



Presidencia de la República

OFICINA PRESIDENCIAL DE TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



GUÍA SOBRE EL
**TELETRABAJO PARA
LOS ORGANISMOS DEL
ESTADO DOMINICANO**





Presidencia de la República Dominicana

**OFICINA PRESIDENCIAL DE TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**



**GUÍA SOBRE EL TELETRABAJO PARA LOS
ORGANISMOS DEL ESTADO DOMINICANO**

Santo Domingo, República Dominicana
Agosto, 2020



INTRODUCCIÓN.....vii
 OBJETIVO DE LA GUÍA.....ix

CAPÍTULO 1

GUÍA SOBRE EL TELETRABAJO PARA LOS ORGANISMOS
 DEL ESTADO DOMINICANO.....11

SECCIÓN 1.01. Conceptos Generales.....12
 SECCIÓN 1.02. Tipos de Teletrabajo.....14
 SECCIÓN 1.03. Pilares del Teletrabajo.....16
 SECCIÓN 1.04. Ventajas.....16
 SECCIÓN 1.05. Retos para los Organismos del Estado.....18

CAPÍTULO 2

ROLES DE LAS ÁREAS TRANSVERSALES DEL
 ORGANISMO.....21

SECCIÓN 2.01. Rol de la Máxima Autoridad.....22
 Subsección 2.01.1. Compromiso Institucional.....23
 SECCIÓN 2.02. Rol del Área de Recursos Humanos.....27
 Subsección 2.02.1. Elaboración y establecimiento de la política
 institucional para el teletrabajo.....28
 2.02.1.1. Elementos que integran la política
 de teletrabajo.....31
 Subsección 2.02.2. Identificación de puestos aplicables
 para el teletrabajo.....33
 Subsección 2.02.3. Metodología del Teletrabajo.....36

Guía sobre el Teletrabajo para los Organismos del Estado Dominicano

Edición: 1era
Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación
Departamento de Estandarización, Normativas y Auditoría Técnica
Fecha de aprobación: abril de 2020

Diagramación: Departamento de Comunicaciones

Año de publicación: 2020
Versión 1.0

Impreso en República Dominicana





- 2.02.3.1. Técnicas de Supervisión.....37
- 2.02.3.2. Evaluación de Desempeño.....38
- 2.02.3.3. Formación y Capacitación.....39
- Subsección 2.02.4. Compensación de Gastos por Teletrabajo.....41
- Subsección 2.02.5. Sensibilización General.....42
- Subsección 2.02.6. Recomendaciones para el Área de Recursos Humanos.....43
- SECCIÓN 2.03. Rol de Planificación y Desarrollo.....45
- Subsección 2.03.1. Preparación de los Servicios.....47
 - 2.03.1.1. Servicios en línea.....47
 - 2.03.1.2. Documentos Electrónicos y Firmas Digitales.....48
 - 2.03.1.3. Interoperabilidad.....49
- Subsección 2.03.2. Monitoreo del Alcance de los Objetivos POA.....49
- Subsección 2.03.3. Planeación Estratégica del Proyecto.....50
 - 2.03.3.1. Establecimiento de los Objetivos de Implementación.....50
 - 2.03.3.2. Definición de las Actividades Iniciales.....52
 - 2.03.3.3. Evaluación de Recursos.....52
 - 2.03.3.4. Plan de Acción.....53
 - 2.03.3.5. Evaluación de Riesgos.....54
- SECCIÓN 2.04. Rol del Área de Tecnologías de la Información y Comunicación.....54
- Subsección 2.04.1. Conectividad.....55
- Subsección 2.04.2. Seguridad.....56



- Subsección 2.04.3. Accesibilidad.....61
- Subsección 2.04.4. Recomendaciones para la Selección de Herramientas y Servicios.....62
 - 2.04.4.1. Herramientas.....62
 - 2.04.4.2. Servicios.....70
- CAPÍTULO 3**
- METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS.....75**
 - SECCIÓN 3.01. Metodologías Ágiles Recomendadas.....76
 - SECCIÓN 3.02. Técnicas Recomendadas.....80
- PASOS PARA MIGRAR AL TELETRABAJO.....82**
- GLOSARIO.....83**
- ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS.....87**
- BIBLIOGRAFÍA.....89**
- EQUIPO DE TRABAJO.....92**





INTRODUCCIÓN

A través del tiempo ha sido notable el cambio que han venido teniendo las diferentes sociedades en sus estructuras y formas de interacción utilizando las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como motor de impulso. Las TIC y su avance continuo, han permitido la creación de nuevas formas de convivencia social, incentivando cambios que se han convertido en tendencias globales y que han llegado a transformar la vida laboral y organizacional de las personas y organismos con el objetivo de propiciar una mejor calidad de vida. El uso del Internet, desde sus inicios, ha abierto las puertas a un sin número de posibilidades, permitiendo mayor acceso a la información y conexión con diferentes partes del mundo, convirtiéndose, en conjunto con las demás herramientas que proveen las TIC, en la vía primordial de las organizaciones para mejorar su productividad y competitividad.

Parte de los cambios que se han venido desarrollando en esta nueva sociedad de la información, han sido en la vida laboral a través de la creación de nuevas formas de trabajo, las cuales cambian el paradigma tradicional existente y permiten eliminar las limitantes de tiempo, espacio y recursos. En vista de los beneficios que estas nuevas metodologías de trabajo aportan y como forma de contribuir a la modernización del Estado mediante el uso de las TIC, la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC) ha desarrollado esta Guía sobre el Teletrabajo para los Organismos del Estado Dominicano.



El teletrabajo es una modalidad que busca incentivar a través de la innovación otra forma de realizar el trabajo; en términos generales, la concepción de teletrabajo se refiere al trabajo que se realiza mediante el uso de las TIC, donde el colaborador se encuentra realizando sus tareas a distancia de la sede central.

Esta guía busca abordar la metodología del teletrabajo desde su conceptualización, ventajas y retos que enfrentan los organismos del Estado, hasta las pautas necesarias para una transición exitosa, en donde se definen los roles de las diferentes áreas responsables de llevar a cabo la implementación, los criterios de acceso y seguridad de la información que se deben tomar en cuenta, así como las metodologías, técnicas y herramientas existentes que hacen posible el teletrabajo. De esta forma, mediante el desarrollo de los diferentes capítulos que conforman la guía, los organismos podrán ver de forma sencilla un modelo formado por pasos que pueden ser utilizados como guía para realizar la transición a esta modalidad de trabajo.

OBJETIVO DE LA GUÍA

La Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación, como órgano rector de las TIC, pone a disposición de los organismos, la Guía sobre el Teletrabajo para los Organismos del Estado Dominicano, con el objetivo de que cuenten con un documento que reúna la información necesaria, a fin de tener una referencia clara de cara a la implementación del teletrabajo. Esta guía se enmarca en el interés creciente por parte de los órganos públicos en implementar otra modalidad para la ejecución de sus funciones, la cual les permita cumplir con sus objetivos institucionales a través del desarrollo de nuevas estrategias de trabajo.

Las pautas y recomendaciones contenidas en esta guía presentan un punto de referencia generalizado para la transición al teletrabajo, razón por la cual, debe tomarse como un marco de referencia técnico e informativo que sirva de orientación y punto de partida al momento de iniciar los planes de transición, pudiendo ser adaptada a las necesidades y naturaleza de cada organismo. Por lo tanto, dicha guía no es un documento medible ni auditable como el resto de las Normas sobre Tecnologías de la Información y Comunicación (NORTIC) elaboradas por OPTIC.

Las TIC ofrecen diferentes herramientas que permiten que la implementación del teletrabajo tenga éxito, en tal sentido, habría que destacar el propósito que se persigue con esta guía a través de los siguientes objetivos generales:



1. Brindar un marco conceptual sobre aspectos relevantes del teletrabajo.
2. Motivar a los organismos a desarrollar puestos de teletrabajo
3. Presentar las ventajas del teletrabajo, tanto para el organismo como para el colaborador.
4. Describir los diferentes roles y responsabilidades de las áreas involucradas en la implementación de un proyecto de teletrabajo.
5. Recomendar herramientas que faciliten la ejecución del teletrabajo.
6. Poner a disposición de los organismos un documento ayuda que sirva de referencia en la creación y coordinación de un proyecto de teletrabajo.

CAPÍTULO 1

GUÍA SOBRE EL **TELETRABAJO** PARA LOS ORGANISMOS DEL ESTADO DOMINICANO



SECCIÓN 1.01.

CONCEPTOS GENERALES

Con el objeto de interpretación y mejor comprensión de esta guía, se definirán algunos conceptos relevantes para la implementación efectiva del teletrabajo:

Definición del Teletrabajo

Etimológicamente; este término procede de la palabra griega tele, que significa lejos y de trabajo que es la acción de trabajar, palabra latina que significa realizar una acción física o intelectual continuada con esfuerzo.

Semánticamente; el teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las TIC en el marco de un contrato o de una relación de laboral remunerada, en el cual el empleador no necesita la presencia física del trabajador en la localidad principal de trabajo.

De este término se desprenden otros conceptos que es necesario conocer para adentrarse en el mundo del teletrabajo:

- **Teletrabajador:** es la persona que utiliza las TIC como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador, en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, en la cual le sean garantizados todos sus derechos laborales.
- **Colaborador:** es la persona que realiza sus tareas a la cual se le conoce también como empleado y/o subordinado.
- **Telesupervisión:** hace referencia al proceso de subordinación y dependencia que es característica de la relación laboral entre empleado y empleador.

- **Organismo:** compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, institución o combinación de ellas, sean o no sociedades, públicas o privada, que tiene sus propias funciones y administración.
- **Lugar de trabajo:** cualquier lugar físico en el que se desempeñan actividades relacionadas con el trabajo bajo el control de la organización.
- **Voluntariedad:** de cara al teletrabajo es la condición, característica o estado en el que el colaborador acepta el teletrabajo por propia voluntad o deseo.
- **Reversibilidad:** es el derecho de todas las partes involucradas en el teletrabajo de volver a su estado laboral de modalidad presencial.
- **Identificación de puestos aplicables para el teletrabajo:** es el proceso que se realiza para clasificar los puestos que pueden estar en modalidad de teletrabajo y los que no.
- **Metodología del trabajo:** es el proceso de organización del teletrabajo, donde se aplican las técnicas y metodologías que permitan la supervisión integral del servicio que se presta y del teletrabajador.
- **Evaluación del desempeño laboral:** es el proceso de evaluar los resultados individuales de un colaborador en relación con las metas planteadas, lo cual deriva un sistema de competencias en las organizaciones.

- **Cultura organizacional:** son las creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que el organismo tiene de sí mismo y de su entorno.



Figura 1.1 Definición del teletrabajo.

SECCIÓN 1.02.

TIPOS DE TELETRABAJO

La Organización Mundial del Trabajo (OIT), en el Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros (Ginebra, 24-26 de octubre de 2016), establecen diferentes modalidades del teletrabajo a citar:

- **Escritorio multiusuario** (hot desking, nombre en inglés). El trabajador trabaja a distancia una parte o la mayor parte del tiempo, y el resto del tiempo en la oficina principal. Cuando trabaja en la oficina principal, el trabajador ocupa un despacho no asignado, atribuido para una utilización puntual, y no dispone de un escritorio que le estaría reservado durante sus períodos de teletrabajo.

- **Escritorio multiusuario con reserva** (hotelling, nombre en inglés). Sistema similar al del escritorio multiusuario, pero los trabajadores deben realizar una reserva previa.
- **Telecentros.** Instalaciones que ofrecen estaciones de trabajo y otro equipo de oficina a los trabajadores de diversas entidades. Este tipo de teletrabajo se considera útil en la medida en que la tecnología que ofrecen es mejor que la disponible en la oficina a domicilio, pero se estima que está en declive debido al acceso generalizado a las redes de banda ancha, los ordenadores portátiles y los teléfonos inteligentes.
- **Oficinas colaborativas.** Se trata de entornos de trabajo virtuales en los que los trabajadores pueden trabajar en colaboración desde distintos lugares gracias a una red informática.

El documento mencionado anteriormente, además, define dos tipos de teletrabajadores, a citar:

- **Los teletrabajadores móviles,** que trabajan al menos diez horas por semana fuera del establecimiento principal, inclusive sirviéndose de sus teléfonos móviles durante sus desplazamientos.
- **El teletrabajo complementario,** que ejecutan personas que trabajan puntualmente a domicilio tras la jornada laboral o los fines de plazos en los periodos de mucho trabajo.

Por otro lado, en la Ley 1221 de 2008 de la República de Colombia definen los tipos de teletrabajo en las formas siguientes:

- **Autónomos,** son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.

- **Móviles**, son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las TIC, en dispositivos móviles.
- **Suplementarios**, son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

SECCIÓN 1.03.

PILARES DEL TELETRABAJO

El teletrabajo se sustenta principalmente sobre los siguientes cuatros elementos esenciales:

1. **Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**; es la columna vertebral del teletrabajo, sin tecnologías no es posible que realicen las tareas de un puesto a distancia.
2. **Distancia**; el teletrabajo se da afuera de las instalaciones del organismo.
3. **Innovación**; el teletrabajo se auxilia de la innovación para buscar e implementar nuevas tecnologías y herramientas que les permitan realizar las tareas de forma interconectada con la sede central del trabajo.
4. **Automatización**; la automatización es clave en el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios que se prestan a través del teletrabajo.

SECCIÓN 1.04.

VENTAJAS

Son múltiples las ventajas que el teletrabajo ofrece, tanto para el empleador, el teletrabajador y la sociedad en términos generales, y se pueden clasificar de la siguiente forma:

VENTAJAS PARA EL TELETRABAJADOR



- ✓ Flexibilidad laboral.
- ✓ Conciliación de vida familiar, laboral y personal.
- ✓ Reducción de gastos y tiempos por desplazamiento.
- ✓ Disminución de fatiga laboral.
- ✓ Reducción del estrés laboral.
- ✓ Mayor motivación laboral.

VENTAJAS PARA EL ORGANISMO

- ✓ Reducción de ausentismo.
- ✓ Reducción de renuncias por parte de los colaboradores.
- ✓ Aumento de la productividad.
- ✓ Reducción de costos en las instalaciones del organismo.
- ✓ Ahorro de espacio en la oficina.
- ✓ Racionalización de horarios.
- ✓ Reducción de rotación de personal.
- ✓ Aumento de la satisfacción laboral.



VENTAJAS PARA LA SOCIEDAD

- ✓ Disminución de la contaminación ambiental.
- ✓ Disminución de tiempos de desplazamiento en la ciudad.
- ✓ Inclusión social, permite una mejor integración laboral de las personas con discapacidad que puedan presentar alguna dificultad al momento de trasladarse a las instalaciones del organismo.



SECCIÓN 1.05. RETOS PARA LOS ORGANISMOS DEL ESTADO

El teletrabajo está colocado como un activo intangible que genera valor en los organismos, desde esta concepción se recomienda la implementación de esta modalidad en puestos de trabajo que apliquen, no obstante, la ejecución de un proyecto de trabajo a distancia organizado representa retos importantes para los organismos, de manera que, se plantearán algunos de estos desafíos y cómo se pueden afrontar:

Cultura organizacional; este es un gran desafío, representa introducir cambios a una cultura organizacional tradicional y cómo esta puede hacer la transición al teletrabajo, sin alterar negativamente la vida laboral de los empleados y la productividad del organismo.

Igualdad de acceso de oportunidades de desarrollo de los teletrabajadores; los organismos tienen el desafío de garantizar que los empleados en modalidad de teletrabajo tengan acceso a las oportunidades de formación y desarrollo de las competencias, así como, de ascender de puesto laboral.

Evitar aislamiento de los colegas de trabajo y supervisores; este es uno de los desafíos que se presentan con más frecuencia en la modalidad de teletrabajo, en tal sentido, se recomienda que los organismos implementen una serie de medidas que contrarresten esto, como son reuniones presenciales con el objetivo de integración social entre los miembros del equipo.

Adopción de infraestructura para la conectividad; así como el fortalecimiento de las medidas de seguridad informática, definitivamente el teletrabajo es soportado por una buena infraestructura informática que responda a las necesidades del colaborador y las del organismo.

Formación de liderazgo para supervisores; en esta modalidad, el poder alinear el liderazgo tradicional con el liderazgo de innovación

representa un gran reto, para poder lograr dicha alineación es recomendable que se ejecuten programas de acciones formativas encaminadas a la construcción de liderazgo efectivo.

La protección en materia de seguridad y salud en el trabajo; aunque el teletrabajo supone realizar las tareas a distancia de la localidad central del empleador, es importante que las instituciones aseguren la seguridad laboral y salud en el puesto de trabajo del teletrabajador.

La protección por los regímenes laborales; en República Dominicana no existe regulación específica del teletrabajo, en tal sentido, se recomienda respetar los derechos de ambas partes (empleador y trabajador), de acuerdo con las normas y regulaciones legales existentes sobre la relación del servidor público y el Estado.

La protección de los datos y el ámbito de la vida privada; corresponde al empleador adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador para fines profesionales.

CAPÍTULO 2

ROLES DE LAS ÁREAS TRANSVERSALES DEL ORGANISMO





Para lograr una transición efectiva del trabajo presencial al teletrabajo, es indispensable la colaboración de la Máxima Autoridad y las unidades de apoyo transversal, tales como Recursos Humanos (RR. HH.), Planificación y Desarrollo y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), debido, a que son las responsables de implantar y lograr los objetivos de la modalidad de teletrabajo en un organismo, al igual que los lineamientos generales que deben seguir todos los involucrados para el éxito del proyecto.

El establecimiento del compromiso organizacional y la política de teletrabajo gestionada desde RR. HH., para la transición efectiva del trabajo presencial al teletrabajo es esencial en la implantación de una nueva cultura organizacional, los roles de las áreas de apoyo tienen una implicación directa con las tomas de decisiones, medición de resultados e implementación de nuevas tecnologías.

SECCIÓN 2.01. ROL DE LA MÁXIMA AUTORIDAD

Lograr la implementación adecuada de una modalidad de teletrabajo, así como en la realización de cualquier otro proyecto con un alcance de tamaño similar, requiere la intención de la máxima autoridad, debido a que es quien determina los objetivos principales y establece los lineamientos generales para la implementación del proyecto, al mismo tiempo que funciona como facilitador de los recursos necesarios para esto.

La máxima autoridad se encarga de establecer y concretar el compromiso que la institución tiene con el proyecto, asegurando que el personal de la institución, en todos sus niveles, es consciente de la importancia de este proyecto y del papel que juega cada uno para su correcta implementación, al mismo tiempo que dispone la creación de la estructura funcional necesaria para la realización de las actividades requeridas.

Por otro lado, esta autoridad también es la que brinda el soporte a aquellos miembros de la organización que sean responsables de la



planeación estratégica e implementación del proyecto, definiendo claramente los objetivos a lograr, ofreciendo información sobre los recursos disponibles, expectativas sobre los resultados de implementación, así como otros tipos de apoyo que se requieran de la máxima autoridad para concluir satisfactoriamente con el proceso de implementación de la modalidad de teletrabajo en el organismo.

SUBSECCIÓN 2.01.1. COMPROMISO INSTITUCIONAL

Para que un organismo gubernamental pueda iniciar y completar correctamente un proceso de implementación del teletrabajo, es necesario que, como primer paso, se establezca y se fomente el compromiso de toda la organización para el proyecto.

- (a) Este compromiso institucional debe ser determinado y expandido a toda la organización desde la máxima autoridad, a través de la ejecución de las actividades que se describen a continuación:
 - (i) **Acuerdo de Alto Nivel:** donde la máxima autoridad, en conjunto con el personal directivo de la organización, conocerán de manera holística el concepto de teletrabajo, sus componentes e impacto en el organismo, verificando los siguientes contenidos:
 - Teletrabajo:
 - Concepto;
 - Modalidades;
 - Beneficios;
 - Ventajas;
 - Retos.



- Metodología General:
 - Implementación;
 - Herramientas.
- Aspectos Jurídicos:
 - Política gubernamental;
 - Amparo jurídico.
- Experiencias de otros organismos gubernamentales;
- Aplicabilidad de beneficios previstos para el organismo.

El objetivo final de esta primera actividad es generar la voluntad de la máxima autoridad para iniciar el proyecto de implementación de teletrabajo en el organismo y determinar cuál es la modalidad que conviene implementar en la organización, disposición que será necesaria para el aseguramiento de la disponibilidad de recursos y el control del proyecto.

- (ii) **Conformación del Comité de Implementación de Teletrabajo:** mediante resolución o documento oficial equivalente; luego que la máxima autoridad haya concretizado su voluntad para implementar algún modelo de teletrabajo, entonces será necesaria la conformación de un Comité de Implementación de Teletrabajo (CIT). Es recomendable que este comité se encuentre conformado mínimamente por las áreas siguientes o sus equivalentes:
- Recursos Humanos;
 - Finanzas;

- Planificación y Desarrollo;
 - Tecnologías de la Información y Comunicación;
 - Jurídica;
 - Cualquier otra área que la máxima autoridad considere necesaria.
- a) Debe elegirse un líder del proyecto para el comité que cumpla con las siguientes características:
- Tener un nivel decisivo dentro de la organización;
 - Poseer experiencia en la coordinación de proyectos.
- b) El líder del proyecto seleccionado debe asegurarse de mantener una comunicación constante con la máxima autoridad, a los fines mantenerla al tanto sobre:
- Nivel de avance general del proyecto;
 - Necesidades de implementación (recursos necesarios);
 - Obstáculos y conflictos que se presenten durante la implementación.
 - Otras informaciones que se consideren relevantes.
- c) Las funciones principales del CIT para los fines de implementación son las siguientes:
- Elaborar, en conjunto con la máxima autoridad, la planificación estratégica del proyecto.



- Supervisar de manera intensiva el avance de la ejecución del proyecto.
- Desarrollar la política de teletrabajo de la organización.
- Diseñar los indicadores de medición de avance del proyecto.
- Realizar ajustes y modificaciones durante la implementación del proyecto, cuando se estime pertinente.
- Realizar informes de avance, así como el informe final del proyecto.

(iii) **Formalización del Proyecto de Implementación:** donde la máxima autoridad, a través de un documento oficial, informe a toda la organización sobre el proyecto y su alcance, dando así, inicio formal al proyecto.

a) Para la formalización del proyecto es necesario que la máxima autoridad emita una resolución o documento oficial equivalente, que contenga lo siguiente:

- Concepto general sobre el proyecto de implementación del teletrabajo en la organización, donde se defina de manera general de lo que trata el proyecto y las metas que el organismo busca alcanzar con este.
- Alcance del proyecto.
- Respaldo a las acciones a realizarse mediante el proyecto, donde la máxima autoridad concretice el respaldo que ofrece a las actividades que se estarán realizando



durante la implementación de esta nueva metodología.

- Lineamientos generales.
- Información sobre la resolución de conformación del CIT, donde se describa su estructura, miembros, líder y responsabilidades de este.
- Otras informaciones que la máxima autoridad considere pertinentes.

SECCIÓN 2.02. ROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de personal es una de las tareas más importantes que tienen las organizaciones, en el entendido, de que les corresponden conducir a las personas al logro de metas y objetivos institucionales, y para esto se auxilian del avance de las nuevas tecnologías que facilitan el trabajo sin importar en qué lugar esté ubicada la persona, esto hace que se innove cada día en la gestión y métodos de trabajo. La gestión de personas es un reto para la unidad de recursos humanos, debido a que el capital humano evoluciona y tiene capacidad de adaptación a cambios y reestructuración del trabajo.

Existen muchos conceptos sobre la unidad de RR. HH., pero para fines de orientación en esta guía, se define como el área responsable de desarrollar políticas y acciones que garanticen la gestión del talento humano dentro del organismo, asegurando que se cumpla un conjunto de prácticas y procesos que busquen la integración y dirección de los servidores públicos, con el objetivo de que estos desempeñen sus tareas de forma eficiente, aportando al logro de los objetivos institucionales.

De cara al teletrabajo, Recursos Humanos tiene el rol de diseñar, planificar, implementar, organizar y coordinar todas las acciones correspondientes a la transición de un puesto de trabajo presencial





a esta nueva metodología de trabajo, para esto, debe realizar una investigación previa con los responsables de las distintas áreas que integran el organismo, a los fines de identificar los puestos que apliquen para la modalidad de teletrabajo.

SUBSECCIÓN 2.02.1. ELABORACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EL TELETRABAJO

Las políticas que se generan en RR.HH., abordan las estrategias diseñadas y pensadas con el objetivo de gestionar todo el ciclo de un colaborador o servidor público, dentro del organismo desde su reclutamiento, selección, retención y desarrollo dentro de la institución.

- (a) La unidad de Recursos Humanos, en coordinación con las áreas pertinentes, es la responsable de desarrollar la política por la cual se regirán los puestos seleccionados para el teletrabajo.
 - (i) Para elaboración de la política institucional para el teletrabajo, el organismo debe asegurarse de tener en cuenta lo siguiente:
 - Objetivos claros y medibles que se persiguen con dicha política.
 - Análisis de las ventajas y desventajas con esta modalidad.
 - Herramientas y equipos necesarios.
 - Definición de la forma contractual entre el organismo y el servidor público.
 - Proyección de retorno de inversión o impacto social (cuando aplique) de los puestos seleccionados para esta modalidad.



- Disponibilidad de sistema de información requeridos.
 - Presupuesto requerido.
 - Horario laboral.
 - Diseño de los puestos seleccionados basados en competencias.
 - Análisis de las vías y modalidad de supervisión que aplique.
 - Análisis de riesgo laboral.
 - Análisis del tipo de capacitación a requerir.
- (b) Una vez realizadas las acciones descritas previamente, debe procederse con la declaración de los principios que serán sombrilla de la política de teletrabajo. Para fines de la política de teletrabajo, se estará usando el concepto de principios, para describir normas o reglas que se recomiendan en la implementación de la política de teletrabajo, de manera que, se sugiere adoptar los siguientes principios:
 - (i) **Voluntariedad**, indica que asumir el teletrabajo debe ser de forma voluntaria para todos los involucrados. Dentro del principio de voluntariedad, debe contemplar lo siguiente:
 - a) El traslado de quien trabaja en una posición presencial a una de teletrabajo debe ser de mutuo acuerdo entre el empleado y el empleador.
 - b) El teletrabajo puede formar parte de la descripción inicial del puesto de trabajo o incorporarse de forma voluntaria más adelante.





- i) Si el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial del puesto y el organismo empleador decide formular una oferta de teletrabajo, el servidor público puede aceptar o rechazar la oferta, sin que esto implique alguna acción por parte del organismo que pueda afectar el estatus actual del colaborador.
 - c) La decisión de incorporar a un servidor público al teletrabajo debe ser producto de un acuerdo de la alta dirección, el nivel de supervisión y el empleado público (colaborador).
- (ii) **Reversibilidad**, el teletrabajador tiene derecho a volver al puesto de trabajo presencial en las instalaciones del organismo. Bajo este principio, debe contemplarse lo siguiente:
- a) El organismo debe mantener el puesto de trabajo disponible en el que trabajaba antes el teletrabajador y esto debe estar implícito en el acuerdo de trabajo.
 - b) Regresar a la modalidad presencial es un derecho de ambas partes.
 - c) Se recomienda fijar plazos para ambas partes, cuando una de las dos decida volver al trabajo presencial.
 - i) En la primera etapa de implementación de la política, se recomienda no asumir compromisos a largos plazos. Debido a que, puede que el teletrabajo no funcione o las condiciones individuales pueden cambiar y esto puede provocar que el teletrabajo ya no sea viable.



2.02.1.1. **ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA POLÍTICA DE TELETRABAJO**

- (a) Al momento de elaborar la política general de teletrabajo el organismo debe verificar los siguientes elementos recomendados:
 1. **Objetivo del teletrabajo**, corresponde a los resultados esperados a partir de implementar la modalidad de teletrabajo.
 2. **Marco legal**, según aplique, se refiere a las estipulaciones legales que apliquen tanto para el organismo como para el teletrabajador, que sirvan como marco de referencia de organización del trabajo.
 3. **Reclutamiento y selección**, corresponde a las políticas establecidas para este proceso, bajo los principios de objetividad, equidad e inclusión.
 4. **Remuneración y beneficios laborales**, corresponde a la política de escala salarial y beneficios laborales para los puestos de teletrabajo.
 5. **Puestos integrados a esta modalidad**, en este apartado el organismo debe hacer una relación y clasificación de los puestos en modalidad de teletrabajo.
 6. **Tipo de contrato laboral**, el organismo debe definir, de acuerdo con el marco jurídico que aplique, el tipo de contrato para los puestos de teletrabajo, además se recomienda hacer acuerdos mutuos entre el teletrabajador y el organismo.
 7. **Horario de trabajo**, aunque el teletrabajo plantea cierto nivel de autonomía y flexibilidad para el teletrabajador, es recomendable que el organismo y el teletrabajador respeten los tiempos definidos en el contrato de trabajo.





8. **Formación y capacitación**, es importante que el organismo defina un programa de formación y capacitación para los puestos de teletrabajo y el costo de estos.
9. **Evaluación de desempeño**, el organismo debe asegurarse de tener un sistema de evaluación de desempeño que sea factible con la modalidad de teletrabajo.
10. **Seguimiento, control y supervisión**, el organismo debe asegurarse de tener procedimientos claros de cómo los supervisores van a monitorear el día a día del teletrabajador, para asegurar el logro de los resultados.
11. **Seguridad de la información**, el organismo debe contar con un sistema de seguridad informática establecido. **Ver sección 2.04 sobre el rol del área de TIC.**
12. **Confidencialidad de la información**, el organismo tiene que clasificar las informaciones sensibles y los niveles de confidencialidad de estas que administrará el teletrabajador. **Ver sección 2.04 sobre el rol del área de TIC.**
13. **Clima laboral**, es importante que el organismo tome en cuenta el ambiente físico, ambiente social (la comunicación y conflictos entre personas,) y cualquier otro aspecto relevante, las características personales (aptitudes, actitudes, motivación y expectativas) y comportamiento organizacional (productividad, ausentismo del puesto de trabajo, rotación y la satisfacción laboral) del clima organizacional en el teletrabajo.
14. **Política de cancelación de la relación laboral**, el organismo debe establecer un protocolo y procedimientos a seguir en caso de la cancelación del contrato laboral, ya sea, por parte del teletrabajador o por parte del organismo.



15. **Seguridad social**, se debe integrar al teletrabajador a la seguridad social según el marco legal vigente.
16. **Crear una resolución general administrativa**, asumiendo la política de teletrabajo, se recomienda que el teletrabajo se implemente como un piloto de 3 meses y a partir de ahí se toma la decisión de adoptar la modalidad o no, esto debe quedar claro en la resolución.

Se recomienda informar a todo el personal de la nueva política institucional, a los fines de que puedan optar por esta modalidad si su puesto de trabajo aplica.

SUBSECCIÓN 2.02.2.

IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS APLICABLES PARA EL TELETRABAJO

El teletrabajo desde su concepción implica el uso de las TIC para su realización, de manera que, para la transición de un puesto de trabajo presencial a teletrabajo, el primer criterio que se toma en cuenta es que sus tareas se realicen a través de las herramientas de TIC. Conforme a esto, a los organismos que deseen crear puestos de teletrabajo se les recomienda realizar un análisis de descripción y perfil de puesto para esta modalidad, de acuerdo con los siguientes criterios:

- (a) **Criterio de análisis y descripción del puesto**, se refiere al procedimiento para definir la autoridad, las responsabilidades, las competencias, la valoración del puesto, la capacidad y experiencia requerida para un puesto de trabajo, para un análisis de puesto de teletrabajo idóneo, lo recomendable es tomar en cuenta lo siguiente:





- Análisis del impacto del puesto a los objetivos del organismo.
 - Análisis de las tareas que el puesto realiza.
 - Análisis de las relaciones internas y externas del puesto (comunicación con el supervisor, subordinados y clientes).
 - Evaluación de metas y tiempos de las tareas que permitan seguimiento y monitoreo continuo.
 - Clasificación del perfil del puesto de trabajo de acuerdo con los lineamientos establecidos.
 - Definición de funciones, responsabilidades, autoridad y obligaciones del teletrabajador.
 - Definición de las competencias del puesto, es importante que el organismo defina las competencias requeridas, cualidades o características de personalidad que debe reunir el teletrabajador.
- (b) **Reclutamiento y selección del puesto**, se refiere a todo el proceso de búsqueda y selección de un teletrabajador, y para esto, se recomienda tomar en cuenta las siguientes acciones:
- Creación de nuevos procesos de reclutamiento del puesto.
 - Desarrollo de nuevos criterios y procedimientos de selección del puesto.
 - Análisis de las competencias del teletrabajador, fundamentadas en tres competencias generales:
 - Las competencias cardinales; representan los valores que distinguen a un organismo de otro y



reflejan lo que se necesita para alcanzar la estrategia institucional.

- Las competencias específicas y gerenciales; se refiere a las competencias aplicables para puestos directivos y de supervisión.
- Competencias específicas por áreas; se refiere a las competencias requeridas al teletrabajador para un área en particular.

El criterio de reclutamiento y selección también aplica para los puestos de transición del trabajo presencial al teletrabajo.

- (c) **Perfil del puesto**, son las competencias, destrezas y conocimientos en la descripción de un puesto. A continuación, se listan algunas de las características recomendables que debe contemplar el perfil de puesto de un teletrabajador.
- Alto grado de responsabilidad.
 - Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa.
 - Capacidad de toma de decisiones.
 - Capacidad de adaptación rápida a los cambios.
 - Capacidad para el manejo del estrés.
 - Orientación a resultados.
 - Competencia para plantear un plan de acción.



- Disciplina y orden.
- Capacidad de gestionar la comunicación.
- Capacidad de autogestionar el tiempo.
- Alto grado de compromiso.
- Capacidad para conciliar la vida familiar y laboral.
- Capacidad para gestionar proyectos.

Cuando se trata de la transición del trabajo presencial a teletrabajo; la decisión de comenzar con el teletrabajo puede sugerirla el servidor público o el organismo, sin desmedro de quien tome la decisión, además es recomendable considerar la aptitud individual, psíquica, y social para teletrabajar, así como las características del puesto que ocupa.

- (d) Requerimientos tecnológicos, se refiere a las necesidades de TIC de una estación de teletrabajo, para esto es necesario tomar en cuenta los siguientes componentes:
- Dispositivos tecnológicos.
 - Infraestructura de conectividad.
 - Sistemas informáticos.

SUBSECCIÓN 2.02.3. METODOLOGÍA DEL TELETRABAJO

La base del teletrabajo son las TIC, estas deben facilitar el desarrollo total o parcial de la jornada laboral desde un lugar diferente de la sede central de trabajo. Cuando se habla de metodología del teletrabajo se refiere a metodologías y técnicas fundamentadas en las tecnologías, que faciliten el monitoreo, supervisión, la evaluación del

servicio, evaluación del desempeño laboral, medición de resultados individuales y globales de la organización.

2.02.3.1. TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN

La supervisión laboral se refiere a la función de velar por el logro de los objetivos y tareas de un puesto de trabajo y esto tiene un impacto directo con el logro de los objetivos trazados por el organismo, es decir, es la acción que se encarga de garantizar el cumplimiento de las responsabilidades laborales de un colaborador, y además facilita el enlace entre supervisores y supervisados. La efectividad de la supervisión depende de la capacidad del supervisor para interactuar con el personal y gestionar sus capacidades.

La supervisión en el teletrabajo no puede ser realizada de forma tradicional (supervisión con interacción en forma directa e inmediata), la misma debe hacerse a través de las tecnologías telemáticas. Para este documento, se estará utilizando el término de telesupervisión, para hacer referencia al proceso de subordinación y dependencia que es característica de la relación laboral entre empleado y empleador, esto supone de una comunicación en línea para suplir la supervisión tradicional.

- (a) Un proceso de telesupervisión efectiva debe estar basado en la innovación, conocimiento, formación y adecuación de la cultura organizacional para lograr los objetivos planteados positivamente. En ese orden, se recomienda usar las siguientes técnicas:
- Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard en inglés): es un modelo de planificación y gestión, que traduce la estrategia en objetivos relacionados y medidos a través de indicadores enlazados a los planes de acción, esto permite alinear a los colaboradores del organismo con la estrategia institucional.
 - Técnicas basadas en sistemas automatizados: sistemas que permiten la supervisión y monitoreo constante

sin la intervención directa de una persona. Estos sistemas deben realizar informes sobre el día a día de un teletrabajador en su estación de trabajo y que estos informes, a su vez, sean generados de forma automática cada vez que el supervisor los requiera. **Ver Subsección 2.04.4 sobre Recomendaciones para la Selección de Herramientas y Servicios.**

- Liderazgo por resultados: planes de trabajo e informes, esto permite realizar medición frecuente, seguimiento a metas y reportes, además, facilita el monitoreo del desarrollo de las tareas y responsabilidades del teletrabajador.

El organismo puede implementar cualquier otra técnica que le ayude en la supervisión efectiva de así preferirlo.

2.02.3.2.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El desempeño laboral se define como acciones o comportamientos observables y medibles en los colaboradores de una organización, que ayudan a la consecución de la estrategia y resultados organizacionales.

Evaluación del desempeño laboral, está definida como el proceso mediante el cual un organismo asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es descrito y revisado, y deriva un sistema de competencias en las organizaciones.

Para el teletrabajo, la evaluación de desempeño no puede ser bajo el método de la observación directa, pero sí, a través del método de medición en base a resultados e indicadores de rendimiento individual. Para este esquema, los organismos deben definir un

sistema de evaluación de desempeño basado en las siguientes recomendaciones:

- (a) El sistema debe estar establecido en un principio de objetividad.
- (b) Los resultados y metas esperados deben estar definidos y alineados a las tareas de los puestos y competencias definidas para los mismos.
- (c) Los indicadores de resultados individuales deben estar alineados a los resultados generales del organismo.
- (d) El sistema de remuneración debe ser equitativo entre todos los colaboradores.
- (e) Se recomienda hacer seguimiento de los teletrabajadores para comprobar el grado de evolución, considerando los diversos impactos que la modalidad puede tener sobre la persona, a nivel profesional y personal.
- (f) Se recomienda emplear los mismos indicadores de gestión que rigen para las personas que trabajan en los establecimientos de la empresa, mediante la evaluación periódica de desempeño.
- (g) El teletrabajador debe tener iguales oportunidades de crecimiento y desarrollo que los colaboradores presenciales.

2.02.3.3.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La formación de personal es el proceso mediante el cual se transmiten conocimientos, se promueven valores y se desarrollan actitudes y habilidades, y, además, se motiva el crecimiento individual mediante la capacitación y desarrollo que se les brinda en las organizaciones. Para contar con un buen método de formación y desarrollo se recomiendan las siguientes acciones:



- (a) Que los teletrabajadores reciban entrenamiento específico sobre los equipos técnicos a su disposición y a las características de la modalidad de trabajo.
- (b) Reforzar las acciones formativas y de capacitación de los colaboradores que continúen trabajando presencialmente y de los supervisores que tendrán contacto o comunicación con el teletrabajador.
- (c) Mantener la equidad en los procesos de formación y capacitación, es decir, que los teletrabajadores tengan las mismas oportunidades de acceso que el trabajador presencial.
- (d) Incentivar reuniones y encuentros del equipo de trabajo para identificar dificultades y problemas de comunicación, discutir los logros y desafíos, revisando y reforzando las variables que permitan mejorar el desempeño y asegurar la mejora continua, así como, el logro de las metas propuestas.
- (e) Facilitar iguales posibilidades para que los teletrabajadores puedan asistir a entrenamientos, talleres, capacitación, cursos y reuniones asociadas a su desarrollo.
- (f) Prestar atención a las necesidades de desarrollo de competencias y habilidades asociadas a los requerimientos de los teletrabajadores.
- (g) Promover el Internet en forma colaborativa.
- (h) Motivar el trabajo en equipo a través de actividades formativas.
- (i) Promover encuentros presenciales entre los equipos de trabajo presencial y teletrabajadores, para mejorar la comunicación, en periodos de tiempo definido por el organismo de acuerdo con las necesidades detectadas.



SUBSECCIÓN 2.02.4.

COMPENSACIÓN DE GASTOS POR TELETRABAJO

La compensación por gasto se refiere a una compensación económica, en caso de que el teletrabajador seleccione su domicilio y esto le genere algún costo adicional. Para dicha compensación, se deben tener en cuenta la siguiente recomendación:

- (a) Que el organismo pague a los teletrabajadores un importe que compense los gastos derivados de la implementación del teletrabajo en su domicilio, cuando aplique.
 - (i) La suma compensatoria se abonará hasta el momento en que, por cualquier causa, se interrumpa la prestación de tareas bajo la modalidad de teletrabajo.
 - (ii) Es recomendable considerar, para la estimación del importe compensatorio, sin perjuicio de otros, los siguientes aspectos:
 - Condicionamiento de un espacio en el domicilio del teletrabajador.
 - Probables cambios en el entorno familiar del teletrabajador.
 - Probable mayor consumo de energía eléctrica.
 - Potenciales riesgos de siniestro a causa del equipamiento que el organismo entrega al teletrabajador.
 - (iii) Debido a que se trata de un monto adicional al sueldo de los teletrabajadores, los organismos deben incluir los costos correspondientes a los mayores importes por servicios.



El importe compensatorio se trata de un monto adicional al sueldo de los teletrabajadores, en donde los organismos incluirán los costos correspondientes a los mayores importes por servicios.

SUBSECCIÓN 2.02.5.

SENSIBILIZACIÓN GENERAL

La gestión del cambio en una cultura organizacional es de gran importancia para los organismos que se orientan a una gestión continua de mejoramiento del clima organizacional. Por ello, es considerado como un elemento estratégico a la hora de implementar políticas de transformaciones de las condiciones laborales de los individuos dentro de una organización.

Para que en una cultura organizacional se gestione correctamente el cambio y se logren los objetivos planteados, es importante incluir acciones de sensibilización en todo el personal. Este es un factor determinante, para que la implementación del teletrabajo tenga éxito, y al mismo tiempo, contribuya al reforzamiento del compromiso institucional e incentive de manera saludable la predisposición de los colaboradores para apropiarse de la nueva política que se esté implantando.

Es necesario que desde el nivel directivo se establezca una estrategia de comunicación moderada y escalonada según el grupo de colaboradores a la que esté dirigida, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- (a) **Comité de Implementación de Teletrabajo (CIT):** la comunicación entre los miembros del CIT y Máxima Autoridad debe ser abierta e inmediata, con la finalidad de poder gestionar de manera oportuna las necesidades y barreras que pudieran presentarse durante el proyecto.

- (b) **Colaboradores involucrados en el proceso de planeación:** la máxima autoridad debe asegurarse de que aquellos puestos involucrados en la planeación y que no sean miembros del CIT, estén conscientes del rol que les corresponde en el proceso de implementación y su responsabilidad de frente a la orientación y apoyo que deben ofrecer para el desarrollo satisfactorio del mismo.
- (c) **Colaboradores de toda la organización:** para este grupo en específico, es necesario emplear comunicación masiva, con la finalidad de que estos comprendan el proyecto, su importancia y el compromiso que este requiere de todos para ser implementado de forma adecuada.

El trabajo de sensibilización es la clave para que todos los colaboradores, independientemente de su nivel, comprendan la transformación positiva por la que el organismo apuesta al momento de decidirse por implementar una metodología de trabajo distinta, componente de alta importancia para facilitar el cambio en la cultura organizacional y la actitud de los colaboradores de frente a estos cambios, con el fin último de mitigar en cierta medida la resistencia al cambio característico de los seres humanos.

SUBSECCIÓN 2.02.6.

RECOMENDACIONES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Adicional a las pautas especificadas en las subsecciones anteriores, se sugiere a los organismos analizar la factibilidad de aplicar las siguientes recomendaciones:

- Asegurar que los trabajadores reclutados para la modalidad de teletrabajo cumplan con los siguientes puntos:
 - **Establecer rutina de horario.** Marcar una rutina diaria de horarios creando hábitos útiles para adecuarse a la modalidad.



- **Fijar un espacio de trabajo.** Es indispensable contar con un espacio exclusivamente para el trabajo en la localidad remota, la cual cuente con todo lo necesario para evitar interrupciones durante la jornada.
- **Decretar descansos periódicos.** Asegurar que el teletrabajador utilice una de las técnicas citadas en la **sección 3.02**, con el objetivo de que tenga una recuperación mental y física.
- Durante el reclutamiento, se recomienda tomar en cuenta los siguientes criterios con el objetivo de priorizar el personal interno del organismo:
 - Interés y voluntad mostrada por los empleados.
 - Antigüedad del empleado en el organismo.
 - Condiciones excepcionales que presenten algunos empleados, tales como dificultad para llegar a las instalaciones del organismo, discapacidad, vida familiar, entre otros aspectos.
- Con el propósito de asegurar el buen resultado en la satisfacción de los teletrabajadores y de medir su calidad de vida, se recomienda que el organismo realice encuestas de clima y satisfacción laboral.
- Durante la implementación del piloto para la transición al teletrabajo, se recomiendan las siguientes pautas:
 - Realizarlo con la mayor cantidad del personal identificado, con el objetivo de obtener resultados más exactos en cuanto a la producción y factibilidad del modelo implementado.
 - Iniciar el piloto trabajando a distancia solo un par de días por semana e ir avanzando de manera progresiva hasta llegar a la meta establecida.



SECCIÓN 2.03. ROL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Un modelo de gestión orientado a cambios se fundamenta en la correcta planificación de las políticas a implementar y el desarrollo de estas a través de la fuerza laboral. A las organizaciones se les exige generar conocimiento entre los individuos que la integran, y con esto lograr el fomento de la creatividad y del entusiasmo de la gente. Para que este proceso se lleve a cabo de forma correcta, es necesario aplicar un modelo de planificación y desarrollo que agrupe un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar el cambio planeado.

El área de planificación y desarrollo tiene el rol de analizar a través de diferentes ejercicios (proyecciones a corto plazo de resultados, elaboración de posibles escenarios marcos que puedan surgir, simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en los escenarios más sensibles de la política a implementar, entre otros) la viabilidad de la implementación del teletrabajo para la productividad del organismo y el desarrollo de las diferentes áreas que se impactaran a través de esta modalidad.

Para que el análisis estratégico tenga éxito es necesario que la unidad de Planificación y Desarrollo tome en cuenta las siguientes acciones a desarrollar:

- (a) Análisis de la demanda de los servicios del organismo que estarán en transición de trabajo presencial a teletrabajo.
- (b) Factores que puedan afectar la capacidad de oferta del organismo.
- (c) Análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades de desarrollo a través de la implementación del teletrabajo.





- (d) Análisis de los cambios tecnológicos a requerir para la oferta del servicio.
- (e) Análisis y levantamiento de la inversión financiera global del proyecto.
- (f) Verificación de que la visión, misión y valores del organismo sean inclusivos a la modalidad de teletrabajo.
- (g) Verificación de las prioridades del proyecto y las vías más idóneas para el logro de los resultados esperados.
- (h) Evaluación del desempeño de las áreas impactadas por el teletrabajo a través de acciones de dirección y liderazgo.
- (i) Análisis de la planificación estratégica del organismo y medición de los beneficios que el teletrabajo le generará de acuerdo con lo planificado.
- (j) Medición del retorno de inversión de la implementación del teletrabajo en tres tiempos; a corto plazo, a medio plazo y largo plazo, e ir tomando acciones correctivas.
- (k) Revisión de la calidad en el servicio en transición a teletrabajo y el posible impacto que tendrá la implementación de esta modalidad en el mismo.

Todos estos ejercicios o acciones son realizados en conjunto con las demás áreas del organismo, dependiendo de su incidencia en el tema que se esté trabajando en cada una de las etapas del proceso de implementación.



SUBSECCIÓN 2.03.1. PREPARACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los procesos y procedimientos son partes fundamentales en la planificación e implementación de nuevas metodologías de trabajo, y para que estos puedan cumplirse adecuadamente, deben reflejar la situación real sobre el funcionamiento de la organización en todo momento. Para esto, es necesario que el organismo adecúe todos los procesos enlazados con las áreas que serán impactadas a través de la implementación del proyecto de teletrabajo.

El aseguramiento de la adecuación de procesos y procedimientos, es una responsabilidad del área de Planificación y Desarrollo, la cual por naturaleza propia, le asisten las tareas de monitorear de forma permanente el alcance de los objetivos establecidos para todas las áreas del organismo, actividades que van a requerir la cooperación con todas las demás áreas involucradas, especialmente con el área de Recursos Humanos y Tecnologías de la Información y Comunicación, debido al importante papel que juegan las capacidades de las personas y las tecnologías en la adecuación de los procesos y servicios, así como, para el proyecto.

2.03.1.1.

SERVICIOS EN LÍNEA

Los organismos gubernamentales deben tomar en consideración la posibilidad de prestar sus servicios de forma automatizada a través de sus medios web, a través de la transformación de sus servicios presenciales e interactivos, en servicios transaccionales. Para esto, se sugiere la realización de las siguientes actividades:

- (a) Revisión del Catálogo de Servicios^[1] y los procesos internos asociados a la prestación de estos, en conjunto con el área de TIC y cada una de las demás áreas involucradas, para determinar cuáles servicios pueden ser prestados a través de los medios web.

[1] Es un listado de todos los servicios activos de un organismo. Este catálogo contiene todas las informaciones necesarias para el cliente sobre dichos servicios.





- (b) Realizar las modificaciones correspondientes e iniciar con la colocación de los servicios en los medios web de la institución, asegurándose de implementar las buenas prácticas establecidas en la **sección 3.01 sobre Atención en Línea de la Norma sobre la Prestación y Automatización de los Servicios Públicos del Estado Dominicano (NORTIC A5:2019)**.

2.03.1.2. DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS Y FIRMAS DIGITALES

Durante la adecuación de los procesos relacionados a la prestación de los servicios del organismo, y más específicamente, aquellos cuyo producto es la emisión de algún documento con una validez verificable, el organismo gubernamental debe tomar en consideración la implementación del uso de Documentos Electrónicos y Firmas Digitales^[2].

Los documentos electrónicos son informaciones generadas por medio de dispositivos electrónicos, característica fundamental para los servicios prestados a través de los medios web, ya que estos permiten que los usuarios puedan obtener sus servicios sin la necesidad de tener una interacción física con la organización.

Por otro lado, la utilización de las firmas digitales otorga validez y seguridad verificable a documentos que sean emitidos digitalmente por los organismos gubernamentales. Es debido a esto y todo lo mencionado previamente, que se sugiere que el organismo:

- (a) Verifique e implemente las buenas prácticas de Documentos Electrónicos y Firmas establecidas en la **sección 4.02 sobre Documentos Electrónicos y Firmas Digitales de la Norma sobre la Prestación y Automatización de los Servicios Públicos del Estado Dominicano (NORTIC A5:2019)**.

[2] Es un mecanismo criptográfico formado por un valor numérico que se adhiere a un mensaje de datos, con la finalidad de permitir al receptor identificar la entidad originadora y la integridad del mensaje contenido en el documento firmado digitalmente.



2.03.1.3.

INTEROPERABILIDAD

Para el proceso de adecuación de los procesos y servicios, el organismo gubernamental debe asegurarse de utilizar las ventajas que ofrecen las TIC para la simplificación y automatización, de manera que los ciudadanos puedan disponer de servicios con mayor facilidad de acceso y menores tiempos de tramitación y respuesta.

En ese sentido, la interoperabilidad, que puede definirse como la capacidad que tienen dos o más sistemas para interconectarse e intercambiar información, debe ser utilizada por las instituciones para la automatización de los servicios y procesos que así lo requieran, guiándose de los estándares establecidos por la **Norma para la Interoperabilidad entre los Organismos del Gobierno Dominicano (NORTIC A4:2014)**.

SUBSECCIÓN 2.03.2.

MONITOREO DEL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS POA

Durante la adecuación de los procesos, a los fines de la implementación de la metodología de teletrabajo, es necesario que el área de Planificación y Desarrollo se asegure de que se defina concretamente la forma en la que se va a monitorear el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual (POA) del organismo, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- (a) Los cambios realizados a los procedimientos deben realizarse de forma que afecte en la menor proporción posible la consecución de las metas establecidas para todas las áreas.
- (b) Es necesario lograr que los reportes de los avances alcanzados se continúen realizando de forma normal y puntual.
- (c) Los métodos de supervisión a distancia que se implementen para todos los procesos que sean adecuados para el teletrabajo, deben asegurar la precisión y veracidad de la información que se reporta como avance de cara a las metas del POA.



SUBSECCIÓN 2.03.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

La planeación estratégica, donde la organización define la metodología que se utilizará para asegurar el avance del proyecto, es realizada por el CIT, en conjunto con la máxima autoridad, sin embargo, la responsabilidad de que la planeación sea elaborada correctamente, abarcando todos los tópicos que se describen a continuación, recae sobre el área de Planificación y Desarrollo.

Este proceso de planeación estratégica abarca, desde el establecimiento de los objetivos de implementación necesarios, la estructuración de información que necesita ser recopilada para realizar una planeación acertada y el análisis de riesgos que requiere un proyecto de esta magnitud.

2.03.3.1. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE IMPLEMENTACIÓN

Definir los objetivos en cualquier proyecto es una tarea importante, ya que estos permiten tener una idea clara de lo que se desea alcanzar, así como también ayudan a marcar la ruta de ejecución a seguir y tener parámetros de medición claros para el éxito del proyecto. Es necesario que los objetivos establecidos estén alineados a la estrategia de la organización, para medirlos a través de indicadores que permitan verificar de manera rápida y precisa el desempeño del proyecto en todas sus fases.

Posteriormente a la formalización del proyecto que realiza la máxima autoridad, es necesario que el CIT establezca los objetivos para la implementación del proyecto, mediante los cuales se busca alcanzar los beneficios que la máxima autoridad haya definido como metas en el documento de formalización. Es necesario, además, que estos objetivos se encuentren definidos en base a necesidades concretas, tales como:

- Facilitar o evitar el desplazamiento de los colaboradores a las instalaciones del organismo, reduciendo la movilidad y, por ende, el impacto medioambiental.
- Mejorar la productividad de la organización.
- Resolver problemas organizacionales relacionados con las jornadas laborales y los espacios de trabajo disponibles.
- Dar respuesta rápida a una necesidad específica a la que la organización se vea expuesta.
- Lograr una mayor cuota de prestación de servicios a través de medios digitales y de la adecuación de procesos y procedimientos.
- Reducción del absentismo laboral.
- Reducción de los costes de espacio y mobiliario.

Es importante que los organismos gubernamentales se aseguren de que los objetivos planteados sean medibles, alcanzables, comprensibles y que estén realmente alineados con lo que la organización desea lograr a través de la implementación del teletrabajo, ya que estas características son las que permitirán un seguimiento y medición de forma más eficiente, elementos que a su vez son esenciales para determinar el avance y logro de los objetivos por parte de la organización.

Algunos de los indicadores que se utilizan para medir el cumplimiento de objetivos establecidos son mostrados a continuación:

- **Productividad:** se obtiene relacionando la cantidad de bienes y servicios producidos con la cantidad de recursos invertidos.
- **Aprovechamiento de los espacios de la organización y disminución de costos derivados:** medir los gastos derivados de los tiempos de actividad en las oficinas y compararlos con la entrada a la modalidad del teletrabajo.

- **Satisfacción laboral y calidad de vida:** realizando encuestas de clima laboral.
- **Contribución al medio ambiente:** realizando mediciones de la huella de carbono a partir de la implementación del teletrabajo, tomando en cuenta la cantidad de trabajadores que no necesitan desplazarse a diario a las oficinas.
- **Contribución a la movilidad de las ciudades:** midiendo la reducción en la cantidad de desplazamientos por empleados.
- **Rotación y ausentismo de los colaboradores:** a través de los reportes de personal, derivados de la supervisión.

2.03.3.2. DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES INICIALES

Luego de la definición de los objetivos de implementación del proyecto, es necesario que el CIT realice sesiones de trabajo para conocer a fondo la modalidad de teletrabajo que se estaría implementando en la organización, que fue determinada durante la fase de Acuerdo de Alto Nivel, debiendo tomar en cuenta lo siguiente:

- Grado de innovación y flexibilidad organizacional.
- Nivel de uso de las TIC en los diferentes puestos.
- Tiempo aproximado de implementación del modelo.
- Proyección futura sobre la implementación de la modalidad.
- Cantidad de colaboradores que serán beneficiados.

2.03.3.3. EVALUACIÓN DE RECURSOS

La implementación de una buena modalidad de teletrabajo que se adapte a las necesidades del organismo, por lo general presenta retornos positivos de la inversión realizada, sin embargo, es necesario que el CIT, en conjunto con la Máxima Autoridad, considere las

necesidades y disponibilidades, en términos de recursos, para su implementación, tales como:

- Recursos tecnológicos.
- Recursos organizacionales.
- Presupuesto de inversión.

Nota: En esta etapa de la planeación estratégica, es necesario trabajar en conjunto con la Máxima Autoridad del organismo, quien debe estar al tanto de los requerimientos, en términos de recursos, para la realización de este proyecto.

2.03.3.4. PLAN DE ACCIÓN

Una vez realizadas las actividades iniciales y completada la evaluación de recursos, entonces es cuando el CIT elabora un plan de acción, guiándose del soporte provisto por el área de Planificación y Desarrollo, alineado a los objetivos definidos y con un enfoque concreto e integral del proceso, en el cual deberán desglosar la siguiente información:

- Etapas y metas establecidas para cada proceso.
- Actividades a realizar para alcanzar las metas.
- Responsables e involucrados de cada etapa y actividad.
- Cronograma y fechas límites.
- Indicadores de avances y resultados, alineados con los objetivos.

2.03.3.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una parte importante del proceso de planeación es la identificación de los riesgos u obstáculos asociados al proceso a implementar, por esta razón, es recomendable que el CIT considere los riesgos que esta implementación pudiera significar para la organización, tomando en cuenta:

- Amenazas o riesgos asociados a la seguridad de la información institucional, debido a la inadecuada gestión por parte de los colaboradores.
- Pérdida del sentido de pertenencia del trabajador, respecto de la organización, que pueda impactar la calidad del trabajo o el compromiso con las metas asignadas.
- Dificultades del trabajador para adaptarse al modelo, los cuales deriven en atrasos en el cumplimiento de los objetivos y, por ende, en la baja productividad.

SECCIÓN 2.04. ROL DEL ÁREA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La modalidad del teletrabajo es posible debido a los avances en las TIC. Es por esta razón, que el área encargada de las TIC en los distintos organismos es responsable de brindar soluciones que permitan la ejecución del teletrabajo de manera eficiente y segura. La infraestructura tecnológica debe permitir la conectividad, seguridad y accesibilidad de los teletrabajadores a los recursos requeridos para la ejecución de sus labores diarias. De acuerdo a las necesidades levantadas se determinará las soluciones informáticas a utilizar. De forma general el área de TIC debe:

- (a) Contar con una infraestructura adecuada para el establecimiento de conexiones remotas estables.

- (b) Seleccionar soluciones informáticas que puedan ser accedidas de manera remota cuando se requiera.
- (c) Contar con planes de Internet con la capacidad suficiente para permitir que se lleve a cabo el teletrabajo de forma eficiente.

SUBSECCIÓN 2.04.1. CONECTIVIDAD

La conectividad representa la capacidad de dos o más sistemas para establecer un vínculo o conexión a través de la cual se logre la transferencia de información de manera ininterrumpida. Con la finalidad de establecer una conexión de calidad, es necesario que el área de TIC de los organismos se asegure de cumplir con lo siguiente:

- (a) Que los recursos a utilizar por el personal en modalidad de teletrabajo estén disponibles en línea de manera permanente o en un horario predefinido.
- (b) Establecer los requerimientos de ancho de banda^[3] mínimos y recomendados con los que debe contar el empleado para desempeñar las labores de lugar, tomando como referencia las indicaciones de los proveedores de las distintas soluciones informáticas a ser utilizadas.
 - (i) El organismo, en base a la cantidad de empleados que posea en modalidad de teletrabajo, debe asegurarse de contar con la capacidad de Internet adecuada para lograr una conexión sin inconvenientes.
- (c) Otorgar al empleado los medios a través de los cuales podrá realizar las actividades de lugar, al igual que los instructivos para asegurar que no se produzcan problemas de conectividad.

[3] Es la cantidad de bits que se pueden transmitir en un tiempo determinado entre dos dispositivos digitales o en un sistema de transmisión.



- (i) En caso de la asignación de un ordenador por parte del organismo, este debe ser entregado correctamente configurado para acceder a los recursos pertinentes.
- (ii) En caso de la asignación de un dispositivo móvil a utilizar durante jornada laboral, este debe estar configurado para la ejecución de las tareas asignadas.
- (iii) En caso de que el organismo no asigne el dispositivo a través del cual se llevarán a cabo las tareas correspondientes, este debe entregar al empleado los instructivos con las distintas soluciones a utilizar, los medios para obtenerlas y las credenciales a utilizar en caso de que aplique.

SUBSECCIÓN 2.04.2.**SEGURIDAD**

Al momento de llevar a cabo el teletrabajo, es de suma importancia contemplar las medidas de seguridad a aplicar, con el objetivo de evitar poner en riesgo los activos de información del organismo, como la información personal del teletrabajador, debido a que la forma de asegurar la misma varía en esta modalidad de trabajo. Mientras que, en un ambiente tradicional, la información es manejada y salvaguardada en dispositivos administrados exclusivamente por el organismo, al implementar teletrabajo, lo normal es que las tareas sean llevadas a cabo en dispositivos de propiedad de los empleados o dispositivos asignados que son conectados a diferentes redes fuera de la protección del organismo, lo que crea la necesidad de utilizar otros mecanismos de seguridad que preserven la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. Por lo tanto, es necesario que los organismos se aseguren de implementar las siguientes medidas:

- (a) Procurar la implementación de una política de seguridad en la cual se contemplen las siguientes medidas orientadas a teletrabajo:



- (i) Definición de roles, en donde se especifique el personal que tendrá acceso a los recursos del organismo de manera remota.
 - a) El acceso a la información y recursos debe estar limitada por el rol desempeñado por el personal en cuestión.
- (ii) Clasificación de la información, con la finalidad de determinar aquella que pueda ser accedida de manera externa de otras, que por su naturaleza y como medida de seguridad, solo puedan ser accedidas de manera interna.
 - a) Dentro de la información que pueda ser accedida de manera externa, deben establecerse niveles que permitan la asignación de seguridad acorde a la sensibilidad de la misma.
 - Para aquella información que por su naturaleza e impacto represente un riesgo bajo, se puede optar por autenticación^[4], ya sea esta de un solo factor o multifactor.
 - Para información que requiera un nivel intermedio de seguridad, se puede optar por soluciones VPN^[5] para mantener toda transferencia de manera privada y cifrada.
 - En el caso de información que requiera un nivel elevado de seguridad, se puede optar por la combinación del uso de VPN y autenticación multifactor a través de

[4] Es el proceso de validación que sirve para detectar y probar la identidad de una entidad. Esta puede ser de las siguientes formas: • Autenticación Simple: Uso de un único factor para la autenticación de una entidad. • Autenticación multifactor: Combinación de dos o más factores para la autenticación de una entidad.

[5] Es una red virtual privada que permite de forma segura la interacción de datos sobre redes compartidas utilizando como vínculo el Internet.





- credenciales, cuyas contraseñas de acceso deban ser modificadas periódicamente.
- En caso de ser requerido un nivel de seguridad aún mayor, el organismo puede optar por permitir el acceso al recurso únicamente desde dispositivos asignados, configurados y controlados por el mismo.
- b) Debe determinarse qué información puede ser almacenada y/o descargada en dispositivos externos al organismo.
- (iii) Acuerdo de confidencialidad para asegurar que la información manejada por el empleado no sea mal utilizada o divulgada durante el contrato laboral o al finalizar el mismo.
- (iv) Manejo de equipo, donde se establezcan las medidas a tomar dependiendo de los equipos a utilizar para llevar a cabo el teletrabajo.
- a) En el caso de equipos asignados por el organismo, este debe definir los controles de seguridad a utilizar dependiendo del tipo de información que se vaya a trabajar en estos.
 - b) En el caso de que los equipos pertenezcan al empleado, el organismo debe indicar los aspectos mínimos de seguridad a ser aplicados en el equipo con la finalidad de evitar ataques informáticos que comprometan la seguridad del empleado y del organismo como tal.
- (v) Respaldo de la información, donde se establezca cada qué tiempo deben crearse copias de seguridad de la información manejada por los trabajadores.



- a) En caso de utilizar soluciones informáticas basadas en la nube^[6], es necesario establecer los tiempos en que se realizarán los respaldos.
- b) En caso de que la información sea manejada de manera local, ya sea en equipos asignados por el organismo o en otros que sean de propiedad del empleado, deben establecerse mecanismos para que la misma sea respaldada en medios manejados por el organismo.
 - i) En caso de equipos asignados, estos deben ser configurados para crear tanto copias locales, así como también copias a ser enviadas a los servidores del organismo, desde los cuales se llevaría a cabo el respaldo final.
 - ii) En caso de equipos que sean de propiedad del empleado, el organismo debe proveer a estos las herramientas o indicaciones necesarias para que la información sea salvaguardada.
- (b) El organismo debe contar con un plan de continuidad del negocio que tome en consideración los empleados que se encuentran en modalidad de teletrabajo.
- (c) El organismo debe capacitar a sus empleados en los siguientes aspectos de seguridad:
 - Importancia de mantener actualizado el sistema operativo y las aplicaciones instaladas en el dispositivo.
 - Configuración de contraseña segura para el acceso al dispositivo

[6] Es una tecnología que permite el uso de recursos informáticos bajo demanda, permitiendo el acceso remoto a recursos de software e infraestructura para el almacenamiento y procesamiento de datos a través de Internet.





- Uso de antivirus^[7]
- Bloqueo de dispositivo cuando no esté en uso
- Riesgos asociados al uso credenciales y contraseña predeterminadas en router
- Uso de Cifrados^[8] en redes inalámbricas
 - WPA2
 - WPS
- Cifrado de disco
- Amenazas y ataques de ciberseguridad
 - Ingeniería Social^[9]
 - Phishing^[10]
 - Hacking^[11]
 - Pharming^[12]
 - Spyware^[13]

[7] Es un programa desarrollado con el fin de proteger un computador o servidor contra virus informáticos.

[8] Es un proceso que utiliza algoritmos matemáticos para la protección de datos.

[9] Conjunto de técnicas utilizadas por cibercriminales con el objetivo de engañar a usuarios legítimos para obtener datos e informaciones confidenciales, infectar sus equipos o que accedan a sitios de Internet infectados.

[10] Es un tipo de ciberataque mediante el cual se busca sustraer información confidencial o infectar un equipo haciendo uso de técnicas de engaño que generen confianza en el usuario, como es el envío de correos electrónicos de personas o entidades confiables.

[11] Conjunto de técnicas y conocimientos utilizado con el objetivo de encontrar y explotar vulnerabilidades de seguridad en sistemas y redes informáticas.

[12] Es un tipo de ciberataque que hace uso de los principios de funcionamiento de Internet, explotando vulnerabilidades encontradas en los sistemas de nombre de dominio para manipular y redirigir el tráfico de un sitio web legítimo a un sitio web falso, y robar información confidencial.

[13] Término utilizado para denominar a tipos de software maliciosos que tienen el objetivo de recopilar información del dispositivo infectado y luego enviarla a entidades externas sin el consentimiento ni conocimiento del usuario. Estos sistemas buscan recopilar información tales como, datos de navegación, información privada, nombres de usuarios y contraseñas, redirigir a páginas, presentar anuncios no solicitados, entre otros.



SUBSECCIÓN 2.04.3.

ACCESIBILIDAD

El teletrabajo elimina las barreras físicas, lo que permite una expansión de posibilidades al momento de reclutar personal. Sin embargo, es necesario ser inclusivos y tomar en consideración aquellas personas que tienen algún tipo de discapacidad, razón por la cual, las soluciones informáticas y mecanismos a implementar deben ser lo más accesibles posible. Existe una gran variedad de aplicaciones en el mercado que poseen características de accesibilidad por defecto, por tanto:

- (a) El organismo debe procurar que las soluciones informáticas a utilizar para llevar a cabo el teletrabajo sean accesibles, para lograrlo, estas deben cumplir como mínimo con las siguientes características:
 - (i) Subtítulos para contenido que solo contenga audio, en caso de que aplique.
 - (ii) Accesibilidad con teclado, asegurando que toda funcionalidad pueda ser ejecutada con el uso exclusivo del teclado.
 - (iii) Soporte para lector de pantalla, lo que sugiere que no debe interferir con otros softwares creados para los fines.
 - (iv) Etiquetas o instrucciones claras para los distintos componentes de la aplicación.
 - (v) Identificación de errores, donde se indique al usuario de manera clara las razones por la que ocurre algún error en un momento determinado y las posibles soluciones al mismo.
 - (vi) Uso adecuado de los colores, asegurando un contraste mínimo que permita la interpretación visual de la información presentada.



SUBSECCIÓN 2.04.4. RECOMENDACIONES PARA LA SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS Y SERVICIOS

La selección de herramientas y servicios que serán utilizados para teletrabajar es una tarea de suma importancia, ya que de ello va a depender que cada trabajador cuente con los recursos y apoyo necesario para la ejecución de sus funciones. Cada organismo debe evaluar de manera cuidadosa y de acuerdo con su naturaleza, cuáles son los servicios y los tipos de herramientas necesarios para cada puesto o área de trabajo seleccionado para esta modalidad, a fin de lograr que la comunicación, gestión de proyectos, supervisión diaria, intercambio de archivos y organización de tareas, se mantenga controlada, y los objetivos se cumplan al tiempo adecuado.

2.04.4.1. HERRAMIENTAS

El teletrabajo no implica una reducción en la productividad de la organización ni problemas de comunicación, siempre y cuando se utilicen las herramientas adecuadas para tales fines. En el mercado existe una amplia variedad de herramientas que hacen posible la ejecución del teletrabajo, pero al momento de realizar la selección de estas, es necesario que el organismo se asegure de que cuenten con las siguientes funciones y características, de acuerdo a sus necesidades:

- Gestión del tiempo.
- Mantenimiento y manejo de las relaciones con los clientes.
- Comunicación efectiva entre los miembros del equipo y sus supervisores.
- Reuniones entre el equipo y los clientes y/o usuarios.
- Creación de flujos de trabajo.
- Manejo de tareas y proyectos.

- Seguimiento a resultados basados en logros.
- Utilización de estados para tareas y proyectos.
- Integración con otras plataformas y herramientas de trabajo.
- Almacenamiento de archivo.
- Trabajo en colaboración.
- Acceso web.

Basado en las funciones que permiten realizar, las herramientas y aplicaciones disponibles, suelen agruparse en familias. Luego de determinar cuáles son las funciones requeridas para la ejecución del teletrabajo en las diferentes áreas seleccionadas, los organismos deben evaluar las diferentes opciones dentro de cada familia. Para fines de esta guía, las herramientas se han agrupado de la siguiente forma:

- Herramientas de comunicación.
- Herramientas para la organización y gestión de proyectos y tareas.
- Herramientas de control de tiempo.
- Herramientas de colaboración y compartición de archivos.

Herramientas de comunicación

Una buena comunicación permite que los teletrabajadores estén alineados con los objetivos estratégicos del organismo, por lo tanto, su inclusión en los procesos de teletrabajo se vuelve fundamental para lograr una óptima comprensión y compromiso con el propósito de sobrellevar las implicaciones y retos que se presentan.

La comunicación es uno de los pilares más importantes para las funciones de coordinación de tareas, gestión de proyectos, solución de problemas y relación con los clientes, es necesario que la misma sea

fluida, permanente y transparente, en la definición de la estrategia de comunicación, los organismos deben puntualizar los canales que se utilizarán para garantizar que las necesidades de comunicación de cada trabajador queden cubiertas.

En muchas ocasiones, cubrir todas las necesidades de comunicación puede requerir el uso de múltiples herramientas o medios de interacción, para esto existe una amplia gama de aplicaciones que abarcan desde mensajería instantánea, envío de correo electrónicos^[14], llamadas y videoconferencias. A continuación, se presentan algunas de las aplicaciones para las funciones de comunicación disponibles:

- **Microsoft Teams**

Es el área de trabajo en equipo de Microsoft 365 que integra usuarios, contenido y herramientas para mejorar el compromiso y la eficacia de los equipos. Es una plataforma de comunicación y colaboración que trabaja en conjunto de mensajerías en tiempo real, videollamadas y subida de archivos. Es un servicio pago con 6 meses de acceso gratuito para cualquier entidad.

- **Slack**

Sistema de comunicación en tiempo real enfocado al ámbito profesional que permite la creación de distintos canales correspondientes a proyectos o departamentos permitiendo así el envío de archivos manteniendo conversaciones o grupos en privado. Permite la integración con otras herramientas para ser usadas directamente desde la aplicación. Cuenta con un modo gratuito limitando las funciones únicamente a equipos pequeños.

[14] Es un servicio de mensajería en red que permite el intercambio de mensajes, a través de sistemas de comunicación electrónicos.

- **Zoom**

Es una aplicación que permite llevar a cabo videoconferencias y audioconferencias, colaboración, chat y seminarios web en dispositivos móviles, computadoras de escritorio y sistemas de sala. Permite sincronizar las reuniones agendadas con calendarios personales. Cuenta con el plan gratuito, alberga hasta 100 participantes y con un límite 40 minutos en reuniones de grupo y planes de pago para una mayor cobertura y duración de hasta 24 horas en las reuniones.

- **Google Meet**

Permite reunirse por videoconferencia de forma sencilla. Las empresas, centros educativos y demás organizaciones pueden utilizar las funciones avanzadas, con reuniones de hasta 250 participantes internos o externos y emisiones en directo a un público de hasta 100.000 espectadores de un mismo dominio, en su plan Enterprise. Mientras que la versión gratuita tiene duración de 1 hora de reunión con un máximo de 100 participantes.

- **Aircall.io**

Es una herramienta de pago que funciona como una pequeña central de llamadas telefónicas virtual, la cual permite la integración con sistemas CRM, mesa de ayuda y otras soluciones de servicio esenciales, haciendo de esta una herramienta útil para aquellos puestos de trabajo de atención al cliente que requieren estar en comunicación directa y constante con clientes.

Herramientas para la organización y gestión de proyectos y tareas

Perder el control de los trabajadores y las funciones realizadas es uno de los mayores temores que surgen a la hora de implementar la modalidad del teletrabajo, sin embargo, gracias a la tecnología



existente hoy en día es fácil dar seguimiento a los proyectos y organizar las actividades diarias. Una buena gestión de los proyectos y organización de las tareas hace posible que los objetivos y metas establecidos por el organismo sean logrables. Esta gestión supone una serie de actividades tales como distribución de tareas, seguimiento, comunicación y control.

Existen recomendaciones que ayudan a la organización y gestión de las tareas más fáciles y sencillas, tanto para el supervisor como para los colaboradores. Dentro de estas recomendaciones se encuentran las siguientes:

- Dividir los proyectos en tareas simples, es decir, que tengan un solo objetivo por tarea o que las mismas estén reducidas en su menor tamaño.
- Generar estructuras de supervisión basadas en resultados, no en horas.
- Establecer cronogramas con fijación de indicadores y fechas por tareas cumplidas.
- Establecer mecanismos en donde el trabajador señale el avance logrado en cada tarea.
- Seleccionar herramientas de trabajo amigables con el usuario.

Esta labor de gestionar los proyectos bajo la modalidad del teletrabajo, así como todas las actividades derivadas, se hace posible gracias a la amplia variedad de herramientas disponibles para estos fines, las cuales van desde software simple de uso gratuito, hasta plataformas completas de pago. Algunas de estas herramientas se presentan a continuación:

- **Trello**

Plataforma ideada para la organización y planificación de proyectos a través de la creación de tableros que contienen

un conjunto de listas creadas en base a las necesidades de cada área de trabajo. Dentro de las mismas, se podrán crear tarjetas, siendo estas cada una de las tareas en las que está trabajando el equipo. Se basa en las metodologías Kanban permitiendo así la subida de archivos, imágenes, elaboración de comentarios a través del mismo y conservar conversaciones con el equipo de trabajo. Permite la integración con otras plataformas de colaboración para ampliar su funcionamiento. Esta herramienta puede ser utilizada con algunas limitantes de forma gratuita, aunque también está disponible con planes de pago para una versión con mayores funcionalidades.

- **Jira**

Plataforma de gestión ideal para planificar, supervisar y gestionar proyectos, enfocados principalmente para el desarrollo de software. Ideal para proyectos que utilicen metodologías ágiles, ya que proporciona tableros basados en Scrum y Kanban. Los tableros son centros de gestión de tareas, donde se asignan a flujos de trabajo personalizables. Asimismo, estos tableros ofrecen transparencia sobre el trabajo en equipo y visibilidad del estado de cada elemento de trabajo. A través de informes de seguimiento del tiempo y de rendimiento en tiempo real, permite a los equipos supervisar de cerca su productividad con el paso del tiempo. Permite un uso gratuito con limitaciones de usuarios y procesos.

- **Monday**

Plataforma web de pago para trabajo remoto flexible que opera como un centro de trabajo virtual, ofreciendo una vista completa de los proyectos y procesos en ejecución. Facilita la automatización de tareas e integración con otras herramientas para la centralización de procesos.

Herramientas de productividad y control de tiempo

La forma de evaluar el tiempo dedicado a las labores diarias en la modalidad del teletrabajo varía de la tradicional, en donde los empleados agotan diariamente una jornada de trabajo en las oficinas y su ausencia puede ser fácilmente determinada. Dependiendo de la modalidad de trabajo implementada y las funciones que realicen los teletrabajadores, en algunos casos, es requerido que estos se encuentren activos durante un periodo de tiempo determinado, el cual debe ser monitoreado por sus supervisores.

Adicional a esto, autogestionar el tiempo cuando se trabaja desde casa o de otro lugar no monitoreado puede suponer un reto para el teletrabajador por la cantidad de distracciones que se pueden presentar, por lo que se convierte en una buena práctica, hacer uso de herramientas que permitan monitorear el tiempo dedicado a la ejecución de tareas o fuera de actividad. Para esto existen herramientas que ayudan a maximizar la gestión del tiempo y la productividad.

- **Toggl**

Herramienta de gestión de tiempo en línea para equipos y usuarios individuales destinada a la medición de la productividad que ayuda a definir de forma transparente los objetivos del trabajador. Permite llevar un control de horario con teletrabajadores para lo cual se utiliza la aplicación como un widget de escritorio o en un dispositivo móvil. Cuenta con sincronización de datos en tiempo real y permite la integración con herramientas de gestión de proyectos y tareas. Toggl Button es de código abierto y cuenta con características avanzadas como:

- Temporizador Pomodoro
- Detección de inactividad
- Recordatorio de seguimiento

- **TimeDoctor**

Es un gestor de productividad del empleado. Funciona monitoreando los tiempos a través de chat, capturas de pantalla y medición de tiempo por proyectos y clientes. Cuenta con control de pausas y notificación de páginas visitadas no relacionadas al trabajo realizado. Además, permite obtener informes detallados sobre los aspectos monitoreados.

Herramientas de colaboración y compartición de archivos

Con el objeto de garantizar el éxito en la implementación del teletrabajo en labores de equipo es la colaboración entre cada uno de los miembros que lo conforman. Contar con plataformas que permitan la colaboración y el trabajo en equipo es ventajoso para trabajos cuya ejecución depende de varias personas, para momentos de crisis o resolver situaciones rápidas que pueden presentarse.

Para que los teletrabajadores puedan ejecutar sus funciones en el tiempo establecido o esperado, es de vital importancia que tengan a mano los recursos necesarios referentes a documentación y archivos, y que de igual manera estos puedan distribuirlos o compartirlos cuando sea requerido. Debido a que mantener interacción colaborativa, así como poder consultar documentación y archivos del área de trabajo es un criterio que debe tomarse en cuenta en esta modalidad de trabajo, es necesario que los organismos establezcan los canales adecuados.

En la **subsección 2.04.1** se mencionan algunos medios de conectividad a través de los cuales, los organismos pueden asegurar que los teletrabajadores tengan acceso a los recursos necesarios para la ejecución de sus funciones. De igual forma, existen herramientas web que permiten tener estas facilidades, por lo tanto, el organismo, atendiendo a los requerimientos individuales de cada puesto de trabajo, debe determinar qué método utilizar a fin de asegurar la disponibilidad de los recursos a sus empleados.

- **Google Drive**

Es un gestor de almacenamiento en la nube, en donde se puede guardar cualquier archivo o documentos. Hace uso de Google docs para la colaboración en edición y revisión de diferentes tipos de formatos de documentos, tales como hojas de cálculo, texto, presentaciones, entre otros. Permite compartir estos documentos con otros usuarios, permitiéndole el acceso a determinadas carpetas o simplemente como enlace de descarga.

- **Office 365**

Es una herramienta alterna al uso de Microsoft Office que permite crear, acceder y compartir documentos de word, Excel, OneNote y PowerPoint desde cualquier dispositivo con acceso a Internet y Onedrive, en cualquier lugar en tiempo real. Es útil para las empresas, ya que permite editar documentos en colaboración con equipos. Esta aplicación es actualizada frecuentemente, por lo que es habitual que le agreguen nuevas funcionalidades. Permite la integración con otros productos de Microsoft ideales para el teletrabajo y dependiendo el plan suscrito, permite realizar reuniones en línea y Chat.

2.04.4.2.

SERVICIOS

Además de las herramientas, existen servicios tanto gubernamentales como de empresas privadas que permiten a los organismos adecuar debidamente sus infraestructuras tecnológicas con el propósito de contar con los medios adecuados de acceso, seguridad e integridad de la información sin la necesidad de hacer grandes inversiones en equipos o adecuaciones a centros de datos físicos.

Servicios ofrecidos por OPTIC

Parte de las funciones de la OPTIC es garantizar mayor acceso, conectividad e implementación de nuevas tecnologías de información

y comunicación con el fin de fomentar su uso como soporte para el crecimiento y modernización del Estado. Para el cumplimiento de esta función, pone a disposición de los organismos gubernamentales servicios que pueden utilizar como soluciones para la transición al teletrabajo.

- **Alojamiento de Portales Gubernamentales del Estado**

Es un servicio gratuito que provee a los organismos gubernamentales un sistema que les permite tener un espacio en servidores del Centro de Datos^[15] del Estado para poder alojar sus portales web. Este servicio cuenta con funcionalidad de conexión a base de datos^[16] y acceso FTP^[17].

- **Correos Electrónicos a las Instituciones del Estados**

Este servicio consiste en proveer a los organismos gubernamentales el alojamiento de sus respectivos correos electrónicos institucionales, permitiéndoles la creación de cuentas de correos ilimitadas, espacio de 1GB de almacenamiento por cuenta y vías de acceso a través de la web, Microsoft Outlook y dispositivos móviles.

- **Alojamiento de Equipos**

Este servicio consiste en proveerles a los organismos gubernamentales un espacio físico dentro del centro de datos del Estado para alojar sus equipos, garantizando un ecosistema ideal que cuenta con energía eléctrica continua, climatización acondicionada y seguridad física 24/7.

[15] Es un área donde se concentran y operan los equipos que conforman la infraestructura TIC que utilizan los organismos para administrar sus actividades y servicios.

[16] Son un conjunto de datos almacenados de manera ordenada y que guardan relación entre ellos para su uso posterior.

[17] Es un protocolo de red que utiliza la arquitectura cliente-servidor, el cual establece las reglas de comunicación entre dos o más sistemas para la transferencia de archivos a través de redes tipo TCP.



El servicio cuenta con tres soluciones:

- Gabinete completo (40U)
- Medio Gabinete (20U)
- 1/4 Gabinete (10U)

Servicios de computación en la nube

La computación en la nube plantea un nuevo paradigma en la simplificación de la infraestructura tecnológica de los organismos, ya que hacen posible la prestación de servicios y aplicaciones haciendo uso del Internet sin la necesidad de contar con un centro de datos físico. Esta tecnología facilita la implementación del teletrabajo, ya que los trabajadores pueden acceder a las informaciones y plataformas alojadas en la nube a través de una conexión a Internet. A continuación, se definen algunas de las soluciones existentes para los fines:

- **Nube Computacional Gubernamental (OPTICLOUD)**

Es un servicio ofrecido por OPTIC. Nube privada gubernamental que tiene la capacidad de alojar las infraestructuras tecnológicas de forma virtual e independiente de los organismos gubernamentales, para que puedan optimizar los servicios que ofrecen a la ciudadanía.

- **Microsoft Azure**

Microsoft Azure es conjunto en constante expansión de servicios en la nube para ayudar a su organización a satisfacer sus necesidades comerciales. Le otorga la libertad de crear, administrar e implementar aplicaciones en una red mundial enorme con sus herramientas y marcos favoritos.



- **Amazon Web Services**

Amazon Web Services (AWS) es la plataforma en la nube más adoptada y completa en el mundo, que ofrece más de 175 servicios integrales de centros de datos a nivel global. AWS cuenta con una cantidad de servicios y de características incluidas, ofreciendo desde tecnologías de infraestructura como cómputo, almacenamiento y bases de datos hasta tecnologías emergentes como aprendizaje automático e inteligencia artificial, lagos de datos y análisis e internet de las cosas.

- **Google Cloud Platform**

Google Cloud Platform (GCP) consta de un conjunto de recursos físicos, como computadoras y unidades de disco duro, y virtuales, como las máquinas virtuales (VM), que se encuentran en los centros de datos de Google de todo el mundo.



CAPÍTULO 3

METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS



Para lograr una implementación eficaz del teletrabajo en un organismo gubernamental, la aplicación correcta de metodologías y técnicas que permitan enfocar correctamente los esfuerzos realizados tanto por la organización como por los colaboradores es fundamental, y debido a esto, este capítulo detalla algunas de las metodologías ágiles y técnicas que pueden ser utilizadas por las instituciones para facilitar su transición y adaptarse más rápidamente a los cambios inherentes que vienen con esta implementación.

En ese mismo orden, algunas de las metodologías y técnicas descritas a continuación han sido desarrolladas especialmente para algún tipo de actividad en específico, como es el caso de las metodologías ágiles, que se utiliza generalmente para el desarrollo de sistemas, sin embargo, estas cuentan con características que pueden ser utilizadas en otras áreas de trabajo y ayudar en la transición al teletrabajo.

SECCIÓN 3.01. METODOLOGÍAS ÁGILES RECOMENDADAS

Al hablar de metodologías ágiles, se hace referencia a un conjunto de técnicas de organización utilizadas de manera frecuente en la coordinación de proyectos a largo plazo, que facilitan el trabajo. Entre estas se encuentran las siguientes:

Scrum

Esta metodología es utilizada muy frecuentemente en los proyectos de desarrollo y puede conceptualizarse como un marco de trabajo para la gestión de productos complejos que se basa principalmente en la teoría del control de procesos (o empirismo), empleando un enfoque interactivo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo en las actividades de trabajo realizada bajo esta metodología.

Esta metodología está compuesta por diferentes elementos que, dentro del marco de organización de trabajo, tienen propósitos específicos, entre los cuales se pueden destacar:

- **Equipos Scrum:** equipos autoorganizados y multifuncionales, que eligen la mejor forma de llevar a cabo su trabajo y no son dirigidos por personas que están fuera de este.
- **Eventos:** que consisten en bloques de tiempo, que se utilizan para realizar las actividades que son necesarias para lograr los objetivos planificados, por ejemplo:
 - **Sprint:** bloque de tiempo de un mes o menos, durante el cual se crea un incremento de producto terminado.
 - **Reunión de Planificación de Sprint:** consiste en una sesión de trabajo en la que se planificará las actividades que se realizarán durante el sprint en cuestión, enfocándose a los objetivos que debe cumplir cada área en particular.

Luego de que se inicia un sprint planificado, entonces es necesaria la realización de otras actividades, por ejemplo:

- **Scrums Diarios** (*Daily Scrums*, en inglés): bloque de tiempo de 15 minutos para sincronizar las actividades de los miembros del equipo y creación de un plan para las horas de trabajo del día.
- **Revisiones del Sprint** (*Sprint Review*, en inglés): reunión limitada a un bloque de tiempo de 4 horas (para sprints de un mes), que tiene la finalidad de inspeccionar el desarrollo de las actividades realizadas hasta el momento de su realización, de manera holística y llevar a cabo los ajustes necesarios al sprint.
- **Retrospectiva del Sprint** (*Sprint Retrospective*, en inglés): actividad que se realiza luego de la finalización del sprint y que tiene por objetivo mostrarse como una oportunidad para todo el equipo de manera general y sprints futuros que realizará, así como de manera individual para cada uno de los miembros del mismo. Esta retrospectiva persigue:

- Inspección del último sprint en cuanto a personas, relaciones, procesos y herramientas.
- Identificar y ordenar las actividades más importantes que salieron bien y posibles mejoras.
- Crear un plan para implementar a las formas en que el Equipo Scrum desempeña su trabajo.

Kanban

Esta metodología puede considerarse como una herramienta que funciona en base a la misma idea utilizada para etiquetar los productos en los supermercados, es decir, aplica la lógica de etiquetar los productos en la organización de las actividades, a través de estas etiquetas. Utilizando este contexto, se puede conceptualizar que, para los fines de implementación del teletrabajo en un organismo del Estado, es importante que se considere la organización de las actividades en cada departamento, utilizando tarjetas con información importante de cada proceso o actividad, mediante la metodología Kanban.

El proceso de implementación de esta metodología, por lo general, consta de cuatro fases que deben ser agotadas para que el proceso tenga una conclusión satisfactoria, los cuales son:

- **Fase I:** Entrenar a todo el personal en los principios de Kanban y sus beneficios.
- **Fase II:** Implementar Kanban en las áreas con más situaciones, para facilitar el desempeño de sus actividades y resaltar problemas aún no descubiertos.
- **Fase III:** Implementar kanban, gradualmente, en las áreas restantes.
- **Fase IV:** Revisar el sistema Kanban, su funcionamiento y eficacia.

Para los organismos gubernamentales, lo recomendable es implementar el modelo de tarjetas utilizado en la metodología Kanban, en combinación con alguna herramienta virtual como Trello, para organizar y dar seguimiento a todas las actividades de manera diaria dentro de cada una de las áreas que estarían implementando esta metodología, asegurándose de que las tarjetas contengan toda la información necesaria sobre las actividades realizadas.

Design Sprint

El Design Sprint es una metodología desarrollada por Google, que permite a la organización, a través de la conformación de equipos pequeños de trabajo, resolver problemas específicos dentro de los procesos de la organización. Esta metodología abarca los siguientes pasos:

1. **Entender:** donde todo el equipo debe comprender, de manera holística, el problema a resolver.
2. **Bocetar:** en la cual los miembros del equipo deben hacer una lluvia de ideas, a los fines de identificar posibles ideas eficaces ante el problema en cuestión.
3. **Decidir:** donde el equipo debe tomar una decisión sobre cuál de las posibles soluciones ofrecidas, es la que se va a verificar su eficacia de manera piloto.
4. **Prototipar:** en la que el equipo implementa el piloto de la solución.
5. **Validar:** en el que se debe verificar los resultados totales del prototipo, reiniciando desde el primer punto en caso de no ser la solución correcta.

SECCIÓN 3.02. TÉCNICAS RECOMENDADAS

Este apartado contiene las técnicas recomendadas para facilitar la organización y realización de actividades, de manera sostenible y eficiente, en todo tipo de posiciones, incluyendo aquellas que se encuentren debajo de un esquema de teletrabajo. Las principales técnicas que se recomiendan para los organismos gubernamentales son:

- **Pomodoro:** creada por Francesco Cirillo y basada en la práctica de elegir una tarea a realizar y hacer el esfuerzo de poder pasar 25 minutos concentrado completamente en labor evitando cualquier tipo de distracciones, seguido de cortos lapsos para descansar. Esta funciona aplicando los siguientes pasos:
 1. Elegir una tarea para completar.
 2. Ajustar un temporizador a 25 minutos.
 3. Trabajar en la tarea hasta que se culminen los 25 minutos.
 4. Tomar un pequeño receso de 5 minutos (indicando esto la finalización de un “pomodoro”).
 5. Repetir los pasos del 1 al 4.
 6. Luego de cada cuatro (4) pomodoros, tomar un descanso más extenso, de unos 20 minutos o más.
- **Regla de Dos Minutos:** Esta técnica surge a partir del método Getting Things Done (GTD, por sus siglas en inglés) creado por David Allen, donde se indica que, en lugar de establecer prioridades para las tareas del día, se sugiere crear una lista de tareas particulares para cada contexto. Esta regla tiene como objetivo evitar pensar en recordar que se debe de hacer y simplemente hacerlo.

- **Método Ivy Lee:** Es una estrategia de más de 100 años basada en el profesional de relaciones públicas del mismo nombre, en la cual al final de la jornada laboral se planifican las tareas a realizar para el próximo día organizadas iniciando desde la más importante o difícil, con un máximo de tareas diarias para que no se vuelva una labor llena de estrés y frustración.

La elaboración de la lista se basa en 5 claves:

1. Escribir las seis (6) tareas más importantes que se tengan que realizar al siguiente día. (No pueden ser más de seis)
2. Priorizar por orden de importancia las tareas a realizar en la lista, siendo la primera la más urgente.
3. Al inicio del siguiente día enfocar toda la concentración en la primera tarea hasta que esté terminada.
4. Solamente se pueden pasar a la siguiente tarea de la lista una vez se haya concluido con la anterior.
5. Al final del día si aún quedan tareas pendientes estas pasan a la lista del día siguiente.

PASOS PARA MIGRAR AL TELETRABAJO

COMPROMISO INSTITUCIONAL

- Acuerdo a nivel directivo.
- Conformación del Comité de Implementación de Teletrabajo



1

PLANIFICACIÓN

- Formalización del proyecto y planeación estratégica.
- Establecimiento de los objetivos.
- Definición de las actividades iniciales.
- Elaboración y establecimiento de la política institucional.
- Identificación de puestos aplicables.
- Selección y definición de la metodología.
- Sensibilización general.
- Identificación de las herramientas de TIC necesarias.
- Creación de políticas de seguridad.



2



AUTOEVALUACIÓN

- Evaluación de los recursos.
- Evaluación de riesgo.
- Evaluación de viabilidad del proyecto
- Plan de acción.

3



PRUEBA PILOTO

- Selección de áreas y personal del piloto.
- Establecer período de prueba.
- Medir resultados.

4



APROBACIÓN Y ADOPCIÓN

- Adopción del teletrabajo en la totalidad de la población seleccionada.
- Comunicación y seguimiento.

5

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ALMACENAMIENTO

Colocación de sustancias o desechos en una instalación adecuada donde se aplican medidas de aislamiento, protección del medio ambiente y control humano con el propósito de recuperar los desechos para su dispensa o tratamiento y acondicionamiento y/o disposición final en un momento posterior.

ANCHO DE BANDA

Es la cantidad de bits que se pueden transmitir en un tiempo determinado entre dos dispositivos digitales o en un sistema de transmisión.

ANTIVIRUS

Es un programa desarrollado con el fin de proteger un computador o servidor contra virus informáticos.

AUTENTICACIÓN

Es el proceso de validación que sirve para detectar y probar la identidad de una entidad. Esta puede ser de las siguientes formas:

- **Autenticación Simple:** Uso de un único factor para la autenticación de una entidad.
- **Autenticación Multifactor:** Combinación de dos o más factores para la autenticación de una entidad.

BASE DE DATOS

Son un conjunto de datos almacenados de manera ordenada y que guardan relación entre ellos para su uso posterior.



CATÁLOGO DE SERVICIOS

Es un listado de todos los servicios activos de un organismo. Este catálogo contiene todas las informaciones necesarias para el cliente sobre dichos servicios.

CENTRO DE DATOS

Es un área donde se concentran y operan los equipos que conforman la infraestructura TIC que utilizan los organismos para administrar sus actividades y servicios.

CIFRADO DE DATOS

Es un proceso que utiliza algoritmos matemáticos para la protección de datos.

CORREO ELECTRÓNICO

Es un servicio de mensajería en red que permite el intercambio de mensajes, a través de sistemas de comunicación electrónicos.

FIRMAS DIGITALES

Es un mecanismo criptográfico formado por un valor numérico que se adhiere a un mensaje de datos, con la finalidad de permitir al receptor identificar la entidad originadora y la integridad del mensaje contenido en el documento firmado digitalmente.

HACKING

Conjunto de técnicas y conocimientos utilizado con el objetivo de encontrar y explotar vulnerabilidades de seguridad en sistemas y redes informáticas.



INGENIERÍA SOCIAL

Conjunto de técnicas utilizadas por cibercriminales con el objetivo de engañar a usuarios legítimos para obtener datos e informaciones confidenciales, infectar sus equipos o que accedan a sitios de Internet infectados.

NUBE COMPUTACIONAL

Es una tecnología que permite el uso de recursos informáticos bajo demanda, permitiendo el acceso remoto a recursos de software e infraestructura para el almacenamiento y procesamiento de datos a través de Internet.

PHARMING

Es un tipo de ciberataque que hace uso de los principios de funcionamiento de Internet, explotando vulnerabilidades encontradas en los sistemas de nombre de dominio para manipular y redirigir el tráfico de un sitio web legítimo a un sitio web falso, y robar información confidencial.

PHISHING

Es un tipo de ciberataque mediante el cual se busca sustraer información confidencial o infectar un equipo haciendo uso de técnicas de engaño que generen confianza en el usuario, como es el envío de correos electrónicos de personas o entidades confiables.

PROTOCOLO DE TRANSFERENCIA DE ARCHIVOS (FTP)

Es un protocolo de red que utiliza la arquitectura cliente-servidor, el cual establece las reglas de comunicación entre dos o más sistemas para la transferencia de archivos a través de redes tipo TCP.



RED PRIVADA VIRTUAL (VPN)

Es una red virtual privada que permite de forma segura la interacción de datos sobre redes compartidas utilizando como vínculo el Internet.

SPYWARE

Término utilizado para denominar a tipos de software maliciosos que tienen el objetivo de recopilar información del dispositivo infectado y luego enviarla a entidades externas sin el consentimiento ni conocimiento del usuario. Estos sistemas buscan recopilar información tales como, datos de navegación, información privada, nombres de usuarios y contraseñas, redirigir a páginas, presentar anuncios no solicitados, entre otros.

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

No.	Abrebiaturas	Inglés	Español
1	AWS	Amazon Web Service	Servicio Web de Amazon
2	CIT	N/A	Comité de Implementación de Teletrabajo
3	CRM	Customer Relationship Management	Gestión de Relaciones con Clientes
4	FTP	File Transfer Protocol	Protocolo de Transferencia de Archivos
5	GCP	Google Cloud Platform	Plataforma en la Nube de Google
6	GTD	Getting Things Done	Resolviendo las cosas
7	NORTIC	N/A	Normas sobre Tecnologías de la Información y Comunicación
8	OPTIC	N/A	Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación
9	POA	N/A	Plan Operativo Anual
10	RR. HH.	N/A	Recursos Humanos
11	TIC	N/A	Tecnologías de la Información y Comunicación



12	VM	Virtual Machine	Máquina Virtual
13	VPN	Virtual Private Network	Red Privada Virtual
14	DICOM	N/A	Dirección General de Comunicación
15	WPA	Wi-Fi Protected Access	Acceso Wi-Fi protegido
16	WPS	Wi-Fi Protected Setup	Configuración de Wi-Fi Segura



BIBLIOGRAFÍA

- Goujon, A. (s.f.). Revista IT Now. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de [revistaitnow.com: https://revistaitnow.com/it_connect/el-teletrabajo-desde-la-perspectiva-de-la-seguridad-de-la-informacion/](https://revistaitnow.com/it_connect/el-teletrabajo-desde-la-perspectiva-de-la-seguridad-de-la-informacion/)
- Academia Internacional de Transformación del Trabajo. (2017). Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe.
- Carnahan, L., & Guttman, B. (s.f.). Security Issues for Telecommuting.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2018). Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework . Bruselas.
- ESET. (2020). Guía de Teletrabajo.
- García Palomino, M. (s.f.). Guía de Aplicación de la Norma OHSAS 18001:2007 para el Teletrabajo en las Organizaciones. Colombia.
- Gobierno de Colombia. (s.f.). Qué es. Modalidades. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de [https://www.teletrabajo.gov.co/: https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8364.html](https://www.teletrabajo.gov.co/:https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8364.html)
- González, A., Floréz, K. D., & Vera Peláez, V. (2014). Gestión del Cambio y el Teletrabajo. Colombia.
- Grustniy, L. (2020). Kaspersky. Obtenido de [https://www.kaspersky.es/: https://www.kaspersky.es/blog/remote-work-security/22229/](https://www.kaspersky.es/:https://www.kaspersky.es/blog/remote-work-security/22229/)





10. ICMA. (2020). Recuperado el 3 de Mayo de 2020, de [icma.org: https://icma.org/blog-posts/quick-steps-prepare-remote-work-policy-your-local-government](https://icma.org/blog-posts/quick-steps-prepare-remote-work-policy-your-local-government)
11. Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MINTIC) y Ministerio de Trabajo. (s.f.). Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia. Colombia.
12. Oficina de Gestión de Personal. (2020). Status of Telework in the Federal Government. Estados Unidos.
13. Oficina de Prevención de Riesgos Laborales. (s.f.). Guía para la gestión de la PRL en el ámbito del teletrabajo. España.
14. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2011). Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo. Argentina.
15. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. 1. Ginebra.
16. Organización Internacional del Trabajo. (25 de marzo de 2013). Noticias: Las ventajas del trabajo a distancia. Recuperado el 20 de junio de 2020, de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208161/lang-es/index.htm
17. Osio Havriluk, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. 3(5). Venezuela.
18. Universidad Estatal a Distancia (UNED). (2019). Manual específico para administrar la Modalidad de Teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
19. Universidad Estatal a Distancia (UNED). (s.f.). Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. Costa Rica.
20. Ushakova, T. (s.f.). Los modelos de la acción normativa de la OIT para regular el trabajo a distancia. España.
21. Vuele Pauta, S. A. (2014). Tesis Doctoral. Sistema de Evaluación de Desempeño al Talento Humano y su Incidencia en el Rendimiento Laboral de la Clínica Torre Médica San Andrés de la Ciudad de Santo Domingo. Ecuador.





EQUIPO DE TRABAJO

Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC)

Armando García Piña, Director General.

Departamento de Estandarización, Normativas y Auditoría Técnica

Glenny María Castro, Gerente

Ginsy Aguilera Gómez, Supervisor Normas

Emmanuel Reyes Núñez, Auditor de Estándares y Normativas

Kelvin Osorio García, Auditor de Estándares y Normativas

Enyer Pérez Matos, Especialista Estándares y Normativas

Luis Acosta Gómez, Especialista Estándares y Normativas

Tahirí Durán, Especialista Estándares y Normativas

Carlos Guerrero, Especialista Estándares y Normativas

Christian Gil, Especialista Estándares y Normativas



Av. 27 de Febrero #419, Sto. Dgo. D.N. Rep. Dom.
Tel: 1+ 809.286.1009 | info@optic.gob.do
www.optic.gob.do | www.dominicana.gob.do

