

# EMPRESARISMO SOCIAL PARA CENTROS POETA Y MI LLAVE



Guía para la Sostenibilidad



“Empresarismo Social para Centros Poeta y Mi Llave – Guía para la Sostenibilidad”

Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación para el Desarrollo – Trust for the Americas

Primera Edición

Metodología desarrollada por la Corporación Makaia Asesoría Internacional y la Promotora de Empresarismo Social, con el apoyo de Trust for the Americas y Organización de Estados Americanos, Microsoft y la ACR (Alta Consejería para la Reintegración)

Enero de 2010

## 1. Contenido

1. Contenido.....	3
2. Introducción.....	4
3. Antecedentes y Contextualización.....	6
4. El caso de Medellín como ejemplo para América Latina .....	8
5. Las empresas sociales .....	11
6. Los Telecentros .....	14
7. Redes.....	16
8. Balance Social y Económico .....	18
Guía Práctica #1 - Para la realización de la Caracterización del Entorno .....	20
Guía Práctica #2 - Para la realización del Plan de Sostenibilidad de un Telecentro .....	34
9. Sostenibilidad Social.....	35
10. Sostenibilidad Organizacional .....	61
11. Sostenibilidad Política .....	66
12. Sostenibilidad Tecnológica.....	71
13. Sostenibilidad Financiera o Económica.....	75
14. Glosario .....	82
15. ANEXO 1 - EXPERIENCIA EXITOSA TELECENTRO URBANO FÁTIMA NUTIBARA - ANTIOQUIA	87
16. ANEXO 2 - EXPERIENCIA EXITOSA TELECENTRO URBANO DOCE DE OCTUBRE - ANTIOQUIA	97
17. ANEXO 3 - EXPERIENCIA EXITOSA TELECENTRO RURAL PIZARRO - CHOCO.....	106

## 2. Introducción

El Empresarismo Social surge ante la necesidad de hacer auto-sostenibles y competitivas, las acciones que desde las comunidades se realizan para suplir sus carencias, las cuales por lo general se ejecutan en una relación de dependencia de otras entidades públicas, privadas o personas en particular como producto del asistencialismo. La apuesta de Empresarismo Social se enmarca en el concepto del bienestar humano, donde la centralidad está en la persona, lo que implica la estructuración de empresas que no únicamente generen empleo y fabriquen productos o presten servicios, la apuesta va mas allá de los rendimientos económicos aun estando inmersos en una dinámica de la productividad y la competitividad, condición de cualquier empresa.

Los telecentros son lugares de encuentro, aprendizaje y comunicación donde se ofrece el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, TIC, como medios para el fortalecimiento y la gestión de iniciativas encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades.<sup>1</sup>. Adicionalmente, proveen capacitaciones, se genera información local y regional para el consumo público, funcionan como un elemento auxiliar de la comunidad y son un foco de desarrollo social y económico. A través del empresarismo social, los telecentros pueden encontrar mecanismos para ser auto-sostenibles.

Con base en esto se puede observar que los Centros POETA y Mi Llave, son telecentros que a través del empresarismo social, encontrarán otras fuentes de financiación para el desarrollo de programas que mejoren la calidad de vida de las personas de su comunidad y entorno. En esta metodología se parte de las necesidades de cada una de las comunidades, de manera que no es un modelo a seguir sino una metodología de trabajo que se moldea según las características y condiciones de cada localidad.

En el presente documento se detallan los orígenes del Empresarismo Social para Telecentros y se dan todas las bases para que los Centros POETA y Mi Llave puedan aplicar esta metodología. Adicionalmente, en los Anexos 1, 2 y 3 se muestran experiencias de telecentros urbanos y rurales que se han fortalecido utilizando esta metodología.

Para aplicar con éxito el Empresarismo Social para Telecentros, es necesario realizar cada uno de los procesos que a continuación se describen y que más adelante se detallan y se dan todas las guías y formatos para realizarlo:

- ⇒ **Guía Práctica #1: Para la Realización de la Caracterización del entorno de un Telecentro**
- ⇒ **Guía Práctica #2: Para la realización del Plan de Sostenibilidad de un Telecentro**
  - **Sostenibilidad Social:** Se entiende como aquellas prácticas y características del telecentro relacionadas directamente con la base social y la capacidad que quienes la integran tienen para relacionarse entre ellos y con el entorno en pro de lograr los

---

<sup>1</sup> Tomado de: <http://www.telecentros.org.co/index.shtml?apc=l1----&s=b>

objetivos técnicos, financieros, políticos y tecnológicos. La sostenibilidad social tiene varias dimensiones: desde el grupo emprendedor o gestor de la idea en su conjunto; desde la organización que respalda u organización madre y cada una de las personas tanto de los gestores como de la organización madre.

- **Sostenibilidad Organizacional:** Se relaciona con las buenas prácticas de gobernabilidad, lo cual está directamente relacionado con la sostenibilidad social y política.
- **Sostenibilidad Política:** Es aquella que hace referencia a la prevención/superación, de manera metodológica y sostenible de los riesgos que afronta toda organización.
- **Sostenibilidad Tecnológica:** Se refiere a mantener siempre relevante la infraestructura tecnológica tanto de software como de hardware.
- **Sostenibilidad Financiera ó Económica:** Se basa en la definición de productos y servicios que el telecentro vaya a prestar. Esto se logra al analizar la razón social del telecentro, sus líneas de servicios y su mercado objetivo, ya que con base en esta información, se decide un tiempo en el que la empresa libraré su inversión y podrá generar excedentes que le permitan realizar inversiones y mejorar sus productos y servicios. Además permite pensar en desarrollar nuevos proyectos y productos/servicios que complementen la razón de ser del telecentro.

### 3. Antecedentes y Contextualización

En los países de América Latina y el Caribe, a partir de la disminución de las donaciones asistencialistas y el cambio de enfoque de la cooperación internacional hacia proyectos de impacto alto y sostenible, se propende por promover iniciativas de desarrollo social lideradas desde la comunidad de base, perdurables en el tiempo a partir de la autogestión y capaces de generar impacto social y rentabilidad económica. Estas nuevas pautas empiezan a tomar cada vez más fuerza, logrando cambios importantes en la lógica de la relación de las tecnologías de la comunicación y la información (TIC) con el desarrollo social. Es así como el modelo de Empresarismo Social para Telecentros surge de la necesidad de empoderar comunidades de base y de promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación para el desarrollo de una manera sostenible.

Tradicionalmente, en Colombia y en otros países del mundo, el tema de telecentros<sup>2</sup> se ha visto solo como uno de tecnología donde se instalan una serie de equipos como respuesta inmediata a unas necesidades de comunicación. Sin embargo, no se realizan los procesos adecuados de capacitación a los operadores y las comunidades, de análisis de necesidades del entorno, y en general de apropiación social de las TIC. Esto resulta en muchos telecentros cerrados por falta de capacidades locales tanto individuales como grupales, falta de fomento de usos prácticos y relevantes de las TIC adecuados a las necesidades locales, o por problemas de mantenimiento que no se previeron. A continuación se detalla este proceso.



**Ilustración 1** - Modelo Tradicional de Instalación de Telecentros - Modelo lineal enfocado solamente en la conectividad. Makaia, 2009.

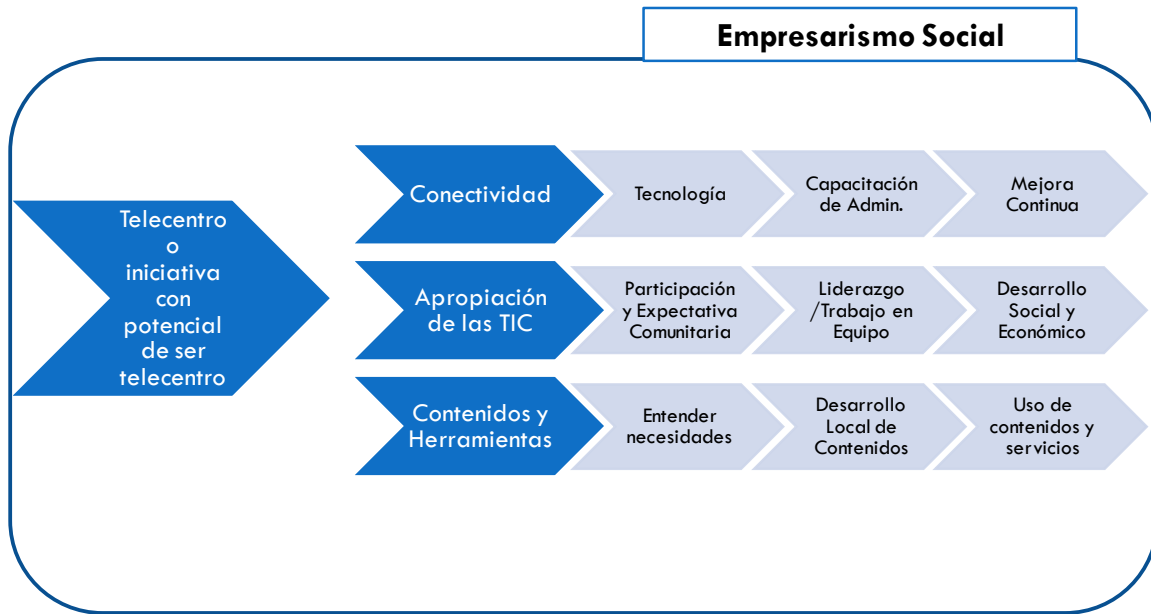
Como una respuesta a mejorar este modelo lineal, desde el 2007 Makaia ha propuesto un proceso de implementación de Telecentros que se fundamenta en tres pilares: (1) conectividad y acceso, (2) apropiación y (3) contenidos y herramientas, que deben co-existir para un adecuado proceso de implementación de las TIC. El proceso se enmarca en un modelo de Empresarismo Social<sup>3</sup>, que se detalla más adelante, con el fin de fomentar la auto-sostenibilidad de los telecentros.

---

<sup>2</sup> Los telecentros son lugares de encuentro, aprendizaje y comunicación donde se ofrece el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, TIC, como medios para el fortalecimiento y la gestión de iniciativas encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades. Tomado de: <http://www.telecentros.org.co/index.shtml?apc=l1----&s=b>

<sup>3</sup> El modelo de Empresarismo Social, inicialmente fue estructurado para la ciudad de Medellín en el marco de un convenio regional con participación de cooperación italiana durante los años 2006 y 2007; posterior al convenio ha sido la Corporación Promotora de Empresarismo Social ([www.promotoraesocial.org](http://www.promotoraesocial.org)) quien ha liderado el desarrollo del tema en la ciudad enmarcando las empresas sociales en principios de

A continuación se detalla el modelo propuesto por Makaia en los telecentros de Medellín y con el cual se propone para utilizar en los centros POETA y Mi Llave:



**Ilustración 2** - Nuevo Modelo de Instalación de Telecentros. Makaia, 2009.

Adicional al tema de Telecentros y de el uso de las TIC para el Desarrollo, el Empresarismo Social, en la última década ha generado especial interés en diversos públicos, debido en gran parte por la crisis del modelo económico actual, el que de manera evidente no ha logrado una redistribución equitativa de la riqueza ni la inclusión en el mundo del trabajo de poblaciones en condición

de exclusión o vulnerabilidad, generando con esto brechas más profundas de inequidad social y por ende la disminución de la calidad de vida de una amplia población de América Latina y el Caribe.



Está fundamentado en la economía social y solidaria, las redes y sinergias sociales y empresariales, el desarrollo económico enmarcado en el desarrollo local y la ciudadanía

productividad, competitivas y solidaridad, capaces de generar desarrollo local en los diversos niveles sociales.

activa. Los actores directamente relacionados con el empresarismo social son el sector público, las organizaciones sociales, el sector privado y la comunidad.

Es así como el sector público se ha interesado por la capacidad que el empresarismo social tiene para materializar el desarrollo local y volverse un promotor del mismo; por su parte las organizaciones sociales han iniciado una transformación donde su existencia no se limita a ser canalizadoras de fondos y/o propulsoras del desarrollo social bajo estructuras simples y en ocasiones desordenadas, hay una conciencia generalizada de la necesidad de acoger e implementar herramientas del sector privado tradicional para abrirse un espacio en el libre mercado y velar por sí mismas, al ser oferentes de servicios accesibles, de calidad y con valor agregado. Las empresas privadas tradicionales, interesadas por llevar a cabo una responsabilidad social alineada de manera efectiva con su misión, encuentran en el empresarismo social un medio útil para lograr una repercusión positiva a partir de la intervención conjunta con otros actores sociales en la búsqueda del desarrollo social y económico de grupos poblacionales en estado de vulnerabilidad. Y finalmente, la comunidad (tanto la que se encuentra en estado de vulnerabilidad como aquella interesada en el bienestar común) actor principal en esta apuesta de desarrollo social y económico, ha mostrado su disposición a establecer relaciones de confianza con otros similares y asumir un proceso de mejora de competencias y capacidades, para emprender acciones autosostenibles que le permitan suplir sus carencias, las cuales por lo general se ejecutan en una relación de dependencia de otras entidades públicas, privadas o personas en particular, como producto del asistencialismo. De ésta forma el empresarismo social se está materializando y concretando en acciones sociales realizadas por grupos de ciudadanos y ciudadanas que logran, desde procesos de innovación y participación más adaptados al contexto regional, resolver necesidades de la comunidad local y de las personas en condición de vulnerabilidad.

#### 4. El caso de Medellín como ejemplo para América Latina

##### **El Presupuesto Participativo como base**

La Alcaldía de Medellín (Colombia) cuenta con un proceso democrático de participación ciudadana llamado Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo (PP), el cual “nace como un proceso democrático de participación ciudadana, mediante el cual la Administración Municipal reserva una parte de los recursos municipales, para que su destinación sea decidida por las y los habitantes de las diferentes comunas y corregimientos del Municipio de Medellín”<sup>4</sup>. Gracias a Presupuesto Participativo se han creado iniciativas relacionadas con las TIC como telecentros, y Medios Alternativos y Comunitarios. En total, en la ciudad hay 34 iniciativas de telecentros ya creados o en proceso de creación que han surgido gracias al PP.

---

<sup>4</sup> [www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)

## El Empesarismo Social para Telecentros

En 2006 y 2007 en la ciudad de Medellín se gestaron varias iniciativas que encontraron su punto de convergencia en los telecentros como estrategia de acceso a las TIC para población vulnerable. Por un lado, gracias al presupuesto participativo, se instalaron 11 telecentros comunitarios en enero de 2007. Por otro lado, desde 2005 se venía trabajando el tema de Empesarismo Social como un medio para asegurar la sostenibilidad de muchas iniciativas de desarrollo. A inicios de 2007, con el liderazgo de la Secretaría de Desarrollo Social de

Medellín, surge la idea de unir estas dos iniciativas (Empesarismo Social y Telecentros) para lograr que los centros de acceso a las TIC trabajaran como empresas sociales, apropiadas por las comunidades y sostenibles. Bajo este marco de Empesarismo Social y Telecentros, Makaia implementó un proyecto piloto con dos Telecentros (Fátima y Doce de Octubre), para fortalecer las habilidades socio-empresariales de los telecentros comunitarios. Esto no quiere decir necesariamente que los telecentros se constituyen en empresas sociales, pero sí que trabajan y actúan como empresas sociales que les asegura la sostenibilidad en todas las dimensiones de trabajo de un telecentro: social, política, económica, organizacional y social.

La metodología utilizada fue una adaptación de aquella de Empesarismo Social transferida a la ciudad de Medellín por el Consorcio SIR (Solidarieta in Rete), ubicado en Milan, Italia. Además de contar con su orientación en la elaboración y adaptación al entorno Colombiano, se contó con el apoyo de la Alcaldía de Medellín, la Federación Antioqueña de ONGs, y el proyecto Empesarismo Social, hoy en día fomentado a través de la Promotora de Empesarismo Social.

La metodología propuesta para lograr telecentros sostenibles tiene un eje de trabajo interno (dentro del Telecentro) y un eje externo (con la comunidad y demás telecentros); además, se trabaja tanto la parte técnica (plan de negocios, conocimiento de la comunidad, integración a las diferentes redes de telecentro y capacitaciones en uso de las TIC) como la parte social (cohesión de grupo, liderazgo, trabajo en equipo, solución de conflicto, roles y relación del telecentro con la organización responsable o madre) desarrollando así varios frentes que son la base del Empesarismo Social. Además se fomenta el trabajo participativo y la articulación en red, de modo que los operadores o administradores de los telecentros son los autores de los documentos que



van produciendo y logran desarrollar proyectos de mayor envergadura con la suma de pequeños esfuerzos y capitales. Esto tiene tres impactos importantes: uno es que se desarrollan capacidades locales, otro es que se asegura que el modelo sea apropiado para el contexto y necesidades de cada comunidad para que el telecentro alcance su rol de agente de cambio y por último se genera un impacto de ciudad a partir de la gestión conjunta de la política pública.

En términos de resultados a partir de procesos de empresarismo social para telecentros en Medellín - Colombia, se observa lo siguiente:

- Aumento en el número de visitantes ya que aprenden a conocer la necesidad de sus comunidades y a vender sus servicios. Se trabaja en la identificación de necesidades que no sean de TIC sino que se suplana a través de las TIC. Por ejemplo la educación, la comunicación, la salud, entre otras.
- Aumento en el número de alianzas. Empresarismo Social busca la generación de redes sociales tanto temáticas como geográficas. Es fundamental entender que es mejor trabajar con otras organizaciones de la sociedad como los colegios, la iglesia, ONG, sector público, entre otros.
- Aumento de los ingresos de los operadores o administradores. Se busca que los operadores tengan un trabajo digno a partir de una remuneración adecuada. Al trabajar en temas de organización y planeación financiera, se vuelven más ordenados con las finanzas y puede ofrecer los pagos a quienes trabajan en el telecentro.
- Aumento en la oferta de capacitaciones y servicios.
- Promoción del trabajo en red

Testimonios:

<http://www.youtube.com/watch?v=-71EoTOrigA>

<http://www.youtube.com/watch?v=SmhGW4xAgw0>

<http://www.youtube.com/watch?v=iVu3GmSYF5A>

## **La Evolución del Modelo**

Este proceso es de constante aprendizaje y evolución, a la fecha se han introducido importantes cambios en los procesos de montaje y fortalecimiento de telecentros en la ciudad de Medellín. Por un lado, la Alcaldía se apoya en organizaciones de la sociedad civil con conocimiento en telecentros para acompañar el proceso de montaje y seguimiento a los telecentros, con el fin de articular lo social y lo económico, y fortalecer potencialidades de cada uno de los participantes, trabajo en equipo y fortalecimiento institucional. Por otro lado, se han establecido unos procesos de validación de las iniciativas. Inicialmente, cuando una comunidad solicitaba un telecentro, el programa de Presupuesto Participativo se limitaba a entregar los recursos para compra de los equipos y se brindaban unas capacitaciones básicas. Sin embargo, hoy en día y para garantizar la auto-sostenibilidad de los telecentros, se requiere que las comunidades que solicitan los telecentros cumplan un proceso de viabilidad técnica y social.

Este proceso de viabilidad, durante 2009 fue realizado por la Corporación Makaia donde se trabajó con 18 comunidades que habían solicitado la instalación de un telecentro. Con el fin de validar la viabilidad antes de realizar la inversión, se evaluaron en cada iniciativa los siguientes aspectos:

- **Respaldo Organizacional:** El Telecentro debía contar con una organización comunitaria de base debidamente legalizada que lo respaldara como: Corporación, Casa de la Cultura, Junta de Acción Comunal.
- **Espacio Físico:** La organización debía contar con un espacio físico para la instalación del telecentro. Este espacio físico debía estar garantizado por un periodo de tiempo que justificara la inversión.
- **Grupo Base:** Se debía tener un grupo de trabajo conformado y con un horario de disponibilidad establecido para trabajo con las personas de Makaia. El grupo debía contar con mínimo 6 personas con disponibilidad de trabajar 3 horas en la semana para el desarrollo de las actividades y talleres relacionados con el proceso de viabilidad.

Adicionalmente, el proceso ha evolucionado por el interés y compromiso del sector público. Este nuevo enfoque de instalación de telecentros en Medellín, ha servido como base para la inclusión del tema en la agenda pública. A la fecha, se han realizado dos comisiones accidentales de trabajo con miembros del Concejo de Medellín con el fin de determinar cómo incluir a los telecentros dentro de las políticas públicas de la ciudad. Este es un gran avance sin precedentes en Colombia y sienta las bases para lo que se puede construir a nivel nacional e internacional.

## 5. Las empresas sociales

La empresa social es el resultado de la autogestión comunitaria con el fin de responder a necesidades de índole social de un territorio o comunidad, mediante el desarrollo e implementación de buenas prácticas empresariales, trabajo en red y con un claro propósito del bienestar del ser (a nivel interno y externo).

### 5.1 Su finalidad: Dar respuesta a las necesidades sociales de la comunidad

Las necesidades sociales hacen referencia a aquellas sentidas por un colectivo, bien sea desde una identificación directa (padecimiento de la carencia) o indirecta (en relación altruista).

Algunas necesidades sociales son: acceso a la tecnología de la información y la comunicación, seguridad alimentaria, servicios públicos, atención a la primera infancia, un medio ambiente saludable, educación, recreación, atención a mujeres embarazadas, hospedaje en la ciudad para

estudiantes de otras regiones, bibliotecas o acceso a material educativo, lavanderías, restaurantes escolares, inserción laboral, etc.

Tener como objetivo principal suplir necesidades sociales de la comunidad genera:



- Fortalecimiento de las relaciones: se refuerzan los vínculos con las entidades públicas, privadas y sociales
- Obtención de beneficios sociales: se promueve la equiparación de oportunidades al facilitar el acceso a servicios integrales
- Fortalecimiento de los principios democráticos: se desarrolla la cohesión social y la formación del compromiso civil al lograr de manera práctica el acceso a derechos y oportunidades

Tales efectos, son *intencionados* y claramente *direccionados* hacia una comunidad en un territorio específico.

## 5.2 La pertenencia a un territorio: Se desarrolla desde lo local y para lo local

La Empresa Social está proyectada para una dimensión local, pudiendo abarcar una cobertura de servicios y/o territorio más amplia por medio de alianzas, uniones temporales, fusiones, etc., con otras empresas similares o complementarias que hacen parte de las redes donde participa.



De manera fundamental el constituirse, permanecer y participar proactivamente en el territorio, juega un papel fundamental en la identificación de las necesidades sociales y de los recursos

disponibles (económicos, productivos, institucionales, humanos y de las sinergias que se pueden activar).

La pertenencia a un territorio específico le permite participar del desarrollo local:

- Al valorizar, a través de una presencia continua y sistemática, recursos potenciales y relaciones de proximidad.
- Al fortalecer las relaciones con lo público
- Al crear alianzas con otras organizaciones para hacer más eficaz su intervención
- Al favorecer el crecimiento y los niveles de participación de la comunidad

## 5.3 El capital social: requiere relaciones de confianza fortalecidas entre la comunidad; y la comunidad con el sector privado y el sector público tradicional.

Las empresas sociales se vuelven factibles y competentes gracias al capital social que logran activar desde su contacto con el territorio y las redes a las cuales pertenecen. Desarrollan la capacidad de atraer recursos humanos y económicos procedentes de la comunidad local, uno de esto es el trabajo voluntario.

#### 5.4 Empresa de pequeño tamaño: contribuye a conservar los mecanismos de participación democrática

Generalmente son empresas con pocos asociados, pues una empresa con gran número de integrantes pone en riesgo la conservación de los mecanismos de participación democrática. Esto es una conclusión a la que se ha llegado producto de la experiencia, sin embargo no es la única medida que se debe asumir para tal fin.

#### 5.5 Bienes y servicios que produce: los bienes y servicios que produce se relacionan con las *nuevas necesidades*

Tradicionalmente las necesidades eran de naturaleza material, pero hoy en día están marcadas por un fuerte carácter relacional que permiten a las personas su pertenencia a la sociedad. Produce bienes y servicios cuya demanda es individual pero que producen utilidad social. Es decir, bienes y servicios caracterizados por efectos positivos que impactan sobre toda la comunidad, esto se sustenta en relaciones de confianza.

Son competitivos respecto del sector privado y del público: esto requiere instalación de herramientas del sector privado; conocimientos en contratación pública; personal cualificado (conocimientos, habilidades y experiencia) tanto para la gestión administrativa como para las actividades técnicas u operativas.

#### 5.6 Especialización: se debe especializar en la prestación de un servicio para garantizar calidad y competitividad en la atención del mismo

Una empresa social debe dar surgimiento a otra cuando ve la oportunidad de desarrollar un servicio diferente al que presta. Este paso debe estar acompañado por estudios rigurosos de la factibilidad social y económica que tendrá la nueva empresa social hija, pudiendo estar un periodo de incubación en la organización madre siempre y cuando se cumplan tres aspectos: administración propia (autonomía y agilidad para la toma de decisiones), el manejo contable independiente y su propio reglamento interno que regula las relaciones con la organización madre y sus aspectos internos.

## 5.7 Organización y gestión

- Está constituida por jerarquías planas y responsabilidades compartidas.
- Los recursos humanos dentro de la empresa se constituyen en una ventaja respecto a otras organizaciones. Precisamente por su naturaleza valoriza tales recursos con el fin de garantizar adecuados niveles de motivación y compromiso frente a los valores, misión y funciones de la organización.
- Por su carácter innovador, las empresas sociales deben garantizar un nivel adecuado de competencia y soporte profesional para la gestión, que promueva su competitividad en función de la eficacia, calidad, eficiencia y valores agregados.
- La propiedad es de naturaleza colectiva: En la empresa social la estructura de propiedad es de carácter colectivo. Los derechos de propiedad se basan en la redistribución del poder y del control (en la gestión y la toma de decisiones) a los diferentes actores que participan de la empresa: quienes invierten el capital de riesgo, los empleados, los usuarios, los voluntarios, los beneficiarios, etc.

## 5.8 Estructura de incentivos: a diferencia de otras empresas, los incentivos no son fundamentalmente de tipo monetario

La estructura de incentivos tiene tres características:

- La garantía de la participación directa de los trabajadores en la gestión de la empresa.
- La gestión democrática, garantizando la máxima representatividad de los diferentes actores (trabajadores, clientes, donantes, inversionistas, etc.).
- La búsqueda de un ideal distributivo explícito a favor de la comunidad o de parte de ésta.

## 5.9 La construcción de red: las empresas gestionan una “territorialidad activa” que permite la construcción de la red

Es fundamental que las empresas sociales construyan diversos tipos de redes, como la interinstitucional, esto les permite crecer y permanecer en el mercado, acceder a los recursos de las instituciones públicas y privadas; de lo contrario la empresa social es vulnerable a desaparecer o se le dificulta concursar por los recursos.

## 6. Los Telecentros

Existen muchas definiciones de telecentros, pero con la que Trust y su área ICT4D trabaja es aquella promovida por la Red Nacional de Telecentros de Colombia:

**"Los telecentros son lugares de encuentro, aprendizaje y comunicación donde se ofrece el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, TIC, como medios para el fortalecimiento y la gestión de iniciativas encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades"**

Adicionalmente, existen diferentes tipos de telecentros según su tamaño, variedad de servicios o propósito. Existen desde telecentros básicos con unos pocos PCs, hasta telecentros multipropósito que además del simple acceso a internet, proveen servicios como fax, escáner, digitación, educación a distancia y hasta tele-medicina. Últimamente también encontramos telecentros en bibliotecas públicas, escuelas, universidades, organizaciones comunitarias y otras instituciones cívicas. Finalmente, dos o más telecentros pueden trabajar en red aprovechando sinergias en cuanto a reducción de costos, capacitaciones y conocimiento.

Estas tipologías se pueden clasificar de la siguiente manera, aunque esta lista no es exhaustiva<sup>5</sup>:

**Telecentro Básico:** se sitúa por lo general en zonas rurales o urbano-marginales, cuya población tiene acceso limitado a servicios en general (sean éstos de comunicación u otros servicios). Tienden a ser operaciones pequeñas, financiadas por agencias internacionales, el Estado, ONG locales u otras agrupaciones sin fines de lucro, las cuales instalan en su sede unos pocos computadores conectados a Internet.

**Telecentro Cívico:** Un alto número de bibliotecas públicas, escuelas, universidades, organizaciones comunitarias y otras instituciones cívicas están comenzando a ofrecer acceso público de sus computadores y conexiones Internet. El eje principal de trabajo en estas organizaciones no es la actividad del telecentro como tal, ya que éste se ofrece al público como complemento a sus otros servicios culturales, educativos o recreativos. Muchas de estas experiencias ni siquiera se consideran a sí mismas como telecentros, lo cual hace difícil identificarles para fines de estudios o intercambios. Un ejemplo de esta tipología son las redes de bibliotecas de Medellín ([www.reddebibliotecas.org.co](http://www.reddebibliotecas.org.co)) y de Chile, ([www.biblioredes.cl](http://www.biblioredes.cl)), y las Aulas Abiertas de Medellín Digital ([www.medellindigital.gov.co](http://www.medellindigital.gov.co))

**Telecentros Comunitarios Multipropósito:** Son de uso múltiple (MCT, para Multipurpose Community Telecentre) ya que ofrecen más que servicios básicos de conectividad, buscando incluir también aplicaciones especializadas como tele-medicina, tele-trabajo, tele-educación, pago de servicios y otra serie de opciones para la comunidad.

**Telecentros Empresariales:** son telecentros multipropósito que además de buscar un valor social en la comunidad buscan ser auto-sostenibles en varias dimensiones: financiera, social, política,

---

<sup>5</sup> Definiciones adaptadas de aquellas encontradas en [http://www.tele-centros.org/estarte/cap2\\_21.html](http://www.tele-centros.org/estarte/cap2_21.html)

tecnológica y organizacional. Ejemplo de este tipo de telecentros es el Telecentro del Doce de Octubre en Medellín: <http://telecentrodoce.wordpress.com/>

**Telecentros en Red:** es una serie de telecentros, a veces operados independientemente, pero interconectados y coordinados centralmente. Por lo general, una organización local facilita la creación de telecentros individuales conectados en red con apoyo técnico y/o financiero. En algunos casos cuentan también con el apoyo del sector privado o público. En algunas de las redes, cada telecentro se administra de manera independiente como en el caso de la red Poeta y Mi Llave ([www.redtrust.net](http://www.redtrust.net)), pero en otros casos existe una administración y supervisión centralizada como en los Punto Común ([www.fundacionepm.org.co/punto\\_comun/](http://www.fundacionepm.org.co/punto_comun/)). Otros ejemplos de redes son: ATN en Brasil ([www.atn.org.br/](http://www.atn.org.br/)), Infocentros en Venezuela ([www.infocentro.gob.ve](http://www.infocentro.gob.ve)), CDI en Chile ([www.cdichile.org](http://www.cdichile.org)), Esplai en España ([www.esplai.org](http://www.esplai.org)), Red Nacional de Telecentros de Colombia ([www.telecentros.org.co](http://www.telecentros.org.co)), entre otras. El tema de trabajo en red se detalla más en la siguiente sección.

Adicionalmente, y aunque no son telecentros hay que reconocer que hay un gran movimiento de cyber-café en todo el mundo. La principal diferencia entre un cyber-café y un telecentro es que en éste último se propende por el desarrollo de la comunidad y se busca que las TIC sean utilizadas de una manera que mejoren la calidad de vida.

## 7. Redes

Es importante destacar que a nivel local, regional y mundial existen redes de apoyo que buscan compartir el conocimiento que se ha desarrollado en el tema y ser puntos de encuentro para las personas que trabajan de alguna manera con los telecentros. Todas estas redes tienen como objetivo principal compartir conocimiento y estar enlazadas para poder generar un movimiento fuerte que ayude y contribuya al desarrollo nacional y mundial de las comunidades menos favorecidas, con más necesidades de comunicación y donde las TIC sean un medio para alcanzar sus objetivos de desarrollo.

A nivel mundial la red más importante es la Red Telecentre.org ([www.telecentre.org](http://www.telecentre.org)), siendo ésta una unidad de personas y organizaciones comprometidas con incrementar el desarrollo social y económico de los telecentros a nivel mundial y apoyar las diferentes redes de telecentros de los países y regiones en vía de desarrollo. Telecentre.org promueve el desarrollo de sub redes regionales y es así como fomenta el fortalecimiento de la red de telecentros en América Latina. Gracias a este apoyo y al liderazgo de los actores de América Latina y el Caribe, el 16 de diciembre de 2009 se constituyó formalmente la Red de Redes de América Latina y el Caribe con la participación de las siguientes organizaciones: Asociación Argentina de Teletrabajo (Argentina), Asociación Conexión al Desarrollo de El Salvador (El Salvador), Asociación de telecentros activos de Chile -ATACH- (Chile), Asociación Trinidad: comunicación, Cultura y Desarrollo / Radio ViVa (Paraguay), Associação Telecentro de Informação e Negócios – ATN (Brasil), BiblioRedes (Chile),

CDI Uruguay (Uruguay), Centro Peruano de Estudios Sociales (Perú), CEPAL, Colnodo (Colombia), Cooperativa Autogestionaria de Servicios Profesionales Sulá Batsú R.L (Costa Rica), Corporación Makaia Asesoría Internacional (Colombia), Corporación Red Infodesarrollo (Ecuador), Fundación Taigüey (República Dominicana), Infoplazas AIP (Panamá), OneRoof (Estados Unidos), Red de Desarrollo Sostenible de Nicaragua (Nicaragua), RED TICBOLIVIA (Bolivia), Rural Telecom SAC (Perú), RUTELCO - Red Uruguaya de Infocentros Comunitarios (Uruguay), Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología de Guatemala (Guatemala), y el Trust for the Americas (Estados Unidos)

A nivel latinoamericano también se cuenta con una red de telecentros llamada somos@telecentros ([www.tele-centros.org](http://www.tele-centros.org)). Esta Red nace en 1999, para fomentar un espacio en donde diferentes actores sociales de la región que ya habían tenido un primer contacto con las TIC ó que se encontraban con el anhelo de tener TIC en sus procesos organizativos pudieran unirse y comentar sus experiencias e inquietudes.

Finalmente, en muchos países latinoamericanos se han creado redes nacionales que están promoviendo el tema de telecentros y TIC en el país. Por ejemplo se tiene en Brasil la red ATN, en Chile la Red CDI y la red ATACH, en El Salvador la red de Conexión, en Panamá la red de InfoPlazas, entre otros. En Colombia se tiene la Red Nacional de Telecentros ([www.telecentros.org.co](http://www.telecentros.org.co)). Esta Red se forma a partir de un grupo de personas y organizaciones interesadas que trabajan en temas de TIC, de manera que pudieran apoyar el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas y comunidades por medio de los telecentros. La Red nacional busca mejorar el desempeño de los telecentros, establecer canales de comunicación efectivos, gestionar conocimientos y tener planes de acción conjuntos. Así mismo, busca poder incidir en políticas públicas relacionadas con las TIC y estar enlazado con las otras redes existentes a nivel mundial.

Adicionalmente, en el tema de Empresarismo Social también hay redes y organizaciones que trabajan diariamente y velan por el desarrollo de este tema. Dentro del Empresarismo Social se encuentran organizaciones de apoyo como:

- Fundación Ashoka - Madrid
- Schwab Foundation - California
- Fiare - Banca Etica - Bilbao
- Gazteempresa - Caja Laboral - Bilbao
- Elkar Lan - Bilbao
- REAS - Red de Economía Alternativa y Solidaria

Y organizaciones que se encuentran muy interesadas en este tema como lo son:

- Global Ideas Bank
- Forum for the Future
- Sustainability
- 4Sight New Business Thinking
- Origo (newsletter)

Para mayor información también se pueden consultar los siguientes sitios web:

- [www.empresasocial.net](http://www.empresasocial.net)
- [www.globalideasbank.org](http://www.globalideasbank.org) - Global Ideas Bank
- [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org) - Red mundial de emprendedores sociales
- [www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org) - Schwab Foundation California
- [www.origoinc.org](http://www.origoinc.org) - Origo
- [www.socialfusion.org](http://www.socialfusion.org) - Social Fusion
- [www.avina.net](http://www.avina.net)
- [www.promotoraesocial.org](http://www.promotoraesocial.org)

## 8. Balance Social y Económico

Los planes, programas y proyectos enfocados en el empresarismo social deben equilibrar el trabajo en conceptos técnicos y sociales. Las iniciativas que se enfocan solo en los conceptos técnicos se desarrollan con el fin de suplir las necesidades de la población o de solucionar un problema inmediato. Normalmente no involucran el sentido social, o sea a las personas y grupos de personas como tal, quienes son en realidad los beneficiarios de los proyectos desarrollados. Con este enfoque técnico los proyectos se enfocan generalmente en que la comunidad satisfaga su necesidad, es decir, si no hay casas la solución (ó proyecto) es hacer casas, si no hay computadores la solución es darles computadores o crear centros de acceso, pero en general no se preguntan ¿Qué más necesitan las personas durante estos procesos? Al tratar ambos conceptos (social y técnico), el énfasis no debe centrarse en cuál de los dos es más importante, sino en el nivel de complementariedad que ambos aportan a un proyecto, y el grado de desarrollo e impacto que según los objetivos y metas del mismo, logran generar éxito al trabajarlos de manera conjunta.

A continuación se detalla la importancia de cada uno de estos conceptos en una empresa social y en este caso, en un telecentro:

Social	Técnico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda apoyo a las personas beneficiadas - reconstrucción social, autoestima, liderazgo.</li> <li>• Vincula a las personas que se beneficiaran del proyecto, a la ejecución, para que se apropien del proceso y se generen capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite identificar necesidades que se traducen en productos y servicios</li> <li>• Brinda capacitaciones en plan de negocios y en todas las dimensiones de la sostenibilidad.</li> <li>• Permite pensar en las transformaciones físicas y más tangibles que cada proyecto</li> </ul>

Social	Técnico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita los espacios para conciliaciones y resolución de conflictos.</li> <li>• Fortalece el talento humano que está directa e indirectamente vinculado a las actividades que se realizan y a la puesta en marcha, y fortalece el grupo de trabajo.</li> <li>• Se fomenta la posibilidades de vincular a la comunidad en los proyectos y desde ellos desarrollar actividades con los diferentes grupos poblacionales para que se acerque a la organización, le de credibilidad y la legitime en su comunidad.</li> </ul>	<p>requiere y que cada uno de los territorios igualmente necesita para suplir dichas necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca un enfoque integral en el tema de empresarismo, sostenibilidad, plan de negocios, herramientas financieras y estrategias de la organización.</li> </ul>

En el caso específico de telecentros y para ilustrar el ejemplo, lo que se pretende dar a entender es que si se desarrolla un proyecto enfocado en el montaje de Telecentros se debe hacer énfasis en el proceso de montaje, pero en éste debe estar inmerso todo el proceso de acompañamiento y apropiación para garantizar que dicho montaje no sea en vano, y por el contrario la comunidad lo adopte como otro centro de encuentro, desarrollo, conocimiento y aprendizaje.

Con base en este equilibrio técnico-social mencionado anteriormente, se ha promovido que los Telecentros funcionen como empresas sociales y asegurando su sostenibilidad social, organizacional, política, financiera o económica y tecnológica. Asimismo, en todas las sostenibilidades se debe trabajar diariamente en los telecentro, ya que si una de ellas no se da, no se logrará la permanencia en el tiempo ni los objetivos y metas fijadas por el telecentro.

A continuación se detalla cada una de estas dimensiones de la sostenibilidad y se dan las herramientas y guías para que cada Telecentro realice su plan de sostenibilidad. Sin embargo, antes de empezar se debe hacer una caracterización del entorno o sea un análisis de la localidad donde está el Telecentro, el territorio, los medios de comunicación, las necesidades de la comunidad, ente otros. Las guías se presentan en el orden en que se sugiere que sean realizadas.

## **Guía Práctica #1 - Para la realización de la Caracterización del Entorno**

Este documento llamado “**Formato para la Realización de la Caracterización del entorno de Telecentros**” es el primer documento que se debe diligenciar con el apoyo del documento llamado “**Guía para la Realización de la Caracterización del entorno de Telecentros**”. Ambos documentos se presentan en las siguientes páginas.

Esta caracterización se debe realizar cuando el Trust envía una carta de selección al socio local. La realización de esta caracterización dura máximo 2 semanas.

## Guía para la realización de Caracterizaciones del entorno de telecentros

---

### 1. Definición

La caracterización del entorno es un documento que se debe elaborar antes de realizar el plan de sostenibilidad un Centro POETA o Mi Llave. Las actividades de estos Centros se enmarca dentro de lo que comúnmente se conoce como un Telecentro que es un centro de acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC) donde se promueve el desarrollo local y el mejoramiento de la calidad de vida a través de las TIC. Su elaboración permite entender las necesidades del entorno de manera muy detallada y permite definir:

¿Qué necesidades, deseos o problemas de la comunidad, satisfacen o solucionan los productos o servicios que vamos a brindar en el centro?

Además se pretende:

- Pensar en acciones que se pueden realizar para aumentar el flujo de participantes y usuarios en el centro, buscar alianzas, mejorar los ingresos entre otras. Mejorar los ingresos de los Centros y pensarlos como “empresas sociales” permitirá mantenerlos en el tiempo (sostenibilidad). Se trata de buscar tarifas asequibles para las personas y que al mismo tiempo contribuyan a la operación del Centro para pagar sus cuentas, pagarle a los capacitadores, darle mantenimiento a los equipos, entre otros.
- Realizar un plan de acción junto con la comunidad basado en las oportunidades encontradas en el entorno del centro.
- Tener una base para evaluar el desempeño del Centro.
- Proporciona insumos para el plan de negocios.
- Hacer un plan para fortalecer el impacto del centro, por ejemplo capacitando a personas de la comunidad.
- Informar a la junta directiva, donantes y demás actores que están involucrados sobre la problemática y comunidad que está siendo intervenida por el Centro.

La caracterización contribuye a validar de manera formal y con sustento en fuentes confiables, si lo que se está haciendo o se proyecta hacer, realmente soluciona o contribuye a la satisfacción de una necesidad que consecuentemente contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas del territorio donde está ubicado el Telecentro y quienes lo integran. Adicionalmente, permite conocer y/o reconocer el territorio que será el campo de acción, donde se identifiquen

organizaciones similares, organización de apoyo y demás oportunidades no identificadas anteriormente.

Para realizar este documento se debe completar el instrumento Anexo.

## 2. Aspectos a analizar

### **Público Objetivo**

---

Es la población a atender, en un telecentro generalmente se delimita dentro de un radio de acción (el radio de acción es el territorio entendido como barrios, localidades, municipios, comunas que se quieren intervenir). Es importante aclarar que el público objetivo no es necesariamente el que más va al centro sino al cual van dirigidos los servicios de éste porque son los que más necesidad tienen de ellos. El hecho de tener un público objetivo no quiere decir que el resto de la población no se pueda atender. Esto solo nos ayuda a delimitar y segmentar la población con el fin de poder diseñar los servicios; de manera que el centro pueda tener una fuente de financiación por medio de los servicios que ofrezca.

Luego de conocer CUÁL es y DÓNDE se encuentra ubicado el público objetivo, se debe definir CÓMO está compuesto y cuáles son sus características para tener una descripción que permita una identificación más detallada y así poder ofrecer productos y servicios diseñados de acuerdo a las necesidades particulares de cada grupo poblacional.

Es importante conocer el número total de habitantes y su clasificación socioeconómica (estratos), número de hogares, número de habitantes por hogar, clasificación de la población por rangos de edad, género (porcentaje de hombres y mujeres), nivel de escolaridad, niveles de empleo, desempleo y subempleo y oficios, etc.

Debido a que el centro es un lugar donde se ofrece el acceso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, es importante también conocer cómo se encuentra la comunidad en cuanto al acceso a estas herramientas y consultar cuántos computadores hay por hogar y el grado de conectividad de la comunidad. Algunas de estas preguntas pueden sonar muy obvias pero es importante dejarlas plasmadas para poder implementar acciones que realmente respondan a una necesidad colectiva y al mismo tiempo permitan lograr las sostenibilidades. En algunas comunidades estos datos no se tienen pero se pueden obtener realizando unas encuestas sencillas a los miembros de la comunidad.

Adicionalmente, para todos los puntos mencionados en esta sección se puede consultar la información requerida en: Sistemas nacionales de estadísticas, Alcaldías, Gobernaciones, programas de territorios digitales de cada ciudad, entre otros.

### **Grupos de Interés**

---

Así como es importante conocer el público objetivo, también es importante conocer las dinámicas de la comunidad y quiénes son los actores presentes. Se deben identificar los aliados del

telecentro para hacerlo más fuerte y competitivo en el mercado, los competidores directos e indirectos y todas aquellas entidades o iniciativas que pueden ser compradores de servicios, generadores de convenios y aliados en territorio; también identificar con quienes se pueden hacer acciones para la gestión de políticas públicas no solo en favor de sus beneficiarios sino de los mismos Poeta o Mi Llave desde el trabajo que hacen con las TIC. Finalmente, cuando se habla de inserción laboral, es importante identificar las empresas del sector privado que podrían estar interesadas en contratar personas.

En este análisis debemos identificar todos aquellos negocios, empresas, instituciones u organizaciones que se pueden clasificar en dos tipos: las que prestan servicios similares, y las que son complemento, estableciendo claramente aquellas con las que se puede hacer alianzas.

Revise dentro de las organizaciones de la zona, cuales entidades prestan servicios similares a los que presta el centro, como por ejemplo; fotocopias, scanner, internet, capacitaciones, etc. A estas organizaciones se les debe hacer un estudio profundo, y se pueden hacer unas encuestas donde se resuman las siguientes preguntas:

- Nombre de la organización (tienda, bar, café internet, no necesariamente tienen que ser legalmente constituidos)
- Ubicación
- Productos o servicios ofrecidos
- Es importante conocer si son sostenibles (si con el dinero que les entra pueden sostener los gastos)
- El número de clientes que los visitan mensualmente
- La estructura organizativa (si es una ONG, una empresa privada, o del estado, etc.)
- Personal de la organización, y ese personal que perfil tiene (jóvenes, adultos, mujeres, hombres, con estudios universitarios, secundaria, primaria, etc.), es importante conocer si dentro de esas organizaciones el personal tiene necesidades de capacitarse o de otro tipo.

Luego, para encontrar los posibles aliados es importante tener en cuenta las entidades representativas de la comunidad como tiendas de abarrotes, zapaterías, carpinterías, mercados. También indagar sobre las instituciones educativas, bibliotecas, otras ONGs, la iglesia, alcaldía, cámara de comercio, de turismo y organizaciones que trabajan por el desarrollo del barrio o zona. Siempre se debe pensar en cómo se puede complementar el trabajo de los demás y cómo ellos pueden complementar el centro. Es muy importante el apoyo que los centros le pueden prestar a todas estas organizaciones de la comunidad. De estas organizaciones también se debe hacer un pequeño estudio; se recomienda hacerlo personalizado y utilizar las encuestas, pues estas ayudan a guiar las conversaciones y no dejan pasar la información que verdaderamente se necesita.

Por último, se debe averiguar lo que ocurre en la comunidad, por lo tanto es importante investigar qué clase de proyectos se están ejecutando o se están preparando en la zona, esto con el fin de

articularse con ellos, bien sea como un punto para dar a conocer la información a la comunidad o directamente ofreciendo servicios.

## **Medios de Comunicación Comunitaria**

---

Antes de pensar en las conclusiones de la caracterización y oportunidades del territorio, es importante investigar sobre los medios de comunicación de la zona. Se debe identificar cuáles son los medios más utilizados, que tipo de información circula y quién la produce.

Es importante tener en cuenta que para realizar y revisar este listado y sus oportunidades, se debe partir de la individualidad, ya que en todos los lugares no hay las mismas posibilidades por aspectos culturales, geográficos, entre otros. Se debe tener presente que estos medios de comunicación van a cumplir con el objetivo esperado, el cual es informar a la comunidad para que conozcan aspectos relevantes del trabajo, servicios, horarios y actividades del telecentro.

Estos medios de comunicación deben ser de fácil acceso en la comunidad y con credibilidad, que tengan un mensaje claro, fácil de entender, que estén visibles y en lugares donde se concentren grupos importantes de la comunidad. Teniendo estos aspectos claros, se presenta a continuación una lista de medios de comunicación comunitaria, la cual puede ser retroalimentada, de acuerdo a sus experiencias o lugares de trabajo.

1. **Radio Comunitaria:** Tiene la gran característica de ser un medio masivo, el cual la gente prefiere porque se hablan de temas de interés de la comunidad y en algunos lugares alejados es la forma de recibir y enviar mensajes.
2. **Televisión Comunitaria:** En algunas comunidades hay servicios de televisión por cable que es para un barrio o lugar específico y en esta se cuenta con un canal propio o se pueden pasar mensajes, además se transmiten actividades y eventos realizados en la comunidad.
3. **Prensa local, boletines, gaceta:** Cuando nos referimos a estos medios de comunicación, son aquellos que se realizan de forma impresa en su comunidad y para su comunidad. No son aquellos de circulación nacional.
4. **Avisos o carteles comunitarios:** Son espacios donde se puede dejar información o anuncios impresos, los cuales se ponen en tableros o lugares específicos, estos normalmente están ubicados en sitios estratégicos de la comunidad, como la alcaldía, tiendas, colegio, centro de salud, bibliotecas, iglesia, etc.
5. **Perifoneo:** Personas o vehículos que tienen un sistema de audio, como megáfono o equipo de sonido con un buen nivel de sonido y pasa recorriendo calles o lugares importantes del barrio, vereda o corregimiento, este sistema es muy utilizado para difundir información casa a casa.
6. **Avisos parroquiales:** La iglesia es en toda comunidad siempre es un lugar de encuentro y al final de esta da información general de la comunidad, ya que se facilita por la concurrencia de las personas a las ceremonias de cualquier tipo de religión.

7. **Voz a Voz:** en las comunidades donde están inmersos los Centros, es clave la comunicación directa entre las personas de la comunidad.

### **Conclusiones y necesidades que son oportunidades para el Centro**

---

Luego de tener gran cantidad de información, ahora es importante analizar cuáles de las siguientes necesidades se pueden convertir en oportunidades para el Telecentro

Recuerde que todo aquello que haga en el centro va a beneficiar a la comunidad, por eso es importante que se empiece a pensar en las necesidades de la comunidad para volver estas en futuros servicios que satisfagan las necesidades de los clientes potenciales; todos estos esfuerzos benefician a la comunidad y de una u otra forma se reflejan en nuevos ingresos económicos.

#### **Listado de Necesidades**

**Formación:** ¿Cuáles son las necesidades de formación y educación en la comunidad?, pueden ser educación básica (bachillerato), cursos básicos (Inglés, cocina) y avanzados (formulación de proyectos), estudios superiores o aquellos que permiten mejorar un arte u oficio.

Recuerde que cuando se habla de procesos de formación puede ser virtual o presencial. La educación virtual, es una buena posibilidad para las personas de la comunidad que deben desplazarse a otros lugares alejados para poder estudiar y no cuentan con los recursos, ya que todos los cursos o estudios que realicen virtualmente cuentan con la acreditación necesaria para demostrar sus conocimientos en un tema específico.

**Comunicación:** Es una realidad que una de las principales cualidades de Internet es que nos acerca con el mundo de una forma económica y ágil. En la comunidad pueden existir personas que quieran tener mayor comunicación con un familiar o amigo que está en otra ciudad o país. ¿Cuáles cree que son los servicios que puede ofrecer para satisfacer esta necesidad de comunicación? Recuerde que hay muchos programas que permiten tener un contacto virtual donde se conjugan elementos como lo visual y el sonido.

Cuando se habla de comunicación, también está la posibilidad de producir información de gran importancia para la comunidad, ¿Existen personas o grupos de la comunidad interesadas en desarrollar un periódico local o realizar artículos de interés? Es importante que se conozcan y apoyen estas iniciativas pues esto fortalece el reconocimiento del Telecentro en la comunidad como un centro de desarrollo y apoyo a iniciativas comunitarias.

**Trabajo Social y Comunitario:** En las comunidades siempre hay algún proyecto que mostrar, actividades e iniciativas que dar a conocer, empresas y productos innovadores, ¿Sabe si ellos ya utilizan el Internet para darse a conocer, buscar aliados y beneficiarios?

El Centro es un mundo de oportunidades que puede poner al servicio de la comunidad y requiere de su orientación y motivación para sacar adelante muchas de las iniciativas que deben existir en la comunidad.

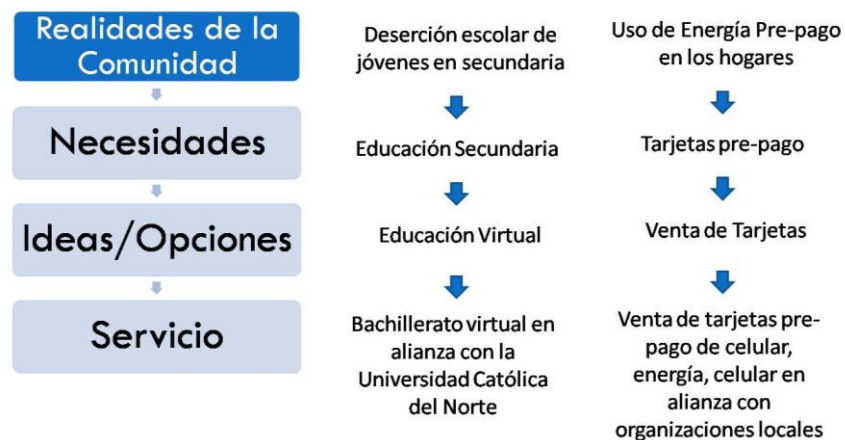
**Conectividad:** ¿Cuántos estudiantes o personas de la comunidad requieren de un computador para realizar sus actividades y no lo tienen? El centro tiene como ofrecer a estas personas la posibilidad de que a un precio económico puedan utilizar un excelente servicio, que facilite realizar sus actividades escolares, universitarias, empresariales y personales.

El tema de conectividad no se refiere única y exclusivamente a Internet, recuerde que cuenta con impresora, fax, escáner. Es importante reflexionar cuales son las necesidades de la comunidad frente a estos temas.

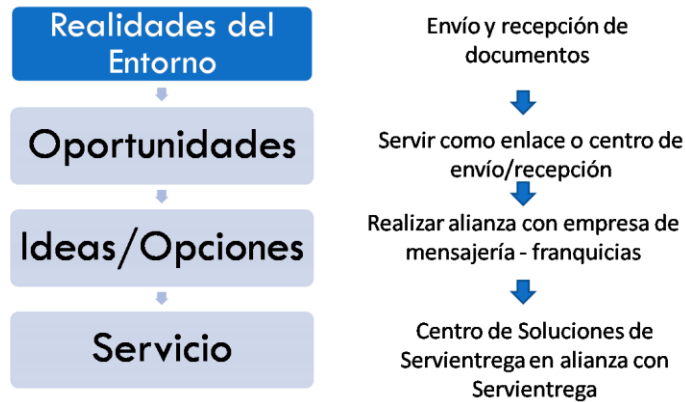
**Cultura y Recreación:** El centro puede ser un espacio para disfrutar en familia, realizar actividades que permitan a los usuarios utilizar su tiempo libre en actividades productivas y puedan adquirir conocimientos.

Al Hablar de recreación no es simplemente permitir a los niños y niñas jugar, por el contrario es trascender en las posibilidades que tienen los usuarios en realizar actividades que sean lúdicas y al mismo tiempo puedan desarrollar habilidades, destrezas y adquirir nuevos conocimientos ¿En el centro se ofrecen o se piensa ofrecer este tipo de posibilidades? ¿Cómo satisfacer esta necesidad?

Ahora, se debe pensar en cómo estas necesidades y oportunidades identificadas, se pueden convertir en servicios en el centro. A continuación se presenta la forma en la que se debe pensar en esto, siempre partiendo de las necesidades.



Fuente: Makaia, 2009 1



Fuente: Makaia, 2009 2

### Metodología para la recolección de la información

La metodología para la recolección de información se basa tanto en fuentes primarias como secundarias.

**Fuentes secundarias:** Son investigaciones o estudios realizados previamente por diferentes instituciones como la Alcaldía, institutos nacionales de estadísticas u organizaciones especializadas.

Se debe tener en cuenta que al utilizar el Internet se puede encontrar información que podría no ser verdadera o confiable; para esto es importante tener muy claras las fuentes y llevar un registro bibliográfico de cada una de ellas. Cuando se de un dato, se debe decir de donde fue obtenido.

**Fuentes primarias:** Se recurre a una investigación de campo, en el cual se indaga entre los diferentes actores de la comunidad sobre la información no disponible en fuentes secundarias y que sea necesaria para la caracterización. Es recomendable definir cuál es la información que se requiere recopilar acerca de la comunidad para no desperdiciar esfuerzos. Ejemplo: grupos focales, encuestas, entre otros.

Para ver la metodología de cómo se hace un grupo focal, puede visitar:

[http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Carticles-95981\\_recurso\\_1.pdf](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Carticles-95981_recurso_1.pdf)

## Formato para Realizar la Caracterización del Entorno

---

---

### 3. Información General

Responsable de la Caracterización: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: Día \_\_\_ Mes \_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Empresa Social/Telecentro: \_\_\_\_\_

### 4. Introducción

A manera de introducción, realice una presentación general del centro Poeta Accesible o Joven, o el centro Mi Llave y el enfoque que le va a dar. Además, defina la problemática identificada que se está resolviendo. (formación, desarrollo de competencias, ubicación laboral, alfabetización en tics)

### 5. Público Objetivo

**Definición del radio de acción** (Define el territorio al que el telecentro servirá o sirve actualmente – barrios, localidades, municipios, comunas, veredas, corregimientos, etc.) y explicar la razón para escoger este:

**Descripción de la población del radio de acción (territorio descrito)** es importante que esta información esté complementada con estadísticas y gráficos que muestren los datos, esta información se puede encontrar en la Alcaldía, sistemas nacionales de estadísticas, gobernación, casas de la cultura, otros programas desarrollados en el territorio, etc):

- Antecedentes Históricos de la Comunidad (etnias originarias, procedencia de los habitantes, personajes reconocidos o relevantes en la zona):
- Ubicación y Extensión (donde está situado el barrio, comunidad o corregimiento, con qué limita, altura sobre el nivel del mar, clima):
- Fiestas y/o celebraciones importantes:

- Número total de habitantes (Estratos, número de hogares, número de habitantes por hogar):
- Religión o Grupos Religiosos:
- Actividades de recreación en la comunidad:
- Clasificación de la población por rangos de edad:
- Género (porcentaje de hombres y mujeres):
- Nivel de escolaridad
- Niveles de empleo, desempleo y subempleo
- Oficios
- Número de computadores por hogar
- Nivel de conocimiento (manejo y utilización) en TICs - qué tanto se utilizan las TIC en su comunidad y para qué se usan? Dónde las usan?

**Actividades económicas:** Describa las actividades económicas de la zona – cuáles son las fuentes de empleo? A qué se dedican las mayoría de las personas en la comunidad? (Agricultura, ganadería, servicios, etc.)

- Identifique las fuentes de empleo.
- Identifique la dedicación laboral de las personas de la comunidad.
- Identifique el número y la tipología de las empresas del territorio.
- Elija una muestra por cada tipología (confección, tenderos, call center, bancos, etc.) y

desarrolle el siguiente cuadro:

Nombre de la empresa	Nombre y datos del contacto	Describa el tipo de productos que fabrican o servicios que ofrecen	¿Estarían dispuestos a incluir laboralmente personas formadas/capacitadas en el centro?	¿Qué perfil de personas requieren? / qué competencias debe tener?

## 6. Grupos de Interés

**Negocios similares:** investigue los negocios u organizaciones que prestan servicios similares a los del telecentro, como salas de navegación, café internet, bibliotecas públicas, casas de la cultura, colegios etc. Realice una lista entre 5 y 10, y complete este cuadro.

Nombre del negocio o establecimiento	Ubicación (barrio, vereda o dirección)	Productos y servicios ofrecidos (incluyendo precio)	Flujo de visitantes al mes (Nro. Aprox)	¿Qué estructura organizativa tienen? (son una ONG, del estado, privado, etc)	¿Cuántas personas trabajan allí?

**Negocios u actividades complementarias:** Investigue los negocios u organizaciones que podrían complementar la labor en el telecentro y con las que se pueden hacer alianzas o que podrían ser compradores de servicios, por ejemplo: ONG que trabajan temas similares, tiendas, microempresas, colegios, universidades, juntas de acción comunal, alcaldías, grandes empresas, etc. Liste entre 5 y 10 y complete este cuadro.

Nombre	Ubicación (barrio, vereda o dirección)	Categoría (servicios, tiendas, microempresas, etc)	Qué estructura organizativa tienen? (son una ONG, del estado, privado, etc)	¿Cuántas personas trabajan allí?	Necesidades (como capacitación, personal, etc)

## 7. Proyectos de la comunidad

**Proyectos de la comunidad:** realice un listado los proyectos más importantes que se están desarrollando en su comunidad. Liste al menos 5 y complete este cuadro. Nota: estos no son proyectos necesariamente de TIC, se busca precisamente puntos de encuentro con proyectos en otras áreas temáticas.

Nombre	Ubicación (barrio, vereda o dirección)	Público Objetivo (niños, madres, adulto, mayor, etc)	Tema (cultura, TICs, agua, saneamiento, etc)	Organización a cargo del proyecto	Fecha inicio	Fecha Fin


## 8. Medios de comunicación

**Medios de Comunicación Comunitaria:** Los medios de comunicación de una comunidad son importantes para entender cómo se pueden comunicar los servicios del Telecentro. Por favor complete la siguiente ficha. Si por ejemplo hay varias emisoras de radio, añada las filas que sean necesarias

Medio de Comunicación	¿Se utiliza en tu comunidad? Si o No	¿Qué tipo de información que circula en este medio? (información comercial, comunitaria, noticias, etc)	¿Quién la produce? (ONG local, organizaciones públicas como la alcaldía, organizaciones privadas, etc)
Radio Comunitaria			
Televisión Comunitaria			
Prensa local, boletines, gaceta			
Avisos o carteles comunitarios			
Perifoneo			
Avisos parroquiales			
Otros?			

## 9. Conclusiones y necesidades que son oportunidades para el telecentro

**Conclusiones y necesidades que son oportunidades para el Telecentro:** revise los datos obtenidos durante toda la caracterización y detalle las necesidades y oportunidades para el telecentro.

Área o Tema	Oportunidades
Formación	
Educación formal	
Inserción Laboral	
Comunicación	
Trabajo Social y Comunitario	
Conectividad	
Cultura y Recreación	
Otras:	

## **Guía Práctica #2 - Para la realización del Plan de Sostenibilidad de un Telecentro**

A continuación se detallan los aspectos teóricos de cada una de las dimensiones de sostenibilidad mencionadas en el documento y se presentan los formatos que cada Telecentro debe diligenciar. Se presentan las sostenibilidades en el orden en que deben ser analizadas y discutidas con la Unidad de ICT4D del Trust for the Americas:

- Social
- Organizacional
- Política
- Tecnológica
- Financiera

## 9. Sostenibilidad Social

La sostenibilidad social se entiende como aquellas prácticas y características del telecentro relacionadas directamente con la base social, y la capacidad que quienes la integran tienen para relacionarse entre ellos y con el entorno en pro de lograr objetivos técnicos, financieros, políticos y tecnológicos.

Tiene varias dimensiones: desde el grupo emprendedor o gestor de la idea en su conjunto, desde la organización que respalda u organización madre y desde cada una de las personas tanto de los gestores como de la organización madre.

El telecentro como empresa social, debe trabajar la sostenibilidad social en aspectos claves que deben ser revisados y fortalecidos periódicamente, independientemente de la etapa en la que se encuentren. Hay gran cantidad de aspectos necesarios a trabajar que dependen de las necesidades del grupo, los principales son: trabajo en equipo, canales de comunicación y asertividad, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos, relaciones con la comunidad, normas, objetivos y proyectos desarrollados. Con lo anterior no se descartan otras variables adicionales que se requieran trabajar como convivencia, valores, tolerancia, entre otros.

Para lograr una sostenibilidad social se recomienda trabajar los diferentes aspectos en las diversas dimensiones, tanto externas como internas.

### **Aspectos Internos**

Es necesario tener una hoja de vida detallada de cada una de las personas que conforman la base social del telecentro, es decir el grupo emprendedor o gestor de la idea, los voluntarios y aquellas personas de la organización madre que directamente se relacionen con el telecentro. En esta hoja de vida no se indaga únicamente por la formación o el recorrido laboral, sino también por la experiencia, formación, entre otros aspectos.

Esta información debe servir para:

- a) Hacer la base de datos de los integrantes del telecentro y debe ser difundida a todos.
- b) Elaborar el plan de capacitaciones de acuerdo a los requerimientos del telecentro y aspiraciones de los integrantes.
- c) Evaluar si el grupo gestor, en su conjunto, tiene las competencias para asegurar la existencia y fortalecimiento de las sostenibilidades del telecentro o es necesario buscar en la organización madre o en el territorio integrantes o entidades que complementen el grupo.

Es necesario hacer un diagnóstico sobre cuáles son los aspectos que requieren trabajarse con mayor profundidad, para esto se programan sesiones periódicas donde se desarrollan las temáticas del plan de fortalecimiento. Cada temática tiene sus propios criterios de evaluación, se describen algunas a continuación.

El logro de la sostenibilidad social se soporta en gran medida por:

- La **cohesión**, permite mantener una buena interrelación entre los miembros. Para favorecer una mayor cohesión y que ésta sea duradera, la manera de relacionarse debe fomentar la participación, el trabajo en consenso y tener en cuenta las inquietudes individuales sin perder de vista los objetivos del grupo.

Factores que favorecen la cohesión del grupo emprendedor o de trabajo:

- Objetivos que sean motivadores, claros, concretos y evaluables; elegidos por los miembros del grupo y aplicados con flexibilidad.
- Comunicación auténtica entre sus miembros: medios y espacios para expresar sentimientos y pensamientos, ser considerados valiosos, sentirse aceptados y comprendidos.
- La colaboración recíproca de todos los miembros en el marco de un horizonte común.
- El prestigio del grupo que se obtiene a través de los éxitos logrados, hace que éste adquiera una identidad propia y desarrolle una auténtica cultura de lo colectivo.

Toda empresa social debe tener constantemente actividades de cohesión, como mínimo reuniones definidas con fecha y hora para tratar aspectos propios del grupo (relaciones humanas, comunicación, normas, etc.) no únicamente reunirse para temas administrativos u operativos.

- Se debe facilitar una **comunicación** clara, funcional y permanente entre los miembros, mediante herramientas, mecanismos y espacios conocidos por todos. Una comunicación asertiva facilita la cohesión del grupo.

El tipo de comunicación que se establezca es fundamental para determinar las relaciones entre los miembros. En este sentido es muy importante tener en cuenta que la comunicación en el grupo y la propia estructura de éste va a estar muy condicionada por la modalidad de liderazgo que se ejerza.

Los integrantes del telecentro como empresas sociales definen claramente y en consenso las pautas o reglas comunes para la comunicación, revisan periódicamente su funcionamiento, establecen los canales de comunicación formal y lo socializan con los nuevos integrantes.

## **Aspectos Externos**

En la estructuración de estrategias para la sostenibilidad social, se retoma lo explorado en el territorio cuando se realizó la caracterización y se amplía lo que sea necesario.

El telecentro debe conocer con exactitud:

- Su red de contactos, teniendo estrategias claras para interactuar con ellos y conocer sus necesidades, expectativas y posibilidades de contribuir con la misión del telecentro.

- Los contactos (entidades y personas) que requiere para desarrollar su objeto social, no únicamente desde la sostenibilidad económica sino también en lo referente al fortalecimiento, ampliación, permanencia y mejoramiento de la base social.

A partir del conocimiento detallado de la situación social, la organización madre o el coordinador del telecentro debe hacer una propuesta para el fortalecimiento social.

A continuación se detallan los pasos a seguir para analizar esta sostenibilidad. Antes de realizar este proceso, defina si su centro está en **proceso de creación** o de **fortalecimiento**, según está definición, seleccione los formatos que corresponden a cada etapa:

Paso	Temática	Documentos	Aclaraciones
1	Diagnóstico Individual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía</li> <li>2. Formato</li> </ol>	La guía y formato son los mismos para ambos tipos (creación y fortalecimiento). Este se debe hacer para cada una de las personas que será parte del equipo de trabajo del telecentro.
2	Diagnostico Grupal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía</li> <li>2. Formato</li> </ol>	La guía es la misma para ambos tipos (creación y fortalecimiento). Los formularios son diferentes y están marcados según el caso.
3	Plan de Fortalecimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía</li> <li>2. Formato</li> </ol>	La guía y formato son los mismos para ambos tipos (creación y fortalecimiento).

## Guía para la Realización del Diagnóstico Individual - Sostenibilidad Social

### 1. Definición

La sostenibilidad social se entiende como aquellas prácticas y características del telecentro relacionadas directamente con la base social y la capacidad que quienes la integran tienen para relacionarse entre ellos y con el entorno en pro de lograr objetivos técnicos, financieros, políticos y tecnológicos.

### 2. Requerimientos de la actividad

- Persona integrante de la base social del Centro Poeta o Mi Llave
- Formato individual
- Lapicero

### 3. Metodología

La persona líder (administrador, coordinador) de la base social del Centro Poeta o Mi Llave entrega a cada persona integrante del grupo un formato para que sea diligenciado a cabalidad. Una vez se tiene todos los formatos diligenciados se analiza la información para tener mayor conocimiento del grupo y poder definir las actividades que requieren para el fortalecimiento interno a nivel individual y las potencialidades que como grupo tienen.

Este instrumento se debe actualizar al menos una vez cada año y debe ser diligenciado por las personas que ingresen a la base social.

### 4. Aspectos a analizar

Diagnóstico Social	
Aspecto	Análisis
<b>Información general</b>	Son los datos generales de las personas que hacen parte del Centro.
<b>Formación</b>	Permite conocer el grado de preparación académica de las personas, se tiene en cuenta la formación formal de tipo profesional y aquella que se ha aprendido en cursos.
<b>Ocupación</b>	Determina si la persona está laborando en el momento. Puede haber integrantes de la base social que son apoyo para el Centro, específicamente los voluntarios, y esto no impide que estén laborando en otros lugares. Al conocer lo que realizan en su trabajo permite saber en que se puede aprovechar sus capacidades fruto de la experiencia.
<b>Experiencia</b>	Permite conocer la experiencia que las personas han tenido en temas de emprendimiento y TIC, esto logra que se aprovechen las capacidades y potencialidades

<b>Diagnóstico Social</b>	
<b>Aspecto</b>	<b>Análisis</b>
	de cada integrante.
<b>Disponibilidad</b>	Se conoce con exactitud y de manera formal (escrita) la disponibilidad de cada una de las personas para trabajar o colaborar en el Centro
<b>Organización</b>	Son preguntas que permiten que la persona reflexione sobre el Centro como lugar de encuentro de trabajo con otras personas. Permite proyectar lo que se quiere y puede aportar como individuos.
<b>Fortalezas y debilidades</b>	Logra una reflexión a nivel personal sobre las fortalezas y debilidades personales frente a la organización.

## Formato del Diagnostico Individual - Sostenibilidad Social

---

---

### 1. Observaciones preliminares

Este formato permite recopilar información en aspectos sociales, personales y laborales de cada una de las personas a cargo del Centro Poeta o Mi Llave.

Se diligencia por cada integrante de la organización, idealmente lo realiza a modo de entrevista personal un trabajador social o psicólogo organizacional, y lo que busca básicamente es que a partir de la revisión de cada persona sobre aspectos como formación, disponibilidad, experiencia, entre otros, se propicie una complementariedad en el quipo de trabajo, permitiendo con ello que haya equidad y equilibrio en la organización.

La información recopilada en este formato es de uso privado y exclusivo para el Centro. No será usado para fines lucrativos o intereses personales. De la sinceridad y dedicación en el diligenciamiento de este formato depende la calidad de los resultados que se obtengan.

### 2. Información General

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Cédula de Ciudadanía: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: Día\_\_ Mes\_\_ Año\_\_\_\_\_

Dirección de Residencia: \_\_\_\_\_

Estrato Socio económico: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### 3. Formación

Marque con una X el nivel más avanzado que ha cursado

Primaria \_\_\_\_\_ Grado \_\_\_\_\_

Secundaria \_\_\_\_\_ Grado \_\_\_\_\_

Técnico/tecnólogo \_\_\_\_\_

Universitarios \_\_\_\_\_ Semestre \_\_\_\_\_

Posgrado universitario \_\_\_\_\_ Semestre \_\_\_\_\_

**Profesión u oficio** \_\_\_\_\_

Cursos Certificados	Lugar ó Institución

#### 4. Ocupación

Se encuentra laborando actualmente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa responda:

¿Donde labora? \_\_\_\_\_

Funciones que desempeña:

---

---

---

---

---

#### 5. Experiencia

Ha emprendido alguna empresa o ha participado en algún proyecto social y productivo: No \_\_\_\_\_

Si \_\_\_\_\_

Por favor describa en que consistió:

---

---

---

---

---

Detalle si ha sido integrante de alguna organización social, el rol desempeñado y tiempo de permanencia.

Organización	Rol o Función desempeñada	Tiempo de Permanencia

¿Tiene experiencia relacionada tecnologías de información y comunicación o con empresarismo social? Enúnciela:

---



---



---



---



---

## 6. Disponibilidad

Horas semanales disponibles para dedicarle al Centro Poeta / Mi Llave:

---

## 7. Organización

¿Cómo está el grupo u organización en este momento? ¿Cómo la define en los siguientes aspectos:

Número de integrantes	
Responsabilidad de cada integrante	
Cómo son las relaciones entre los miembros del grupo u organización?	
Enumere las actividades principales que realiza el grupo u	

<b>organización</b>	
<b>Tipo de conflictos que se presentan con mayor frecuencia</b>	
<b>De qué manera solucionan los conflictos que se dan en el grupo u organización?</b>	

**¿Cómo desearía que fuera su organización?**

---



---



---



---



---

**¿Qué debe hacer usted para lograr que su organización sea como usted la quiere?**

---



---



---



---



---

## **8. Reconocimiento personal**

Realice una breve y precisa descripción de su perfil, personal, social y profesional

---



---



---



---



---

## **9. Fortalezas y Debilidades**

Cuáles considera son sus fortalezas y debilidades dentro de la organización

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>

Fortalezas	Debilidades

## 10. Valoración

Los siguientes aspectos contienen una valoración establecida, donde lo más importante es la capacidad de reconocimiento propio que tenga cada persona en la organización, la ponderación de los aspectos, la realizan los profesionales que entrevistan las personas. Es de anotar que la aplicación de este instructivo a cada persona, se suma entre la totalidad de integrantes de la organización, pues si bien aquí se analiza lo individual no se pierde la perspectiva de equipo de trabajo que se complementan y se enriquecen por lo que son cada uno.

Para valorar los aspectos, tenga en cuenta el siguiente ejemplo, si una persona no tiene formación, seguramente su porcentaje no podrá ser del 10%, es decir, que rebajará la puntuación, así mismo, si una persona no dispone de tiempo para la organización su valoración no podrá ser 20%.

Indicadores	Aspecto	Valoración
10%	Formación	
15%	Experiencia	
20%	Disponibilidad	
20%	Organización	
25%	Reconocimiento personal	
10%	Fortalezas y debilidades	
<b>100</b>	<b>TOTALES</b>	

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

## Guía para la Realización del Diagnóstico Grupal

---

---

### 1. Definición

La sostenibilidad social se entiende como aquellas prácticas y características del telecentro relacionadas directamente con la base social y la capacidad que quienes la integran tienen para relacionarse entre ellos y con el entorno en pro de lograr objetivos técnicos, financieros, políticos y tecnológicos.

### 2. Requerimientos de la actividad

- Presencia de los interesados en iniciar el proceso del Centro Poeta o Mi Llave
- Tablero de alcohol o papelógrafo
- Hojas papel periódico tamaño pliego
- Marcadores
- Espacio físico adecuado (que se puedan concentrar)

### 3. Metodología

La persona a cargo del diagnóstico (se recomienda un externo al grupo, preferiblemente psicólogo o trabajador social) facilita la participación y orienta el proceso por medio de una guía ya establecida, a partir de la cual las personas que asisten participan de manera activa y propositiva, con el fin de retroalimentar el proceso de manera conjunta.

Una vez se tienen los resultados del diagnóstico, se realiza el plan de fortalecimiento social de acuerdo a los parámetros obtenidos. Puede ser implementado por la persona que realizó el diagnóstico o por los mismos integrantes del grupo.

Tenga en cuenta:

- El facilitador del diagnóstico rápido participativo deberá asegurar que la participación sea equitativa entre los distintos grupos generacionales.
- El diagnóstico rápido participativo debe ser un espacio para potenciar la voz de todas las personas, estimular la creatividad y fomentar su autoestima.

### 4. Aspectos a analizar

Diagnóstico Social	
Aspecto	Análisis

<b>Diagnóstico Social</b>	
<b>Aspecto</b>	<b>Análisis</b>
<b>Grupo</b>	Tienen roles definidos, hay una estructura administrativa y operativa, las personas tienen definidas sus responsabilidades y las asumen.
<b>Trabajo en equipo</b>	La cooperación y la complementariedad es su principal valor para el trabajo en equipo. Conocen sus fortalezas y debilidades para trabajar. Se crean las condiciones para realizar reuniones periódicas, jornadas de integración.
<b>Canales de comunicación</b>	Tienen establecidos canales de comunicación formalizados. La comunicación permite la expresión de sentimientos y problemas. La comunicación permite la retroalimentación permanente de los procesos. La comunicación con la comunidad tiene estrategias establecidas y sirve de promoción de sus servicios o productos.
<b>Toma de decisiones</b>	La toma de decisiones es consensuada con todos los integrantes de la organización. Se llega a consensos con facilidad y respeto por la diferencia.
<b>Relaciones con la comunidad</b>	Las relaciones con la comunidad son cordiales, claras y oportunas. Se les informa y comparte a las personas de la comunidad su quehacer social y empresarial y estas responden asertivamente. Tienen varias personas al interior de la organización que se relacionan con la comunidad.
<b>Liderazgo</b>	El liderazgo es asumido por varias personas de la organización. Se procura un liderazgo participativo Existen líderes asumiendo las diferentes actividades que realizan.
<b>Manejo de conflictos</b>	Los conflictos que se presentan son vistos como una oportunidad para generar cambios. Los conflictos son manejados y solucionados por medio del dialogo Se procura hacer un mantenimiento preventivo en las relaciones que eviten caer en los conflictos
<b>Procesos, proyectos realizados o en ejecución</b>	Tienen registro de los proyectos realizados. Aprenden de cada proyecto realizado, hacen permanente retroalimentación de lo realizado.
<b>Normatividad</b>	Hay reglamento o manual de convivencia, Se documentan o escriben los acuerdos a los que llega el grupo

**1. Observaciones preliminares**

Preferiblemente, este formato debe ser diligenciado por un trabajador social o psicólogo organizacional.

Es necesario que este instructivo se diligencie con todo el grupo emprendedor. La organización naciente podrá evidenciar el grado de identidad y fortaleza que tienen sus integrantes para emprender el proceso. Los aspectos por los cuales se indagan generarán en los integrantes una mirada sobre sí mismos y su relación con los otros, es una radiografía o foto inicial que permitirá que la organización y sus integrantes como tal, tengan en cuenta para mejorar y evitar posibles conflictos.

**2. Información General**

Responsable del Diagnóstico: \_\_\_\_\_

Población Objetivo: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración del diagnóstico: Día \_\_\_ Mes \_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Telecentro/Empresa Social: \_\_\_\_\_

**3. Contextualización**

Contextualización (de donde surge la iniciativa, quien la creó o cómo surgió esa idea o porqué pensaron en un Telecentro ó de donde escucharon la metodología):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Análisis y evaluación del grupo**

Aspecto	Pautas de orientación	Descripción
Grupo Hace referencia al grado de	a) Tiempo de conocimiento b) Reconocimiento de los integrantes c) Confianza adquirida	

Aspecto	Pautas de orientación	Descripción
conocimiento que tienen los integrantes entre sí.		
<b>Aceptación</b> Si los integrantes tienen afinidad y se identifican entre si para lo que van a hacer	a) Pertinencia b) Respeto c) Identificación	
<b>Procesos conjuntos</b> Si alguna vez en la vida los integrantes han llevado procesos juntos y como los llevaron a cabo.	a) Experiencias pasadas b) Visualización de oportunidades c) Conflictos evidenciados	
<b>Relaciones con la comunidad</b> Evidenciar los contactos que ha establecido cada uno con la comunidad y si pertenecen a alguna red	a) Contactos b) Pertenencia a una red de la comunidad	
<b>Reconocimiento del territorio</b> Indagar que tanto conocen los integrantes sus territorio	a) Identificación de necesidades-problemáticas b) Identificación de oportunidades	
<b>Liderazgo</b> Reconocimiento de los liderazgos que hay	a) Identificación de lideres b) Reconocimiento de cualidades de liderazgo	

## 5. Valoración

Para realizar la valoración del diagnóstico ya existe un promedio estipulado para cada aspecto, dependiendo de lo que se encuentre en dicho aspecto se calcula el porcentaje correspondiente, ejemplo, si el aspecto de grupo equivale a un 25%, y encontramos en la elaboración del instrumento que las personas no se conocen, no tienen confianza entre ellos, eso hará que el porcentaje baje. La valoración está sujeta a la percepción de la persona que diligencia el formato, es por tal razón que se sugiere sea un trabajador social o psicólogo organizacional.

%	Aspecto	Valoración
25%	Grupo	
15%	Aceptación	
20%	Procesos conjuntos	

15%	Relaciones con la comunidad	
15%	Reconocimiento del territorio	
10%	Liderazgo	
100%	<b>TOTALES</b>	

Quando se obtenga el porcentaje total del diagnóstico se compara con los criterios que a continuación se exponen, haciendo que la organización se situé en uno de ellos y evidencia su grado de madures para emprender el proceso.

<b>CRITERIOS PARA EMPRENDER Y RESPONDER AL PROCESO</b>	
0 – 45%	Carece de una base social. Se requiere de mucha disponibilidad y compromiso por parte de los participantes para conformar un grupo que permita desarrollar el telecentro.
46 – 60 %	Hay una base social en proceso de estructuración, falta evidenciar más identidad entre los integrantes del grupo.
61-100 %	Grupo con base social apropiada para iniciar el emprendimiento.

**Formato de Diagnóstico Grupal**

**1. Observaciones preliminares**

Preferiblemente, este formato debe ser diligenciado por un trabajador social o psicólogo organizacional.

Es necesario que este instructivo se diligencie con todo el equipo de trabajo de la organización.

Con el diligenciamiento de este instructivo la organización a fortalecer podrá evidenciar el grado de identidad y fortaleza que tienen sus integrantes. Los aspectos por los cuales se indagan generarán en los integrantes una mirada sobre sí mismos y su relación con los otros, es una radiografía o foto de varios aspectos sociales de la organización que permitirá tener en cuenta para mejorar y evitar posibles conflictos.

**2. Información General**

**Responsable del Diagnóstico:** \_\_\_\_\_

**Fecha de elaboración del diagnóstico:** Día \_\_\_ Mes \_\_\_ Año \_\_\_\_\_

**Telecentro/Empresa Social:** \_\_\_\_\_

**3. Grupo**

Quiénes conforman el grupo gestor del Telecentro: *(Escriba nombre completo de los asistentes y no asistentes)*

Asistentes	No Asistentes

Cuáles son las funciones o roles de cada integrante y su nivel de responsabilidad en la organización (ej. Secretario, logística, etc.)

Integrante (asistente)	Rol o función en la organización

Cómo están organizados: estructura interna (ej. de acuerdo a lo que resulte, comisiones, líneas de trabajo, hacer el organigrama si lo tienen)

---

---

---

---

---

---

#### 4. Trabajo en Grupo

Cuales fortalezas se identifican en la organización para el trabajo en grupo (cuales otras son menos visibles y cuáles no han sido potenciadas)

Fortalezas potenciadas	Fortalezas menos visibles

Dificultades evidenciadas para trabajar en grupo (ej. tiempo, disposición, mal entendidos)

---

---

---

---

---

---

La organización crea las condiciones y espacios necesarios para que se pueda dar el trabajo en equipo, por ejemplo, ¿reuniones periódicas, comités para la realización de tareas específicas, jornadas de integración, espacios de reflexión, etc.?

---

---

---

¿La organización asigna responsabilidades que pueden ser trabajadas conjuntamente entre sus diferentes áreas?

---

---

La cooperación y la complementariedad son características del estilo de trabajo en la organización?

---

---

## 5. Canales de Comunicación

Comunicación interna: escriba todas aquellas formas que utilizan en la organización (ej. persona a persona, persona con la organización, persona con cargo, persona con jefe)

---

---

¿Los miembros de la organización hacen retroalimentación permanentemente de los resultados, logros, nuevos proyectos, procedimientos organizacionales, decisiones tomadas y criterios de actuación?

---

---

¿La organización propicia la comunicación entre sus miembros y dispone de medios apropiados para ello?

---

---

¿La comunicación en la organización, favorece la expresión de sentimientos y emociones de sus miembros, enriqueciendo así las relaciones?

---

---

Comunicación externa: escriba como se comunican con la comunidad –estrategias, medios utilizados- (ej. reuniones, carteles, volantes)

---

---

¿La organización adelanta diálogos e intercambio permanente de saberes para dar a conocer en el entorno, sus proyectos y acciones?

---

---

¿La organización adelanta acciones de comunicación, como herramienta para alcanzar algunos de sus propósitos, por ejemplo, la producción de material pedagógico, programas radiales, campañas de publicidad, etc?

---

---

¿La organización se relaciona con otros a partir del conocimiento de sus capacidades, valores, intereses y aptitudes?

---

---

## 6. Toma de Decisiones

En los procesos de toma de decisiones ¿Quiénes deciden?

---

---

¿Son todos partícipes?

---

---

¿Cómo se llega a consensos?

---

---

¿Los miembros de la organización son capaces de llegar a consensos con externos u otras organizaciones que piensan diferente?

---

---

## 7. Relaciones con la Comunidad

¿Qué personas al interior de la organización se encargan del proceso de relacionamiento con la comunidad (ej. a cargo de una persona, son todos, una comisión, etc.)

---

---

¿Cómo se afianzan relaciones con la comunidad (ej. realizan actividades, proyectos, reuniones informativas, etc.)

---

---

¿Cómo responde la comunidad (ej. se interesa, pregunta, los apoya, se apropia de la organización, no hay apoyo, etc.)?

---

---

## 8. Liderazgo

¿Al interior de la organización se promueve entre sus integrantes el liderazgo?

---

---

Ofrece o propende por la formación de sus integrantes para adquirir habilidades en liderazgo.

---

---

El tipo de liderazgo de la organización se caracteriza porque propicia la construcción colectiva, acompaña y da orientaciones.

---

---

## 9. Manejo de Conflictos

Los conflictos y crisis que se presentan son tomados como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento para la organización, de ejemplos de esto.

---

---

¿Los conflictos son reconocidos, se tratan adecuadamente? Describa de que manera se resuelve un conflicto.

---

---

La organización privilegia el tratamiento abierto de las diferencias y el análisis de los asuntos conflictivos. ¿En acciones concretas, como se hace?

---

---

Utiliza diferentes métodos y técnicas para tratar los conflictos dependiendo de los problemas o situaciones que se presentan, Describa las más relevantes.

---

---

Propicia espacios para el tratamiento de los conflictos que se presentan. Escriba cuales.

---

---

## 10. Procesos, proyectos realizados o en ejecución

Que procesos relevantes pasados y presentes ha realizado o realiza la organización: mencionarlos, describirlos brevemente y cómo lo hacen.

---

---

Aprendizajes de esos procesos.

---

---

## 11. VALORACIÓN

Para realizar la valoración del diagnóstico ya existe un promedio estipulado para cada aspecto, dependiendo de lo que se encuentre en dicho aspecto se calcula el porcentaje correspondiente, ejemplo, si el aspecto de grupo equivale a un 25%, y encontramos en la elaboración del instrumento que las personas no se reconocen aun, no tienen confianza entre ellos, eso hará que el porcentaje baje. La valoración está sujeta a la percepción de la persona que diligencia el formato, que se sugiere sea un trabajador social o psicólogo organizacional.

%	Aspecto	Valoración
15	Grupo	
15	Trabajo en grupo	
10	Canales de comunicación	
10	Toma de decisiones	
15	Relaciones con la comunidad	
10	Liderazgo	
10	Cumplimiento de las tareas para el logro de los objetivos	
10	Manejo de conflictos	
5	Procesos, proyectos realizados o en ejecución	
100%	<b>TOTAL</b>	

Cuando se obtenga el porcentaje total del diagnóstico se compara con los criterios que a continuación se exponen, haciendo que la organización se sitúe en uno de ellos y evidencia su grado de madurez para emprender el proceso.

## Guía para la Realización del Plan de Fortalecimiento Social

### 1. Definición

La sostenibilidad social se entiende como aquellas prácticas y características del telecentro relacionadas directamente con la base social y la capacidad que quienes la integran tienen para relacionarse entre ellos y con el entorno en pro de lograr objetivos técnicos, financieros, políticos y tecnológicos.

### 2. Requerimientos de la actividad

- Persona que estuvo a cargo de la realización del diagnóstico grupal social
- Formato
- Base social del Centro Poeta o Mi Llave

### 3. Metodología

La persona a cargo de realizar el diagnóstico social grupal realiza una propuesta de plan de fortalecimiento desde el enfoque social y la socializa con todo el grupo. Es necesario que todos aquellos que van a hacer parte del proceso de fortalecimiento validen lo que se va a realizar. Este proceso de fortalecimiento es constante en el tiempo y se debe realizar al menos una vez cada mes, pero en caso de ser necesario se hacen sesiones más frecuentes.

Cada objetivo del plan de fortalecimiento debe evaluarse periódicamente (al menos cada 6 meses) para ver los avances/retrocesos y hacer propuestas al respecto.

### 4. Aspectos a analizar

Los aspectos pueden ser ampliados por la base social para adicionar temáticas como normatividad, liderazgo, entre otras. Cuando esto se realiza, se debe concertar sobre lo que significa o cómo se define cada temática. Las que se proponen son:

Diagnóstico Social	
Aspecto	Análisis
<b>Equipo</b>	Tienen roles definidos, hay una estructura administrativa y operativa, las personas tienen definidas sus responsabilidades y las asumen.
<b>Trabajo en equipo y canales de comunicación</b>	La cooperación y la complementariedad es su principal principio para el trabajo en equipo. Conocen sus fortalezas y debilidades para trabajar. Se crean las condiciones para realizar reuniones periódicas, jornadas de integración.

	<p>Tienen establecidos canales de comunicación formales. La comunicación permite la expresión de sentimientos y problemas.</p> <p>La comunicación permite la retroalimentación permanente de los procesos.</p> <p>La comunicación con la comunidad tiene estrategias establecidas y sirve de promoción de sus servicios o productos.</p>
<b>Toma de decisiones</b>	<p>La toma de decisiones es consensuada con todos los integrantes de la organización.</p> <p>Se llega a consensos con facilidad y respeto por la diferencia.</p>
<b>Manejo de conflictos</b>	<p>Los conflictos que se presentan son vistos como una oportunidad para generar cambios</p> <p>Los conflictos son manejados y solucionados por medio del dialogo</p> <p>Se procura hacer un mantenimiento preventivo en las relaciones para evitar los conflictos</p>
<b>Procesos llevado a cabo</b>	<p>Tienen registro de los procesos llevados a cabo,</p> <p>Aprenden de cada proyecto realizado, hacen permanente retroalimentación de lo realizado.</p>
<b>Relaciones con la comunidad</b>	<p>Las relaciones con la comunidad son cordiales, claras y oportunas.</p> <p>Se les informa y comparte a las personas de la comunidad su quehacer social y empresarial y estas responden asertivamente.</p> <p>Tienen varias personas al interior de la organización que se relacionan con la comunidad.</p>
<b>Logros evidenciados</b>	<p>Se escribe de manera concreta los logros y avances en cada uno de los aspectos al cabo del tiempo definido para evaluarlos. Esta información se debe ir actualizando en el tiempo y socializarla con todos los integrantes de la base social.</p>

**Formato para la Realización del Plan de Fortalecimiento social**

**1. Observaciones preliminares**

Este formato de Plan de Fortalecimiento lo diligencia la persona que directamente realizó el “INSTRUMENTO DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL”, porque los insumos que recogió de dicho formato servirán para elaborar este plan de fortalecimiento.

En cada aspecto se describe como se encuentra actualmente, se hacen unas recomendaciones al respecto y se plantean unos objetivos, los cuales deberán ser validados con las personas de la organización.

*“Los objetivos planteados pretenden ser medibles a seis meses con un seguimiento continuo”*

**2. Información General**

Responsable del Plan: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: Día \_\_\_ Mes \_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Presentado a: \_\_\_\_\_

Telecentro/Empresa Social: \_\_\_\_\_

**3. Equipo**

Observaciones	Recomendaciones

Objetivo a Lograr:

**4. Trabajo en Equipo y Canales de Comunicación**

Observaciones	Recomendaciones

Objetivos a Lograr:

## 5. Toma de Decisiones

Observaciones	Recomendaciones

Objetivos a Lograr:

## 6. Manejo de Conflictos

Observaciones	Recomendaciones

Objetivos a Lograr:

## 7. Procesos Llevados a Cabo

Observaciones	Recomendaciones

Objetivos a Lograr:

## 8. Relaciones con la comunidad

Observaciones	Recomendaciones

--	--

**Objetivos a Lograr:**

## 10. Sostenibilidad Organizacional

Es aquella sostenibilidad relacionada con las buenas prácticas de gobernabilidad, lo cual está directamente relacionado con la sostenibilidad social y política.

Los aspectos a trabajar y fortalecer son:

- Estructura de **governabilidad**: entendida como los diferentes estamentos para la toma de decisiones. Por tratarse de una empresa social se da por entendido que las decisiones estructurales se toman de manera colectiva y consensuada con todos aquellos directamente relacionados y la amplitud depende de las políticas del telecentro, pudiendo participar: asociados, trabajadores, operadores, voluntarios y usuarios.

Los estamentos de gobernabilidad más comunes de una empresa social son:

- Cuando se trata de una unidad de negocios de una organización madre: el coordinador o administrador; los gestores del telecentro que toman decisiones de tipo operativo y para su autoregulación, lo que deberá ser comunicado y en ocasiones sometido a consulta de las personas que la organización madre designe para esto; y finalmente el estamento rector (junta directiva, consejo de administración o similar) de la organización madre. Para lograr la sostenibilidad política es necesario que cada estamento tenga muy claro (de manera formal, es decir, escrito y validado por todos) cual es su nivel de injerencia en la toma de decisiones y cuáles espacios son de participación colectiva; esto es necesario no solamente desde el punto de vista de la sostenibilidad política, sino también desde la exigencia que tiene cualquier empresa para una toma ágil de decisiones de acuerdo a las condiciones del mercado.
- Cuando es una empresa social autónoma: una junta directiva o consejo de administración (dependiendo del país y figura jurídica), un consejo de fundadores, la base social en pleno y el director ejecutivo o gerente. Las empresas sociales más efectivas son aquellas que en el estamento de la junta directiva han integrado externos de acuerdo a la apuesta estratégica. De igual forma, es necesario establecer los roles y pertinencia de cada estamento, lo que generalmente se regula desde los estatutos y reglamentos o protocolos internos.

Como elemento fundamental en la sostenibilidad organizacional está la planeación que se desarrolla por medio de:

- **Los objetivos**, son aquellos que orientan la ruta hacia la que se dirige el equipo gestor de la idea. Su formulación requiere tener claro la situación inicial (social, técnica, administrativa, en la relación con el entorno, etc.) y a dónde se quiere llegar, el nivel de apoyo de la organización madre (en caso de que exista) y establecerlo de manera consensuada con ésta y demás actores involucrados (ej. los voluntarios).

Para lograr objetivos idóneos (que no únicamente contemplen lo técnico) es necesario dedicar tiempo a escuchar las expectativas de cada involucrado, lo que está dispuesto a aportar, su propuesta en actividades para lograrlos y la forma de hacerlas.

En el establecimiento de los objetivos debe quedar plasmada la respuesta a las siguientes inquietudes:

¿Qué queremos hacer?  
¿Para qué lo queremos hacer?  
¿Cómo lo vamos a hacer?  
¿Cuándo lo vamos a hacer?

} Elaboración de los objetivos

Los objetivos deben abarcar lo relacionado con la cohesión de la base social o grupo de trabajo y las aspiraciones que como empresa social se quiere lograr en términos de posicionamiento, ventas, crecimiento, etc.

Establecidos los objetivos, éstos tienen que quedar definidos de manera entendible para todos, deben ser concretos y estar formalizados (escritos y visibles). El grupo en consenso debe elegir las formas, los plazos y el reparto de responsabilidades para lograrlos.

- Las **normas** son acuerdos explícitos sobre los comportamientos que los miembros del grupo deben o no poner en práctica. Se trata, por tanto, de una representación colectiva de los participantes alrededor de un comportamiento justo y adecuado en un sistema social concreto.

Deben plantearse en función de las necesidades del grupo y aplicarse de manera flexible aunque los límites deben ser claros.

La necesidad de establecer normas dentro del grupo se justifica para:

- Mantener la estabilidad del grupo
- Asegurar coherencia de sus acciones
- Hacer más efectivas las acciones conjuntas
- Regular los comportamientos

Las empresas sociales deben tener un reglamento o manual de convivencia donde se establezcan las normas principales de acuerdo a las áreas y/o actividades y se regula la relación con la organización madre.

- **Los planes de mejoramiento organizacional:** deben ser realizados bajo una óptica de aprendizaje continuo y la retroalimentación de mejores prácticas de organizaciones similares, bien sea desde su actuar como empresa social o por la temática desarrollada, TIC.

El plan implica poner los objetivos en un horizonte de tiempo, organizados por áreas a trabajar, con indicadores de seguimiento y espacios de aprendizaje continuo.

A continuación se detallan los pasos a seguir para analizar esta sostenibilidad.

Paso	Temática	Documentos	Aclaraciones
1	Sostenibilidad Organizacional	Formato	Este formato se presenta como un diagnóstico que le permitirá entender la situación actual de la organización en cuando a su sostenibilidad organizacional, los puntos faltantes o débiles son aquellos que hay que mejorar

## Formato para el Diagnóstico de la Sostenibilidad Organizacional

---

---

### 1. Información General

Responsable del Diagnóstico: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración del diagnóstico: Día \_\_\_ Mes \_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Telecentro/Empresa Social: \_\_\_\_\_

### 2. Gobernabilidad

Las decisiones se toman de manera consensuada entre los diferentes involucrados directos con el Centro, es decir, voluntarios, coordinador, operador (puede ser la misma persona con ambos roles), junta directiva de la organización, usuarios?

---

---

---

---

Haga un listado sobre las decisiones de deben ser tomadas por:

Actor	Decisiones que pueden tomar
Todos los arriba mencionados	
Coordinador/ Operador	
Junta Directiva de la Organización	

### 3. Los Objetivos

Escriba los 3 principales objetivos del Centro, recuerde que deben ser medibles, tener un tiempo establecido para su cumplimiento, cuantificable y se debe expresar el cómo de manera muy general.

Uno de los objetivos debe relacionarse con el fortalecimiento de la base social del Centro, es decir de quienes lo conforman y prestan el servicio día a día.

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

Una vez escritos, póngalos a consideración de todos quienes directamente se relacionan con el Centro, en el caso de los usuarios puede escoger uno o dos muy cercanos, recuerde que lo escrito debe responder a:

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Qué queremos hacer?			
Para qué lo queremos hacer?			
Cómo lo vamos a hacer?			
Cuándo lo vamos a hacer?			

*“Una vez los tenga definido escríbalos en letra grande y póngalos en un lugar visible para todos quienes frecuenten el lugar.”*

#### 4. Las Normas y Funciones

Escriba las principales normas del Centro, recuerde que deben ser tanto las externas (servicio) como las internas de funcionamiento (horarios, deberes, derechos, sanciones, etc.)

---

---

---

---

---

Escriba los roles o cargos que se relacionan directamente con el Centro (ejemplo: operador o coordinador, secretaria, digitador, capacitador o tallerista, etc.) y dibuje el organigrama del Centro:

---

---

Escriba para cuáles de los que escribió anteriormente tiene establecido el manual de funciones

---

---

Escriba cuáles son los valores y/o principios del Centro

---

---

---

---

---

Los valores y principios mencionados arriba fueron construidos conjuntamente o han tenido un proceso de validación? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_.

**Conclusión:** En caso de responder negativamente, es necesario que realice una sesión para validar con todo el grupo directamente relacionado con el Centro, los valores y principios y una vez realizado esto los ponga en un lugar visible a todos (voluntarios, usuarios, asociados, trabajadores.

## 11. Sostenibilidad Política

Es aquella que hace referencia a la prevención/superación, de manera metodológica y sostenible de los riesgos que afronta toda organización.

Los riesgos hacen referencia a:

- El sustento legal del telecentro, tanto desde la organización madre (estatutos, objeto social), como de sus propios documentos internos.
- Las situaciones generadas a partir de las decisiones de quienes integran la organización madre y el telecentro.
- Las situaciones no controladas del entorno tales como cambio de leyes, variables macroeconómicas, cambios de gobernantes (alcalde, gobernador, etc)

El telecentro debe conocer con exactitud:

- La pautas de relacionamiento entre la organización madre y el telecentro como unidad de negocio y/o como iniciativa social: estatutos organización madre, actas de junta donde se autoriza la creación o inicio; reglamento interno o protocolo de relacionamiento.

- Revisar con detalle la pertinencia de la existencia del telecentro en los estatutos y objeto social de la organización madre.
- Leyes y normas relacionadas con TIC a nivel local, regional y nacional. Asesorarse con un experto sobre las ventajas y restricciones establecidas para las tecnologías de la información y la comunicación en general y para todas aquellas organizaciones que las propicien.
- Que tan dependiente es el telecentro sobre la decisión o posición de una o varias personas fuera del telecentro. Por ejemplo se debe pensar: ¿qué pasa si cambia el alcalde? Qué pasa si cambia el liderazgo en la empresa de telecomunicaciones que apoya el telecentro? Estos son solo algunos ejemplos que ilustran las preguntas que se debe hacer cada telecentro sobre su preparación estratégica para afrontar de manera exitosa este tipo de cambios.

A partir de este conocimiento se debe hacer un análisis de riesgo actual a mediano y largo. El análisis debe dar como resultado estrategias que permitan a la organización afrontar o evitar los riesgos y asegurar su permanencia y estabilidad en el tiempo.

Paso	Temática	Documentos	Aclaraciones
1	Sostenibilidad Política	Formato	Este formato se presenta como un diagnóstico que le permitirá entender la situación actual del Telecentro cuando a su sostenibilidad política, los puntos faltantes o débiles son aquellos que hay que mejorar

## Formato para el Diagnóstico de la Sostenibilidad Política

---

---

### 1. Información General

Responsable del Diagnóstico: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración del diagnóstico: Día \_\_\_ Mes \_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Telecentro /Empresa Social: \_\_\_\_\_

### 2. Alineación con la Organización Gestora<sup>6</sup>

Escriba el objeto social de la organización

---

---

---

---

El objeto social está alineado con la labor a realizar desde el Centro Poeta / Mi Llave?

Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

En los estatutos de la organización está regulado el funcionamiento de unidades de negocio:

Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_.

La junta directiva de la organización autorizó de manera formal la conformación del Centro Poeta / Mi Llave (debe existir un acta formal). Escriba el numero del acta dónde esto fue autorizado

\_\_\_\_\_

¿La creación del centro está alineado con la estrategia de la organización? Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_.

En caso afirmativo escriba en qué actividades o componentes de la estrategia está alineado

---

---

---

En caso de que las respuestas sean negativas, debe reformular sus estatutos o adicionar un capítulo al reglamento interno de la organización donde de manera explícita se regule el funcionamiento del Centro Poeta / Mi Llave como unidad de negocios.

---

<sup>6</sup> La organización gestora es la organización que opera, administra o de la que depende directamente el Centro

En caso de que la junta no lo tenga autorizado debe quedar un registro formal de que el tema fue tratado y se dio el aval de conformación del Centro.

### 3. Toma de Decisiones

Hay una persona que de manera formal (bajo contrato laboral, de voluntariado, acta de compromiso, otros) esté destinada para la coordinación/operación del Centro? Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_

La autonomía del coordinador/operador está delimitado por un manual de funciones? Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_

Hay una junta directiva o comité que apoye al coordinador/operador del Centro y sea el encargado de tomar las decisiones estratégicas. Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_.

### 4. Entorno

Escriba el nombre de las principales leyes, decretos y reglamentaciones sobre TIC que han sido emitidas por el gobierno local/nacional y demás entes encargados del tema, y como estas leyes, decretos o reglamentaciones afectan el Centro (impacto positivo o negativo)

Leyes, decretos y reglamentaciones	Impacto

Escriba las principales ventajas, beneficios, preferencias que tiene a nivel legal/tributario por ejercer una función social

---

---

---

Escriba el nombre de la dependencia que a nivel gubernamental se relaciona con el tema de TIC (en algunos casos puede haber más de una) y cual es su relación con esa dependencia.

---

---

Escriba el nombre de la dependencia que a nivel gubernamental se relaciona con el tema de discapacidad (para POETA) y reinserción (para MiLlave) (en algunos casos puede haber más de una) y cual es su relación con esa dependencia.

---

---

Escriba el objetivo del milenio que se relaciona el quehacer del Centro Poeta / Mil Llave

---

---

**CONCLUSIÓN:** partir del conocimiento adquirido se debe hacer un análisis de riesgo actual, a mediano y largo plazo, de acuerdo a lo previsto por la organización en su plan estratégico en los diversos horizontes de tiempo y a nivel externo las proyecciones sobre TIC realizados a nivel local, regional y de país. El análisis debe dar como resultado estrategias que permitan a la organización afrontar o evitar los riesgos y asegurar su permanencia y estabilidad en el tiempo.

## 12. Sostenibilidad Tecnológica

Cuando se habla de sostenibilidad tecnológica se refiere a mantener siempre relevante la infraestructura tecnológica. La sostenibilidad tecnológica no está basada sólo en las inversiones que se deben realizar en el telecentro para renovar los computadores, impresoras, escáner, entre otros. También hace énfasis en el uso que se hace de las herramientas, cada cuánto y cómo se protege cada una, que tipo de mantenimientos se les da, cuántas personas se encargan de dicha labor, y qué tan calificados están para realizarla, etc. Es decir, la sostenibilidad tecnológica no se da solamente en la medida que se adquieren nuevas herramientas o cada cuánto se adquieren, también se basa en el uso y manejo que a través del tiempo a las herramientas que se tienen en el telecentro. Para lograr esta sostenibilidad es importante tener en cuenta que es indispensable un manejo adecuado de las herramientas con que se cuentan, realizar alianzas estratégicas y velar por mantener capacitado al recurso humano con que se cuenta en el telecentro, de manera que se pueda innovar.

Es importante tener en cuenta que si en el grupo que trabaja es necesario fortalecer los conocimientos técnicos, se pueden apoyar haciendo convenios con personas de la misma comunidad que sepan de mantenimiento, actualización y reparación de equipos o a través del trabajo voluntario que deben realizar algunos estudiantes universitario o técnicos de la localidad. Es de gran importancia que en el grupo exista una persona que brinde soporte, asesoría y realice las actividades necesarias para que los equipos estén funcionando adecuadamente, además para prestar el servicio en mantenimiento de equipos a las personas de la comunidad que cuentan con estos en su vivienda o lugar comercial.

El telecentro debe tener provisiones financieras adecuadas en caso de requerir mantenimientos, reparaciones, compra de antivirus y demás aspectos técnicos para el buen funcionamiento del Telecentro. Además es importante recordar que hay programas que se pueden utilizar de manera gratuita y son llamados *Open Source* los cuales permiten realizar las mismas actividades que los programas licenciados, pero en caso de no poder adquirir las licencias de manera legal son una muy buena opción para prestar los servicios en el telecentro.

Paso	Temática	Documentos	Aclaraciones
1	Sostenibilidad Tecnológica	Formato	Este formato se presenta como un diagnóstico que le permitirá entender la situación actual del telecentro en cuando a su sostenibilidad tecnológica, los puntos faltantes o débiles son aquellos que hay que mejorar

## Formato para el Diagnóstico de la Sostenibilidad Tecnológica

---

---

### 1. Datos del telecentro

Nombre del Telecentro: \_\_\_\_\_

Dirección del Telecentro: \_\_\_\_\_

Nombres del Administrador: \_\_\_\_\_

Apellidos del Administrador: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación técnica: Día \_\_\_ Mes \_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Hora de la Evaluación Técnica: \_\_\_\_\_

Realizada por: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

*Es importante que al leer estos aspectos y evaluarlos se cuestionen si cumplen con cada uno de estos requerimientos, en caso de no ser así, es importante hacer una revisión e identificar de qué manera se puede mejorar para garantizar sostenibilidad y la prestación de servicios con calidad, para generar valor agregado, y la comunidad en general sienta que es un espacio incluyente, así que manos a la obra y a reflexionar !!! Realice esta evaluación periódicamente para tomar acciones correctivas.*

### 2. Personal del telecentro

El administrador o monitor asisten a capacitaciones, o están constantemente estudiando de modo que puedan estar actualizados en aspectos técnicos que apliquen en el cuidado y nuevos servicios a ofrecer en el Telecentro.

Mucho \_\_\_\_ Poco \_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

El administrador o monitor conocen los riesgos de no mantener actualizados los programas de limpieza de los equipos.

Mucho \_\_\_\_ Poco \_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

EL personal del telecentro verifica cada uno de los computadores al iniciar o finalizar la jornada de trabajo con el fin de revisar su estado.

Siempre \_\_\_\_ Algunas Veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

### 3. El Telecentro

Se cuenta con un espacio aseado, en buen estado, aireado, con buen sistema de iluminación y alternativas de acceso para permitir el ingreso de personas en situación de discapacidad.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Tienen un lugar visible las normas, deberes y derechos que tienen las personas al ingresar al Telecentro (es muy importante que aspectos como el no comer o tomar bebidas, sean prioridad ya que permiten no exponer los equipos a daños técnicos).

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Hay algún tipo de alianza o contratación con instituciones o personas que tengan un buen conocimiento en el tema técnico, para que realicen, limpieza y actualización, de manera regular, a los equipos técnicos como: impresora, computadores, fotocopiadora, esto en caso que el administrador o monitor no posean estas habilidades o capacidades.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### 4. Equipos y Software

Existe una cultura de cuidado con los equipos, solicitando a los usuarios que cada vez que vayan a utilizar dispositivos o USB tengan la precaución de vacunarlos, y en caso de no saber realizar este procedimiento solicitar al administrador y monitor que lo realice.

Siempre \_\_\_\_ Algunas Veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

Los usuarios pueden descargar cualquier tipo de programas a los computadores o deben solicitar autorización al operador o monitor?

Si Pueden \_\_\_\_ No pueden, deben solicitar permiso \_\_\_\_\_

El administrador y/o el monitor del telecentro limpian los equipos al menos dos veces por semana (limpieza física)

Siempre \_\_\_\_ Algunas Veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

El administrador y/o el monitor del telecentro corren diariamente el antivirus en el telecentro

Siempre \_\_\_\_ Algunas Veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

El antivirus se mantiene actualizado con protección a los virus que salen prácticamente todos los días?

Siempre \_\_\_\_ Algunas Veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

Tienen algún programa o software como **Windows SteadyState** o realizan alguna actividad manual, donde se esté haciendo limpieza de los equipos a través de la eliminación de archivos guardados y temporales cada vez que se reinician los equipos?

Siempre \_\_\_\_ Algunas Veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

Tienen algún programa, software con protecciones a varios niveles, siendo eficaz contra amenazas entrantes y salientes (por ejemplo un FireWall)

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Dentro de los excedentes se tiene en cuenta otros gastos que tienen que ver con esas piezas que pueden necesitar los equipos para mantenerse vigentes.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**CONCLUSIÓN:** partir del conocimiento adquirido se debe hacer un análisis de riesgo actual, a mediano y largo plazo, en cuando a la sostenibilidad tecnológica.

### 13. Sostenibilidad Financiera o Económica

La sostenibilidad financiera se basa en la claridad de productos y servicios que el telecentro vaya a prestar. Así mismo, esta claridad se logra al analizar la razón social del telecentro, sus líneas de servicios y su mercado objetivo, ya que con base en esta información, se decide un tiempo en el que la empresa libraré su inversión y podrá generar excedentes que le permitan realizar inversiones y mejorar sus productos y servicios. Además permite pensar en desarrollar nuevos proyectos y productos/servicios que complementen la razón de ser del telecentro.

Los productos y servicios que se diseñen y presten, deben responder a las necesidades de la comunidad, como se determinó y explicó en la guía de caracterización. Estas necesidades no son de tecnología sino de desarrollos social, económico, cultura, entre otros, que mejoran la calidad de vida de la población objetivo del telecentro.

Cuando se habla de lograr una sostenibilidad financiera, además de pensar en los servicios innovadores y la promoción de éstos, el grupo que trabaja en el telecentro debe gestionar y buscar aliados que aporten al desarrollo de las metas propuestas, es muy importante que actividades como los cursos o capacitaciones puedan ser subsidiados o motivados por una organización comunitaria, esto con el fin de atraer un grupo población determinado y abarcar la población más necesitada en formación y capacitación.

Adicionalmente, es importante que el grupo del telecentro tenga capacidad de identificar las necesidades de la comunidad a medida que vayan realizando actividades de capacitación e información, esto con el fin de identificar programas y herramientas que se requieran para la prestación de estos servicios.

A partir del diseño del plan financiero, se debe realizar un monitoreo constante del mismo para verificar que si se estén desarrollando las actividades de la manera en que fueron establecidas para cumplir la meta. Del mismo modo, permite supervisar que los egresos e ingresos si estén acordes a como se planteó inicialmente, ya que si se detectar alguna falla en el camino, se pueda solucionar a tiempo o tomar medidas que no alteren el desempeño del telecentro.

Paso	Temática	Documentos	Aclaraciones
1	Sostenibilidad Financiera	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Guía</li><li>2. Formato o Modelo Financiero</li></ol>	<p>Para trabajar este instrumento es necesario abrir el documento de EXCEL que se llama MODELO DE PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.</p> <p>Las celdas que están en gris no se deben modificar.</p> <p>Las celdas en amarillo son aquellas en las que usted debe ingresar la información adecuada</p>

			para su telecentro
--	--	--	--------------------

## Guía para el Análisis y Desarrollo de la Sostenibilidad Financiera

---

---

### 1. Datos del telecentro

Nombre del telecentro: \_\_\_\_\_

Dirección del Telecentro: \_\_\_\_\_

Nombres del Administrador: \_\_\_\_\_

Apellidos del Administrador: \_\_\_\_\_

Fecha de realización del plan: Día \_\_\_ Mes \_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Hora de realización del plan: \_\_\_\_\_

Realizada por: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### 2. Proyecciones Macroeconómicas

Cada país cuenta con diferentes valores y páginas donde se pueden consultar los indicadores macroeconómicos, peor si en todos los países estos indicadores significan lo mismo, por eso se considera importante conocer el significado de estos.

**Inflación:** Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.<sup>7</sup>

**Índice de Precios al Productor (IPP):** una medida del porcentaje de cambio, a través del tiempo, del costo promedio de una gran canasta de bienes y servicios comprados por los hogares del país, manteniendo constante la calidad y la cantidad de los bienes.<sup>8</sup>

### 3. Definición de productos y servicios

---

<sup>7</sup> Tomado de: <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>

<sup>8</sup> Tomado de: <http://www.businesscol.com>

Antes de empezar a utilizar el modelo financiero, se debe tener muy claro cuáles son los productos o servicios que se van a ofrecer en el telecentro. Abra el Instrumento que está en Excel y en la primera hoja detalle la información de los productos y servicios a ofrecer.

#### 4. Proyecciones Económicas

Para realizar un plan financiero es importante conocer indicadores económicos del país o de la región en la cual se va a montar el telecentro.

En la primera página del libro de Excel MODELO DE PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA TRUST, hay un ejemplo de estas proyecciones de indicadores macroeconómicas. Todos estos campos se deben reemplazar por aquellos de su país ya que el Excel funciona de manera dinámica y requiere estos datos para hacer los cálculos.

Para realizar las proyecciones económicas del telecentro no es necesario tener todos estos índices que aparecen acá. Son indispensables: PIB, Inflación, precio del dólar y devaluación. El resto de indicadores pueden ayudar a tomar decisiones pero no son indispensables.

**Producto Interno Bruto (PIB):** Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones.<sup>9</sup>

**Devaluación:** la pérdida de valor de una moneda frente a otra.

**Precio del dólar:** En Colombia la moneda de referencia es el dólar; por lo tanto, se toma el valor de cuántos pesos colombianos debo dar para comprar un dólar, para el desarrollo de proyectos.

**DTF (Depósito a Término Fijo):** es la tasa que tienen los certificados de depósito a término fijo.

**Tasa de Referencia (RT):** Tasa de interés que se deriva de los costos de fondeo y de operación de los recursos utilizados por cada institución para el otorgamiento de los créditos preferenciales.<sup>10</sup>

#### 5. Supuestos

Para hacer el plan financiero cuando no se ha empezado a funcionar como telecentro, se debe partir de unos supuestos que ayudarán a aproximarse a las cifras reales de operación.

Se debe tener presente que estos datos deben ser lo más cercanos a la realidad, y mientras más lo sean más cercanos serán los resultados a lo que va a pasar en el momento de poner en marcha el telecentro.

Los supuestos se trabajan de acuerdo a lo que se planea vender o tener en el telecentro ó si ya se tienen históricos se puede trabajar sobre estos.

---

<sup>9</sup> IDEM

<sup>10</sup> IDEM

Dentro de los supuestos hay unos servicios que son básicos, pero que igualmente si no los prestan los pueden dejar en blanco. En la hoja llamada SUPUESTOS, llene toda la información en las celdas que están en amarillo. Los servicios básicos son:

Recepción de fax local por mes
Envío de fax local por mes
Fotocopias diarias
Hojas impresas diarias
Hojas impresas a color diarias
Hojas escaneadas por semana

Luego hay un bloque en donde se pide información sobre las capacitaciones, el primer bloque es cuánto dura cada una de las capacitaciones en horas, por ejemplo la capacitación en correo electrónico dura 10 horas y ese valor de 10 es el que se pone en el cuadro. Cuando se pregunta la duración de las capacitaciones por día, se debe detallar la duración de cada clase. Se recomienda que una clase no dure más de dos horas.

El bloque siguiente pregunta cuántas veces a la semana se dictará el curso, por ejemplo el curso de correo electrónico se dicta martes y jueves de 8 a 10 de la mañana; esto quiere decir que se dicta 2 veces por semana.

El siguiente es para poner en el año, cuantas veces planeo dictar ese mismo curso, por ejemplo el curso de correo electrónico se dictará una vez en el primer semestre y otra en el segundo semestre; entonces este curso se dictara 2 veces en el año. Eso depende de los clientes que se tengan para el curso, de la capacidad del telecentro y de la disponibilidad del capacitador.

Luego hay otro bloque de servicios más especializados que cada telecentro puede modificar según sus servicios. Como lo son:

Servicio 1 cuantas veces por semana
Número de páginas digitadas por semana
Número de alquiler de video bean por mes
Número de mantenimientos generales por mes

Cuando se habla de porcentaje para el técnico, es cuando se presta el servicio de mantenimiento de computadores y se cobra un dinero fijo, de ese dinero hay un porcentaje que es para la persona que hace el mantenimiento, porque por lo general no está de planta sino que se le paga por los mantenimientos realizados. Este porcentaje lo debe definir el telecentro.

La tasa de descuento es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro, por lo tanto este debe ser determinado por el telecentro, según los valores y rendimientos del mercado.

Los salarios se definen según cada telecentro y el personal que se va a tener también es decisión del telecentro.

El capital de trabajo es una provisión que se hace para que el telecentro pueda funcionar en caso de que no haya ventas. Este capital de trabajo debe ser definido como política.

Supuestos Insumos: Se refieren a la cantidad de material que se necesita para funcionar, y se debe tener en cuenta que hay de administración que es para poder realizar las actividades administrativas, como facturas papelería etc. y hay otros que son para prestar los servicios.

## **6. Ventas Proyectadas**

En esta página del libro de Excel del modelo financiero se trabaja para poder identificar los ingresos que va a tener el telecentro por la venta de sus productos y servicios.

Estos elementos pueden cambiar de telecentro a telecentro según el contexto en el que se encuentren.

Para definir los precios de venta de los productos y servicios es necesario repasar el estudio de mercado ó caracterización realizada para el telecentro y conocer los precios a los que los negocios similares están ofreciendo estos, para poder ser competitivos.

En el momento que tengan completo el cuadro de supuestos el primer cuadro de esta página se va a completar y podrán ver cuánto vale para los clientes cada hora de capacitación.

***Lo que está en gris, son las celdas que no se deben modificar.***

En la parte de proyección de ventas en unidades, ustedes pueden ver que no todas las capacitaciones se empiezan a dictar a partir del primer año, esto porque se supone que a medida que el telecentro va trabajando va viendo nuevas oportunidades de servicios.

## **7. Costos y Gastos Proyectados**

Los costos de operación fijos, son todos aquellos costos que a pesar de que no se presten servicios en el telecentro se deben pagar.

Los costos de un telecentro a otro pueden cambiar, sólo es poner el nombre del costo que cada uno tiene en la casilla de los nombres del costo.

El mantenimiento preventivo y la provisión para recarga de cartuchos, son rubros que se pueden poner o no, pero ya queda a discreción de cada uno.

Se recomienda tener estos rubros para que no se tenga que sacar montos tan altos en un mismo mes, sin tener el dinero guardado para eso, con el fin de que no se convierta en deuda y problemas para el telecentro.

Cuando hablamos de gastos de administración fijos, estamos hablando de los gastos en los que se debe incurrir, no para la prestación del servicio directamente sino para el manejo del telecentro.

Como lo son: recibos de caja menor, contador en algunos casos, carpetas para uso administrativo, sobres, etc.

En los cuadros que siguen aparecerán los costos y gastos variables, que son aquellos que se originan cuando se presta un servicio, por ejemplo: cuando saco una fotocopia tengo como costos y gastos variables la tinta que me gasté en la fotocopia, la hoja y la persona que saca la fotocopia. Hay un cuadro donde se especifican las unidades gastadas y en el otro el valor de cada unidad y el último es el total de los costos y gastos variables.

En estos cuadros hay un rubro que dice publicidad y mercadeo, ese porcentaje debe ser estudiado y seleccionado según cada telecentro. Y se trabaja con un porcentaje de las ventas.

En la misma hoja hay otro cuadro que muestra los otros gastos de operación, que son gastos que se causan de manera periódica, pero que se deben tener en cuenta, como por ejemplo: los limpiavidrios, escobas de barrer y de trapear, etc. Que no se tienen en cuenta en los demás gastos y se utiliza definir estos como un porcentaje de las ventas.

Por último, se suman todos los costos y los gastos y obtendrá todos los egresos del telecentro. Este dato aparece en el último cuadro de esta página.

## **8. Flujo de Caja del Proyecto**

En la Hoja de flujo de caja del proyecto, inicialmente hay dos cuadros que tienen el nombre de inversión. Hay Inversión en equipos e inversión en insumos.

La inversión en equipos son todos aquellos equipos que se comprarían para el telecentro o que ya se tienen planeado comprar. Aquí se debe definir la cantidad y hacer cotización del precio de estos en el mercado (Se sugiere hacer como mínimo dos cotizaciones por equipo) y la inversión en insumos es con el fin de tener un inventario inicial para poder empezar a prestar los servicios. Estos los debe definir cada telecentro según sus necesidades.

Cuando un telecentro es montado por alguna organización o con la ayuda de algún “padrino”, se da un apoyo para pagar los primeros meses de arrendamiento, servicios públicos e internet, pero eso depende de las políticas y condiciones con las cuales se monta el telecentro.

El flujo de caja es el movimiento de efectivo que anualmente tiene el telecentro, con este flujo de caja uno puede empezar a pensar en próximas inversiones ó si se tiene una deuda, se puede mirar cómo se va a pagar esa deuda.

Al finalizar hay dos indicadores que son el VPN (Valor presente Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

Estos indicadores financieros muestran que tan viable es el proyecto del telecentro, ambos indicadores deben ser positivos para poder decir que el proyecto es autosostenible.

## **9. Estado de Resultados Projectado**

Cuando todos los demás ítems anteriores estén completos nos aparecerá este informe, que es el estado de resultados o de pérdidas y ganancias, que nos muestra el excedente o déficit del telecentro al primer año de funcionamiento.

## **10. Balance General Projectado**

El Balance General también se construye automáticamente cuando el resto de los datos estén ingresados en el modelo.

Este informe nos muestra los activos, pasivos y patrimonio con que cuenta el telecentro y de esta manera se pueden hacer análisis financieros del proyecto telecentro.

## 14. Glosario

### 14.1 Alfabetización Digital

La palabra alfabetización se refiere a educar, es así como se busca educar a personas de diferentes rango de edades o grupos poblacionales en Tecnologías de información y comunicación, es brindarle la posibilidad a las personas de el área rural y urbana que adquieran habilidades y destrezas frente a las herramientas digitales que presente el mundo moderno como computador, internet, escáner, cámaras, celulares, etc.

### 14.2 Apropiación de las TIC

Una vez las personas conozcan las herramientas de Tecnología de información y comunicación, se busca que hagan un uso apropiada de esta, desde sus intereses personales, académicos, familiares comunitarios y laborales, es así que se busca motivar a las personas para que vayan más allá de conocer las herramientas, que exploren y utilicen estas para generar desarrollo personal y local.

### 14.3 Caracterización

Para iniciar cualquier proceso de apropiación, alfabetización y educación se requiere conocer el contexto de la localidad donde se va a desarrollar. La caracterización permite identificar información útil a la hora de realizar convocatorias, plan de trabajo y que debe tenerse en cuenta ya que arroja información relevante en cuanto a Instituciones Educativas, líderes comunitarios, proyectos, programas, medios de comunicación, aspectos religiosos, comerciales y políticos. La lectura de la caracterización permitirá conocer los diferentes grupos poblacionales existentes, las actividades comerciales, agropecuarias y culturales más importantes.

### 14.4 Conectividad

Es la capacidad que tiene un computador, teléfono (dispositivo) de estar conectado de manera autónoma.

### 14.5 Plan de negocios

Es un documento que se realiza al conocer las necesidades, contextos, competencia, productos y servicios a ofrecer, a partir de esto se logra identificar la estrategia a desarrollar teniendo en cuenta la información de mercadeo, financiera, organizacional y técnica, es así como se convierte en una ruta de navegación que permitirá alcanzar la sostenibilidad.

### 14.6 Presupuesto participativo

Es una herramienta consultiva y participativa donde las comunidades priorizan la forma de invertir los recursos económicos, disponibles por la Alcaldía, esto con el fin de hacer participativa la forma de invertir los recursos públicos de acuerdo a la a necesidades de la comunidad.

### 14.7 TIC

Hace referencia a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, constituida principalmente por las herramientas e instrumentos que permiten a las personas comunicarse y recibir información, algunas de estas herramientas son: radio, televisión telefonía convencional y móvil, escáner, Computador e Internet.

#### 14.8 Emprendedor o Emprendedora

Se denomina emprendedor o emprendedora a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendimiento>

#### 14.9 Telecentro<sup>11</sup>

Son lugares de encuentro, aprendizaje y comunicación donde se ofrece el uso de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación, TIC como medios para el fortalecimiento y la gestión de iniciativas encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades

#### 14.10 Sostenibilidad

Los Telecentros son centros de desarrollo local, que tiene una marcada tendencia comunitaria, sin embargo para poder prestar sus servicios deben asumir ciertos costos y gastos, como pago de local, servicios públicos salario de administrador y/o monitor, mantenimiento y actualización de los equipos, todos estos debe salir de la venta de productos y servicios, garantizando la permanencia del Telecentro en su localidad con excelente servicio que beneficien a la comunidad en general. Cuando se habla de telecentros se trabajan varias sostenibilidades como lo son: financiera o económica, social, organizacional, tecnológica y política.

#### 14.11 Empresa social

La empresa social es el resultado de la autogestión comunitaria con el fin de responder a necesidades de índole social de un territorio, mediante el desarrollo de buenas prácticas empresariales, trabajo en red y con un claro propósito del bienestar del ser.

#### 14.12 Base social

La base social de un grupo u organización está formada por todos aquellos colectivos (personas asociadas, trabajadores, colaboradores, voluntariado, financiadores, etc.) que apoyan la entidad de varias maneras y ayudan a reforzar la misión de la organización y legitimar su actuación. Su

---

<sup>11</sup> Guía para Fortalecer la apropiación social en Centros de Acceso Comunitario a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

amplitud depende del alcance geográfico y la disposición de quienes tienen a su cargo la estrategia y toma de decisiones.

#### 14.13 Grupos de interés

Adicional a los que se incluyan directamente en la base social, hacen parte de los grupos de interés todos aquellos que se relacionan con el servicio que se presta desde el punto de vista comercial y de impacto social. Se incluye el gobierno barrial, local, empresas proveedoras o compradoras de los servicios o que les interesa integrar laboralmente los egresados del Centro, las ONG y entidades académicas del territorio, etc.

#### 14.14 Exclusión

Condición por la cual una persona no logra acceder a las oportunidades de tipo laboral, educativo, vivienda, salud, etc. a las que acceden otras personas de un mismo lugar o territorio.

#### 14.15 Canales de comunicación

Son todas aquellas estrategias por las cuales el telecentro informa lo que hace, tanto a nivel interno, como a nivel externo, este último hace referencia a la comunidad y grupos de interés que deben estar informados de lo que hace la organización. También los canales de comunicación son todas aquellas formas por las cuales el equipo de trabajo se comunica de una forma asertiva y efectiva, logrando con ello armonía y buena convivencia.

#### 14.16 Manejo de conflictos

El conflicto en los telecentros debe ser visibilizado y sentido como una oportunidad de expresión de las diferencias y como posibilidad para generar cambios. Por ello se pretende que el manejo de los conflictos se haga evidente y no que se haga esfuerzo por evitarlo, ver el conflicto como una forma positiva de identificar puntos diferentes de donde pueden nacer ideas renovadas y mejoras para la organización.

#### 14.17 Procesos llevados a cabo

Se requiere que la organización aprenda de los procesos que lleva en curso, para ello se hace indispensable que el telecentro procure una sistematización permanente de su hacer donde se puedan identificar aprendizajes y mejoras a implementar.

#### 14.18 Relaciones con la comunidad

Cuando se habla de empresa social y en este caso telecentro se tiene que llevar implícito que su relación con la comunidad es parte fundamental para el buen desarrollo de su labor. No se puede concebir una empresa social sin el apoyo y reconocimiento de la comunidad, es ella la principal beneficiada con los servicios que presta el telecentro.

#### 14.19 Liderazgo

El liderazgo es un asunto que se da en cualquier equipo de trabajo, además es un figura importante para que sea asumido por una persona que procura la participación activa de los integrantes, no es un liderazgo autoritario, es una liderazgo que reconoce a las personas y las motiva para que se cumpla el objeto social del telecentro.

# Casos de Estudio

1. Experiencia Telecentro Urbano Fátima Nutibara
2. Experiencia Telecentro Urbano Doce de Octubre
3. Experiencia Telecentro Rural Andagoya

## 15. ANEXO 1 - EXPERIENCIA EXITOSA TELECENTRO URBANO FÁTIMA NUTIBARA - ANTIOQUIA

### NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Telecentro Fátima Nutibara, Unidad de Negocio de la Junta de Acción Comunal Fátima Nutibara.

### RESUMEN DE LA EXPERIENCIA

El Telecentro Empresarial Comunitario Fátima Nutibara es una unidad productiva de una organización comunitaria (Junta de Acción Comuna Fátima Nutibara), está catalogada como una experiencia piloto en la Comuna Belén de Medellín. Está basado en principios democráticos y fue creada por y para el servicio de la comunidad con el interés de generar desarrollo social y económico mediante la educación no formal en las Tecnologías de la información y la comunicación. La integran directamente una persona remunerada de manera continua, otra por horas y tres voluntarios; adicionalmente tiene el apoyo de la comisión empresarial que hace las veces de la junta directiva del Telecentro y las personas directivas de la Junta de Acción Comunal.

### IMAGEN



### ANTECEDENTES

El Telecentro Fátima Nutibara nace gracias al Programa Planeación Local y Presupuesto Participativo que se dirige desde la Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín. En un ejercicio participativo, la comunidad priorizó la dotación de una sala de cómputo como una línea empresarial de la Junta de Acción Comunal<sup>12</sup> -JAC- Fátima Nutibara, la que fue entregada en Enero de 2.007.

---

<sup>12</sup> **Junta de Acción Comunal:** es una organización civil que propende por la participación ciudadana en el manejo de sus comunidades.

Posteriormente, la JAC de Fátima Nutibara, por medio del comité empresarial, comprometió a un grupo diverso de ciudadanos del territorio para que se desarrolle social y empresarialmente el telecentro, grupo de personas que hasta el momento sigue vigente.

Posterior a la dotación por parte de presupuesto participativo, se da inicio en el 2007 a un proceso de acompañamiento de Empresarismo Social por parte del Municipio de Medellín en convenio con la Federación de ONGs y el Solidarieta in Rete - Sir de Italia, cuyo propósito fue estructurar la sala de cómputo como un Telecentro para el desarrollo, manejo y conocimiento de las Tecnologías de la informática y la comunicación TIC, buscando hacer de esta iniciativa una empresa económicamente sostenible y socialmente viable.

Una vez finalizado el proyecto donde el Telecentro se formalizó como empresa social en proceso de incubación dentro de la Junta de Acción Comunal Fátima Nutibara, se continuó con un proceso de acompañamiento desde la Corporación Makaia y de fortalecimiento técnico y social desde la Promotora de Empresarismo Social.

## **ORGANIZACIÓN RESPONSABLE**

Junta de Acción Comunal Fátima Nutibara: Resolución 718 de la Gobernación de Antioquia

Desde junio de hasta septiembre de 2009 asumió la coadministración del telecentro la Promotora de Empresarismo Social.

## **OBJETIVOS**

- Búsqueda e implementación continua de todo aquello que promueva en los habitantes del territorio una nueva concepción del mundo y una mejor integración del tiempo y los recursos para su mejoramiento en el ser, el conocer y el hacer.
- Capacitar a la comunidad en TIC como complemento a su desarrollo integral
- Crear un ambiente propicio para el desarrollo de las diferentes actividades de la comunidad en el Telecentro.
- Promover una cultura de convivencia ciudadana por medio de estrategias culturales, por medio de las cuales se unan las personas en torno a objetivos comunes, tales como aprender a manejar un equipo de computo, hacer un curso de las herramientas de ofimática para mejorar su nivel cultural profesional o complementarlo, aprender a manejar la tecnología para comunicarse con sus familiares en el exterior.
- Introducirse en las tecnologías para poder participar de los puestos en cargos laborales o en oportunidades educativas tales como becas, y muchas otras más.

- Ser un lugar de acceso público donde se comparten intereses y necesidades; con una cultura propia del Telecentro.
- Asesorar y promocionar la búsqueda de alternativa de generación de recursos.
- Difundir la cultura del ser, conocer y el hacer.
- Promover y difundir el Empresarismo social como una alternativa de desarrollo social y económica.
- Mejorar continuamente la tecnología instalada y fortalecer personal e intelectualmente a las personas del Telecentro para prestar un servicio ágil, dinámico y con un alto valor agregado.
- Ser un lugar caracterizado por la accesibilidad integral, donde no existen barreras para personas en condición de discapacidad, embarazadas, adulto mayor, entre otros.

#### **PROYECTOS Y /O ACTIVIDADES DESARROLLADAS:**

El alcance del Telecentro es liderar procesos de apropiación y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación de la comunidad del sector Fátima Nutibara y de la ciudad en general, en todos sus géneros etéreos, dando así apertura a nuevas posibilidades de acceso a la información y desarrollo de capacidades y competencias a través de la informática, la telemática y el internet.

- Capacitación en TIC para personas sin conocimientos, se inicio desde febrero del 2007.
- Capacitaciones del grupo gestor en empresarismo social en la Universidad de Medellín (UdeM).
- Participación con las organizaciones comunitarias como JAC Fátima, Corinven (Corporación vecinos cerro Nutibara) en ferias culturales.
- En las ferias de emprendimiento organizada por Cultura E de la Alcaldía de Medellín.
- Participación en el IV Encuentro de Telecentros, en la ciudad de Popayán.
- En la capacitación a líderes comunitarios en el manejo de un software de evolución y monitoreo del presupuesto participativo convenio con Corinven y la Universidad de Medellín
- En el diseño de: Modulo de Reforzamiento de Competencias de Contac Center.
- Fortalecimiento social y técnico 2009 - 2011 de parte de la Promotora de Empresarismo Social

- Cofundadores y participantes de la Red de Telecentros Comunitarios de Medellín

### **POBLACIÓN BENEFICIARIA:**

En el primer año de funcionamiento 2007, se logró alfabetizar 90 adultos y en el segundo año 87. De los cuales un 80% son adultos Mayores y de estos 60% mujeres. Las clases son todos los días de lunes a viernes de 7 A.m. a 11 A.m. y día por medio en horario de 5:30p.m a 7:30 p.m. Cada alumno recibe 50 horas mas practicas que teóricas pues la meta es que salgan utilizando las TIC.

### **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

En el telecentro actualmente se tienen los siguientes servicios:

1. Alfabetización digital dirigida a amas de casa y adulto mayor: seis módulos a partir de los cuales se logra transferir conocimientos y desarrollar capacidades básicas sobre el manejo del computador, los programas esenciales de ofimática e internet.
  - a. Taller en iniciación a la informática – 50 horas
  - b. Taller de internet – 20 horas
  - c. Taller de Word (procesador de texto) – 20 horas
  - d. Taller de Excel – 20 horas
  - e. Taller de Power Ponit – 10 horas
  - f. Taller de medios digitales – 20 horas
2. Laboratorios digitales: dirigido a Jóvenes
  - a. Creación de Blogs y Documentos Compartidos (Google Docs): Para estudiantes de los grados 10º y 11º
  - b. Manejo Básico de Herramientas ofimáticas: Dirigido a estudiantes de los grados 6º, 7º y 8º.
  - c. Alfabetización Digital para Niños: Diseñado para menores en educación básica primaria desde los grados 1º al 5º.
  - d. Manitas al Teclado: Dirigido a menores de los grados jardín y preescolar, basado en la pedagogía de “Aprende Jugando”.
  - e. Sensibilización a grupos, organizaciones e instituciones educativas en uso y apropiación de las TIC.

3. Reforzamiento de Competencias laborales para población joven en condición de exclusión o vulnerabilidad (situación de discapacidad, desescolarizados, mujeres cabeza de familia):
  - a. Refuerzo para estudiantes/operadores de Contact Center - 60 horas: Comunicación asertiva, comunicación empresarial, trabajo en equipo, mensajería, dialers, voz IP, técnicas de lecto-escritura, bases de datos, fundamentos matemáticos, toma de decisiones, fax internet, página web, web blogs, ivr
  - b. Ventas y marketing
4. Digitalización de información: escaneado de documentos, transcripción de entrevistas, tabulación de encuestas
5. Servicios de papelería: fotocopiado, plastificado, argollado y venta de implementos
6. Alquiler de equipos: video beam, cámara digital,
7. Alquiler de espacio e infraestructura: se alquila la sala con 9 equipos de cómputo dotados, como lugar de capacitación a organizaciones o grupos, teniendo en cuenta las horas y usos.
8. Internet: correo electrónico, mensajería instantánea, video llamadas, video conferencias, trámites en línea (tales como: run, seguridad social, pasaporte, entre otros)

## **RESULTADOS / IMPACTO**

- Aumento en el número de visitantes
- Aumento en la oferta de capacitaciones y servicios.
- Grupo gestor estable en el tiempo aun siendo tan diversos ya que están conformado por una persona adulta en situación de discapacidad física, un profesional adulto, una mujer adulta, un joven y adicionalmente se ha logrado la permanencia de voluntarios que o son profesionales o están en proceso de serlo.

## **SOSTENIBILIDAD**

Para el desarrollo social se realiza un trabajo que se concreta en la definición de directrices para el cumplimiento de los siguientes objetivos generales:

- Fomentar las relaciones vecinales y crear una conciencia de responsabilidad en la relación con el entorno y que las personas tengan la oportunidad de dialogar y aportar ideas al telecentro.
- Potenciar y dotar de servicios sociales al radio de acción.

- Favorecer el acceso al mercado laboral a aquellos que por una u otra razón no tienen acceso a este.

## **DIRECTRICES Y ACTIVIDADES**

El telecentro tiene su trabajo orientado a dos directrices principalmente, y a su vez cada directriz lleva implícitas actuaciones concretas para alcanzar los objetivos planteados, de la siguiente manera:

**Fortalecer las relaciones sociales y establecer compromisos perdurables entre el ciudadano y su comunidad a través del Telecentro.**

### **1.1 Educación en competencias y nuevas tecnologías con mucha educación Cultural y Social.**

Solamente desde una educación integral, que vaya más allá de conocimientos técnicos, se logra una formación sólida que conlleve actitudes respetables con el entorno; por tanto, la educación es un instrumento primordial para el desarrollo personal y social.

Así pues, se establecen los siguientes objetivos:

- Potenciar la formación en todos los segmentos de población.
- Ofrecer a los estudiantes universitarios actividades formativas acordes a su nivel formativo.
- Fomentar las relaciones entre la comunidad escolar y social.
- Inculcar hábitos de vida saludables y de manejo adecuado del tiempo libre.

### **1.2 Promover actividades que impliquen la relación entre los distintos centros de la comuna.**

Actualmente, están en funcionamiento diferentes centros de desarrollo en la comuna.

Es importante promover en estos centros proyectos de intercambio cultural. Por ello, con esta propuesta se pretenden fomentar las relaciones entre los centros de la comuna; en principio se proponen las siguientes actuaciones:

- Organización de bingos
- Diseño de actividades conjuntas (organización de festivales, concursos de literatura, dibujo, etc.).

### **1.3 Realizar campañas de iniciación a las nuevas tecnologías dirigidas a toda la comunidad**

Por medio de visitas guiadas al telecentro se pueden hacer campañas de iniciación a las nuevas tecnologías con el fin de familiarizar a la población con el lugar y enseñar el buen uso de estas.

### **1.4 Diálogos con la comunidad**

Reuniones periódicas donde se tenga en cuenta a la comunidad para los nuevos proyectos del telecentro y el manejo como tal de éste. La comunidad es clave para estar constantemente pensando en servicios de mayor valor agregado como desarrollo de software para internet sano u otros comercialmente viables.

### **1.5 Servicio Social de apoyo a la comunidad – Cine Club**

Se prestará al grupo juvenil el apoyo técnico y material para que ellos sean los que proyecten cine y/o videos a la comunidad para su recreación. Se proporcionaran servicios del telecentro para apoyar conferencias, capacitaciones, talleres culturales a precios no comerciales con los cuales se pueda beneficiar la comunidad o provengan del presupuesto participativo.

**Objetivo:** Posicionar el telecentro en la comunidad creando un vinculo de apoyo a sus organizaciones.

#### **Mejorar el bienestar socio-laboral de la comuna.**

##### **Mejorar las competencias laborales de las personas**

La consecución de un puesto de trabajo es la base para un desarrollo integral de las personas y este desarrollo lo pueden implementar desde el Telecentro en donde encontrarán una gama de posibilidades para capacitarse, además que tendrán asesoría para la presentación de sus hojas de vida y la entrevista.

#### **Incorporación de la mujer al mercado laboral**

Por tanto, con el fin de impulsar la incorporación de la mujer al mercado laboral se propone la puesta en marcha de un conjunto de medidas tales como:

- Fomento de la creación de autoempleo.
- Programación de jornadas orientación laboral específicas para las mujeres.
- Organización de cursos de formación, especialmente dirigidos a personas que llevan tiempo desvinculadas de la actividad laboral.

#### **Oferta y demanda de empleo**

Un servicio que prestará el telecentro para ayudar a conectar la oferta de empleo con la demanda de una manera organizada y sistematizada.

#### **El telecentro como empleador de la comunidad:**

Cuando el telecentro tenga una estabilidad se puede pensar en desarrollar dentro de la misma comunidad capacitaciones para que más personas puedan dictar capacitaciones y ser parte del telecentro como empleados con salarios justos.

Todas estas directrices y actividades están dirigidas a la apropiación de la comunidad hacia el telecentro; ya que la comunidad es la razón de ser de este y al ellos apropiarse se genera una sostenibilidad social.

La sostenibilidad técnica implica la habilidad de una organización de generar y mantener la tecnología requerida para cumplir sus objetivos y programas.<sup>13</sup>

Para lograr este tipo de sostenibilidad se han tomado las siguientes prácticas:

- Revisión diaria de los equipos cada que se abra el Telecentro
- Limpieza de los equipos dos veces a la semana
- Mantenimiento técnico cada mes
- Dentro de los excedentes se tiene en cuenta otros gastos que tienen que ver con las piezas que pueden necesitar los equipos para mantenerse vigentes.
- Correr diariamente el antivirus
- Actualizar cada que sea necesario el antivirus.
- No dejar descargar programas sin autorización previa de los operadores o auxiliar administrativo.

Se hace necesario pensar la utilización de los excedentes en la compra de computadores y equipos necesarios para el funcionamiento y desarrollo del negocio.

Además se debe pensar en desarrollar nuevas capacitaciones y servicios de mayor valor agregado e innovación.

Se recomienda además comprar equipos propios a futuro ya que la dependencia de un comodato puede representar riesgos para el Telecentro.

## **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

La sostenibilidad financiera implica la habilidad de una organización de generar suficientes recursos (o reducir costos suficientemente) para poder financiar sus programas.

El telecentro ha diseñado una amplia gama de servicios que hacen que este sea sostenible, pues están basados en las necesidades de la comunidad, con unos precios asequibles y justos. Con el fin de eliminar el financiamiento externo y no depender de ninguna organización financieramente.

Además para el buen manejo de la contabilidad, de los recursos y legalizar los procesos contables se decidió tener un contador y un revisor fiscal con el fin de que este esté organizado y bajo las normas legales existentes en Colombia.

## **SOSTENIBILIDAD POLÍTICA**

La sostenibilidad política se ha buscado por medio de unas buenas relaciones con la organización madre (JAC FATIMA NUTIBARA) y con la realización de unos parámetros de convivencia muy claros donde la unidad productiva pueda vivir siendo parte de la JAC, pero con autonomía y libertad en las decisiones que tome el Telecentro.

Además se ha buscado generar lazos con diferentes instituciones como la Universidad de Medellín (Realizadora del diplomado en Empresarismo Social para las JAC de la Comuna 16); Makaia, Promotora de Empresarismo Social, quienes de una u otra forma se han interesado en el proyecto y le han dado el respaldo.

## **UBICACIÓN: (DETALLE EL DEPARTAMENTO, MUNICIPIO, VEREDA, ETC)**

Antioquia, Medellín, Comuna Belén, Barrio Fatima Nutibara

## **LECCIONES APRENDIDAS**

- Necesidad de un constante contacto con el territorio para asegurar la viabilidad social y económica del telecentro, cuando las personas del territorio se apropian de la iniciativa hay mucho mas respaldo.
- Diversificación de las actividades para la generación de ingresos, ha sido necesario hacer rifas y bingos para poder cubrir los gastos en momentos de pocos usuarios como son la época de vacaciones.
- El apoyo de voluntarios es importante para la viabilidad social y económica ya que el telecentro no podría pagar todas las acciones que se realizan y son necesarias para su sostenibilidad como es el mantenimiento de los equipos, cuando sale la auxiliar administrativa y el voluntario queda operando el cyber, etc.
- La importancia de alinear los actores que se relacionan directamente con el telecentro, en el caso de Fátima hay tres instancias para tomar decisiones: la Junta de Acción Comunal, la Comisión Empresarial (hace parte de la Junta de Acción Comunal) y los integrantes directos del telecentro (gestores, personal pago y voluntarios). Son instancias que aunque en ocasiones retrasan la toma de decisiones, también se constituyen como actores corresponsables de la sostenibilidad y esto facilita la labor del coordinador y/o auxiliar administrativa pues los éxitos, fracasos y dificultades se comparten. Posibilita hacer actividades de más largo alcance y hay una lectura mas amplia del territorio porque son muchas mas personas leyendo oportunidades y pensando alternativas y soluciones.

- La importancia de formalizar las relaciones, es decir, qué hace cada actor y que tiene que ver con el telecentro. Incluso se ha desarrollado un manual-reglamento para docentes con el fin de que no sea una relación tan informal.
- La importancia de conocer a otros similares y poder compartir y retroalimentar aciertos y desaciertos.
- La importancia de tener organizaciones de apoyo y respaldo que amplíen las visiones e instalen capacidades.
- Las actividades de fortalecimiento y reconocimiento del grupo como son las reuniones para trabajar temas sociales como convivencia, comunicación asertiva, trabajo en equipo, relaciones de poder, etc. y también de tipo informal para celebrar cumpleaños, días especiales, etc.
- La importancia de tener los aspectos contables y financieros actualizados, tener claridad de cuánto recurso se quiere para la sostenibilidad, cuánto se tiene y cuánto se debe conseguir. Saber esto con anterioridad permite planear actividades y tomar decisiones a tiempo.
- Dar a conocer lo que se hace, buscando nuevas maneras como son el blog (realizado y actualizado por un voluntario), el video institucional (realizado por un voluntario) mejoramiento de la hoja de vida del telecentro, haciendo citas con clubes de adultos mayores, participando en ferias, etc.
- Presentación de informes mensuales a todos los interesados, logrando transparencia en los procesos y revisando las actividades en términos de aprendizajes para hacer las cosas cada vez mejor.
- Registrar lo que se hace y tener la información organizada.
- Hacer uso racional de los recursos propios: papel, tinta, internet, electricidad

## INFORMACIÓN DE CONTACTO:

Jaime Gómez  
Presidente Jac

Astrid Duque  
Asistente Administrativa

Teléfono: (574) 586 9223

Correo Electrónico: [telecentrofatima@gmail.com](mailto:telecentrofatima@gmail.com)

Dirección Física: Carrera 65 A # 32 D 10 - Barrio Fátima Nutibara

Dirección de sitio web (URL): [www.telecentrofatimanutibara.blogspot.com](http://www.telecentrofatimanutibara.blogspot.com)

## 16. ANEXO 2 - EXPERIENCIA EXITOSA TELECENTRO URBANO DOCE DE OCTUBRE - ANTIOQUIA

### NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Telecentro Doce de Octubre

### RESUMEN DE LA EXPERIENCIA

El Telecentro Doce de Octubre es incubado por la Corporación Asercomún, siendo el resultado del trabajo de un equipo multidisciplinario que a partir del año 2000, utilizando recursos del Plan de inversión de las Comunidades, gestionó la adquisición de computadores para instalar un aula de informática. A partir de esta primera fase inicia la capacitación en programas básicos de informática a diferentes grupos de la comunidad del barrio Doce de Octubre en Medellín.

A partir del año 2007, el telecentro comienza un proyecto de empresarismo Social para telecentros por medio de un convenio entre la Federación Antioqueña de ONGs y la Alcaldía de Medellín y dada la experiencia de la Corporación Makaia en el tema de telecentros, fue invitada para ejecutar este proyecto.

### IMAGEN



### ANTECEDENTES

El Telecentro Doce de Octubre se conformó en el año 2007 a partir de la oferta de servicios de capacitación y navegación en Internet ofrecidos por la Corporación ASERCOMUN en la sala de sistemas del Centro de Integración Barrial Doce de Octubre (CIBDO). Dichos servicios se ofrecen desde el año 2001 con la oferta del curso básico de operador de computadores gracias a 21 (veintiún) equipos entregados en comodato a la Junta de Acción Comunal Doce de Octubre Parte Central, por el Municipio de Medellín.

Durante los 7 años de trabajo, han pasado por la sala aproximadamente 3000 personas, ya sea para asistir a los cursos como para el uso de Internet, cumpliendo así con el propósito de acercar la tecnología de la informática a la comunidad y brindar formación para la competitividad laboral. A partir del año 2007, con dineros provenientes del presupuesto participativo, se incorporan 5 (cinco) nuevos equipos a la sala en comodato al CIBDO, y se pone al servicio de la comunidad el Internet en banda ancha.

Con la ampliación y la diversificación de los servicios de la sala de informática se da inicio en el 2007 a un proceso de acompañamiento de Empresarismo Social por parte del Municipio de Medellín en convenio con la Federación de ONGs, cuyo propósito fue estructurar la sala como un Telecentro para el desarrollo, manejo y conocimiento de las Tecnologías de la informática y la comunicación TIC, buscando hacer de éste una empresa económicamente sostenible y que al mismo tiempo lleve beneficios a la comunidad en pro de su desarrollo. Así nace el Telecentro Doce de Octubre, como una unidad de negocio de la corporación ASERCOMUN y como una oferta de servicios del Centro de Integración Barrial del Doce de Octubre.

#### **ORGANIZACIÓN RESPONSABLE:**

Corporación ASERCOMUN (amigos para el servicio comunitario)

#### **OBJETIVOS**

- **Objetivo General:** Administrar los recursos existentes en el Telecentro Doce de Octubre y gestionar nuevos recursos técnicos, humanos y financieros para diversificar y posicionar los servicios ofrecidos a la comunidad, garantizando su proyección y auto-sostenibilidad. Los servicios del Telecentro del Doce de Octubre están orientados a la satisfacción de necesidades de conectividad, capacitación y asesorías en el conocimiento y uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) a la población joven del barrio Doce de Octubre comprendida entre los 15 y 30 años. Con el fin de llegar a este público objetivo:
  - **Objetivo 1:** Posicionar el Telecentro Doce de Octubre como un lugar de desarrollo, manejo y conocimiento de las tecnologías de información y comunicación TIC.
  - **Objetivo 2:** Posicionar el Telecentro Doce de Octubre en redes locales, nacionales e internacionales.

#### **PROYECTOS Y /O ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Estado</b>	<b>Descripción del proyecto</b>
Curso laboratorio (en	Finalizado	Curso en sistemas básicos en convenio con el Colegio Doce

Nombre del Proyecto	Estado	Descripción del proyecto
prueba) para el colegio Doce de Octubre		de Octubre, dirigido específicamente a los alumnos que comienzan su contacto con las tecnologías. El costo para cada estudiante es de \$700 por hora
Curso en operador de computadores.	En Ejecución	Curso básico en office dirigido a la comunidad en general y se desarrolla con tres grupos al día (mañana, tarde y noche) entre los que se encuentra un grupo de niños desde los ocho años. Tiene un costo de \$20.000 por mes.

- Acompañamiento en proyecto de apropiación para el programa Medellín digital I.E Santa Juana de Lestonnac.
- Semillero infantil
- Gestores Red local de Telecentros
- Acompañamiento y diagnostico de nuevos Telecentros en la Ciudad
- Capacitaciones Presupuesto Participativo 2008 – Makaia
- Convenios
  - Jesús Amigo llevan 8 años
  - San Judas Tadeo
  - Inst educativa Doce de Octubre
  - Sena – sección salud
  - ITM para el 2009

## POBLACIÓN BENEFICIARIA

Jóvenes entre 14 -30 años de edad. Todas las personas de la comunidad. Personal institucional como funcionarios del hospital y docentes de los centros educativos.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS:

Ya que el Telecentro llevaba operando más de 6 años al inicio del proceso de Empresarimos Social, no todos los servicios son nuevos. Algunos de ellos, como el curso de operador de computadores, ya existían sin embargo el proceso ayudó a reestructurarlos y cualificarlos para darles mayor alcance.

**CAPACITACIONES:** El Telecentro Doce de Octubre ofrece servicios de capacitaciones a toda la población en general. Los cursos que se ofrecen son:

- Curso Operador de Computadores: En este curso se aplica todos los conceptos básicos para personas que inician sus conocimientos en computadores y sus programas.

- Cursos Avanzados en Sistemas: Dirigido a personas con conocimientos previos en sistemas y necesidades específicas, como por ejemplo diseño gráfico, mantenimiento de computadores, y otros.
- Disponibilidad de espacio para cursos en línea
- Sensibilización a grupos, organizaciones e instituciones educativas en uso y apropiación de las TIC.
- Semillero Tecnológico a Menores (Gratis)

**LABORATORIOS DIGITALES:** El Telecentro Doce de Octubre ofrece a las Instituciones Educativas del sector, su espacio como laboratorio digital para realizar los talleres de las áreas de tecnología e informática.

- Creación de Blogs y Documentos Compartidos (Google Docs): Para estudiantes de los grados 10º y 11º.
- Manejo Básico de Herramientas ofimáticas: Dirigido a estudiantes de los grados 6º, 7º y 8º.
- Alfabetización Digital para Niños: Diseñado para menores en educación básica primaria desde los grados 1º al 5º.
- Manitas al Teclado: Dirigido a menores de los grados jardín y preescolar, basado en la pedagogía de “Aprende Jugando”.

**ALQUILER DEL TELECENTRO DOCE DE OCTUBRE:** El Telecentro se alquila como lugar de capacitación a organizaciones o grupos, teniendo en cuenta las horas y usos.

**INTERNET:** En función a la disponibilidad del ancho de banda, los usuarios pueden acceder a diversos servicios: consultas, búsqueda de información, compras, educación, entretenimiento entre otras como:

- Correo Electrónico
- Mensajería Instantánea
- Video Llamadas
- Video Conferencias
- Tramites En Línea

**DIGITALIZACION:** Procesamiento de información por medio de la captura de imágenes a partir de documentos físicos o electrónicos.

## **RESULTADOS / IMPACTO:**

- Aumento en el número de visitantes ya que aprenden a conocer la necesidad de sus comunidades y a vender sus servicios. Se trabaja mucho la identificación de necesidades que

no sean de TIC sino que se suplan a través de las TIC. Por ejemplo la educación, la comunicación, la salud, entre otras.

- Aumento en el número de alianzas. Empresarismo Social busca la generación de redes sociales tanto temáticas como geográficas, es fundamental entender que es mejor trabajar con otras organizaciones de la sociedad como los colegios, la iglesia y otras organizaciones de la sociedad civil.
- Aumento de los ingresos de los operadores o administradores. Se busca que los operadores tengan un trabajo digno dentro del telecentro con una remuneración adecuada. Al trabajar en temas de organización y planeación financiera, se vuelven más ordenados con las finanzas y puede ofrecer los pagos a quienes trabajan en el telecentro.
- Aumento en la oferta de capacitaciones y servicios.

En este cuadro se muestra un paralelo de los resultados del telecentro Doce de Octubre en el primer semestre de 2007 con los del 2008

	Enero - Junio 2007	Enero - Junio 2008	Incremento
Numero de Visitantes	3.847	5.153	34%
Capacitaciones/ Cursos	6	12	100%
Personas capacitadas	65	130	100%
Ingresos	\$ 4.170.250	\$ 10.223.000	145%
Utilidad	15,5%	21,3%	37%
Composición del equipo de trabajo	3 personas	4 personas	1 empleo generado
# aliados	2	6	200%
# convenios	2	5	150%

### SOSTENIBILIDAD SOCIAL:

Para el desarrollo social se realiza un trabajo, que se concreta en la definición de directrices dirigidas al cumplimiento de los siguientes objetivos generales:

- Fomentar las relaciones vecinales y crear una conciencia de responsabilidad en la relación con el entorno y que las personas tengan la oportunidad de dialogar y aportar ideas al telecentro.
- Potenciar y dotar de servicios sociales al radio de acción.
- Favorecer el acceso al mercado laboral a aquellos que por una u otra razón no tienen acceso a este.

### SOSTENIBILIDAD TÉCNICA:

La sostenibilidad técnica implica la habilidad de una organización de generar y mantener la tecnología requerida para cumplir sus objetivos y programas.

Para lograr este tipo de sostenibilidad se han tomado las siguientes prácticas:

- Revisión diaria de los equipos cada que se abra el Telecentro
- Limpieza de los equipos dos veces a la semana
- Mantenimiento técnico cada mes
- Dentro de los excedentes se tiene en cuenta otros gastos que tienen que ver con esas piezas que pueden necesitar los equipos para mantenerse vigentes.
- Correr diariamente el antivirus
- Actualizar cada que sea necesario el antivirus.
- No dejar descargar programas sin autorización previa de los operadores o auxiliar administrativo.

### **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA:**

La sostenibilidad financiera implica la habilidad de una organización de generar suficientes recursos (o reducir costos suficientemente) para poder financiar sus programas.

El telecentro ha diseñado una amplia gama de servicios que hacen que este sea sostenible, pues están basados en las necesidades de la comunidad, con unos precios asequibles y justos. Con el fin de eliminar el financiamiento externo y no depender de ninguna organización financieramente.

Además para el buen manejo de la contabilidad, de los recursos y legalizar los procesos contables se decidió tener un contador y un revisor fiscal para el Telecentro con el fin de que este esté organizado y bajo las normas legales existentes en Colombia.

### **SOSTENIBILIDAD POLÍTICA:**

La sostenibilidad política se ha buscado por medio de unas buenas relaciones con la organización madre (ASERCOMUN) y con la realización de unos estatutos muy claros donde la unidad productiva pueda vivir siendo parte de ASERCOMÚN, pero con autonomía y libertad en las decisiones que tome el Telecentro.

Además se ha buscado generar lazos con diferentes instituciones como EL CIBDO (Centro de Integración Barrial Doce de Octubre) y la JAC del Doce (quien ha redireccionado unos equipos que estaban sin uso en un salón por hace más de un año para el Telecentro); quienes de una u otra forma se han interesado en el proyecto y le han dado el respaldo.

### **DIRECTRICES**

El telecentro tiene su trabajo orientado a tres directrices principalmente, y a su vez cada directriz lleva implícitas actuaciones concretas para alcanzar los objetivos planteados, de la siguiente manera:

**Fortalecer las relaciones sociales y establecer compromisos perdurables entre el ciudadano y su comunidad a través del Telecentro.**

**Educación en competencias y nuevas tecnologías con mucha educación Cultural y Social.**

Solamente desde una educación integral, que vaya más allá de conocimientos técnicos, se logra una formación sólida que conlleve actitudes respetables con el entorno; por tanto, la educación es un instrumento primordial para el desarrollo personal y social.

Así pues, se establecen los siguientes objetivos:

- Potenciar la formación en todos los segmentos de población.
- Ofrecer a los estudiantes universitarios actividades formativas acordes a su nivel formativo.
- Fomentar las relaciones entre la comunidad escolar y social.
- Inculcar hábitos de vida saludables y de manejo adecuado del tiempo libre.

**Promover actividades que impliquen la relación entre los distintos centros educativos de la comuna.**

Actualmente, están en funcionamiento siete centros de enseñanza infantil, primaria y secundaria. Es importante promover en las Instituciones Educativas proyectos de intercambio cultural con las otras Instituciones Educativas. Por ello, con esta propuesta se pretenden fomentar las relaciones entre las IE de la comuna; en principio se proponen las siguientes actuaciones:

- Organización de competencias deportivas.
- Diseño de actividades conjuntas (organización de festivales, concursos de literatura, dibujo...).

**Realizar campañas de iniciación a las nuevas tecnologías dirigidas a toda la comunidad**

Por medio de visitas guiadas al telecentro se pueden hacer campañas de iniciación a las nuevas tecnologías con el fin de familiarizar a la población con el lugar y enseñar el buen uso de estas.

**Diálogos con la comunidad**

Reuniones periódicas donde se tenga en cuenta a la comunidad para los nuevos proyectos del telecentro y el manejo como tal de este.

**Tener un lugar e infraestructura que permitan el buen acceso de las personas y en donde se encuentre un lugar apto para el estudio, la diversión y el manejo del tiempo libre**

**Traslado de la sala para un lugar más visible y accesible**

Por medio de la gestión que se ha realizado con el CIBDO se hizo posible contar con un nuevo salón que queda en un lugar en donde las personas pueden acceder sin necesidad de entrar al

CIBDO, Además que se contará con una dotación nueva de computadores y equipos que ayudan a la mejor prestación de servicios a la comunidad.

### **Adecuar el Telecentro**

De acuerdo a las necesidades de los clientes y que mejoren su nivel de aprendizaje tanto en su distribución como en su equipamiento.

### **Mejorar el bienestar socio-laboral de la comuna.**

#### **Mejorar las competencias laborales de las personas**

La consecución de un puesto de trabajo es la base para un desarrollo integral de las personas y este desarrollo lo pueden implementar desde el Telecentro en donde encontrarán una gama de posibilidades para capacitarse, además que tendrán asesoría para la presentación de sus hojas de vida y la entrevista.

#### **Incorporación de la mujer al mercado laboral**

Por tanto, con el fin de impulsar la incorporación de la mujer al mercado laboral se propone la puesta en marcha de un conjunto de medidas tales como:

- Fomento de la creación de autoempleo.
- Programación de jornadas orientación laboral específicas para las mujeres.
- Organización de cursos de formación, especialmente dirigidos a personas que llevan tiempo desvinculadas de la actividad laboral.

Todas estas directrices y actividades están dirigidas a la apropiación de la comunidad hacia el telecentro; ya que la comunidad es la razón de ser de este y al ellos apropiarse se genera una sostenibilidad social.

## **UBICACIÓN**

El telecentro está ubicado en Colombia, en el departamento de Antioquia, en la ciudad de Medellín, en la Comuna 6 En el Barrio Doce de Octubre, dentro del Centro de Integración Barrial.

## **LECCIONES APRENDIDAS**

- Para brindar un buen servicio es necesario capacitar a los/las operadoras de los telecentros.
- Es importante ofrecer servicios acordes a las necesidades de la comunidad.
- Ser reconocidos y haber trabajado por la comunidad desde bastante tiempo atrás ha generado mayor compromiso y sentido de pertenencia por el telecentro.

- Capacidad de movilizar comunidad (articular) para la gestión de la política pública: moverse, ponerse en contacto con el territorio y estar en los espacios claves de participación.
- El desarrollo es más real cuando se cuenta con organizaciones de respaldo.
- Aprender de otras experiencias de fuera, esto lo han logrado por medio de los encuentros nacionales, locales de telecentros.
- Concertación con los actores y fuerzas políticas o de gobierno del territorio.
- Importancia de la inclusión y apertura de servicios de población diversa: lectura de las necesidades del territorio.
- Conocer la lógica de las relaciones de la comuna en la gestión de recursos.
- Asegurar la sostenibilidad teniendo equipos propios, acuerdos formales de largo alcance (locación con el CIBDO), entre otros.
- Tener las cuentas claras permite proyectarse en el tiempo y evitar sanciones tributarias que pueden llegar a hacer inviable la organización.
- Mostrar lo que se hacen, comunicarlo.
- Fortalecimiento social y técnico 2008 - 2010 de parte de la Promotora de Empresarismo Social.

#### **INFORMACIÓN DE CONTACTO:**

Adriana María Pérez

Coordinadora

[adripe@hotmail.com](mailto:adripe@hotmail.com)

Dirección de sitio web (URL): <http://telecentrodoce.wordpress.com/>



## 17. ANEXO 3 - EXPERIENCIA EXITOSA TELECENTRO RURAL PIZARRO - CHOCO

### NOMBRE DE LA EXPERIENCIA

Proyecto de fortalecimiento a Telecentros Comparte del Municipio de Pizarro (Colombia, Departamento del Chocó,)

Nota: aunque este telecentro no ha sido parte directa del proyecto de Empresarismo Social de Medellín, se destaca ya que a través de procesos de apropiación y prácticas socio-empresariales, el telecentro ha mejorado su sostenibilidad e impacto y ha brindado servicios a su comunidad con los que anteriormente no contaba. Este telecentro ha sido parte del proyecto de Fortalecimiento a Telecentros Compartel realizado por Makaia en alianza con Colonodo y el Ministerio de TIC de Colombia y además ha sido un actor activo en los Encuentros Nacionales y Regionales de Telecentros.



### PRODUCTOS Y SERVICIOS:

El administrador del telecentro siempre ha tenido claro que el telecentro es más que un proveedor del acceso a internet. Es consciente que el telecentro es un elemento fundamental en el desarrollo de la comunidad y que tiene la responsabilidad de promover el desarrollo a través del uso apropiado de las tecnologías de información y comunicación y servicios complementarios. Por ello, al entender que en Pizarro

no había forma de enviar y recibir mensajería, Alex buscó la forma de obtener una franquicia de un centro de soluciones de mensajería de Servientrega. El proceso no fue fácil y los trámites representaron un reto para Alex. Sin embargo, gracias a su espíritu de emprendimiento y servicio a su comunidad ya presta el servicio de envío de paquetes, documentos y mercancías de hasta 35 kilos y se está haciendo la alianza para prestar el servicio de pagos de facturas, traslado de dinero, recargas y pagos de nómina. Además de que ahora la comunidad de Pizarro cuenta con un nuevo servicio, se ha generado un nuevo empleo ya que la hermana de Alex ahora también trabaja en el telecentro debido al aumento en número de personas que lo visita.

### DATOS DE CONTACTO

Alex Perea Mosquera

[apequelemos@hotmail.com](mailto:apequelemos@hotmail.com)

## Créditos

### **Guía para fortalecer la apropiación social en Centros de Acceso Comunitario a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**

**Textos:** Catalina Escobar (Directora, Corporación Makaia), Susana Botero (Coordinadora TIC para el Desarrollo, Corporación Makaia), Catalina Pacheco (Directora, Promotora Empresarismo Social)

#### **Con la colaboración de:**

Maria Liliana Mor - Trust for the AMericas  
Vanessa Ramirez - - Trust for the AMericas

**Diseño Carátula:** Adriana Escobar

Enero 2010

#### **Licenciamiento:**

Esta publicación tiene un licenciamiento de uso de sus contenidos del tipo “Reconocimiento - Sin Obras Derivadas - No comercial”

Usted es libre de:

- copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra

Bajo las siguientes condiciones:

- Reconocimiento - Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra). Para esta obra, reconozca a: Corporación Makaia y Promotora de Empresarismo Social.Trust for the Americas, OEA,
- No comercial - No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- Sin obras derivadas - No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.
- Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.
- Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es>

CON EL APOYO DE:

**Microsoft®**

**ACR**  
ASIA CONSULTORIA  
PARA LA RECONSTRUCCIÓN  
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA