

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE TELECENTROS RURALES

INDICE DEL ESTUDIO

1. Objetivos del estudio	2
2. Aproximación conceptual:	3
¿Qué es un telecentro rural?	3
¿Qué papel puede desempeñar?	5
3. Las claves del éxito de un telecentro	6
Sostenibilidad y Calidad	6
La ubicación de un telecentro. Criterios a tener en cuenta	6
4. Actores que deben estar presentes, características y opciones.	
Aproximación a las fórmulas jurídicas de articulación posibles.	11
Titular	11
Promotor	14
Patrocinador.	14
Asesor	15
Coordinador / Dinamizador	15
5. Fases e Hitos a cumplir	16
6. Aproximación a la infraestructura genérica común	17
7. Aproximación a la Gestión de un telecentro rural: procesos claves	18
7.0. Introducción	18
7.1. Organización funcional del Telecentro	20
7.2. Dirección / Coordinación General del Telecentro	21
7.3. Coordinación de Compras	23
7.4. Coordinador de Mantenimiento	27
7.5. Coordinador de Formación y Producción	30
7.6. Normas de Régimen interno Colaboradores	34
7.7. Conclusiones	38
8. Factores críticos. Corolario	39
8.1. Independencia de las decisiones	40
8.2. Gestión del telecentro	41
8.3. Seguridad	42
9. Relación de enlaces útiles utilizados	44

1. Objetivos del estudio

Este estudio, aprovecha la experiencia acumulada de dos proyectos ADAPT, centrados en la implantación y desarrollo de la sociedad de la información en zonas rurales. Pretende ser una guía de consulta útil, para todos aquellos que, desde la perspectiva del desarrollo local y rural, se planteen la constitución de un telecentro rural, como una herramienta de desarrollo de la sociedad de la información en el medio rural.

El primero de los proyectos, se denominó: “Proyecto Mercurio: El teletrabajo una oportunidad para el desarrollo rural” y pretendía entre otros objetivos analizar la viabilidad del teletrabajo en el medio rural en general y aragonés en particular. Prácticamente desde el principio entendimos que en la figura del Telecentro se producían la convergencia de factores que lo convertían en un dinamizador de la sociedad de la información en nuestras zonas rurales.

El proyecto culminó con una experiencia piloto de implantación de un Telecentro Rural en Mosqueruela (Maestrazgo turolense) que perdura gracias a varios apoyos y la dedicación de un grupo de mujeres organizadas en la actualidad en Cooperativa

El segundo de los referidos proyectos es el que da cobertura al presente estudio: el Proyecto BRISA “Construyendo la Sociedad Rural de la Información en Aragón”

2. Aproximación conceptual:

¿Qué es un telecentro rural?

Entendemos por telecentro rural, aquel espacio físico, dotado de la suficiente infraestructura telemática para poder desarrollar diferentes actividades relacionadas con las NTIC y caracterizadas por el hecho de que los actores intervinientes se encuentran física y hasta temporalmente separados.

Con esta definición, deliberadamente ecléctica, pueden desarrollarse un amplio grupo de actividades relacionadas con:

- § La actividad profesional: teletrabajo y servicios profesionales a distancia
- § Las actividades de formación y de desarrollo individual: formación presencial en NTIC, formación a distancia y tutorizada
- § Las actividades de acercamiento de la Administración al ciudadano y teleadministración
- § Las actividades de difusión del uso de las NTIC en la zona de influencia.

Hablamos de telecentro y no de centro de teletrabajo. Ya que la figura del telecentro como hemos señalado en la definición la abordamos desde una perspectiva amplia y cobija mayor número de actividades.

El objetivo inherente de contribuir al desarrollo social, hace casi indispensable la presencia institucional pública o de entidades privadas tipo fundación que tengan entre sus fines, objetivos relacionados.

En base a todo lo anterior: pluralidad de actividades, participación mixta institucional y empresarial y vocación por el desarrollo rural serían los elementos característicos de un telecentro rural

A modo de ejemplo, se adjuntan unas imágenes del telecentro de Sos del Rey Católico, situado en la provincia de Zaragoza, ejemplo de telecentro rural.



¿Qué papel puede desempeñar?

A un telecentro rural cabe encomendarle cuatro misiones fundamentales:

1. Promoción de la sociedad de la información en su zona de actuación
2. Cualificación de la población del entorno en las NTIC
3. Prestación de servicios avanzados
4. Generación de empleo

Entre este grupo de actividades es difícil recoger la cantidad cada vez mayor de actividades realizables a distancia. A los efectos de estos apuntes es útil la clasificación de

1. Actividades que prestan los teletrabajadores de forma individual o agrupada y que sólo usan las soluciones logísticas y técnicas del telecentro.
2. Actividades que son dirigidas, coordinadas e impulsadas por el propio telecentro para la generación de empleo en la zona.

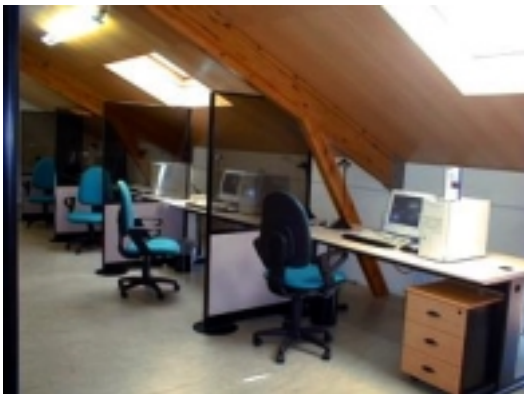


Imagen de uno de los puestos de teletrabajo del telecentro DITIC, en Aviles, Asturias.



Puesto de teletrabajo del Telecentro de Sos del Rey Católico en Zaragoza.

3. Las claves del éxito de un Telecentro

Sostenibilidad y Calidad.

La ubicación de un telecentro, factores a tener en cuenta

En diferentes ocasiones se nos ha preguntado sobre la “rentabilidad” de un telecentro. Es decir, sobre el retorno de la inversión que normalmente deben realizar una o varias instancias públicas, para adecuar unas infraestructuras, dotarlas de equipamiento y financiar la asistencia técnica interna y externa que hace que un telecentro rural funcione. Otras tantas veces hemos contestado, preguntando ¿cuál es la rentabilidad que se exige a una casa de cultura, a una biblioteca o a un polideportivo...?

Una de las claves en el éxito de un telecentro es la clarificación previa de para qué lo queremos. Y la respuesta nos la proporcionará un análisis preliminar de qué servicios puede proporcionar a su entorno. En el apartado 6 efectuaremos más pormenorizadamente unas reflexiones al respecto.

Conocemos varias experiencias en las que una vez cubierta la etapa de adecuación del espacio físico de ubicación del telecentro y la dotación de la infraestructura telemática necesaria se ha pensado que se había conseguido lo más difícil. Sin restarle un ápice de importancia a este hecho, será a partir de entonces cuando deberemos estar preparados para las auténticas complicaciones. En caso de no estar en condiciones de superarlas nos podemos encontrar con unas instalaciones infrautilizadas y sobre las que se cierne el peligro de la obsolescencia.

Apostando por el concepto inicial de telecentro como un espacio múltiple capaz de cobijar actividades de teletrabajo y teleactividad y también actividades de proyección de la sociedad de la información en el entorno, será preciso definir:

- El alcance que queremos dar al telecentro en ambos sentidos y
- Qué ámbito temporal de maduración le otorgamos

Conjuntamente con esta reflexión será preciso:

- Concretar aspectos relativos a la elección de la ubicación para el telecentro y
- la apuesta por la calidad en todos los servicios que se presten.

En atención a lo anterior podemos concluir que:

1. Las *actividades de prestación de servicios* que sirvan al desarrollo social (rural o local según los casos): formación, utilización de salas y otros servicios como videoconferencia etc. deben planificarse con un alcance de dos años y con un desglose trimestral de las actividades. Teniendo muy en cuenta que el impacto de estos proyectos no se percibe de forma inmediata.
2. En relación con las *actividades de teletrabajo* se diferenciará:
 - a) que, entre los objetivos se plantee prestar apoyo logístico y técnico a personas que son ya teletrabajadores o que son capaces de desarrollar por ellos mismos esas actividades: en ese caso el éxito del proyecto se basa en crear el entorno de trabajo mas satisfactorio para teletrabajadores y sus empresas.
 - b) que, el objetivo del telecentro mismo, sea la generación de empleo para los potenciales teletrabajadores. En este caso se debe reconocer la existencia de dos proyectos distintos y éste último se asemejaría propiamente al lanzamiento de un proyecto empresarial.
3. En atención a la *ubicación del telecentro* – es decir determinación de cuál es la localidad más adecuada para su instalación - se tiene que tener en consideración que:

La ubicación del telecentro dependerá también de los objetivos que nos hayamos propuesto y no puede establecerse categóricamente un criterio especial.

En el proyecto Mercurio el equipo de CESTE-EATUR, que ambicionaba fundamentalmente elementos de reflexión y comparación, optó por ubicar el telecentro en la localidad (entre 75 de las Serranías del Sur de Teruel), en que se contribuyera a compensar especiales deficiencias de comunicaciones físicas por carretera etc. El objetivo tenía una clara vocación de redistribución de oportunidades o de compensación de oportunidades, gracias a las tecnologías de la información. En este caso se elaboró una matriz que valoraba positivamente entre otros criterios:

- a) la existencia de población receptiva a las nuevas tecnologías, para lo que se efectuó un estudio de la asistencia por parte de la población a cursos y otras actividades relacionadas.
- b) La disponibilidad de las autoridades locales para involucrarse en el proyecto.
- c) La existencia de un grupo “objetivo” que por su perfil y circunstancias personales deseara realizar actividades de teletrabajo.
- d) Situaciones de complicada comunicación por carretera.

La localidad que salió elegida para la experiencia piloto fue Mosqueruela.

Esta experiencia puede servirnos como referencia pero debemos considerar que se trataba de la experiencia piloto de un conjunto de acciones de investigación.

Desde una perspectiva posibilista debemos considerar otros factores entre los que destacan:

- a) La localidad debe contar con un número suficiente de habitantes en su núcleo o en la zona de influencia.
- b) Debe contar o estar en condiciones de disponer, tras negociaciones con el operador de telefonía de líneas RDSI y un adecuado suministro de energía eléctrica.

- c) Las autoridades locales: ayuntamiento o mancomunidad que vayan a ser titulares del Telecentro o intervengan en la entidad gestora, deben *crear* en el proyecto desde el principio, por ello es preciso que los requerimientos materiales o financieros se desglosen claramente y se efectúe la necesaria reserva presupuestaria.
- d) Es conveniente hacer notar aquí que independientemente, que en una entidad pública siempre exista una persona que se identifique más con el proyecto o le preste especial atención, debe existir el mayor consenso político al respecto. En ocasiones será preciso efectuar una pormenorizada explicación de las oportunidades que el telecentro supondrá para la localidad y para la zona.
- e) La población debe ser receptiva y existir una contrastada atención por parte de un grupo significativo de los vecinos por las ventajas de las nuevas tecnologías. Un factor de éxito complementario puede ser la existencia de personas normalmente jóvenes con formación específica o suficiente en las NTIC.
- f) Debe contarse desde el principio con una persona que actúe de coordinador del proyecto y que en ocasiones lidere el mismo, de forma que puedan superarse las dificultades lógicas iniciales. Puede ser una opción complementaria pero no sustitutiva la concurrencia de una asesoría externa. El hecho de que no pueda ser sustitutiva estriba en que existen multiplicidad de factores que exigen una presencia permanente o cuasi permanente en la gestión del proyecto. (Ver apartado de actores intervinientes en el proceso).
- g) Deben crearse las circunstancias adecuadas para **la pervivencia del proyecto durante al menos un periodo de lanzamiento de tres años**. Los proyectos en los que se implican las NTIC y el desarrollo social

suelen atravesar por momentos de incertidumbre, sobre todo motivados por:

- § los retrasos en ayudas comprometidas,
- § por errores e indefiniciones en la gestión (no olvidemos que no existen muchos referentes con los que contrastar las propias decisiones) y
- § por estados de desaliento o desinterés de los públicos objeto.

Por lo que se refiere a la ubicación física de los telecentro rurales, decir que con ella y en líneas generales por los telecentros estudiados, lo que se realiza es una labor de recuperación del patrimonio local, al ubicarse en la generalidad de los casos en inmuebles de propiedad pública (generalmente el ayuntamiento), que antiguamente se destinaban a una determinada actividad y que se encuentran abandonados.

Así el Telecentro de Sos del Rey Católico, se encuentra en el edificio que ocupaba anteriormente la Cámara Agraria, concretamente en la parte destinada a “palomar”. El telecentro de Gordexola, ocupa el local que anteriormente era destinado a escuelas públicas, el proyecto de telecentro de El Grado, se ubica en las dependencias de un inmueble destinado antiguamente a residencia del ingeniero director de las obras de la Presa de El Grado, los telecentros rurales de Asturias, también se ubican en antiguas dependencias públicas y lo mismo se puede decir del telecentro de Biaizpe (inmueble decido por la Diputación Foral de Navarra).

4. Actores que deben estar presentes, características y opciones. Aproximación a las formulas jurídicas de articulación posibles

Lógicamente alguna entidad debe detentar la titularidad del telecentro. Pero recomendamos la diferenciación entre ser **titular** del telecentro y ser **promotor** del mismo. Podemos encontrarnos por ejemplo, con la situación de que un ayuntamiento o mancomunidad desee crear esta figura, pero que no cuente con las capacidades adecuadas para ello. Sería en este caso cuando surgiría la figura del Promotor del telecentro.

Es así mismo posible, que este ayuntamiento de nuestro ejemplo sólo pudiera cubrir una parte de los requerimientos necesarios para la puesta en marcha del telecentro. Debería buscarse un complemento de financiación o soporte en medios técnicos o software, en este caso estaríamos ocupándonos de la figura del patrocinador.

Puede coincidir que el Patrocinador cuente con los conocimientos técnicos y organizativos necesarios o que por el contrario no disponga de ellos. En este caso sería conveniente la presencia de una asistencia especializada externa.

Efectuamos unos apuntes sobre aspectos a tener en cuenta para cada uno de estos posibles actores.

Titular

Por las características y fines atribuidos a la figura del telecentro rural consideramos que la titularidad del telecentro debe ser pública. Y dados los objetivos determinados de contribuir al desarrollo local, le correspondería al ayuntamiento o mancomunidad ser los titulares de estos telecentros.

No obstante una titularidad directa de una administración pública implica dificultades de gestión pues burocratiza en exceso la toma de decisiones corrientes. Esto implica que incluso disposiciones menores de efectivo para la adquisición de fungibles se ven sometidas a procedimientos públicos.

Por ello podría ser conveniente la articulación de entidades que garantizaran por un lado la flexibilidad necesaria y por otro esa presencia institucional indispensable

Un resumen de lo apreciado en las experiencias mas significativas nos lleva a resumir que existen:

- telecentros promovidos en el seno de iniciativas públicas,
- telecentros surgidos como proyectos pilotos de determinados entes públicos,
- telecentros financiados desde sus orígenes con cargo a fondos públicos.....), recogen la personalidad pública del ente del que surgen y por tanto son en su mayoría públicos.

Experiencias:

Así por ejemplo el Telecentro de Gordexola (tras entrevista mantenida con Arantxa Ruiz, coordinadora y directora del mismo en otoño 1999), es en un 100% propiedad del ayuntamiento y carece de personalidad jurídica propia en sus relaciones con terceros. Cuando realiza trabajos encargados por terceros, la factura es emitida por el propio Ayuntamiento de Gordexola. Las personas que trabajan para el telecentro, figuran como personal laboral contratado por el ayuntamiento.

Otro TC español, como es el caso del Telecentro de Irurtzun en Navarra, surge de un acuerdo entre diferentes instituciones públicas: el Ayuntamiento de Irurtzun, que se encargó de realizar las gestiones necesarias para la cesión de unos locales propiedad del Gobierno de Navarra, y que igualmente cofinanció las obras de acondicionamiento. El resto de la cofinanciación necesaria, corrió por cuenta del Leader II de Cederna-Garalur. También se contó con la ayuda de Iberdrola y de la Caja de Ahorros de Navarra, fundamentalmente en lo que se refiere a acciones de promoción y demostración.

En el telecentro de Sos (Zaragoza) la explotación del mismo (para sus actividades formativas y de mantenimiento) esta detentada por personal contratado por el Leader CIDER Prepirineo y en próximas fechas (junio 2000) se constituye una sociedad mercantil que llevará la gestión de este telecentro y el de Ayerbe (Huesca).

Se deben destacar dos experiencias de telecentros, que poseen personalidad jurídica privada: uno ubicado en Irlanda, que funciona como empresa y tiene personal contratado en plantilla. Y otro en las Islas Hébridas (Lasain LTD), en el que parte son autónomos y parte contratados (se dedican a realizar búsquedas de empleo, casando oferta y demanda para Gales. De los contratos que surgen, se llevan un porcentaje a determinar).

Sobre la base de lo analizado anteriormente, proponemos las siguientes opciones:

- I. Que el Telecentro (al igual que el Gordexola) sea 100% titularidad del ayuntamiento.
- II. Que se formalice una joint-venture público-privada entre el ayuntamiento y otra organización
- III. Que el Telecentro se formalice bajo la figura del "organismo autónomo", es decir como una Entidad de Derecho Público (adscrita al Ayuntamiento), pero con personalidad jurídica y patrimonio propios y con plena capacidad jurídica y de obrar para el cumplimiento de sus fines. Esto permite aplicar el ordenamiento jurídico privado para el régimen de contratación, tráfico patrimonial y mercantil, así como cuantas otras actividades externas realice.
- IV. La cuarta opción, es que se constituya bajo la fórmula de Sociedad Mercantil

Promotor

En un grupo mayoritario de proyectos la promoción del telecentro o de las experiencias de teletrabajo que se desarrollaban en el mismo ha estado asociado a iniciativas Adapt, Horizon o NOW. En estos casos se comprueba que las entidades promotoras del proyecto o participantes del mismo, contaban con ideas, estructura para llevarlas a cabo y metodologías diferentes, que sin embargo se iban adecuando según requerimientos.

También se observa que estos promotores se ven forzados a dejar sus labores cuando las fuentes de financiación llegan a su fin.

Es preciso pues, garantizar vínculos mayores entre Promotor y entidad titular de forma que la continuidad en el tiempo pueda proyectarse al menos los tres primeros años, tiempo que consideramos imprescindible para la maduración de proyectos de estas características.

Patrocinador

Explicábamos antes que la imposibilidad de cubrir la totalidad del esfuerzo financiero necesario puede exigir la concurrencia de otras entidades con el rol de patrocinadores.

Nosotros recomendamos encarecidamente esta figura. La participación de entidades privadas: compañías de telecomunicaciones, informática, internet o financieras, no sólo puede contribuir a la consecución de ese propósito económico sino a reforzar la proyección de todo el proyecto.

Menudean los casos en los que la participación no se ha limitado a una mera actividad de patrocinio, sino que se han alcanzado acuerdos mayores y se han conseguido acuerdos de colaboración. En el proyecto BRISA, se consideró la posibilidad de vertebrar y desarrollar actividades en el sector de la telemática y se creó al efecto la Fundación para los Servicios Telemáticos de Salud. Esta Fundación que cuenta entre sus miembros a United Surgical Partners y Zaraclinic entre otras entidades está ya generando actividades de teletrabajo para los telecentros de Sos y Ayerbe.

Asesor

Normalmente es el promotor en quien convergen las tareas de impulsar el proyecto y darle una asistencia desde el punto de vista técnico.

Es preciso recalcar el error muy extendido, de considerar que sólo se requiere asistencia tecnológica y esta se encomienda al proveedor de los materiales telemáticos. Este error produce sus efectos a corto plazo.

Si no se cuenta internamente con personas bien informadas al respecto y con una capacidad de gestión contrastada, será mejor recurrir a asesoría externa.

Para acordar esa relación se debe exigir que el futuro asesor este en condiciones de acreditar la experiencia práctica en este campo y no un mero conocimiento teórico de las experiencias comparadas.

Coordinador/Dinamizador

Mención aparte merece la figura del coordinador o dinamizador. Le otorgamos un tratamiento diferenciado porque no se trata como pudieran ser los anteriores de una persona jurídica o institución. En este caso nos referimos a una persona física que desarrolla su actividad en el telecentro y para el telecentro.

En las diferentes comparecencias que hemos efectuado en distintos foros, las experiencias mas exitosas contaban siempre con la presencia de una persona que dedicaba su dedicación de forma completa al desarrollo de una coordinación operativa (no técnica) y que superaba los diferentes escollos que se presentaban.

La incorporación de este perfil personal al telecentro, independientemente cual sea su definición orgánica: gerente, director, coordinador etc. es una de las claves del éxito del proyecto.

5. Fases e Hitos a cumplir

A modo de “check-list” o guión recordatorio, transcribimos aquellos puntos que son imprescindibles no obviar en el momento de plantearse la creación del telecentro.

- Planteamiento preliminar de la idea.
- Creación de un partenariado comprometido, con las reglas del juego perfectamente definidas.
- Localización preliminar del proyecto.
- Labores de presentación, sensibilización y difusión entre los actores principales de la zona y público potencial.
- Acciones formativas a colectivos de interés inicial.
- Recapitulación y resumen.
- Dimensionamiento del proyecto.
- Elaboración de un Plan de Viabilidad.
- Dotación definitiva de recursos propios para financiar el proyecto.
- Estructuración jurídica.
- Puesta en marcha de la experiencia piloto.
- Búsqueda de patrocinadores (sobre experiencia piloto en funcionamiento).
- Recapitulación y resumen.
- Inicio de medidas correctoras
- Puesta en marcha definitiva

6.- Aproximación a la infraestructura genérica común

Un telecentro es un “traje a medida” de cada necesidad y es muy difícil establecer a priori el tipo de hardware necesario en cada caso.

De cualquier forma la horquilla en la que se van mover las configuraciones no variará mucho, estando la diferencia más significativa desde el punto de vista del equipamiento en dos aspectos:

- Que el telecentro provea de Internet o no
- La configuración de videoconferencia

El primer aspecto no es relevante ya que hoy en día hay gran cantidad de empresas proveedoras y lo realmente importante desde el punto de vista de los teleservicios, son los contenidos.

En cuanto al segundo la incidencia más importante se encuentra en la importancia que la teleformación vaya a tener en los próximos años.

Así, si los telecentros van a ser importantes focos de formación, será necesario dotarlos de las infraestructuras necesaria para que desde estos, se pueda llevar a cabo una labor formativa con las máximas garantías de éxito.

El Centro de Teleformación de CEPYME Aragón, es un buen ejemplo de sistema apto para la teleformación configurándose en un verdadero centro de impartición de teleenseñanza desde el que esa misma institución u otras pueden llevar sus programas formativos por toda el territorio nacional.

De forma resumida he aquí una tabla que muestra las configuraciones mínimas y óptimas de un telecentro rural.

	Mínimas	Óptimas
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • LAN con servidor • Tarjeta RDSI para salida a Internet • Equipo de VideoConferencia de Sobremesa (desktop) bajo una línea RDSI • Impresora Láser • Scanner sobremesa 	<ul style="list-style-type: none"> • LAN con servidor • Servidor de Internet vía Frame Relay • Equipos de Videoconferencia en cada puesto, que permitan videoconferencia múltiple bajo una línea RDSI o Equipo de Videoconferencia apto para tele-enseñanza mediante N-líneas RDSI, cámaras direccionales y grandes pantallas para seguir al profesor. • Impresora Láser
Espacios	5m ² puesto trabajo/formación	10m ² puesto trabajo / formación
Agentes	1 coordinador del telecentro	(Ver actores)

7.- Aproximación a la Gestión de un Telecentro. Procesos claves

7.0.- Introducción

No es objetivo de este apartado ser una guía de Control de calidad, pero si pretender que el Telecentro disponga de unos protocolos de actuación que aseguren una calidad profesional que permita promover ofertas de Teletrabajo a las empresas y presentar ante ellas, los avales necesarios que justifiquen no sólo la preparación técnica del Telecentro, sino dotar de mecanismos automáticos que solucionen situaciones no previstas en el quehacer diario.

Este aseguramiento de una calidad adecuada, proporcionará a las empresas la seguridad necesaria para que se minimicen determinadas resistencias al teletrabajo, que en ocasiones se plantean y encarguen actividad

Por similitud a una empresa de servicios podemos considerar que en un Telecentro se efectúan los tres procesos habituales: Compras, Ventas y Producción

Cada proceso podemos desglosarlo en una serie de actividades y a su vez cada una de ellas en una serie de tareas.

Los siguientes apartados intentan efectuar este desglose con la intención de facilitar a todo el personal del Telecentro, (dirección, teletrabajadores y usuarios de sus servicios) unas pautas en que basarse para el mejor uso y utilización de los medios disponibles.

El presente trabajo intenta explicar los protocolos de actuación de cada uno de los procesos clave que constituyen el conjunto de actividades en un Telecentro. Cada proceso va a llevar asociadas una serie de actividades y dentro de cada actividad se desarrollaran una serie de tareas.

Hay también que tener en cuenta, que cada proceso dentro del organigrama del Telecentro y los subprocesos asociados a él pueden ser desarrollados por la misma o distinta persona

7.1.- Organigrama funcional del Telecentro.

Sin profundizar en el esquema organizativo de un Telecentro podemos distinguir los siguientes tipos de actividades, funciones o roles en un Telecentro:

- 1) Dirección / Coordinación General
- 2) Coordinación de Compras
- 3) Coordinación de Mantenimiento
- 4) Coordinación de Formación y Producción
- 5) Administración
- 6) TeleTrabajadores
- 7) Profesores
- 8) Usuarios

Con la finalidad de acostumbrarnos a la metodología de exposición se describen los procesos que pueden desarrollarse y dentro de cada uno se desglosaran las actividades y tareas relativas a cada proceso. No cabe duda que podrían desarrollarse muchas más tareas y/o actividades para cada proceso, no obstante el presente estudio pretende ser una guía y por ello tan solo desarrollar seis tareas para cada tipo de actividad.

7.2.- Dirección / Coordinación General del Telecentro

7.2.1. Proceso de Representación

- Actividades con proyección externa

Tareas : Representación del Telecentro

- Presentación de ofertas de trabajo conjunto
- Promover el desarrollo del entorno rural
- Solicitud y gestión de ayudas institucionales
- Búsqueda de compromisos de colaboración
- Desarrollar el ideario del Telecentro

- Actividades con proyección interna

Tareas : Desarrollar normas de funcionamiento interno

- Establecer horarios de apertura y cierre del Telecentro
- Definir las normas de seguridad de tipo general
- Control de horarios
- Permisos y vacaciones
- Solución de quejas y/o sugerencias
- Mejora continua de la gestión
- Motivación del personal
- Potenciar la involucración de todo el personal

7.2.2. Proceso de Gestión

Respecto a la gestión propiamente dicha desarrollará las siguientes actividades

- Actividades de tipo Económico - Contable

Tareas: Control del presupuesto

- Efectuar pagos y control de ingresos
- Firmar los contratos de colaboración
- Autorizar presupuestos de compras
- Visar presupuestos de trabajos a terceros
- Búsqueda de subvenciones
- Gestión de los recursos con eficacia y eficiencia

- Actividades de Control de calidad

Tareas : Primar la exactitud para evitar la repetición

- Fomentar el autocontrol de la calidad
- Fomentar el espíritu de equipo
- Orientar la Organización a satisfacer las necesidades de clientes y usuarios.
- Promover la imagen pública del Telecentro mediante campañas de comunicación
- Control de la Accesibilidad:
 - I. Estudiando si la ubicación de los diferentes servicios, Aulas de trabajo y aulas de formación es la adecuada.
 - II. Previendo como evitar colas en algún tipo de servicio
 - III. Analizando si los horarios son los adecuados
 - IV. Comprobando si las señalizaciones internas de los distintos servicios son las correctas.
- Controles de tipo general
 - Mobiliario
 - Señalización de los servicios
 - Climatización y luminosidad
 - Hacinamiento de usuarios y/o trabajadores
 - Instalaciones en general

7.3.- Coordinación de compras

Los procesos relacionados con las compras vamos a su vez a subdividirlos en actividades según el objeto de dichas compras.

7.3.1.- Proceso de compras

- Actividad: Compras de Hardware

En la adquisición de equipos informáticos, tanto para el tratamiento de la información (ordenadores, impresoras, monitores, escáner, altavoces o micros) como en el resto de equipos (Cámaras de vídeo, fotocopiadoras, grabadoras... etc.) se tendrán muy presente los siguientes puntos a la hora de elegir el proveedor :

En este proceso se estudiarán todas las posibilidades existentes en el mercado y para ello se llevarán a cabo las siguientes tareas.

- a.- Estudiar la consolidación de la empresa en el mercado en el ámbito de la comarca donde prestará sus servicios,
- b.- Facturación anual con el fin de valorar su posición
- c.- Informes favorables de los servicios prestados a tres de sus clientes más relevantes.
- d.- Se valorará de forma **inequívocamente favorable**, que dicho distribuidor proporcione el Hardware, Software , material fungible, así como la formación de las necesidades del centro a instalar.
A esto le denominaremos "**Solución Completa**", lo que evitará malos entendidos entre Proveedores a la hora de futuros mantenimientos en el que posiblemente las responsabilidades se repartan entre ellos en detrimento del centro.
- e.- Contrato de Mantenimiento del Hardware anual acorde con lo razonablemente presupuestado en el mercado, así como el periodo de garantía de los productos que estén contratados.

f.- En dicho contrato de mantenimiento, se deberán de acoger a las exigencias posibles del Telecentro en lo referente a horarios de funcionamiento y respuesta dentro de un margen de tiempo que el responsable del citado Telecentro considere adecuados.

g.- Independientemente del contrato de mantenimiento anual y la prontitud en la respuesta a futuras llamadas de reparación, se valorará las visitas periódicas que realicen estos al centro con el único fin de comprobar el buen funcionamiento del mismo y toma de contacto con el responsable informático del mismo a título de tomar cuenta de posibles mejoras.

h.- La constante información por parte del Proveedor de futuras actualizaciones en el Hardware en lo referente a los productos anteriormente contratados así como de las novedades de estos productos en el mercado que pudiesen ser de interés.

i.- Que dichos proveedores garanticen la continuidad de su personal contratado y que en el caso de bajas laborales, la sustitución de dicho empleado sea con la completa garantía de estar formado en lo referente a los productos instalados en el Telecentro.

- Actividad: Compras de material fungible

Desarrollo de las siguientes tareas de comprobación

- Que la distribución del material fungible solicitado por parte del centro sea entregados a tiempo y en buen estado. Indudablemente, el Telecentro se compromete a solicitar los mismos con tiempo suficiente como para no provocar situaciones límites en la entrega.

Esto llevará consigo un acuerdo por parte del Telecentro con su distribuidor a fin de hacer una estimación del material aproximado de consumo mensual para que dicho distribuidor gestione su Stock mínimo con tiempo suficiente como para que su suministro sea lo más eficaz posible.

- Plazo medio de entrega en productos catalogados (retrasos)
- Incidencias en la entrega (productos golpeados, productos defectuosos)
- Tipo de garantía que ofrece
- Tratamiento de los productos/servicios defectuosos (devoluciones)

- Servicio de atención al usuario (un primer nivel de resolución de problemas.
- Servicio técnico propio o subcontratado
- Instalan el producto o solo lo proporcionan
- Son minoristas o mayoristas
- Tiempo máximo de reposición de piezas dañadas
- Control del almacén de materiales para anticiparse a las necesidades

- Actividad Compras de software

Desarrollo de las siguientes tareas de comprobación

- § Plazo medio de entrega en productos catalogados (retrasos)
- § Incidencias en la entrega (retrasos)
- § Tipo de garantía que ofrece
- § Servicio de atención al usuario (un primer nivel de resolución de problemas)
- § Programadores propios o subcontratados
- § Instalan el producto o solo lo programan
- § Son productos originales (nos pueden pasar copias piratas -precintos, licencias, etc.)
- § Libre de virus 100% (esto aunque parezca mentira no se cumple)
- § Actualización de versiones
- § Capacidad de personalizar las aplicaciones
- § Precio
- § Tiempo de respuesta ante una incidencia del tipo Desconfiguración del Software
- § Eficacia en las soluciones propuestas
- § Buena disposición para satisfacer necesidades específicas
- § Calidad en la documentación entregada
- § Fiabilidad a largo plazo
- § Sensibilidad y eficacia del servicio de mantenimiento
- § Ofrecimiento de apoyo técnico
- § Posibilidades de ampliación

- Actividad : Proveedor de Comunicaciones tipo Servidor de Internet

Se llevarán a cabo aquellas tareas relacionadas con los siguientes puntos :

- § Precios de conexión anual y servicios que presta: (Cuentas, Espacio para publicar Webs, Mail, News etc...)
- § Las líneas contratadas de alta velocidad de dicho proveedor con telefónica.
- § El número de usuarios de dicho proveedor.
- § Mantener una velocidad de transferencia de datos lo suficientemente constante con el centro independientemente del número de usuarios conectados al Servidor contratado.
- § Servicio on-line permanente durante las horas de funcionamiento del Telecentro.
- § El compromiso de contratar nuevas líneas con telefónica por cada "x" usuarios dados de alta en el Centro Proveedor con el fin de obligarles de una forma tajante a mantener los ratios de velocidad recomendables.
- § El Centro Proveedor de Internet contratado será visitado por el responsable informático a título de informarse "in situ" de las instalaciones, personal y servicios al cliente donde se deberá de sacar una buena impresión de la infraestructura de dicho proveedor.
- § Disponibilidad de líneas (ocupación, horas punta, caída de línea..)
- § Servidores espejo (como solución a sus averías)
- § Tipo de garantía que ofrece y facturación desglosada
- § Precio
- § Información de otras empresas a la que presta servicio.

- Actividad : Requisitos comunes a todos los proveedores

No obstante hay una serie de puntos comunes a todo tipo de proveedores y que podríamos resumirlos en los siguientes apartados:

- § Empatía : Capacidad de comunicación persona
- § Cortesía y aspecto de la persona o personas de atención al público
- § Información suministrada y calidad del producto (reparación) desempeño técnico
- § Tiempo de respuesta y facilidad de contacto

7.4. Coordinación de Mantenimiento

Los procesos y actividades relacionados en el presente apartado pueden ser asumidos por otros responsables de determinadas funciones. El motivo por el que se detallan separadamente no es otro que el de poder observar que en el caso de ser efectuado por una persona específica se obtiene una mayor calidad en el proceso

7.4.1. Proceso de Mantenimiento de Equipos

En estrecha relación con el Coordinador de compras este proceso debe abarcar todas las actividades encaminadas a mantener en perfecto estado de funcionamiento todos los equipos inventariados en el Telecentro.

- Actividades de prevención :

Son todas aquellas encaminadas a evitar que se produzca un fallo en alguno de los equipos. Los fallos siempre provocan retrasos en el cumplimiento de las obligaciones y repercuten en la calidad de los servicios prestados.

Las tareas asociadas a las actividades de prevención son las que a continuación se relacionan :

a.- Diariamente :

- Inspección ocular de las instalaciones y/o equipos por parte del Coordinador.
- Normativa al personal del telecentro de avisar al coordinador ante cualquier pequeña deficiencia que se observe y que pueda repercutir en una avería posterior.
- Educar a los usuarios del Telecentro en el mismo sentido de comunicar las pequeñas deficiencias observadas.

b.- Mensualmente

- El coordinador de mantenimiento deberá probar personalmente aquellos equipos que por cualquier motivo no se hayan utilizado en dicho periodo. (p.e. equipos de videoconferencia). La razón de esta comprobación es asegurar su correcto funcionamiento para cuando sea necesario.

c.- Semestralmente

- Las empresas encargadas del mantenimiento de los equipos (ordenadores, impresoras, fotocopiadoras.... Etc.) efectuarán una revisión y/ o limpieza. A tal efecto los contratos de mantenimiento incluirán este tipo de revisiones con esta periodicidad.

- Actividades de reparación

- Inclusión de cláusulas en contratos de mantenimiento
- En los contratos de mantenimiento firmados con las casas proveedoras se tendrá en cuenta dentro de las cláusulas contractuales un tiempo de respuesta ante cualquier deficiencia o avería de los equipos.
- El tiempo de respuesta por parte de la empresa encargada del mantenimiento dependerá del equipo objeto del contrato y de la situación crítica o no que puede provocar en el correcto funcionamiento del Telecentro.
- En este sentido se debe observar que no es lo mismo la avería del servidor de la red que la de un equipo , o la avería de una impresora que la de la conexión al Centro proveedor de Internet.
- Penalización en caso de incumplimiento por parte de la empresa responsable del mantenimiento.
- Valoración positiva de las empresas que cumplen su tiempo de respuesta y efectúan visitas de seguimiento sin obligación contractual.

7.4.2. Proceso de mantenimiento de locales

- Actividades de suministro

En cuanto a los suministros las tareas asociadas son las siguientes :

- Adecuada contratación de energía eléctrica para las necesidades de los equipos conectados. Una contratación por debajo de las necesidades podrá provocar caídas de tensión y/o corte de suministro con las siguientes consecuencias :
- Pérdida del trabajo en curso de los usuarios
- Roturas en equipos
- Deterioro de la calidad del servicio
- Adecuada contratación de suministro de agua
- Suministro de agua caliente. Especialmente en caso de tener previsto un servicio de 24 horas con personal de servicio
- Adecuado servicio de Calefacción para los meses de invierno y aire acondicionado para los de verano.
- Adecuado servicio contra incendios con extintores adecuados para cada tipo de fuego.

- Actividades de mantenimiento

Las tareas de mantenimiento de este tipo suelen ser de carácter anual y pueden resumirse en las siguientes :

- § Pintado de paredes
- § Revisión de Extintores
- § Purgado del Equipo de calefacción y
- § Revisión de los sistemas de aire acondicionado y de gas

- Actividades de reparación

Respecto a la reparación de averías en los locales no es necesario tener contratos de mantenimiento con pero si es conveniente tener localizados a los proveedores que puedan solucionarnos los problemas que se presenten con un tiempo de respuesta y un coste razonable.

7.5.- Coordinación de formación y producción

La coordinación de Formación y Producción asume las dos funciones de trabajo principales del Telecentro. Por un lado la Formación de los teletrabajadores y posibles usuarios de la zona de acción del Telecentro y por otra la responsabilidad de efectuar trabajos a terceros que generen ingresos para que el Telecentro crezca en sus funciones, en su entorno y en su credibilidad. Se han desglosado las funciones del coordinador en dos procesos con la finalidad de poder separar ambas aunque los equipos sobre los que se trabaje y las personas que intervienen en ambos procesos sean las mismas.

7.5.1. Proceso de Formación

La Formación es una finalidad en si misma para el Telecentro aunque en ella podamos distinguir dos tipos de destinatarios. Por un lado la Formación de los propios trabajadores del Telecentro, formación que ira encaminada a formar a los trabajadores del Telecentro con dos finalidades:

- a.- Formar a los trabajadores en aquellas actividades que posteriormente puedan ser una fuente de ingresos .
- b.- Formar a trabajadores del Telecentro para que a su vez cumplan con la labor de formación a la población de su ámbito.

- Actividades de Formación interna

El Coordinador de Formación llevará a cabo las siguientes tareas:

- § Identificación de las necesidades de formación en cada momento.
- § Formación continua y actualización del personal del Telecentro.
- § Conocimiento y evaluación del Software necesario para dicha formación.
- § Búsqueda de Centros de Formación externa.
- § Búsqueda de profesorado para formación “ in situ”
- § Instalación , control de necesidades y puesta en funcionamiento de un aula de formación
- § Adquisición de material de ayuda a la enseñanza (proyectores de transparencias, cañón de proyección, pizarras...etc.)

7.5.2.- Proceso de Producción. Realización de actividades de teletrabajo

Se entienden aquellas actividades de teletrabajo encargadas a un colectivo con

sede en el telecentro. No abarca mas que parcialmente (aspectos que afecten al conjunto del telecentro y no al trabajo individual) a los teletrabajadores que tienen relación personal e independiente con su respectivo cliente o empleador.

La Producción por su parte irá encaminada a la realización de todas aquellas actividades que permitan los medios del Telecentro y que reporten de una u otra forma ingresos. Ello requiere la existencia de una plantilla de trabajadores en el Telecentro, para ello el Coordinador pondrá en marcha las siguientes actividades :

- Entrega de documentación a cada teletrabajador sobre normas de actuación en cada uno de los casos que se puedan presentar.
- Desarrollar el autocontrol del trabajo para que el teletrabajador pueda :
 - a.- Estar motivado
 - b.- Tener la formación necesaria no solo para hacer bien su trabajo sino también para detectar fallos y corregirlos.
- Búsqueda y solución de trabajos a terceros
- Seguimiento de los trabajos en curso para su entrega en los plazos previstos.

Control de indicadores de funcionamiento

A.- Indicadores de interacción - comunicación

- Trato- amabilidad
- Profesionalidad

B.- Indicadores funcionales

- Rapidez (Tiempo de espera, tiempo de asistencia, rapidez percibida)
- Eficacia- fiabilidad
- Intensidad y frecuencia de errores cometidos.

C.- Indicadores estético – ambientales

- Estética: Orden, Limpieza, Utiles disponibles
- Imagen : Presencia física de los trabajadores

- Instalación y equipamiento de una sala de trabajo con el equipo y medios necesarios en función de los trabajos a realizar.
- Instalación y equipamiento de una sala de trabajo especial para trabajos de tipo confidencial con los equipos y medios necesarios.
- Dicha sala deberá disponer de medidas adicionales de seguridad en cuanto al acceso a los equipos y en cuanto a la custodia y manejo de la información
- Se contempla incluso la instalación de una Caja de seguridad para la custodia de documentación confidencial y/o reservada.
- Ubicación específica de los trabajadores del Telecentro que lleven a cabo trabajos de tipo confidencial.

- Actividad : Control de factores críticos de calidad

Para controlar la calidad de los trabajos que el Telecentro desarrolla para terceros el Coordinador realizara las siguientes tareas

- Control de Fiabilidad del trabajo
- Realizar auditorias de calidad internas
- Crear sistemas para subsanar errores
- Mejorar el nivel de cumplimiento de las documentaciones que se entregan a cada trabajador
- Disminuir el numero de pérdidas de documentos
- Control de la posible Competencia o de factores concurrentes
- Verificar periódicamente que los trabajadores están suficientemente preparados para realizar satisfactoriamente su trabajo.
- Saber dar a conocer a instituciones, empresas y público en general los servicios que puede dar el Telecentro
- Garantizar la motivación de los empleados

- Solucionar con eficacia y diligencia los problemas de los usuarios y/o clientes
- Formar a los empleados para que atiendan con eficacia y empatía
- Comprobar si la información que los trabajadores del Telecentro dan sobre

otros servicios del Telecentro son correctos.

- Control de la empatía del Telecentro

Entendemos por empatía la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal del Telecentro respecto a los usuarios y/o clientes

- Atención cuidada (ponerse en lugar del usuario / cliente)
- Identificar a los usuarios/clientes habituales y llamarlos por su nombre
- Dar si son pedidas todas las explicaciones
- Emplear un lenguaje comprensible
- Utilizar una comunicación afectuosa y respetuosa.

7.6.- Normas de Régimen Interno sobre personal del Telecentro

Por último se proponen unas normas de tipo general que afectan a todo el personal que de una u otra forma esta relacionado con el telecentro

7.6.1. Trabajadores del Telecentro

Anteriormente se han dada algunas normas de régimen interior sobre el trabajo a desarrollar por los teletrabajadores del telecentro. En este último apartado se pretende dar algunas normas específicas sobre trabajos ya de por si específicos.

Los trabajos que se desarrollan para terceros dependen de :

- La finalidad del trabajo en si
- Los medios destinados
- El personal cualificado para llevarlo a cabo

Sería difícil y no es el propósito de este trabajo el desglosar los distintos tipos de trabajos que pueden ejecutar los trabajadores del telecentro

Sin embargo y como ejemplo para una posible protocolización de otros trabajos a continuación se desarrollan unas normas de funcionamiento y desarrollo de 3 trabajos muy específicos dentro del Telecentro.

- Responsable de videoconferencias.
- Responsable de central de teléfonos
- Responsable de atender quejas o incidencias

a.- Responsable de Videoconferencias

La persona responsable de efectuar y proporcionar la conexión mediante videoconferencia cuando sea necesario deberá tener previstos todos y cada uno de los pasos a desarrollar antes, durante y después de la conexión para el correcto funcionamiento del servicio.

Para ello desarrollara las siguientes actividades y seguirá el siguiente

procedimiento:

1.- Semanalmente revisión de los equipos, cámara, cables, micrófonos y aparato de televisión, mandos a distancia... etc.

Para ello conectará dicho material y comprobará su correcto funcionamiento sin efectuar ninguna conexión real.

2.- Mensualmente en caso de no haber sido necesaria efectuar ninguna conexión a través de videoconferencia se efectuará una breve conexión real con algún equipo para comprobar el correcto funcionamiento de la red.

3.- Ante una necesidad de videoconferencia

a.- Ponerse en contacto vía telefónica con el responsable del otro conferenciante a efectos de fijar los siguientes puntos:

- Fijación de Hora de Videoconferencia
- Comprobación de Números de llamada
- Necesidades de otros equipos
- Fijación de Llamadas de prueba
- Número de participantes
- Ubicación de los participantes en la sala
- Previsión de medios alternativos de comunicación

b.- Preparación de todos los equipos necesarios para la videoconferencia

El equipo dependerá del número de los participantes y de las necesidades de estos

c.- Realización de una llamada de prueba

Una hora antes de la videoconferencia real y antes de la llegada de los participantes conexión real para comprobar el correcto funcionamiento de los equipos

d.- Durante la Videoconferencia

El responsable del equipo de videoconferencia estará presente en la sala durante toda la duración de la videoconferencia para resolver las incidencias que puedan producirse durante la misma

e.- Una vez finalizada la Videoconferencia

- Recogida del material

- Filtrar la llamada y saber a quien dirigirla
- Informar de la desviación de la llamada al oyente
- Retomar la llamada y despedirse

7.6.2.- Usuarios de tipo general

Puede haber distintos tipos de usuarios del telecentro aparte de aquellos que encargan trabajos al telecentro. En el presente trabajo se van a dar normas de actuación para los dos grupos más usuales:

- a.- Usuarios de los equipos del Telecentro para usos privados. (usuarios habituales y esporádicos)
- b.- Alumnos de cursos de formación

a.- Usuarios de los equipos del Telecentro

El telecentro tiene como una de sus misiones dar servicio al entorno rural en el que está ubicado y para ello presta sus equipos para acercar a la población los medios y recursos que de otra forma no tendrían.

Pero el uso y disfrute de dichos medios tiene un componente económico que puede abordarse desde varios puntos de vista:

- Deterioro de los equipos
- Coste real del uso electricidad, Papel, tinta impresoras....
- Personal encargado del mantenimiento
- Personal encargado de la vigilancia y asesoramiento del uso adecuado

Todos estos costes pueden ser pactados como subvención por parte de algún organismo oficial. Sin embargo es conveniente involucrar a los usuarios en la participación de esos costes.

Carnet de Usuario / socio

Con la finalidad de controlar a los usuarios de los equipos se debe proceder a dar un carnet de usuario o socio del Telecentro

Esta forma de participación en el telecentro puede llevar consigo una cuota de socio. Dicha cuota y obtención del carnet puede dar lugar a una serie de

derechos gratuitos sobre las instalaciones del centro

No obstante habrá costes de uso para otros tipos de actividades y equipamientos.

Cada Telecentro dictará normas particulares sobre los tipos de cuotas y servicios a proporcionar a los socios de forma gratuita y el coste de los servicios restantes. Asimismo habrá una lista de precios por el uso de otros servicios para el personal transeúnte o usuario esporádico.

Normas de comportamiento de los usuarios

Las normas de comportamiento dentro del Telecentro y las normas de uso de los equipos estarán expuestas a la vista de todos los usuarios en sitios visibles para que estos no puedan alegar ignorancia de ellas.

Los responsables de las aulas destinadas para el uso de estos usuarios serán los encargados de vigilar el cumplimiento de estas normas, entre las cuales se pueden citar:

- Acceso limitado a las salas y equipos destinados para ello
- Prohibición de acceso a las salas de trabajos profesionales
- Prohibición de acceso a las salas de trabajos confidenciales.
- Control de acceso a cada Sección
- Para ello se pondrán los carteles indicativos oportunos
- Prohibición de beber o comer delante de los equipos informáticos
- Uso adecuado de teclado, ratones
- En caso de no saber que hacer avisar el responsable de la sala
- Control de uso de disquetes por parte del responsable de la sala para evitar la entrada de virus.
- Uso de las instalaciones en los horarios fijados
- No molestar a otros usuarios

b.- Usuarios alumnos de cursos de formación

Este grupo de usuarios por sus características particulares ocasiona pocos problemas al telecentro.

Una vez decidido por parte del director o Coordinador de formación el curso a impartir las tareas a realizar serán las siguientes:

- Búsqueda de profesorado (personal del centro o profesorado externo)
- Dar publicidad al curso de formación para que puedan acceder el máximo número de alumnos en función de los equipos disponibles.
- Fijar horarios para el curso de forma que no interrumpen la actividad del telecentro y las horas destinadas a los socios
- Fijar si el curso es gratuito o de pago
- El personal que acceda como alumno a los cursos podrá usar los equipos del Telecentro destinado para ello durante la duración del curso aun cuando no sea socio.

7.7.- Conclusiones

Las actividades y tareas descritas en los apartados anteriores no pretenden ser más que una guía de actuación en cada una de las funciones del Telecentro. Cada Telecentro en particular de acuerdo con sus dimensión, organización interna y criterios específicos las adecuará a su organización.

8.- Factores críticos. Colorario

Después de haber visto los protocolos de actividades y tareas de cada una de las funciones internas del telecentro tan solo se pretende apuntar, en este capítulo, aquellas actuaciones que pueden hacer que un telecentro pase de ser una institución **cuasi oficial** a ser un centro de producción de actividades moderno, fiable, cercano en su entorno, tecnológicamente avanzado y con la calidad demostrada que le permita competir con otras empresas que se dediquen a actividades similares.

A lo largo de este trabajo y en varios capítulos se ha hablado del concepto **calidad** vamos a desglosar otros 4 conceptos que el Telecentro debe esforzarse en transmitir que cumple con toda profesionalidad para poder ganarse la confianza de empresas, instituciones, Organismos públicos y usuarios en general:

- Independencia
- Gestión
- Seguridad
- Adecuada selección del personal

8.1.- Independencia en las decisiones

El Telecentro como institución debe mantenerse al margen de posiciones políticas y para ello el director del Telecentro se preocupara especialmente de evitar acciones que puedan indicar acercamientos en uno u otro sentido.

Si bien es cierto que para poder crecer y prestar servicios públicos en muchos momentos se ha de mantener reuniones y entendimiento con órganos de la administración hay que intentar evitar involucrarse en determinadas opciones que impidan que el Telecentro pueda prestar sus servicios a otras empresas privadas que desconfíen de la independencia del Telecentro en la toma de decisiones.

Para ello no solo el Director del Telecentro procurará efectuar una buena selección del personal fundamentalmente en los puestos de responsabilidad para evitar dudas y resquemores y dotar de una imagen moderna y tecnológica al telecentro separada de tendencias de cualquier tipo que puedan hacer peligrar la imagen de independencia y profesionalidad.

8.2.- Gestión del Telecentro

La Gestión del Telecentro es la clave en la que se basará la confianza que las empresas y usuarios en general depositarán en él para encargarse allí sus trabajos y/o usar sus instalaciones.

La buena gestión estará basada en una buena documentación de las normas de régimen interno. En el capítulo anterior se han desarrollado las actividades y tareas a realizar por cada grupo de usuarios y/o trabajadores del telecentro.

No se pretende repetir aquí lo ya dicho en el anterior capítulo sino recalcar que las normas dadas para quien se ocupe de los diferentes procesos descritos son la base de una buena gestión y cuanto más detallada sea cada una de las actividades más eficiente será la gestión del telecentro al verse liberada de la dependencia personal y de los conocimientos puntuales de uno u otro trabajador.

A tal efecto recordar que fundamentalmente deben estar desarrollados

- Manual de régimen interior en todo lo referente a :
- Horarios
- Autorizaciones de uso
- Vigilancia de Aulas, equipos, documentación ...etc.
- Funciones del director y Jefes de funciones
- Normas de comportamiento usuarios

8.3.- Seguridad

a.- Seguridad física

En el capítulo anterior se ha tratado el tema de la existencia de una sala especial para aquellos trabajos de carácter confidencial o reservado.

A tal fin y si la disponibilidad de espacio lo permite sería conveniente la existencia de distintas zonas dentro del telecentro clasificadas en cuanto al nivel de seguridad con acceso restringido y controlado a aquellas en las que los trabajos que se realizan para determinadas empresas así lo requieran.

No cabe duda de que la planificación de este tipo de Telecentro lleva unos costes asociados que tan solo pueden ser asumidos si se prevé la existencia de trabajos que lo requieran. Por tal motivo cada Telecentro efectuará el oportuno estudio de mercado en su ámbito de influencia y decidirá la necesidad o no de dotar a sus locales de zonas de acceso restringido de este tipo.

Hay que valorar favorablemente la imagen que se ofrece a las posibles empresas usuarias de los servicios del telecentro la disponibilidad y la confidencialidad en el trato de sus documentaciones en este tipo de locales.

b.- Seguridad Informática

Hemos hablado de términos como calidad, gestión, independencia..... todos ellos van encaminados a dar una imagen de profesionalidad al telecentro.

Ninguno de los términos anteriores tendrán validez si no van acompañados de las más estrictas medidas de seguridad en el tratamiento de la información.

A tal efecto se impondrán estrictas medidas de seguridad en todo lo concerniente a:

- § Identificación de usuarios en las distintas redes del telecentro
- § Acceso restringido de los usuarios no solo a los locales sino a la documentación, aplicaciones y datos existentes en las bases de datos de los equipos.
- § Control de los ficheros y discos que entran del exterior (existencia de virus)
- § Deposito en caja fuerte de la documentación que así lo requiera

Será responsabilidad de la Coordinación de Producción:

- La confidencialidad de los datos de las empresas clientes.
- La existencia de copias de seguridad
- La asignación de claves de usuarios a personal fijo y al no fijo

En cuanto a las copias de seguridad se seguirá la política de las 3 generaciones

- Copia de seguridad diaria
- Copia de seguridad semanal
- Copia de seguridad mensual

9.- Relación de enlaces útiles al lector y utilizados para la realización de la Guía

www.eatur.com

ASOCIACIONES

- The American Telecommuting Association
www.dnai.com/-knowbody/ata.htm
- Asian Pacific Telework Association based in Sidney Australia
www.acr.net.au/apta/
- Asociación Española de Teletrabajo
www.ciberteca.es/aet/
- Association Française du Télétravail et des Téléactivités
www.aftt.net/
- The Canadian Telework Association
www.ivc.ca/
- Centre for Rural Research Australia
www.csu.edu.au/research/csr/centre.htm
- Electronic Frontier Foundation Telecommutin Achive
www.eff.org/pub/GIINII/Telecommuting/
- European Telework Online (ETO)
www.et.org.uk/index.htm
- European Telework Online Portugal
www.automail.pt/telework/
- The Internacional Homeworkers Association
www.homeworkers.org/
- International TeleConferencing Association
www.itca.org/
- International Teleworking Association
www.telecommuter.org/
- N-DEVA teleworkers website
www.ndeva.org.uk/index.shtml
- The Netherlandas Teleworking Association
www.vifka.nl/nef.htm
- Oregon Office of Energy Telework/Telecommuting web sit
www.cbs.state.or.us/external/ooe/telework/oregon.htm
- Telecommuting Safety&Health Benefits Institute
www.orednet.org/venice/rick/telecommuting.safe/
- Teletrabajo en Portugal
www3.silii.pt/teletrabalho/

- Telecottages Sweden
www.telestugan.se/sve/
- Telecottages Wales
www.telecottages.org/default.htm
- Telework Finland
www.uta.fi/telework/english/
- Telework Ireland
www.telework.ie/
- Telework Italia
www.melink.it/telelavoro/
- The Telework, Telecottage and Telecentre Association
www.ica.org.uk/
- Belgian TeleWorking Association
www.bta.be/
- Stichting Nederlands Telewerk Forum
www.ntforum.nl/
- The Information Society disAbilities Challenge (IsdAC)
www.isdac.org/
- Asociación Española de Empleo, Autoempleo y Teletrabajo (ASETRA)
www.arrakis.es/-gmmco/

BÚSQUEDA DE TELETRABAJO

- Agencia virtual de empleo
www.teleempleo.org
- American Journalism Review
www.newslink.org7x-joblink.html
- Cyberworkers
www.cyberworkers.com
- Business and Economy
www.yahoo.co.uk/business_and_economy
- Editorial Services Online
www.edserv.com/employ.htm
- FreeLanceInformer
www.freelanceinformer.co.uk
- Hiway Communications
www.iweb.co.uk/I.T.
- Information Net Source Corp. Telecommuting Jobs
www.jobs-telecommuting.com
- JobServe
www.jobserve.com
- Jobsite Group
www.jobsite.co.uk
- Job World
www2.vnu.co.uk/jobnet
- Telecommuting Jobs
www.tjobs.com
- The monster Jobs
www.monster.com
- Teletrabajo
www.geocities.com/WallStret/Florr/805/

FOROS Y LISTAS DE DISTRIBUCIÓN

- Sth European Assembly on Telework and New Ways of Working
www.teleman.ot/telework98/
- Foro español de teletrabajo
www.cibernauta.com/teletrabajo/contents/TDC.htm.
- International Flexwork Forum
www.iff.org/
- Telework-Telematics Forum
www.telework-forum.org/es.index.htm
- The Third International Workshop on Telework-Turku, Finland
www.tucs.abo.fi/events/teleworking/alku.htm

IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

- Interagency Telecommutin Program
www.gsa.gov/pbs/owi/telecomm.htm
- The Basics of Telecommuting
www.svl.org/PROJETS/TCOMMUTE/webguide/Telecom1.htm
- Desarrollo y Expansión del Teletrabajo
www.interbook.net/personal/pelayoponce
- The International Workplace Studies Program
lwsp.human.cornell.edu/
- Programa de Teletrabajo del Departamento de Personal de California
www.dpa.ca.gov/jobspay/telework/teleman.htm
- State of Telecommuting Program
www.telecommuting.state.az.us/
- The TCA Teleworking Handbook
www.tca.org.uk/tca1hand.htm
- Telecommuting Handbook
www.gynfo.state.ut.us/sitc/telecom.htm
- Telecommunication & Travel Research Program
www.engr.ucdavis.edu/-its/telecom/
- Telework Europa
www.tweuro.com/
- TEM&TeN
arachnne.ies.forth.gr/TEMeTeN/

PUBLICACIONES

- Publicaciones sobre teletrabajo de Andrew Bibby
www.eclipse.co.uk/pens/bibby/telework.html
- Shaping our communities: The Impacts of Information-Technology
www.internetcenter.state.mn.us/ltn-open.htm
- The Smart Valley Telecommuting Guide
[smartone.svi.org/PROJECTS/TCOMMUTE/"CGUIDE/](http://smartone.svi.org/PROJECTS/TCOMMUTE/)

RECURSOS GENERALES

- Página de AT&T sobre teletrabajo, medicina y medioambiente
www.att.com/ehs/
- Archivos REDIRIS.ES
listserv.rediris.es/archives/teletrabajo.htm
- Banco de ideas para trabajar
www.lainter.net/teletrabajo
- Buscador sobre teletrabajo
telecommuting.miningco.com
- European Telematic EMPLOYment Engine
www.telejob.com
- Página sobre teletrabajo de La Línea
www.latinea.com/teletrab.htm
- Cursos de formación para Teletrabajadores
www.fortel.org/
- Fleming LTD Telework Resources Page
www.mother.com/-dfleming/dmlinks.htm
- Información para teletrabajadores
www.otic.ssr.upm.es/teletrabajo/
- Popular Telework Sites
www.telework.lu/pop_sites.htm
- Teletrabajo -pag. Personal
Personales.mundivia.es/personales/igtech/forums/teletr.htm
- Escuela Telecomunicaciones Madrid-Teletrabajo
www.gtic.ssr.upm.es/twp1.htm
- Aula-Matemáticas
www.eto.org.uk/twork/index.htm
- Departamento de Matemática Aplicada de la EUP en la Universidad de Valladolid
gauss.mat.eup.uva.es/
- Telecommuting Information From Around
www.gilgordon.com/

TELECENTROS

- Agencia Regional de Formación
www.interbook.net/empresas/agenciareg
- Antelope Valley Telebusiness Center, Lancaster, California
www.cns.ucia.edu/html/avtctour.html
- BIAIZPE, telecentro de Navarra
www.biaizpe.net
- Bishop Paiute Telework Center
www.paiute.com/telework.htm
- Blue Line Televillage, Copton, California
www.televillage.org/
- Centro de Formación en Nuevas Tecnologías de la Información
www.cfnti.net
- Centro de Recursos Telemáticos Compartidos Ditic
www.cfnti.net/telecentro/ditic
- Centro de Recursos Telemáticos En Red
www.cfnti.net/telecentros/enred
www.cfnti.net/telecentros/enred2
- Chula Vista Telecentres
www.cl.chula-vista.ca.us/telecentre.htm
- Gordexola
www.gordexola.net
- Grass Valley TeleBusiness Center
www.nccn.net/-ioison/
- Highland TeleBusiness Workcenter
www.eee.org/bus/htb/center1.htm
- TeleBusiness Center in San Juan Capistrano
www.telebusiness.org/index.htm
- Surrey County Council Telecentre
www.surreycc.gov.uk/telecentre/
- Frederick Telework Center
www.ibasys.net/telework.htm
- Fondo Formación
www.fondoformación.org
- Telecentro de Laupahoehoe
www.htdo.org/-ittc/

OTROS RECURSOS

- Revista Negocios @ Casa
legazpi.com/teletra/
- Listado internacional de Telecentros
www.telecentro.net/
- Teleworking Spain
www.ctv.es/USERS/gesworld/home.htm
- Página sobre Teletrabajo de la Línea
www.lalineacom.com/teletrab.htm
- Forum Español de Teletrabajo
ciberaula.com/teletrabajo
- Web MONALISA del Teletrabajo en FUEVA
www.fueva.emp.uva.es/monalisa/marcos.htm