayuda a la sostenibilidad económica al contar con personal local que administre el telecentro, permitiendo reducir gastos administrativos de traslados y manutención de personal de otros lugares.

Existen varias experiencias en las que la sostenibilidad económica (considerada por muchos como un factor primordial para lograr la subsistencia del telecentro) ha ido de la mano con la sostenibilidad social. Si bien es cierto que el objetivo final de un telecentro es contribuir con el desarrollo de su comunidad, también lo es el hecho de que tiene que generar los suficientes ingresos que le permitan funcionar.

Surgen entonces las preguntas, **¿Puede existir lo uno sin lo otro? ¿Cuál es primero, lo social o lo económico? ¿Ambas pueden darse en forma concurrente?** Estas preguntas nos permiten concluir que se debe considerar a los telecentros como un “negocio social”, que a través de las TIC, ofrecen servicios que contribuyen al desarrollo de la comunidad en diferentes áreas: negocios, educación, salud, participación ciudadana, etc. Este es precisamente un concepto que está adquiriendo mayor aceptación en los últimos años:



los telecentros deben cumplir una función social (compenetrándose plenamente con la comunidad en la que se ubican) y a la vez ser sostenibles”.

¿Quién dirige un telecentro?

Anteriormente, hemos comentado sobre la importancia de los telecentros y su contribución en el desarrollo de la comunidad. La experiencia ha demostrado que los casos de éxito de telecentros son aquellos donde existe una comunidad comprometida con el mismo, con una o varias personas responsables, quienes mantienen un vínculo permanente con la comunidad y se encargan que el telecentro funcione diariamente generando los ingresos necesarios para su mantenimiento o consiguiendo financiamiento ya sea con aportes de la comunidad o con financiamiento externo (del gobierno, ONG, empresas, etc.).

Estas personas reciben el nombre de administradores, operadores o responsables del telecentro y tienen un perfil muy heterogéneo que incluye una serie de competencias: actitudes, conocimientos y habilidades tecnológicas, empresariales y sociales.

¿Cuáles son las principales características personales y sociales de un administrador de un telecentro?

Líder de su comunidad con amplia vocación de servicio

Facilidad de comunicación e interrelación con los diferentes actores de su comunidad

Alta capacidad en la consecución de logros y metas

Con visión empresarial que le permite identificar nuevos servicios y potenciar los existentes

Posee una imagen positiva de sí mismo y deseos de superación

Establece relaciones de respeto, reconociendo sus derechos y deberes personales, ciudadanos y laborales

Tiene plena disposición para el aprendizaje

Tiene conocimientos tecnológicos básicos

Administración de un telecentro

Como hemos indicado, el perfil del administrador de un telecentro implica el manejo de actitudes, conocimientos y habilidades tecnológicas, empresariales y sociales. En este manual aprenderemos sobre la administración básica de un telecentro visto desde el lado empresarial, mediante la aplicación de una metodología de gestión desarrollada por la autora y que incorpora la ejecución de un grupo de procesos y actividades que permiten administrar adecuadamente el telecentro.

Esta metodología parte de la premisa de que el telecentro ya existe, por lo que brinda lineamientos generales y parámetros base que pueden ser tomados como puntos de referencia, a partir de los cuales se puede adaptar un modelo que esté de acuerdo a las necesidades del telecentro.

Nuestro objetivo, es proporcionar una herramienta básica y sumamente práctica, con la finalidad que pueda ser utilizada en la gestión diaria del telecentro.

A continuación, mostramos la representación gráfica del conjunto de procesos y la secuencia a seguir en la gestión y administración de un telecentro existente:

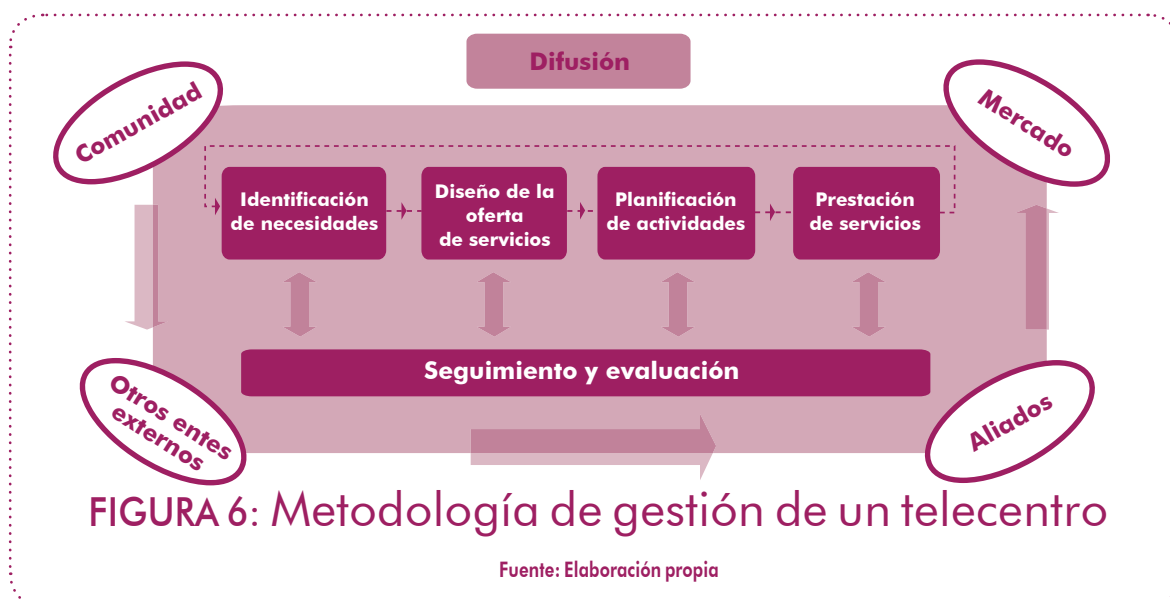


FIGURA 6: Metodología de gestión de un telecentro

Fuente: Elaboración propia

Todos los procesos indicados en la figura (excepto **difusión**) serán explicados en detalle en las siguientes actividades de aprendizaje. El proceso **difusión** será revisado en detalle en el manual **Comunicación y capacitación en un telecentro**.

Adicionalmente, en el gráfico se muestran las entidades externas que interactúan con los procesos del telecentro y que de un modo u otro ejercen influencia sobre el mismo. Tenemos a:

COMUNIDAD

Es un grupo o conjunto de seres humanos que comparten los mismos intereses y necesidades.

Como ya hemos indicado, el telecentro contribuye con el desarrollo de la comunidad donde se ubica, por lo que debe desarrollar y estrechar vínculos con ella haciéndola partícipe de sus actividades.

MERCADO

Es el conjunto de compradores (demanda) y de vendedores (oferta) que se interrelacionan para realizar transacciones, acuerdos e intercambios de bienes y servicios a un determinado precio.

El telecentro, visto como un “negocio social”, requiere conocer elementos del mercado en el que se desenvuelve, por ejemplo, ¿cuáles son los servicios relacionados con las TIC que se ofertan en la zona y que podrían resultar “competencia” de los que se desean ofrecer? De este modo, podremos identificar y definir el valor agregado que daremos a los servicios que queremos implementar.

ALIADOS

Son personas u organizaciones con quienes el telecentro ha establecido vínculos interinstitucionales que permiten un mejor desarrollo de las actividades planificadas.

El telecentro NO debe ser un ente aislado, más bien debe estar en constante interrelación con su entorno. Considerando la función social que cumple, son muy determinantes las alianzas que pueda establecer para la consecución de sus objetivos. Se debe identificar en la comunidad a las personas u organizaciones que tienen cierto grado de influencia y comprometerlos con el desarrollo del telecentro, por ejemplo: municipalidad, institución educativa, asociación de productores, ONG, empresas locales, etc.

Adicionalmente, debería considerarse la formalización de alianzas con entidades externas de otros lugares, por ejemplo: gobierno regional, direcciones regionales, operadores de telecomunicaciones, empresas ubicadas en zonas cercanas a la comunidad, etc.

OTROS ENTES EXTERNOS

Son aquellas organizaciones que realizan actividades en la comunidad y con las que el telecentro no tiene ningún tipo de vínculo pero cuyo accionar podría influir en sus actividades, por ejemplo: algunas ONG locales.



“Las pequeñas oportunidades son a menudo el comienzo de grandes empresas”.

Demóstenes

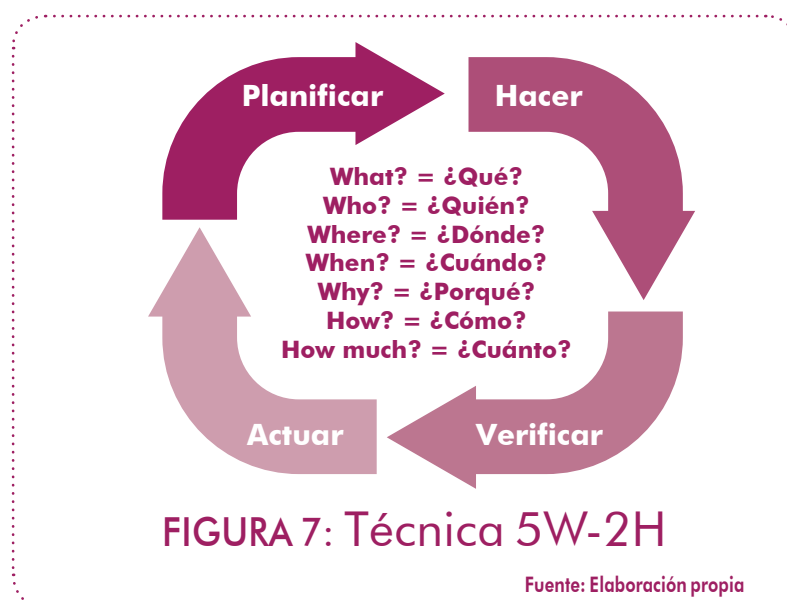
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1.2. NECESIDADES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

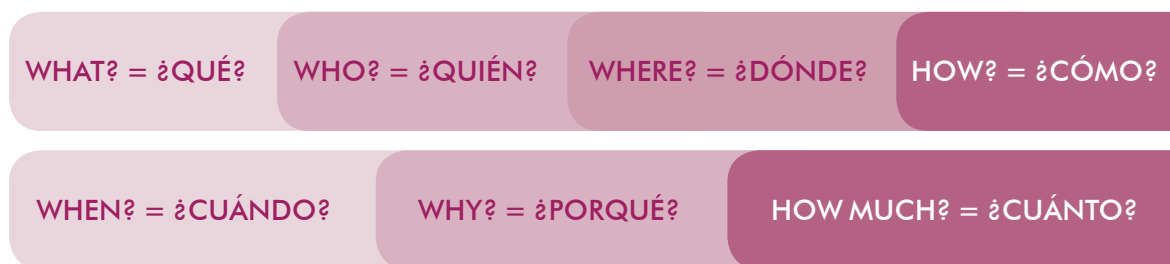
Competencia:	Conoce los procesos inherentes a la administración de un telecentro
Capacidad:	Identifica las necesidades básicas de comunicación e información de la comunidad y entes externos al telecentro
Duración:	1 hora y 30 minutos
Criterios de evaluación:	<ul style="list-style-type: none">❖ Explica adecuadamente la secuencia de actividades a realizar para identificar las necesidades de comunicación e información❖ Determina los principales insumos de información a utilizar para elaborar el diagnóstico de necesidades de comunicación e información❖ Elabora el diagnóstico de necesidades de comunicación e información de la comunidad y entes externos al telecentro

A partir de este momento, y siempre para cualquier actividad que desees realizar en tu telecentro, te proporcionamos una técnica muy útil y fácil de utilizar en los futuros análisis que realices. Inclusive, puedes utilizar esta técnica en el diseño de cualquier nuevo servicio, taller o programa de capacitación.

La técnica a la que nos referimos es la denominada "5W-2H", que es una técnica desarrollada en Estados Unidos pero aplicada principalmente en Japón para el análisis de problemas, a través de la siguiente secuencia de actividades: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar o tomar acción.



En la figura anterior mostramos la secuencia usada en la técnica, en la que en cada actividad se debe aplicar “5W – 2H”. Por ejemplo, para planificar debes preguntarte y contestarte:



Como puedes observar, es muy fácil de utilizar y además puedes adaptar las preguntas y crear tu propia técnica de acuerdo a tus necesidades.

Bien, ahora explicaremos el proceso **Identificación de necesidades**. Tal como se ha indicado, la metodología de gestión definida parte de la premisa de que el telecentro se encuentra funcionando en la comunidad, por tanto, el administrador debería tener un conocimiento, cuando menos, general de las características de la comunidad, esto es:

- **ENTORNO:** historia, geografía, festividades, recursos naturales, etc.
- **POBLACIÓN:** sexo, edad, niveles educativos, población económicamente activa (tasa de empleo y desempleo), ingresos promedio, etc.
- **ACTIVIDADES SOCIOECONÓMICAS DE LA ZONA,** por ejemplo, si es una comunidad netamente agrícola, ganadera, minera, artesanal, etc.
- **ORGANIZACIONES EXISTENTES:** municipalidad, instituciones educativas, centros de salud, otras entidades del gobierno (direcciones regionales, Unidades de Gestión Educativa Local, etc.), asociaciones, comités vecinales, ONG, empresas, etc.
- **SERVICIOS:** agua, energía, transporte, comunicación, etc.

El proceso **Identificación de necesidades** permite determinar cuáles son las necesidades de comunicación e información que tienen la comunidad y otros entes externos ubicados en la misma, con la finalidad de elaborar el diagnóstico de necesidades de información y comunicación. Dependiendo de la prioridad de las necesidades definidas, el telecentro podría optar por diseñar un plan de servicios que permita satisfacerlas.

La identificación de necesidades implica la ejecución de las siguientes actividades:



Revisión de fuentes secundarias

Consiste en la revisión de información disponible sobre la comunidad, por ejemplo: documentos estadísticos emitidos por el INEI, OSIPTEL, MINAG, MINEDU y otras entidades relacionadas con las actividades principales de la comunidad, planes estratégicos municipales, planes de desarrollo concertado, presupuesto participativo, entre otros. Esta información puedes obtenerla de Internet, municipios, gobiernos regionales, ONG locales que han elaborado diagnósticos comunales, asociaciones comunales, líderes locales, representantes de asociaciones, etc.

Recolección de información de fuentes primarias

Después de revisar las fuentes secundarias y teniendo un mayor conocimiento de la realidad local en la que se desenvuelve el telecentro, se procede a obtener información directa de las fuentes primarias. En nuestro caso, las fuentes primarias son las personas y organizaciones que están vinculadas con el telecentro o que requieren de los servicios que este puede brindarles para satisfacer sus necesidades.

La recolección de información de fuentes primarias implica la aplicación de diversas herramientas y técnicas que permitan obtener información más detallada de las necesidades reales de la comunidad, principalmente, en cuanto a información y comunicación.

Las herramientas y técnicas más usadas son:

Talleres (dinámicas de grupo, técnicas y herramientas participativas, etc.)

Encuestas

Entrevistas

Focus groups

El diseño y aplicación de estas herramientas y técnicas dependerá en gran medida de la información que deseemos obtener, de los recursos y tiempo disponible (tanto para nosotros como para los participantes).

Dos técnicas muy importantes que recomendamos usar en un taller son los mapas y análisis FODA. Comentaremos brevemente sobre cada una de ellas:



Por lo general, la manera más rápida de obtener información es a través de talleres (en el manual "Comunicación y Capacitación en un telecentro" explicamos cómo diseñar y desarrollar un taller).



MAPAS

Es una técnica que permite representar gráficamente los recursos, servicios, actividades económicas, organizaciones y otros elementos, así como la manera en que estos se relacionan entre sí. La denominación de los mapas estará acorde al tipo de elementos que se grafican en ellos.

Por ejemplo: puedes usar un mapa de información, en el que los participantes dibujan un mapa de la comunidad e identifican las organizaciones locales existentes y la información que utilizan de cada una de ellas. En el mapa deberán graficar los diversos flujos y redes de información en los que están inmersos. Como resultado, tendrás definidas las necesidades de información y comunicación de los participantes con respecto a las entidades locales existentes.

ANÁLISIS FODA

Permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunidad. Por tanto, la información que se obtiene de este análisis podría dar un mejor panorama de cómo se pueden aprovechar las fortalezas y oportunidades del entorno en la prestación de los servicios que brinda el telecentro y de este modo, se puedan reducir las debilidades y amenazas de la comunidad.



Personas clave son aquellas que conocen en forma extensa a la comunidad, especialmente sus necesidades reales.

Es importante indicar que, cualquiera que sea la herramienta o técnica que se aplicará se debe tener cuidado en hacerlo con personas clave. Como personas clave podrían considerarse a: líderes de la comunidad, representantes de organizaciones locales, representantes de entidades públicas, privadas y otros entes externos. De preferencia, optar por personas que tienen algún nivel de decisión en sus organizaciones.

Análisis de la información

Todos los datos recolectados durante el desarrollo de las actividades descritas anteriormente, deben ser depurados, procesados y analizados con el objetivo de obtener información relevante que pueda servir de insumo para la elaboración del diagnóstico de necesidades.

Se puede hacer uso de programas informáticos que permiten procesar adecuadamente los datos obtenidos. Por ejemplo: si aplicaste encuestas puedes usar el programa estadístico SPSS para procesarlas o también puedes tabularlas en una hoja de cálculo tipo Excel o Calc.

En el análisis debes considerar como insumo los denominados **factores ambientales del telecentro**, tales como: cultura y estructura organizacional (que es muy importante cuando el telecentro es el resultado de la ejecución de algún proyecto), normas gubernamentales, infraestructura, recursos humanos, condiciones del mercado, etc.

Elaboración del diagnóstico

Con la información obtenida, procedes a elaborar el documento "Diagnóstico de necesidades de información y comunicación" que usarás como insumo para el diseño de los servicios que ofrecerá el telecentro.

Es importante considerar que en la recolección de información probablemente identificarás muchas necesidades por lo que es recomendable que las agrupes por afinidad y luego les asignes un nivel de prioridad específico. Sólo así podrás seleccionar el grupo de necesidades con mayor grado de prioridad, que por lo general, son aquellas cuya satisfacción genera un alto impacto en el desarrollo (ya sea económico o social) de la comunidad.

En el **anexo I** te proporcionamos un ejemplo de formato que podrías usar para realizar el registro de necesidades y luego categorizarlas de acuerdo a su grado de importancia.

Finalmente, mostramos un resumen gráfico de los elementos que intervienen en el proceso **Identificación de necesidades**.

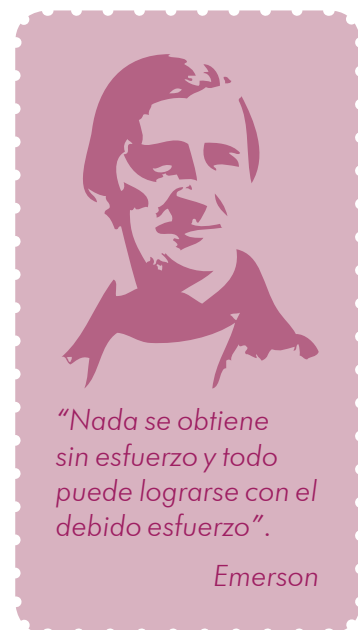
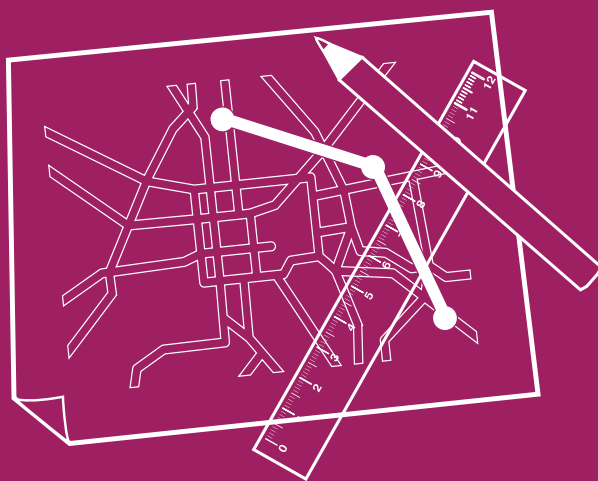


FIGURA 9: Elementos del proceso *Identificación de necesidades*

Fuente: Elaboración propia

UNIDAD DIDÁCTICA 2:

PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS



■ Competencia 2

Planifica la implementación de los servicios del telecentro

■ Capacidades

Diseña la oferta de servicios del telecentro

Planifica las actividades del telecentro



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

2.1. DISEÑO DE SERVICIOS

Competencia:	Planifica la implementación de los servicios del telecentro
Capacidad:	Diseña la oferta de servicios del telecentro
Duración:	1 hora
Criterio de evaluación:	Elabora el listado de servicios que ofrecerá el telecentro

Después de obtener los insumos requeridos y conocer en forma detallada las necesidades reales de los pobladores de la comunidad y de los otros entes externos, se procede a diseñar los servicios que ofrecerá el telecentro con la finalidad de satisfacer esas necesidades.

Cuando hablamos de servicios nos referimos a: acceso a información (que incluye la producción de contenidos de interés local), uso de recursos tecnológicos, capacitación, soporte, entre otros, los que deberán estar orientados a contribuir con el desarrollo de la comunidad y, a la vez, a generar los ingresos necesarios para mantener operativo el telecentro. En este contexto, es posible que puedas generar un grupo de servicios gratuitos y otro grupo de servicios pagados, de este modo, cumplirás con ambos objetivos.

Las consideraciones básicas a la hora de proponer los servicios son:

- **CAPACIDAD DE PAGO** de los usuarios a quienes se ofrecerá el servicio (¿cuánto están dispuestos a pagar por el servicio?).
- **DEMANDA DE LOS USUARIOS** por este servicio (¿cuántos usuarios utilizarán el servicio?).
- **¿CUÁLES SON LOS RECURSOS DISPONIBLES** que tiene el telecentro para implementar estos servicios? (infraestructura, equipamiento, personal, entre otros).
- **COSTOS EN LOS QUE SE INCURRIRÁN** para implementar el servicio (¿cuánto me costará brindar el servicio?).

Recuerda que todos los servicios que ofrecerá el telecentro responden a una demanda de la comunidad y entes externos, las que deben haber sido identificadas siguiendo el proceso anterior.

IMPORTANTE:

La solución que elijas debe satisfacer la necesidad identificada en el diagnóstico de necesidades, y para que esta solución se transforme en un servicio es necesario determinar:

- ¿Qué objetivos deseamos alcanzar?
- ¿Qué actividades tenemos que hacer para lograr esos objetivos?
- ¿Quiénes van a realizar estas actividades?
- ¿Cómo aprovechar y distribuir mejor los recursos que tenemos para realizar estas actividades?

Algunas recomendaciones que deben ser consideradas al momento de diseñar los servicios son:

- **Promueve la participación de los denominados grupos excluidos** como: mujeres, discapacitados, iletrados, etc.
- **Los horarios en los que se brindarán los servicios:** esto depende de cuál sea tu público objetivo. No es lo mismo asignar un horario para una capacitación a miembros de una asociación artesanal que para un grupo de estudiantes de primaria. Considera la disponibilidad de los usuarios (especialmente cuando se trata de organizaciones) y de ser posible coordina previamente con ellos el horario.

Debes considerar los periodos de tiempo en que los usuarios podrían no estar disponibles para utilizar el servicio. Por ejemplo: un programa de capacitación para docentes NO debería programarse en las vacaciones escolares (quincena de diciembre a febrero), pues por lo general, es la época en que los docentes salen de la comunidad a otros lugares.

- Si propones un servicio de información (ya sea búsqueda de información o producción de información con contenidos locales), **considera la incorporación de voluntarios de la comunidad** (por ejemplo: estudiantes de secundaria o de un instituto) quienes asuman la tarea de recopilar dicha información. De este modo, estarás formando a gente local en la búsqueda y producción de información, así como su uso y aplicación a través de las TIC.



- Si propones un servicio de capacitación, es importante **otorgar una certificación**, mucho más si es brindada en convenio con alguna entidad local o externa. Esto le da un valor agregado al servicio y será mejor aprovechado por los usuarios.

Por ejemplo: si realizas un programa de capacitación para docentes, gestiona la firma de un convenio con la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) a la cual la comunidad pertenezca. A través de este convenio, podrás entregar un certificado a nombre del telecentro y de la Dirección Regional de Educación, lo que será de mayor validez para los docentes, quienes podrán utilizarlo en los concursos de docentes que se realicen.



Continuando con el ejemplo anterior, en el **anexo II**, presentamos una propuesta de los servicios básicos que podrían implementarse para satisfacer las necesidades detectadas anteriormente. Esto no exonera la implementación de otros servicios, como por ejemplo, capacitar a los usuarios afectados que tienen la necesidad de utilizar las herramientas de Internet para que por sí solos puedan realizar sus trámites o gestiones.

Después de definir el listado de servicios a ofrecer, es muy importante validarlos con algunas de las personas que participaron en los talleres, encuestas, etc., y que serán realmente los futuros clientes. Esto te permitirá recoger críticas, ideas, sugerencias y recomendaciones que ayudarán a "aterrizar" tu listado de acuerdo a la realidad en la que te desenvuelves y a los recursos con los que dispones.

A continuación te proponemos un listado de posibles servicios que podrías implementar en tu telecentro:

- **SERVICIOS GENERALES**

Alquiler de computadoras, alquiler de acceso a Internet (correo electrónico, búsqueda de información, webs, chat), audio conferencias, video conferencias, telefonía normal o IP, escaneados, impresiones, venta de CD/DVD, venta de memorias USB, etc.

Respecto al alquiler de computadoras, acceso a Internet e inclusive algunos otros servicios generales, puedes ofrecer paquetes especiales a las entidades externas (por ejemplo: municipalidad, centro de salud, ONG, etc.) que realizan algún tipo de trabajo en la comunidad y que no dispongan de esta tecnología. De este modo, su personal podría usar el telecentro como una oficina virtual con mejor comodidad y flexibilidad.

En lo que se refiere a búsqueda de información, esta puede abarcar desde información requerida por los estudiantes para el desarrollo de tareas escolares hasta información requerida

por microempresarios para la compra/venta de sus productos, entre otros. En estos casos, podrías inclusive solicitar el apoyo de voluntarios de la comunidad, quienes brindarán servicios de asesoría en un horario determinado, sin que esto represente un costo adicional mayor para el telecentro. Al voluntario podrías otorgarle un diploma de reconocimiento por su participación que le serviría para su hoja de vida o brindarle acceso gratuito en horas de menor uso del telecentro.

- **CAPACITACIÓN**

Cursos y/o talleres de capacitación presencial o en línea, desde computación básica, herramientas de Internet, hasta cursos más especializados para microempresarios, funcionarios de municipios, docentes, etc., ya sea desarrollados por el mismo telecentro como por otras entidades.

- **DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE PÁGINAS WEB**

Puede incluirse desde la elaboración de diseños gráficos para web hasta la preparación de catálogos comerciales en línea, páginas web de la comunidad, de las organizaciones locales, bolsa de trabajo en línea, blogs, etc.

En el caso de la producción de contenidos locales debes considerar las actividades económicas de la comunidad y aprovechar cualquier oportunidad de negocio que pueda presentarse con ellas.

- **ASESORÍA EN LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES CON ENTIDADES DEL GOBIERNO**, tipo RENIEC, INDECOPI, MINAG, MINSA, Dirección de Migraciones, etc.

- **ASESORÍA EN BÚSQUEDA DE EMPLEO**

Brindar asesoría a las personas que deseen tener su hoja de vida y buscar empleo. Puedes proporcionarles formatos de hojas de vida y darles el servicio de toma de fotografías para incluirlas en las mismas. Asimismo, ayudarles en la búsqueda de ofertas de empleo a través de Internet.

Adicionalmente y conforme te permitan los recursos, podrías incorporar los siguientes servicios:

- **PUBLICIDAD WEB:** vender espacios publicitarios de la página web del telecentro a los propietarios de pequeñas y microempresas de la comunidad. Este es un medio efectivo para que puedan dar a conocer sus productos y servicios.
- **CLASIFICADOS WEB:** proporcionar un espacio en la página web del telecentro para avisos clasificados. También podrías incorporar un tablón de anuncios de eventos.
- **DISTRIBUIDOR DE CORRESPONDENCIA:** muchas empresas e instituciones que sólo tienen presencia en la capital del distrito o departamento, suelen contratar puntos de distribución en lo-



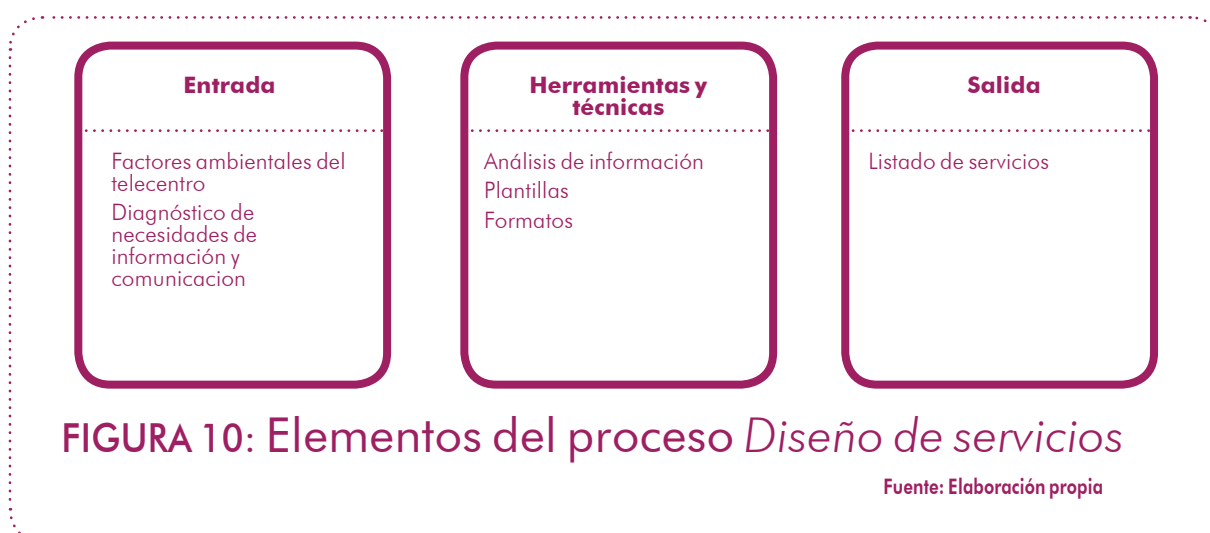
calidades pequeñas para el reparto de correspondencia. Aquí podrías aprovechar esta oportunidad de negocio.

- **PAGO DE SERVICIOS:** facilitar el pago de servicios públicos a través de terminales de pago en efectivo o con el uso de una tarjeta débito del telecentro.
- **SERVICIOS BANCARIOS:** el telecentro puede funcionar como un agente bancario prestando los servicios de:



- **COMERCIO ELECTRÓNICO,** telemedicina, entre otros

Finalmente, mostramos un resumen gráfico de los elementos que intervienen en el proceso **Diseño de servicios**.



“El que hace algo puede equivocarse, pero el que no hace nada ya está equivocado”.

Erasmo de Rotterdam

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

2.2. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Competencia:	Planifica la implementación de los servicios del telecentro
Capacidad:	Planifica las actividades del telecentro
Duración:	3 horas
Criterio de evaluación:	Elabora el plan de acción del telecentro

Definición

Un plan de acción es una herramienta de gestión que permite:

- **PLANIFICAR LAS ACTIVIDADES** a realizar en un periodo determinado (puede ser trimestral, semestral, anual)
- **VERIFICAR EL AVANCE** de la ejecución de las actividades en relación al cronograma y presupuesto

Un plan de acción como documento de gestión sirve para realizar un seguimiento y evaluación de las actividades que se realizan en el telecentro y determinar los avances en la ejecución de las mismas con respecto a lo planificado, es decir, evaluar el desempeño del telecentro en función de las metas establecidas.

Como cualquier otro documento de gestión, el plan de acción debe ser elaborado en forma conjunta con el equipo de trabajo del telecentro y validado con sus aliados y entes externos que participaron en la identificación de necesidades y diseño de servicios. Su participación en este proceso permitirá que se sientan más identificados con el telecentro y adquieran más compromiso en las acciones que este los involucra.

Adaptando la técnica de las "5W – 2H", todo plan de acción debe responder a las siguientes interrogantes:

**P
L
A
N

D
E

A
C
C
I
Ó
N**

¿QUÉ vamos a hacer?

¿POR QUÉ lo vamos a hacer?

¿PARA QUÉ lo vamos a hacer?

¿CÓMO lo vamos a hacer?

¿QUÉ necesitamos para hacerlo?

¿DÓNDE lo vamos a hacer?

¿CUÁNDO lo vamos a hacer?

¿CUÁNTO va a costar hacerlo?

FIGURA 11: Plan de acción

Fuente: Elaboración propia

¿QUÉ VAMOS A HACER?: son todos los servicios que se desean implementar en el telecentro.

¿POR QUÉ LO VAMOS A HACER?: es la justificación de la implementación, es decir, es el diagnóstico de necesidades realizado anteriormente y las razones por las que elegimos satisfacer esas necesidades.

¿PARA QUÉ LO VAMOS A HACER?: son los objetivos del plan de acción, es decir, qué lograríamos con su ejecución.

¿CÓMO LO VAMOS A HACER?: es el listado de actividades a realizar para lograr la implementación de los servicios.

¿QUÉ NECESITAMOS PARA HACERLO?: es el listado de recursos humanos, materiales y físicos, indicando la cantidad necesaria de cada uno de ellos.

¿DÓNDE LO VAMOS A HACER?: es el lugar donde va a ser implementado el servicio. Dependiendo del tipo de servicio podrá ser un espacio físico o virtual.

¿CUÁNDO LO VAMOS A HACER?: es el tiempo en que se ejecutarán las actividades, es lo que se denomina cronograma.

¿CUÁNTO VA A COSTAR HACERLO?: es el presupuesto que contiene el costo de cada recurso según su cantidad y tiempo de utilización.

Programación

La programación es el conjunto de procedimientos y técnicas que se usan para identificar y ordenar las acciones necesarias para realizar un servicio.

Con la información obtenida de las preguntas anteriores, puedes empezar a realizar la programación de todas las acciones que desees realizar en el telecentro. Del proceso anterior **Diseño de servicios** hemos obtenido respuestas a las preguntas ¿qué vamos a hacer? y ¿por qué lo vamos a hacer?

Por lo general, se ejecutan las siguientes actividades:

Definir objetivos

Aquí respondemos a la pregunta **¿para qué lo vamos a hacer?**

Los objetivos son de dos tipos:

General: es el resultado que buscamos obtener con la implementación del plan de acción. Se logra a mediano y largo plazo.

Específicos: son los resultados que se logran conforme se van ejecutando y cuyo cumplimiento permitirá alcanzar el objetivo general. Son más concretos y se realizan a corto plazo.

Como se ha explicado en la actividad de aprendizaje 1.2., es necesario realizar un diagnóstico que no sólo nos permitirá identificar las necesidades sino también a la población beneficiaria o destinataria de nuestros servicios. Esto resulta muy útil a la hora de definir los objetivos, pues nos permite establecer si los parámetros que queremos lograr, efectivamente satisfacen las necesidades de la población destinataria y si la implementación de esa solución llega a todos ellos.

Definir las actividades

Aquí respondemos a la pregunta **¿cómo lo vamos a hacer?**

Consiste en elaborar un listado de las diversas actividades que se van a realizar para el logro de nuestros objetivos. Este listado debe estar ordenado y de ser posible, agrupado por cada servicio a implementar. De preferencia, a cada actividad se le debe asignar un responsable.

A continuación, mostramos un ejemplo de las actividades identificadas para el servicio “Programa de capacitación en el uso de las TIC para funcionarios municipales” con sus respectivos responsables:

TABLA 1: Listado de actividades del servicio “Programa de capacitación”

Servicio	Actividad	Responsable
1. Programa de capacitación en el uso de las TIC para funcionarios municipales	1.1. Diseño del programa de capacitación	Administrador
	1.2. Elaboración de materiales educativos	Capacitador
	1.3. Convocatoria al programa	Administrador
	1.4. Desarrollo del plan de capacitación	Capacitador
	1.5. Elaboración del informe final del programa	Administrador

Fuente: Elaboración propia

Considerar lo siguiente:

- **CADA ACTIVIDAD PUEDE DIVIDIRSE** a su vez en sub actividades.
- **A CADA SUB ACTIVIDAD SE LE PUEDE ASIGNAR UN RESPONSABLE** que no necesariamente es la persona que aparece como encargado de la actividad, pero el responsable de TODA la actividad es quien responde por el cumplimiento de ella.
- **LAS SUBACTIVIDADES A SU VEZ PUEDEN SER DIVIDIDAS** en tareas.

Un cuadro más detallado sería:

TABLA 2: Listado de actividades y subactividades del servicio “Programa de capacitación”

Servicio	Actividad	Responsable	Subactividades	Responsable
1. Programa de capacitación en el uso de las TIC para funcionarios municipales	1.1. Diseño del programa de capacitación	Administrador	1.1.1. Identificar necesidades de capacitación	Administrador
	1.2. Elaboración de materiales educativos	Capacitador	1.1.2. Elaborar el programa de capacitación	Administrador
			1.2.1. Desarrollar contenidos	Capacitador
	1.2.2. Adaptar y validar materiales educativos	Capacitador	1.2.3. Diagramar e imprimir materiales	Asistente
			1.3.1. Elaborar material publicitario	Asistente
	1.3. Convocatoria al programa	Administrador	1.3.2. Distribuir material publicitario	Asistente
			1.3.3. Realizar talleres de sensibilización	Administrador
			1.3.4. Realizar reuniones de coordinación	Administrador
	1.4 Desarrollo del plan de capacitación	Capacitador	1.4.1. Realizar evaluación inicial del curso	Capacitador
			1.4.2. Realizar dictado del curso	Capacitador
			1.4.3. Realizar evaluaciones permanentes	Capacitador
			1.4.4. Realizar evaluación final del curso	Capacitador
	1.5. Elaboración del informe final del programa	Administrador	1.5.1. Procesar evaluaciones	Capacitador
			1.5.2. Elaborar certificados	Asistente
			1.5.3. Realizar clausura del programa	Administrador
1.5.4. Redactar informe final del programa			Administrador	

Fuente: Elaboración propia

Definir los recursos requeridos

Aquí respondemos a la pregunta **¿qué necesitamos para hacerlo?** y **¿dónde lo vamos a hacer?**

Los recursos podemos agruparlos en tres categorías:

- **RECURSOS HUMANOS:** el personal disponible
- **RECURSOS MATERIALES:** son los materiales e insumos requeridos para hacer algo, por ejemplo: papel, tinta, folders, lapiceros, entre otros
- **RECURSOS FÍSICOS:** infraestructura (edificios), equipamiento (computadoras, maquinaria), entre otros

A continuación, te presentamos una plantilla de estimación de recursos que podrías utilizar para determinar lo que necesitas por cada actividad. Se ha llenado la plantilla estimando los recursos necesarios para dos actividades.

TABLA 3: Requerimiento de recursos del servicio “Programa de capacitación”

Preparado por:
Fecha:.....

Servicio	Recurso	Cantidad	Unidad
1. Programa de capacitación en el uso de las TIC para funcionarios municipales			
1.1. Diseño del programa de capacitación			
1.1.1. Identificar necesidades de capacitación	Administrador Asistente Papel bond Tinta impresora Computadora Impresora Afiches Volantes Papelógrafos Plumones Lapiceros Gaseosas Galletas	1 1 2 2 1 1 2 1 0,5 1 0,5 3 24	Persona Persona Millar Cartucho Equipo Equipo Docena Millar Ciento Ciento Docena Botella Paquetes
1.1.2. Elaborar el programa de capacitación	Administrador Asistente Papel bond Tinta impresora Computadora Impresora	1 1 5 1 1 1	Persona Persona Docena Cartucho Equipo Equipo

Fuente: Elaboración propia

Si se desea se puede especificar el requerimiento de recursos por tareas. En el ejemplo anterior, cada sub actividad a su vez podría dividirse más (tareas) y asignar a cada tarea los recursos respectivos. Esto depende del grado de detalle que se desee tener en los requerimientos.

Elaborar el cronograma

Aquí respondemos a la pregunta **¿cuándo lo vamos a hacer?**

El cronograma es una herramienta que muestra las fechas de inicio y fin de las actividades según alguna unidad de tiempo (días, semanas, meses, años). A la representación gráfica de un cronograma se le denomina Diagrama de Gantt.

Puedes elaborar un cronograma usando un software de gestión de proyectos tipo Microsoft® Project para sistemas Windows, DotProject o GanttProject o Planner para sistemas Linux. Si no cuentas con alguno de ellos, puedes usar Microsoft® Excel de Microsoft® o Calc de OpenOffice. Si este es tu último caso, entonces puedes colocar sólo las fechas de inicio o fin, o sino la duración de la misma sombreando los recuadros correspondientes en las unidades de tiempo.

En el ejemplo siguiente, te mostramos un formato que puedes utilizar para elaborar tu cronograma. Para un mejor entendimiento, hemos incorporado otro servicio más en el mismo.

TABLA 4: Cronograma de los servicios “Programa de capacitación” y “Desarrollo del portal web de la Institución Educativa”

Servicio	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Actividad					
Subactividad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20				
1. Programa de capacitación en el uso de las TIC para funcionarios municipales					
1. Diseño del programa de capacitación					
1. Identificar necesidades de capacitación	X	X			
2. Elaborar el programa de capacitación		X			
2. Elaboración de materiales educativos					
1. Desarrollar contenidos		X	X		
2. Adaptar y validar materiales educativos			X		
3. Diagramar e imprimir materiales			X		
3. Convocatoria al programa					
1. Elaborar material publicitario		X			
2. Distribuir material publicitario		X			
3. Realizar talleres de sensibilización		X	X		
4. Realizar reuniones de coordinación			X		
4. Desarrollo del plan de capacitación					
1. Realizar evaluación inicial del curso			X		
2. Realizar dictado del curso			X	X	X
3. Realizar evaluaciones permanentes			X	X	X
4. Realizar evaluación final del curso				X	X
5. Elaboración del informe final del programa					
1. Procesar evaluaciones					X
2. Elaborar certificados					X
3. Realizar clausura del programa					X
4. Redactar informe final del programa					X
2. Desarrollo del portal web de la Institución Educativa					
1. Determinación de requerimientos de información y capacitación					
1. Identificación de las necesidades información	X	X			
2. Procesamiento de datos		X			
3. Análisis de información		X			
4. Definición de herramientas tecnológicas		X			
2. Diseño de la información del portal web					
1. Definición de la estructura del portal web			X		
2. Diseño de materiales didácticos			X		
3. Mapeo de la información			X		
4. Diseño de la estructura final del portal web			X		
3. Desarrollo de los servicios del portal web					
1. Diseño gráfico del portal web			X	X	X
2. Programación			X	X	X
3. Pruebas y validaciones				X	X

Fuente: Elaboración propia

Elaborar el presupuesto

Aquí respondemos a la pregunta **¿cuánto va a costar hacerlo?**

En términos generales, un presupuesto es la estimación de los ingresos y gastos que tiene una organización en un determinado periodo. Para nuestro caso, el presupuesto indicará la estimación de gastos en los que se incurrirá para realizar las actividades anteriormente identificadas.

Para elaborar un presupuesto, debemos considerar el cronograma y la estimación de recursos efectuada anteriormente.

¿Cómo se realizan las valoraciones?

- **PARA LOS RECURSOS MATERIALES**

Como anteriormente ya se ha especificado la cantidad requerida de cada recurso, sólo se agregará el costo unitario de la unidad en la que se ha indicado. Por ejemplo, el costo unitario de cada millar de papel bond es S/. 28,00, el costo unitario de una docena de lapiceros es S/. 6,00.

El total se obtendrá multiplicando la cantidad por el costo unitario. Por tanto, el costo total de recursos materiales a utilizar en la actividad 1.1. será:

TABLA 5: Presupuesto de recursos materiales de la actividad 1.1. del servicio “Programa de capacitación”

Material	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Total (S/.)
Papel bond	2	Millar	28,00	56,00
Tinta impresora	2	Cartucho	75,50	151,00
Afiches	2	Docena	150,00	300,00
Volantes	1	Millar	25,00	25,00
Papelógrafos	0,5	Ciento	8,00	4,00
Plumones	1	Ciento	7,00	7,00
Lapiceros	0,5	Docena	6,00	3,00
Gaseosas	3	Botella	5,50	16,50
Galletas	24	Paquetes	0,50	12,00
TOTAL RECURSOS MATERIALES				S/. 574,50

Fuente: Elaboración propia

- **PARA EL RECURSO HUMANO**

En el caso del personal, debemos definir el tiempo que vamos a necesitarlo, y de ese tiempo indicar el porcentaje de dedicación que le dará a la actividad. Luego multiplicamos la cantidad de tiempo por el porcentaje de dedicación y por el costo unitario.

TABLA 6: Presupuesto de recursos humanos del servicio “Programa de capacitación”

Personal	Tiempo a emplearlo	Unidad	Porcentaje de asignación	Costo unitario	Total (S/.)
Administrador	10	Días	50 %	70,00	350,00
Asistente	15	Días	70 %	40,00	420,00
TOTAL RECURSOS HUMANOS				S/. 770,00	

Fuente: Elaboración propia

• **PARA LA INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y OTROS**

Se valoriza el local que tenemos, los equipos, etc. Por lo general, en estimaciones de presupuestos se suele incorporar el valor de la depreciación de los recursos físicos. En el **anexo III** se explica este concepto y se brinda un ejemplo práctico de aplicación.

Dado que los equipos serán utilizados por semanas, se ha realizado el cálculo de la depreciación por semana, tal como se indica a continuación. El valor de la depreciación anual de la computadora ha sido calculado en el ejemplo indicado en el **anexo III**.

TABLA 7: Cálculo de depreciación de equipos a usar en el servicio “Programa de capacitación”

Equipo	Costo de adquisición	Valor de recupero	Valor a depreciar	Vida útil estimada en años	Depreciación anual	Depreciación semanal
Computadora	2 400,00	150,00	2 250,00	3	750,00	14,42
Impresora	300,00	50,00	250,00	3	83,33	1,60

Fuente: Elaboración propia

Considerando que el tiempo de uso de estos recursos sea el tiempo de duración de la actividad, por ejemplo, 3 semanas, se tiene:

TABLA 8: Presupuesto de equipos a usar en el servicio “Programa de capacitación”

Equipo	Cantidad	Semanas de uso	Depreciación semanal	Total (S/.)
Computadora	1	3	14,42	43,27
Impresora	1	3	1,60	4,81
TOTAL RECURSOS EQUIPOS				S/. 48,08

Fuente: Elaboración propia

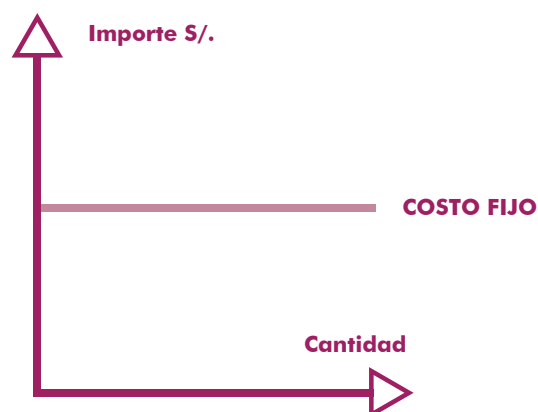
Estos cálculos se deben realizar para todas las actividades, de modo tal, que se obtenga una suma consolidada por recursos y actividades, dependiendo de las necesidades que se tengan.

DETERMINACIÓN DE COSTOS

Los costos tienen diversas clasificaciones dependiendo del uso y enfoque que se les dé. Para nuestro caso, usaremos la clasificación de costos por su grado de variabilidad o cambios en el volumen de producción:

- **COSTOS FIJOS**

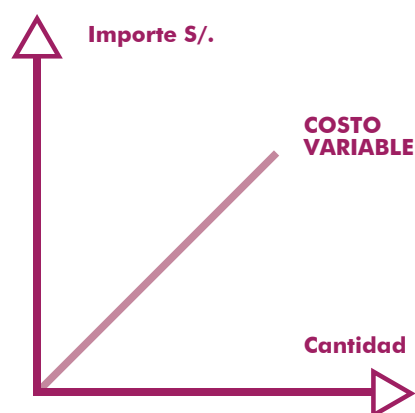
Son costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, independiente del nivel de actividad de la empresa. Es decir, se produzca o no se produzca, se venda o no se venda, de todas maneras dichos costos deben ser asumidos por la empresa. Por ejemplo: alquiler de local, depreciaciones (las calculadas por el método en línea recta), sueldos de personal, impuestos fijos, etc.



- **COSTOS VARIABLES**

Son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa al nivel de producción de la empresa, en tanto, que el costo unitario permanece constante. Por ejemplo: mano de obra directa, materiales e insumos directos, comisiones sobre ventas, etc.

No existe costo variable si no hay producción de bienes o servicios.



CASO: Supongamos que el telecentro debe realizar un taller de sensibilización sobre las ventajas del uso de las herramientas de Internet, dirigido a los líderes locales y representantes de organizaciones de base (vaso de leche, comedores comunales, asociaciones, etc.). En el taller se usará una computadora para hacer algunas demostraciones en línea de las ventajas de Internet.

Para el taller se ha previsto entregar

a cada asistente una guía del taller, certificado de asistencia, un cuaderno y un lapicero.

Usted estima que el número ideal de asistentes a la charla debería ser de 30 participantes. Como el local del telecentro no tiene capacidad para tantas personas, usted ha decidido alquilar uno.

¿Cuáles serían los gastos en los que incurriría para realizar la charla?

SOLUCIÓN:

1. Identifica los costos relativos a todo el taller. Por ejemplo: si contratas a una persona para que desarrolle el taller, debes considerar sus honorarios (si es que así lo han acordado), alquiler de local, alquiler del proyector (si es que requieres de uno), depreciación de la computadora, materiales a utilizar en el taller (plumones para pizarra acrílica, mota, papel bond, papelógrafos, plumones para papel), publicidad para la difusión del taller (volantes, afiches, avisos radiales) y materiales a entregar (guía de taller, certificado de asistencia, cuaderno, lapicero).
 2. Determina cuáles costos el telecentro deberá asumir sin importar la cantidad de participantes inscritos (costos fijos) y cuáles dependen de ellos (costos variables).
- Entonces se tendría:

TABLA 9: : Listado de costos fijos y costos variables del servicio "Programa de capacitación"

Costos fijos	Costos variables
Honorarios del facilitador. Alquiler del local. Alquiler de proyector. Depreciación. Plumones para pizarra acrílica. Mota. Papel bond. Papelógrafos. Plumones para papel. Volantes. Afiches. Avisos radiales.	Guías del taller. Certificado. Cuaderno. Lapicero.

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor comprensión, piensa en lo siguiente: si inicialmente tienes como meta 30 participantes pero sólo se inscribieron 20, ¿los costos fijos disminuirán o seguirán siendo los mismos? y si se inscriben 40 ¿los costos fijos aumentarán o seguirán siendo los mismos? Por definición, los costos fijos seguirán siendo los mismos se tenga mayor o menor número de participantes.

3. Establece la cantidad a usar de cada recurso y el costo unitario de cada uno, a fin de calcular los costos totales fijos y los costos totales variables. La suma de ambos costos determinará el costo total del taller.

Gráficamente el costo total se expresaría así:

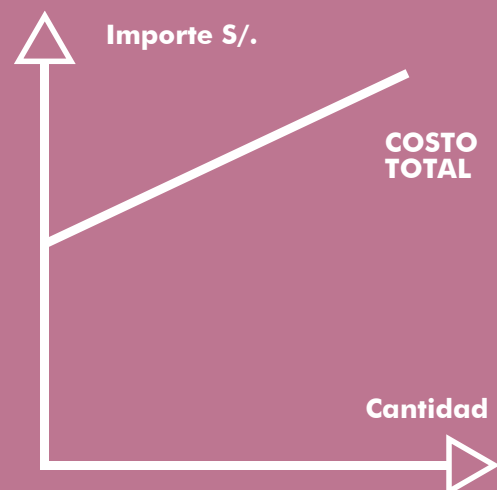


TABLA 10: Cálculo del costo total del servicio "Programa de capacitación" para 30 participantes

N° DE PARTICIPANTES: 30
DURACIÓN DE LA CHARLA (en horas): 3

COSTOS FIJOS

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Honorarios del facilitador	Hora	3	25,00	75,00
Alquiler de local	Hora	3	15,00	45,00
Alquiler de proyector	Hora	3	10,00	30,00
Depreciación de computadora	Hora	3	0,09	0,26
Plumones de pizarra acrílica	Unidad	2	2,00	4,00
Mota	Unidad	1	3,00	3,00
Papel bond	Millar	0,5	28,00	14,00
Papelógrafos	Ciento	0,5	35,00	17,50
Plumones para papel	Caja	1	25,00	25,00
Volantes	Millar	1	25,00	25,00
Afiches	Docena	1	50,00	50,00
Avisos radiales	Aviso	5	10,00	50,00

TOTAL DE COSTOS FIJOS

S/. 338,76

COSTOS VARIABLES

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Guía de taller	Unidad	30	6,00	180,00
Certificado	Unidad	30	3,00	90,00
Cuaderno	Unidad	30	1,50	45,00
Lapicero	Unidad	30	0,50	15,00

TOTAL DE COSTOS VARIABLES

S/. 330,00

COSTO TOTAL

S/. 668,76

Fuente: Elaboración propia

El valor de la depreciación de la computadora es el obtenido en el cálculo realizado en el ejercicio de depreciaciones (ver anexo III). Es decir S/. 750, entonces para calcular la depreciación por hora sería $(750 / 365) / 24$ que es igual a S/. 0,086.

Como puedes observar para este caso, el valor de depreciación es bastante mínimo pues se está usando la computadora sólo por tres horas, por lo que podrías no incluirlo. Sin embargo, para casos de uso de más computadoras por un tiempo mayor, sí deberías hacerlo.

Como se ha visto anteriormente, el cálculo

de la depreciación anual del equipo depende principalmente del costo de adquisición y del tiempo de vida útil del mismo, por lo que este puede variar dependiendo de los valores que establezcas para estos factores.

Si deseas puedes agrupar los ítems por rubros y obtener costos por cada uno de ellos, de modo tal que el costo total será la suma de los costos parciales por rubros. La decisión de agruparlos o no, dependerá de los requerimientos que tengas en la presentación de los presupuestos. Para este ejemplo, hemos agrupado los costos fijos en:

**TABLA 11: Cálculo de costos fijos del servicio
"Programa de capacitación"**

COSTOS FIJOS

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
PERSONAL				75,00
Honorarios del facilitador	Hora	3	25,00	75,00
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS				75,26
Alquiler de local	Hora	3	15,00	45,00
Alquiler de proyector	Hora	3	10,00	30,00
Depreciación de computadora	Hora	3	0,09	0,26
MATERIALES				63,50
Plumones para pizarra acrílica	Unidad	2	2,00	4,00
Mota	Unidad	1	3,00	3,00
Papel bond	Millar	0,5	28,00	14,00
Papelógrafos	Ciento	0,5	35,00	17,50
Plumones para papel	Caja	1	25,00	25,00
PUBLICIDAD				125,00
Volantes	Millar	1	25,00	25,00
Afiches	Docena	1	50,00	50,00
Avisos radiales	Aviso	5	10,00	50,00
TOTAL DE COSTOS FIJOS				S/. 338,76

Fuente: Elaboración propia

¿Qué pasaría si disminuimos el número de participantes a 20?

Los costos fijos siguen siendo los mismos pero los costos variables disminuyen, en consecuencia disminuye el costo total. En el ejemplo anterior el costo total era S/. 668,76, al disminuir el número de participantes a 20, el costo total disminuyó a S/. 558,76, tal como se muestra a continuación:

TABLA 12: Cálculo del costo total del servicio “Programa de capacitación” para 20 participantes

N° DE PARTICIPANTES: 20
DURACIÓN DE LA CHARLA (en horas): 3

COSTOS FIJOS

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Honorarios del facilitador	Hora	3	25,00	75,00
Alquiler de local	Hora	3	15,00	45,00
Alquiler de proyector	Hora	3	10,00	30,00
Depreciación de computadora	Hora	3	0,09	0,26
Plumones de pizarra acrílica	Unidad	2	2,00	4,00
Mota	Unidad	1	3,00	3,00
Papel bond	Millar	0,5	28,00	14,00
Papelógrafos	Ciento	0,5	35,00	17,50
Plumones para papel	Caja	1	25,00	25,00
Volantes	Millar	1	25,00	25,00
Afiches	Docena	1	50,00	50,00
Avisos radiales	Aviso	5	10,00	50,00

TOTAL DE COSTOS FIJOS **S/. 338,76**

COSTOS VARIABLES

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Guía del taller	Unidad	20	6,00	120,00
Certificado	Unidad	20	3,00	60,00
Cuaderno	Unidad	20	1,50	30,00
Lapicero	Unidad	20	0,50	10,00

TOTAL DE COSTOS VARIABLES **S/. 220,00**

COSTO TOTAL **S/. 558,76**

Fuente: Elaboración propia

¿Qué pasaría si incrementamos el número de participantes a 40?

Los costos fijos siguen siendo los mismos pero los costos variables aumentan, en consecuencia aumenta el costo total. En el ejemplo anterior con 30 participantes, el costo total era S/. 668,76, al aumentar el número de participantes a 40 el costo total aumentó a S/. 778,76, tal como se muestra a continuación:

TABLA 13: Cálculo del costo total del servicio “Programa de capacitación” para 40 participantes

Nº DE PARTICIPANTES: 40

DURACIÓN DE LA CHARLA (en horas): 3

COSTOS FIJOS

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Honorarios del facilitador	Hora	3	25,00	75,00
Alquiler de local	Hora	3	15,00	45,00
Alquiler de proyector	Hora	3	10,00	30,00
Depreciación de computadora	Hora	3	0,09	0,26
Plumones de pizarra acrílica	Unidad	2	2,00	4,00
Mota	Unidad	1	3,00	3,00
Papel bond	Millar	0,5	28,00	14,00
Papelógrafos	Ciento	0,5	35,00	17,50
Plumones para papel	Caja	1	25,00	25,00
Volantes	Millar	1	25,00	25,00
Afiches	Docena	1	50,00	50,00
Avisos radiales	Aviso	5	10,00	50,00

TOTAL DE COSTOS FIJOS

S/. 338,76

COSTOS VARIABLES

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Guía del taller	Unidad	40	6,00	240,00
Certificado	Unidad	40	3,00	120,00
Cuaderno	Unidad	40	1,50	60,00
Lapicero	Unidad	40	0,50	200,00

TOTAL DE COSTOS VARIABLES

S/. 440,00

COSTO TOTAL

S/. 778,76

Fuente: Elaboración propia

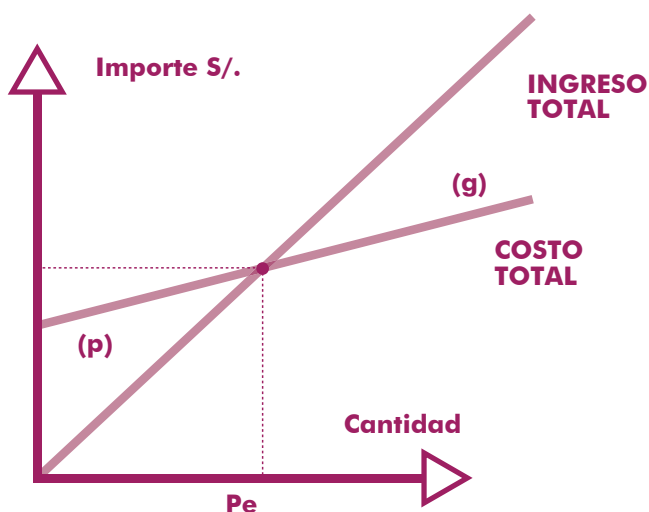
DETERMINACIÓN DE PRECIOS

Un concepto importante a la hora de determinar el precio de un servicio es el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es aquel punto en el cual los ingresos son iguales a los costos, es decir, no se genera ganancias ni pérdidas, por tanto la utilidad es 0.

El cálculo de este punto es importante pues define el límite mínimo sobre el cual se debe operar, tratando siempre de estar lo más alejado posible de él.

Gráficamente, el punto de equilibrio se expresa así:



En el gráfico se distinguen dos áreas:

(p): Área de pérdida pues el ingreso total es menor al costo total.

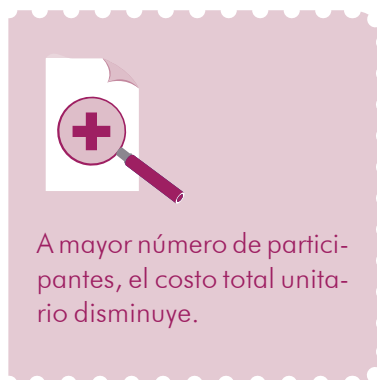
(g): Área de ganancia pues el ingreso total es mayor al costo total.

Pe es el punto de equilibrio, en el que el ingreso total es igual al costo total.

Considerando el ejemplo anterior del taller de sensibilización para 30 participantes, se obtuvo que el costo total es de S/.668;76, por tanto el costo total unitario por cada participante es de:

$$668,76 / 30 = S/.22,29$$

Esto significa que para no ganar ni perder en la ejecución del taller, el precio mínimo por participante (que sería el ingreso unitario) debería ser de S/. 22,29



PRECIO DE VENTA DE UN SERVICIO

El precio de venta es el valor del bien o servicio que se vende a los clientes. La determinación del precio de venta es muy importante pues es uno de los elementos que los clientes toman en cuenta a la hora de adquirir un bien o servicio.

Por el lado del cliente, este estará dispuesto a pagar lo que considera un “precio justo”, es decir, el que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra de ese bien o servicio. Por el lado de la empresa, esta espera cubrir sus costos y obtener ganancias.

Al momento de determinar el precio, es importante considerar los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente. En el caso de un telecentro, hemos indicado que deben cumplir una función social y a la vez ser sostenibles, por tanto, en la determinación de los precios de los servicios que brinde el telecentro deberá considerarse estos factores.

El precio de venta es igual al costo total unitario del bien o servicio más la ganancia:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{Costo total unitario} + \text{Ganancia}$$

Para el ejemplo anterior, se indicó que para no ganar ni perder en la ejecución del taller (ganancia = 0), el precio de venta debería ser de S/. 22,29

Si se deseara obtener un margen de ganancia para efectos de usarla en financiar la compra de materiales para una actividad del telecentro que se ofrecerá gratuitamente en la comunidad, esta podría sumarse al costo total. Por ejemplo: Si el costo total unitario por participante es de S/. 22,29 y se deseara obtener una ganancia de S/. 4,70 por participante, entonces el precio de venta debería ser de S/. 26,99. Es decir, el precio de inscripción (algunos lo denominan costo de inscripción) por cada participante sería de S/. 26,99.

Hasta el momento, hemos presentado varios ejemplos de cálculos de costos fijos y variables para un servicio determinado. Estos ejemplos pueden ser usados como base para el cálculo de otros servicios. Si deseáramos determinar cuáles serían nuestros costos para un conjunto de servicios a brindar en el telecentro durante un año, debemos agruparlos en un presupuesto anual.

A continuación, mostramos un ejemplo de un presupuesto calculado para todas las actividades del telecentro que se realizarán durante el año. Obsérvese que los montos están agrupados por recursos, pero también es posible hacerlo por actividades, e inclusive por servicios. Como se indicó anteriormente, todo depende de lo que necesitemos conocer.

TABLA 14: Presupuesto anual del telecentro "Hatunyay"

TELECENTRO "HATUNYAY"
PRESUPUESTO ANUAL (en soles)

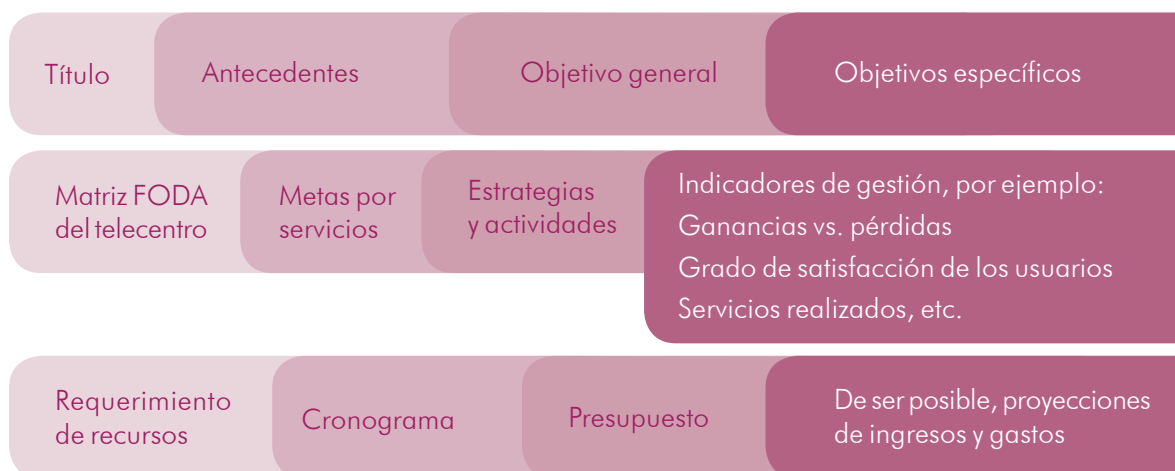
Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
RECURSOS HUMANOS				
Administrador	Por mes	12	1 000	12 000
Capacitador	Por mes	6	500	3 000
Personal administrativo y de apoyo	Por mes	12	300	3 600
Subtotal recursos humanos				18 600
EQUIPOS Y MATERIAL				
Mobiliario y equipos (depreciación)				
Computadoras	Global	10	144	1 440
Impresoras	Por unidad	1	60	60
Webcam	Por unidad	2	36	72
Escaner	Por unidad	5	60	300
Equipos de comunicación	Por unidad	1	60	60
Mobiliario de oficina	Global	1	100	100
MATERIALES				4 500
Materiales para producción de información	Por mes	12	100	1 200
Materiales para aplicación de encuestas	Por taller	6	50	300
Materiales para talleres participativos y de difusión	Por taller	6	100	600
Materiales de capacitación	Por curso	12	200	2 400
Subtotal equipos y material				6 532
OFICINA LOCAL				
Alquiler de oficina local	Por mes	12	150	1 800
Bienes fungibles - material de oficina	Por mes	12	100	1 200
Gastos operativos, mantenimiento de oficina	Por mes	12	250	3 000
Subtotal oficina local / costos de la acción				6 000
OTROS COSTOS / SERVICIOS				
Servicio de conectividad				
Acceso a Internet por mes	Por mes	12	600	7 200
Servicio de hosting				
Alquiler de espacio web	Por año	1	350	1 400
Dominio	Por año	1	35	35
Actividades de difusión				7 440
Afiches	Por evento	6	500	3 000
Volantes	Por evento	6	200	1 200
Trípticos	Por año	6	200	1 200
Boletines	Por año	12	150	1 800
CDs	Por evento	6	40	240
Subtotal otros costos / servicios				16 075
OTROS				
Alquiler de equipos para talleres	Por taller	6	100	600
Alquiler de local de talleres	Por taller	6	0	0
Subtotal otros				600
Subtotal general				47 807
Costos administrativos (8 %)				3 825
Monto total en soles (S/.)				S/. 51 632

Fuente: Elaboración propia

Este modelo de presupuesto también podría servirte para presentarlo en alguna propuesta de servicios que hagas para otras entidades. A este presupuesto puedes adicionar los impuestos respectivos, como es el caso del Impuesto General a las Ventas (IGV).

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE ACCIÓN

La estructura sugerida para un plan de acción es:



Finalmente, mostramos un resumen gráfico de los elementos que intervienen en el proceso **Planificación de actividades**.



UNIDAD DIDÁCTICA 3: PRESTACIÓN Y EVALUACIÓN DE SERVICIOS

■ Competencia 3

Gestiona en forma adecuada e integral los recursos que conforman un telecentro

■ Capacidades

Conoce e identifica las herramientas básicas de control a ser utilizadas en la prestación de servicios del telecentro

Evalúa los aspectos relacionados con la operación del telecentro



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

3.1. PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Competencia:	Gestiona en forma adecuada e integral los recursos que conforman un telecentro
Capacidad:	Conoce e identifica las herramientas básicas de control a ser utilizadas en la prestación de servicios del telecentro
Duración:	1 hora
Criterios de evaluación:	<ul style="list-style-type: none">❖ Explica, en sus propias palabras, la aplicación directa de las herramientas básicas de control❖ Identifica las herramientas básicas de control que serán utilizadas en la prestación de servicios del telecentro

La prestación de servicios implica la ejecución del plan de acción. Este proceso debe ir siempre de la mano con el proceso de seguimiento y evaluación, a fin de obtener retroalimentación de todas las actividades que se ejecuten. El seguimiento y evaluación brindan a este proceso los insumos requeridos para mejorar el desarrollo e inclusive generan nuevas actividades que permitan lograr alcanzar los objetivos trazados.

En términos generales, este proceso implica:

- Ejecutar la implementación de todos los servicios definidos en el plan de acción, realizando el seguimiento y evaluación de los mismos
- Buscar financiamiento para la ejecución de las actividades del telecentro (esto incluye la elaboración y presentación de propuestas ante entidades financieras)
- Planificar, dirigir y controlar el aspecto económico y contable del telecentro (control de ingresos y egresos, control de uso de servicios, estado de pérdidas y ganancias, etc.)
- Administrar adecuadamente el uso de los bienes y recursos (físicos, materiales y humanos)
- Implementar la logística necesaria para el abastecimiento oportuno de los recursos requeridos para las actividades del telecentro
- Coordinar la implementación de los planes de difusión y sensibilización para promover el uso de los servicios del telecentro

- Establecer y mantener vínculos y alianzas con los entes externos del telecentro, ya sean a nivel local, nacional e internacional

A continuación, se proporcionan algunas herramientas básicas para el control de los ingresos y egresos del telecentro. También se proporcionan formatos de uso.

Control de ingresos y egresos

En la prestación de los servicios es muy importante mantener un control adecuado de los ingresos y egresos que se tengan, pues estos nos proporcionan indicadores del estado económico de nuestra gestión, el que podemos comparar con el presupuesto obtenido en el proceso de planificación.

A continuación, proporcionamos algunos modelos de control de ingresos y egresos diarios que puedes adaptar y utilizar en tu telecentro, de acuerdo a tus necesidades.

TABLA 15: Reporte detallado de ingresos del telecentro "Hatunyay"

TELECENTRO "HATUNYAY"

Reporte detallado de ingresos (S/.)

Mes: Mayo

Preparado por:
Fecha:.....

Día	GENERALES				Subtotal Ingresos Generales	CAPACITACIÓN			Subtotal Ingresos Capacitación	DISEÑO		Subtotal Ingresos Diseño	TOTAL GENERAL
	Internet	Tiempo	Escaneados	Impresiones		Otros	Cursos	Talleres		Charlas	Gráficos		
1	120,00	12,00	3,00	7,00	-	220,00	-	-	220,00	-	150,00	512,00	
2	85,00	11,00	-	4,50	20,00	50,00	200,00	-	250,00	25,00	200,00	595,50	
3	155,50	7,00	4,00	15,50	-	-	-	-	-	40,00	-	222,00	
...	116,00	10,00	7,00	12,00	14,00	40,00	-	300,00	340,00	-	-	499,00	
31	184,00	5,00	-	4,00	-	-	-	-	-	150,00	250,00	593,00	
TOTAL X RUBROS	660,50	45,00	14,00	43,00	34,00	310,00	200,00	300,00	810,00	215,00	600,00	815,00	S/2 421,50

RESUMEN DE INGRESOS

Servicios generales: S/. 796,50

Capacitación: S/. 810,00

Diseño: S/. 815,00

TOTAL GENERAL: S/2 421,50

Fuente: Elaboración propia

TABLA 16: Reporte detallado de ingresos por rubros del telecentro "Hatunyay"

TELECENTRO "HATUNYAY"

REPORTE DETALLADO DE INGRESOS POR RUBROS (en soles)

Fecha de elaboración:
Preparado por:

Día	Generales	Capacitación	Diseño	Total
1	142,00	220,00	150,00	512,00
2	120,50	250,00	225,00	595,50
3	182,00	-	40,00	222,00
...	159,00	340,00		499,00
31	193,00	-	400,00	593,00
TOTAL	796,50	810,00	815,00	S/. 2 421,50

Fuente: Elaboración propia

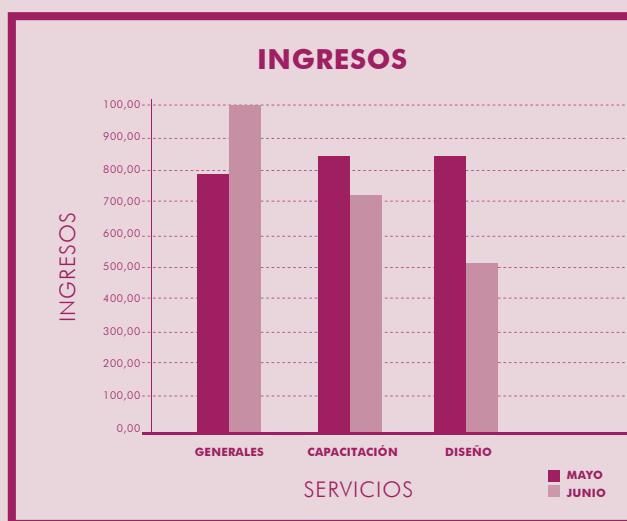
TABLA 17: Reporte mensual de ingresos por rubros del telecentro "Hatunyay"

TELECENTRO "HATUNYAY"

REPORTE DETALLADO DE INGRESOS POR RUBROS (en soles)

Mes: **MAYO**
Fecha de elaboración:
Preparado por:

Generales	S/. 796,50
Internet	660,50
Típeos	45,00
Escaneados	14,00
Impresiones	43,00
Otros	34,00
Capacitación	S/. 810,00
Cursos	310,00
Talleres	200,00
Charlas	300,00
Diseño	S/. 815,00
Gráfico	215,00
Webs	600,00
TOTAL	2 421,50



Cuadro comparativo de ingresos de este mes con respecto al mes anterior

Fuente: Elaboración propia

Como puedes observar, tienes diferentes maneras de realizar el control de los ingresos. Inclusive en tus reportes puedes incorporar gráficos que permitan una mejor visualización de los datos.

De igual manera ocurre con los reportes de ingresos y egresos. Aquí un ejemplo:

TABLA 18: Reporte de ingresos y egresos mensuales del telecentro "Hatunyay"

TELECENTRO "HATUNYAY"

Fecha de elaboración:
 Responsable de elaboración:

Mes	INGRESOS		Subtotal Ingresos	EGRESOS			Subtotal Egresos	SALDO
	Generales	Capacitación		Servicios	Insumos	Sueldos		
Enero	460,00	600,00	1 060,00	50,00	120,00	700,00	870,00	190,00
Febrero	328,00	850,00	1 178,00	45,00	85,60	650,00	780,60	397,40
Marzo	500,00	635,00	1 135,00	70,00	241,00	650,00	934,00	201,00
Abril	340,00	450,00	790,00	65,70	120,00	500,00	685,70	104,30
TOTAL X RUBROS	1 628,00	2 535,00	4 163,00	230,70	539,60	2 500,00	3 270,30	892,70

Total de ingresos : S/. 4 163,00

Total de egresos : S/. 3 270,30

Saldo en caja: S/. 892,70

Fuente: Elaboración propia

Control de servicios

Como hemos indicado, es muy importante el control que puedas tener en los servicios que brindas. Esta información servirá para el seguimiento y monitoreo. Por ejemplo, podrías tener un formato para generar las estadísticas de usuarios (por sexo, por edad, procedencia, etc.), tipos de servicios más usados, etc.

Aquí te mostramos un ejemplo:

TABLA 19: Control estadístico de usuarios del telecentro “Hatunyay”

TELECENTRO “HATUNYAY”
Control estadístico de usuarios - mes de junio

Fecha de elaboración: Responsable de elaboración:	JUNIO					Promedio mensual
	1	2	...	29	30	
Sexo	33	15	31	31	40	30
Hombres	18	12	16	12	23	16
Mujeres	15	3	15	19	17	14
Ocupación	33	15	31	31	40	30
Estudiante	5	0	1	10	8	5
Ama de casa	4	0	2	0	5	2
Comerciante / Agricultor / Ganadero / Otros relativos	12	9	15	9	20	13
Técnico	6	4	5	5	5	5
Profesional	6	2	8	7	2	5
Organización	33	15	31	31	40	30
Negocio propio	3	2	6	5	8	5
Organización comunal	10	9	9	10	20	12
Municipalidad	9	1	3	5	4	4
Institución educativa	4	1	7	4	2	4
Centro de salud	0	0	3	4	1	2
ONG	5	2	2	3	1	3
Otros	2	0	1	0	4	1
Procedencia	33	15	31	31	40	30
De la comunidad	30	15	29	27	40	28
De otros lugares	3	0	2	4	0	2

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior, se muestra un control diario de usuarios del telecentro, clasificado por: sexo, ocupación, organización, procedencia. Este cuadro se puede modificar de acuerdo a tus necesidades, por ejemplo, si el telecentro atiende de lunes a viernes, se modificaría el número de días de atención, o si deseas hacer un control por servicios que usan, etc.

Considera que cuando se realizan los cálculos de promedios, en algunos casos las sumas parciales podrían no coincidir con los promedios por los decimales, por lo que siempre debes revisar los resultados obtenidos y redondear los decimales a su entero inmediato superior o inferior, según lo requieras.

Las tablas también pueden ser representadas gráficamente. Por ejemplo, si deseáramos elaborar un gráfico de usuarios atendidos por sexo durante el mes de junio tendríamos:

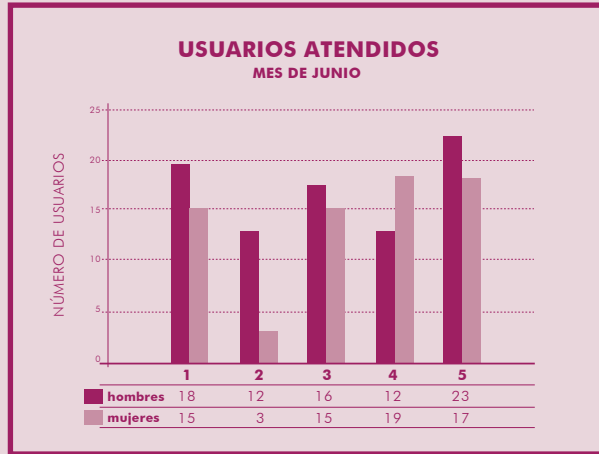


FIGURA 13: Representación gráfica de usuarios atendidos en el mes de junio

Fuente: Elaboración propia

Nota: los valores del 1 al 5 del eje horizontal representan 5 días del mes de junio que han sido tomados como ejemplo para la elaboración del gráfico.

Finalmente, mostramos un resumen gráfico de los elementos que intervienen en el proceso Prestación de servicios.



FIGURA 14: Elementos del proceso Prestación de servicios

Fuente: Elaboración propia



“De todo éxito, por pequeño que sea, surgirá un día un esfuerzo más grande que lo completará”.

Walt Whitman

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

3.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Competencia:	Gestiona en forma adecuada e integral los recursos que conforman un telecentro
Capacidad:	Evalúa los aspectos relacionados con la operación del telecentro
Duración:	1 hora
Criterios de evaluación:	<ul style="list-style-type: none">❖ Define los criterios de seguimiento y evaluación de los procesos que se ejecutan en el telecentro❖ Explica, en sus propias palabras, la metodología de gestión de un telecentro

¿Qué es seguimiento?

Es un proceso que comprende la recolección y el análisis de datos para comprobar que se están cumpliendo los objetivos propuestos en el proceso de planificación y que estos responden a las necesidades de los usuarios.

El seguimiento contribuye, principalmente, a:

- Determinar si los servicios que se brindan son aceptables para todos los involucrados o interesados.
- Calcular la cantidad y frecuencia de uso de los servicios que se brindan en el telecentro (lo que constituye una medida directa de la aceptación).
- Determinar el rendimiento de cada servicio, para verificar si cumple con los requisitos solicitados por los usuarios y satisface sus expectativas.
- Determinar si se alcanzan las metas establecidas.

El seguimiento se realiza en forma permanente.

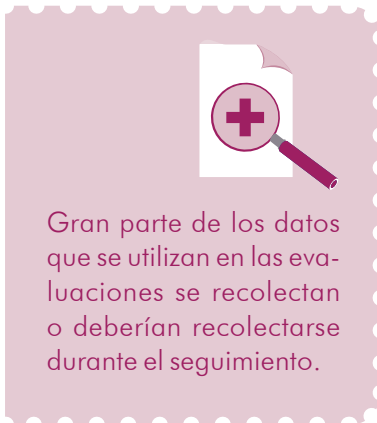
¿Qué es evaluar?

Evaluar es realizar una comparación entre el resultado obtenido y el resultado esperado, lo que nos permite hacer una interpretación de los mismos por medio de técnicas seleccionadas.

La evaluación, principalmente, nos permite determinar:

- Si se están alcanzando los objetivos establecidos en el plan de acción; por qué, o por qué no; si los objetivos son realistas, y en caso de no serlo identificar por qué.
- Cómo se pueden mejorar los servicios a fin de que respondan mejor a las necesidades de los usuarios.
- El impacto que tiene el telecentro en la población beneficiaria.

La evaluación se realiza en momentos clave. Puede ser al final de una actividad o servicio (por ejemplo: un programa de capacitación), o a intervalos de tiempo establecidos (por ejemplo: al finalizar cada trimestre). Principalmente, el seguimiento y evaluación, nos proporciona:



¿Por qué debemos realizar seguimiento y evaluación?

- **LOS INSUMOS** requeridos para realizar los ajustes necesarios que nos permitan culminar adecuadamente las actividades planificadas, es decir, la generación de nuevas alternativas de solución a la causa que está originando el incumplimiento de las actividades.
- **INDICADORES** de vigencia de los servicios que se brindan en el telecentro. Conforme las necesidades de información y comunicación de la comunidad están siendo satisfechas, surgirán nuevas necesidades a las que debemos satisfacer con nuevos servicios. Aquí la evaluación tiene un rol importante, pues nos dará “el aviso” de cuándo es el momento oportuno para implementarlos.
- **IDENTIFICAR LAS LECCIONES APRENDIDAS** en cada proceso, a fin de conocer aquello que se hizo bien y también aquello que debemos mejorar. Este registro de lecciones aprendidas servirá como insumo a considerar en una siguiente planificación.

¿Qué debemos evaluar?

La evaluación de nuestras actividades debe considerar tanto los procesos y actividades como los resultados que se obtengan. Es muy importante también valorar el impacto y la pertinencia de las actividades del telecentro respecto a sus objetivos, público destinatario, cronograma, recursos y presupuesto.

Criterios de seguimiento y evaluación

El administrador del telecentro es el responsable de realizar el control y seguimiento de todas las actividades planificadas, apoyando su labor en representantes de la comunidad quienes a su vez podrían realizar el control y monitoreo de algunas actividades.

En general, se sugiere realizar dos tipos de seguimiento:

- **TÉCNICO:** controlando el avance de las actividades, la calidad de los servicios, la entrega oportuna de los productos (por ejemplo, en un programa de capacitación serían los manuales), el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la planificación, entre otras.
- **ECONÓMICO:** supervisando los gastos realizados en las actividades (adquisición de materiales, recursos y otros), de modo que la suma de lo invertido no supere el monto asignado en el presupuesto.

Para la evaluación, se deben establecer criterios e indicadores. Los criterios son principios o normas en función de los cuales se evalúa un objetivo. Por ejemplo, algunos criterios para evaluar una capacitación serían:

Asistencia	70% asiste regularmente a clases
Aprobación	80% aprueba el curso
Calidad	Mejora de capacidades

Algunos de estos criterios pueden ser medidos directamente, por ejemplo, la asistencia con el registro de asistencias y la aprobación con el registro de notas del curso.

IMPORTANTE:

La evaluación se puede realizar después de la prestación de cada servicio, a fin de calificar la calidad de los mismos. Por ejemplo, al finalizar un curso puede aplicarse una encuesta para que el participante evalúe todos los aspectos de la capacitación (facilitador, contenidos, materiales, logística, etc.).

Cuando el criterio no puede ser medido directamente, es necesario utilizar indicadores. Por ejemplo, para medir la mejora de capacidades, se pueden adoptar los siguientes indicadores:

Lo aprendido lo aplican en su trabajo

El manual lo utilizan con frecuencia

Se han generado nuevos conocimientos a partir de lo aprendido en el curso

Se sugiere, que los criterios y los indicadores deben ser establecidos por todo el equipo de trabajo del telecentro y validados con los usuarios.

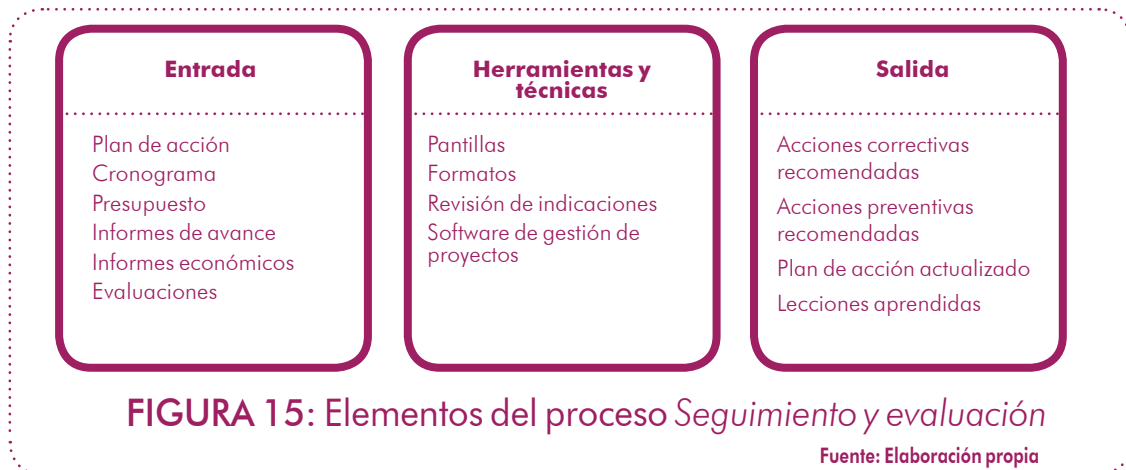
¿Quién evalúa?

Por lo general, el seguimiento es realizado por el propio equipo de trabajo del telecentro. En cambio la evaluación se da por ambos lados, es decir, del personal del telecentro y de los usuarios.

En los casos, en que el telecentro sea el resultado de la ejecución de un proyecto o que dependa de la administración de un grupo de organizaciones locales, las evaluaciones deberían ser realizadas por evaluadores externos.

Los evaluadores externos pueden considerar el telecentro sin prejuicios, y al no haber participado en sus éxitos o fracasos pueden ser más objetivos en su evaluación. No obstante, los evaluadores externos podrían interpretar mal la información que obtenga del personal del telecentro y de los usuarios, en especial si el personal local se siente amenazado por la presencia de personas extrañas. La evaluación más efectiva es la que realiza conjuntamente un equipo de agentes externos, personal del telecentro y usuarios.

Finalmente, mostramos un resumen gráfico de los elementos que intervienen en el proceso **Seguimiento y evaluación**.



Como resultado del proceso, se obtiene:

- **Acciones correctivas recomendadas:** son todas aquellas acciones que permiten realizar los ajustes necesarios para que las actividades que estemos realizando y que presentan algún tipo de problema se alineen y cumplan con los objetivos definidos.
- **Acciones preventivas recomendadas:** son todas aquellas acciones que se dan para evitar o disminuir la ocurrencia de una situación potencialmente indeseable.
- **Plan de acción actualizado:** es el plan de acción con todas las actualizaciones realizadas como resultado de los insumos obtenidos en el seguimiento y evaluaciones.
- **Lecciones aprendidas:** es el registro de todo aquello que hemos realizado correctamente y de lo que debemos mejorar.

Integración de la metodología

En las actividades de aprendizaje anteriores hemos explicado en detalle cada uno de los procesos que intervienen en la gestión y administración del telecentro, se han determinado los flujos de información existentes entre ellos (entradas y salidas) así como las herramientas y técnicas a utilizar en cada uno de ellos.

En el siguiente gráfico mostramos un resumen de lo tratado anteriormente a fin de tener un panorama completo e integrador de todos los procesos:

“Los retos son el sabor de nuestra vida y la razón por la que nos lanzamos a ellos es por aprender a ser mejores cada día”.

Paola Bazán

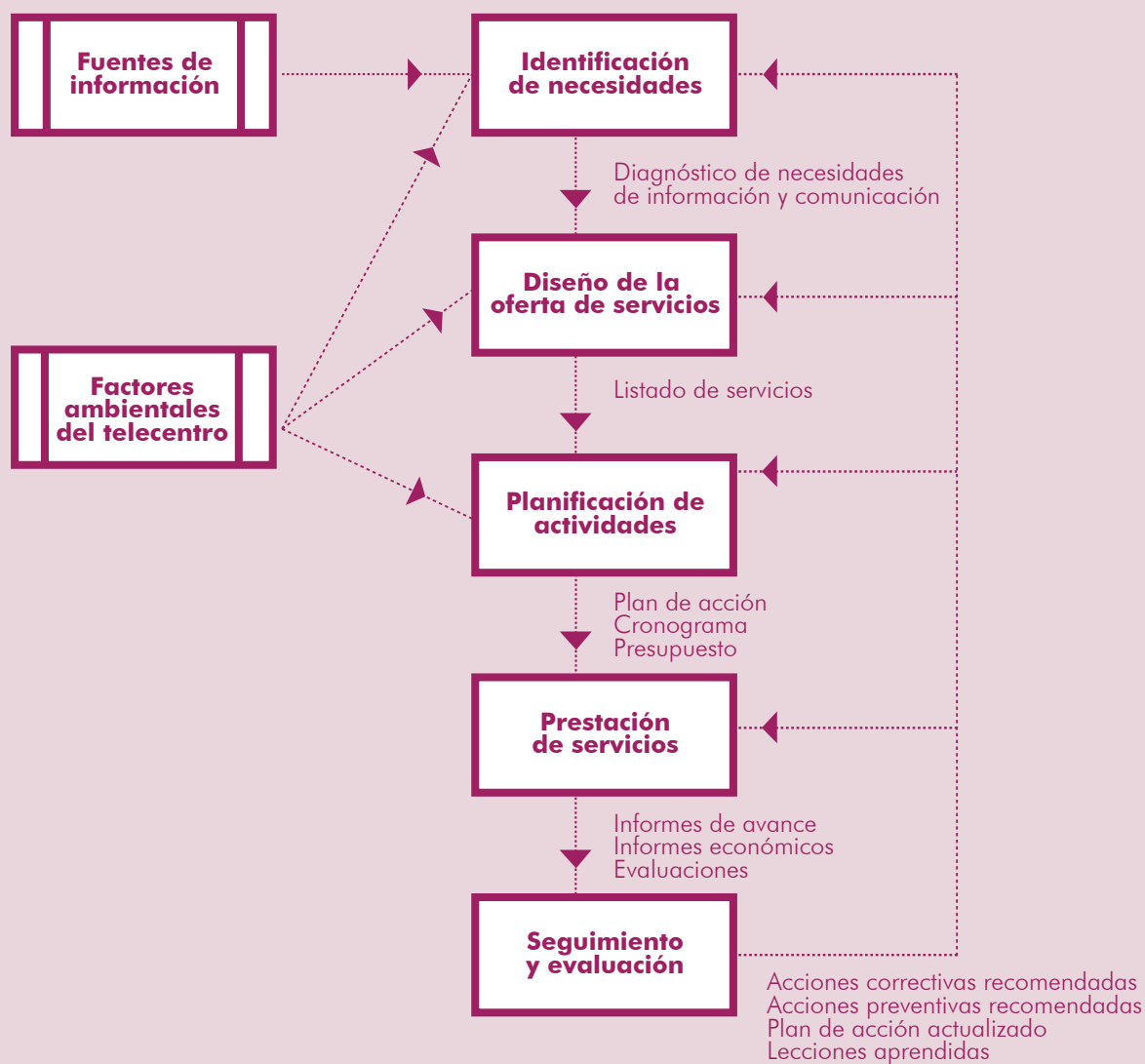


FIGURA 16: Secuencia de procesos a seguir en la gestión y administración de un telecentro

Fuente: Elaboración propia

Referencias bibliográficas

- Wikipedia [Internet]. 2006 [actualizado el 29 de noviembre del 2010; acceso el 8 de enero del 2011]. Telecentro [1 pantalla]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Telecentro>.
- Peiró Rubio, Karma. Las redes de telecentros en España. Una historia por contar. 1ª ed. España; 2007. pp.25.
- Anta Rafael, Valenti Pablo. Metodología ACTTA: Una herramienta para la creación de telecentros auto sostenibles para el desarrollo comunitario. 1ª ed. Banco Interamericano de Desarrollo; 2004.

ANEXO I

Registro de necesidades

ANEXOS

Categoría	Necesidad	Motivos por los que la necesidad no puede ser satisfecha	Solución adoptada	Nº de personas afectadas	Económico	Tiempo	Frecuencia
Información	Duplicado de DNI	No existe sede de RENIEC en la comunidad	Los pobladores deben trasladarse al distrito más cercano donde sí existe una sede de RENIEC	20	Dos viajes del poblador al distrito más cercano (uno para solicitar el duplicado y otro para recogerlo) = S/.50	Tiempo de obtención del DNI: aproximadamente 3 meses	Periódica
Comunicación	Poco abastecimiento de insumos para productos artesanales	El proveedor de insumos sólo llega una vez cada tres meses a la comunidad	Los pobladores deben viajar a la capital a comprar sus insumos	80	Un viaje del poblador a la capital : S/.70 Permanencia en la capital a la espera de la entrega de los insumos no disponibles en el proveedor : S/.100 Costo del transporte a la comunidad : S/.30	Tiempo de abastecimiento: aproximadamente 4 días	Permanente

ANEXO II

Necesidades vs. propuestas de servicios

Categoría	Necesidad	Motivos por los que la necesidad no puede ser satisfecha	Frecuencia	Nueva solución	Económico	Tiempo
Información	Duplicado de DNI	No existe sede de RENIEC en la comunidad	Periódica	En el telecentro se realizará el trámite de duplicado de DNI accediendo al sitio web de la RENIEC	Costo del servicio en el telecentro: S/.10 Un solo viaje del poblador al distrito más cercano para recoger su DNI : S/ .20	Tiempo de obtención del DNI: aproximadamente 1 mes
Comunicación	Poco abastecimiento de insumos para productos artesanales	El proveedor de insumos sólo llega una vez cada tres meses a la comunidad	Permanente	Uso del correo electrónico para hacer el pedido al proveedor de la capital, y su recojo y envío por el transportista local	Costo del servicio en el telecentro : S/.10 Costo del transporte a la comunidad : S/.30	Tiempo de abastecimiento: aproximadamente 2 días

ANEXO III

Cálculo de depreciación

DEFINICIÓN

La depreciación es la disminución del valor de los bienes como consecuencia de determinadas causas.

Los bienes sujetos a depreciación son: edificios, maquinarias y equipos, herramientas, muebles, etc.

CAUSAS

Las causas de la depreciación pueden ser:

La duración física del bien:

- Agotamiento
- Desgaste
- Envejecimiento

La duración económica del bien:

- Explotación por tiempo limitado
- Envejecimiento técnico
- Envejecimiento económico

La duración del activo según la contabilidad:

- Consolidación
- Política de dividendos
- Políticas tributarias

CÁLCULO

Para calcular la depreciación, se debe considerar:

Valor de recuperero: es la estimación del valor que el bien tendrá para la empresa una vez finalizada su utilización. Se obtiene de la diferencia entre el precio de venta estimado (en el momento que se da de baja al bien) y los gastos administrativos que se tienen para dar de baja ese bien. Por ejemplo, para el caso de una computadora:

- Costo de adquisición = S/. 2 400.
- Precio de venta en el mercado (al momento de darle de baja, después de 3 años) = S/. 600

- Gastos administrativos que se tienen para darle de baja = S/. 450

$$\text{Valor de recuperero} = 600 - 450 = \text{S/. 150}$$

Valor a depreciar: se obtiene de la diferencia entre el costo de adquisición del bien menos el valor de recuperero estimado al finalizar el uso.

Para el ejemplo de la computadora se tiene:

- Costo de adquisición = S/. 2 400
- Valor de recuperero = S/. 150

$$\text{Valor a depreciar} = 2\,400 - 150 = \text{S/. 2\,250}$$

Vida útil: es el tiempo de utilidad que le asignamos a un bien. Por ejemplo, a una computadora podríamos asignarle una vida útil de 3 años.

Método de depreciación: para el cálculo de la depreciación, existen varios métodos: por vida útil y producción total. Para nuestro caso usaremos el método por vida útil en línea recta.

Este método también se denomina lineal o constante, indica que la depreciación es una función constante del tiempo y que las causas que la provocan tienen efectos continuos y homogéneos.

Se calcula así:

$$\text{Cuota de depreciación} = \frac{\text{Valor a depreciar}}{\text{Vida útil estimada}}$$

Siguiendo con el ejemplo de la computadora sería:

$$\text{Cuota de depreciación anual} = \frac{2\,250}{3} = \text{S/. 750}$$



CONCYTEC



9 789972 501265