



LA PLATA, 18 ENE 2013

E: 1

VISTO el Decreto N° 102/11 B, de aprobación de la estructura orgánico – funcional de la Secretaría General de la Gobernación, y

CONSIDERANDO:

Que las tecnologías de la información y de las comunicaciones han impactado en todos los ámbitos del quehacer humano, incluido el del trabajo y el de las relaciones laborales;

Que hoy en día se habla de e-trabajo o teletrabajo como una nueva forma de realizar actividades remuneradas, tanto en el sector privado como en el público y tanto de modo independiente como en relación de dependencia;

Que se parte de considerar al teletrabajo como una forma deslocalizada en lugar indeterminado de trabajo en red, mediada por las tecnologías de la información y de las comunicaciones, incluidas las redes sociales;

Que se lo diferencia de modos tradicionales de deslocalización –tales como el trabajo a domicilio, o el trabajo a distancia- en virtud del uso de estas nuevas tecnologías;

Que, desde este enfoque, las tecnologías no sólo intervienen en carácter de herramienta que define el proceso de producción, sino también como instrumento para la producción, permitiendo un modo de trabajo en red, con modalidad cooperativa y colaborativa;

Que este enfoque también pone el acento en que la actividad laboral se desarrolla fuera del espacio físico de cualquier unidad productiva, excluyéndose por tanto, modalidades de tercerización de servicios –como las que se realizan, por ejemplo, en los denominados *call-centers*;

ES COPIA FIEL

Lucia
Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
ARIA. GRAL. DE LA GCION.

Que en la Argentina, el teletrabajo comenzó a expandirse a partir de 1997, de la mano de la oferta de acceso a internet;

Que se considera que el mayor acceso a computadoras y conexiones de banda ancha en los hogares -pasaron de 130 mil en 2001 a 4,7 millones en 2010- acompañó la expansión de esta modalidad de trabajo, generando nuevas oportunidades laborales;

Que se estima que el número de teletrabajadores crece a un ritmo del 20% anual;

Que en 2004 se estimaba en más de 300 mil los teletrabajadores en Argentina;

Que ya en el año 2006 existían 900 mil teletrabajadores y que hacia fines de 2011, ese número ascendía a más de 1,6 millones;

Que de estos, el 90% son trabajadores autónomos, no necesariamente profesionales;

Que, de hecho, hacia fines de 2009 más de 50 mil personas obtenían la mayor parte de sus ingresos través de la venta en línea de productos, modalidad que se estima genera unos 18 mil nuevos puestos de trabajo cada año;

Que ante las experiencias encaradas en las organizaciones comparadas en el sector público y privado de otros países y en el nivel nacional, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires estima necesario desarrollar una política pública en la materia;

Que, en tal sentido, se estima conveniente que dicha política se inicie a través de la implementación de experiencias piloto a partir de las cuales poder evaluar en qué medida y con qué alcances esta modalidad de trabajo puede adoptarse en el ámbito del Sector Público Provincial;

Que, a los efectos de dar inicio a esta evaluación, y previo a dar impulso a tales experiencias, se requiere contar con un marco normativo – institucional en el cual insertar armónicamente las diversas iniciativas que se desarrollen;

Que, por tanto, se entiende necesario promover un ámbito en el cual las diversas Jurisdicciones y Organismos puedan acordar bases comunes que orienten la ejecución de programas y proyectos piloto de teletrabajo;

Que, con base en las consideraciones que anteceden y en uso de las atribuciones conferidas por el Decreto N° 102/11 B,

**EL SUBSECRETARIO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO
RESUELVE**

ARTÍCULO 1º.- Aprobar el Documento de Trabajo PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE TELETRABAJO EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL, el cual, como Anexo, forma parte integrante de la presente.-

Asimismo, conformar en el ámbito de la Subsecretaría para la Modernización del Estado la COMUNIDAD DE REFERENTES JURISDICCIONALES PARA LA INCORPORACIÓN Y DIFUSIÓN DE USO DEL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL.-

ARTÍCULO 2º.- Invitar a las Jurisdicciones y Organismos comprendidos por los alcances del artículo 8 de la Ley N° 13.767, a integrar la mencionada COMUNIDAD, integración que se verificará a través de la designación formal de la máxima autoridad de la Jurisdicción u Organismo de que se trate de al menos 1 (un) representante de la Jurisdicción u Organismo, el cual se desempeñará como referente, facilitador y nexo para la implementación de acciones que tengan por propósito incorporar y difundir el uso de la modalidad de teletrabajo en el Sector Público Provincial.-

ARTÍCULO 3º.- Encomendar a la COMUNIDAD que por esta Resolución se conforma el análisis conjunto del Documento de Trabajo aprobado por el artículo 1º de la presente así como la elevación de sugerencias y recomendaciones a la SUBSECRETARÍA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO a los efectos de su consideración en oportunidad de la

ES COPIA FIEL


Lucia Laura Molinar
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
BRIA. GRAL. DE LA GCION

elaboración del anteproyecto para la aprobación del citado PROTOCOLO DE ACTUACIÓN como norma.-

ARTÍCULO 4°.- Sin perjuicio de lo encomendado por el artículo anterior, la COMISIÓN que por la presente se conforma tiene carácter permanente y adoptará como metodología y rutina de trabajo (i) una agenda con foco en la puesta en común de iniciativas relacionadas con la incorporación y difusión de uso de la modalidad de teletrabajo en el Sector Público Provincial, (ii) la producción de informes vinculados a la agenda y avances que se registren, los que serán puestos en común a través de la realización de plenarios.

ARTÍCULO 5°: A los efectos de promover y dar agilidad a la metodología de trabajo propuesta, se requiere a la Dirección Provincial de Sistemas de Información y Tecnologías dotar a la COMUNIDAD que por la presente se conforma, de una plataforma apta para la interacción, producción de avances y puesta en común de la labor, en línea.

ARTÍCULO 6°.- Dejar establecido que los avances que se registren a partir del trabajo de la COMUNIDAD serán consignados como producto del trabajo conjunto con las jurisdicciones, bajo la modalidad de teletrabajo.

ARTICULO 7°.- Registrar, comunicar, publicar en el sitio oficial en internet de la SUBSECRETARÍA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, dar al Boletín Oficial y al SINBA. Cumplido, archivar.

RESOLUCION N°

11


Ljc. ROBERTO DAMIAN REALE
Subsecretario para la Modernización del Estado
Secretaría General de la Gobernación



Anexo

Documento de Trabajo

"PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE TELETRABAJO EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL"



Contenido

1. Propósito del Documento de Trabajo	6
2. Propósito del Protocolo de Actuación	7
2.1. Contexto de formulación del Protocolo de Actuación. Antecedentes	8
2.2. Estrategia nacional	10
2.3. Estrategia provincial propuesta	13
2.4. Desarrollo de la propuesta de Protocolo de Actuación	14
2.4.1. Introducción. Propósito y alcances del presente Protocolo	14
2.4.2. Etapas y fases para la implementación de un piloto de teletrabajo en las Jurisdicciones y Organismos que integran el Sector Público Provincial	15
I.- Etapa de la autoevaluación organizacional	16
Autoevaluación - Fase 1- Identificar necesidades	16
Autoevaluación - Fase 2 - Identificar perfiles	17
Autoevaluación - Fase 3 - Identificar los recursos tecnológicos	19
Autoevaluación - Fase 4 -Identificar riesgos	19
Autoevaluación - Fase 5 -Identificación de costos presupuestarios	20
II.- Etapa de la implementación del Piloto de teletrabajo	21
Implementación - Fase 1 -Planeamiento	21
Implementación - Fase 1 -Planeamiento - Actividad 1 Conformación del equipo coordinador	21
Implementación - Fase 1 -Planeamiento - Actividad 2 Identificación de metas e indicadores	23
Implementación - Fase 1 -Planeamiento - Actividad 3 Definición de criterios de selección	24
Implementación - Fase 1 -Planeamiento - Actividad 4 Determinación de requerimientos TICs	26
Implementación - Fase 1 -Planeamiento - Actividad 5 Formulación de la Política de Teletrabajo	27

R

ES COPIA FIEL
Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBIERNO

Implementación - Fase 1 -Planeamiento - Actividad 6 Formulación del cronograma del piloto.....	28
Implementación - Fase 1 -Planeamiento - Actividad 7 Formulación del presupuesto del piloto	29
Implementación - Fase 2 -Formulación de la propuesta	30
Implementación - Fase 3 -Aprobación del Proyecto	31
Implementación - Fase 4 - Ejecución del Proyecto de prueba piloto.....	31
Implementación - Fase 4 - Ejecución del Proyecto de prueba piloto - Actividad 1 Socialización y sensibilización	32
Implementación - Fase 4 - Ejecución del Proyecto de prueba piloto - Actividad 2 Selección de los teletrabajadores y supervisores de teletrabajo para el piloto.....	33
Implementación - Fase 4 - Ejecución del Proyecto de prueba piloto - Actividad 3 Formación y capacitación de teletrabajadores y supervisores	35
Implementación - Fase 4 - Ejecución del Proyecto de prueba piloto - Actividad 4 Puesta en marcha del piloto de teletrabajo.....	36
Implementación - Fase 5 Evaluación de resultados.....	37

1. Propósito del Documento de Trabajo

La elaboración del Documento de Trabajo PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE TELETRABAJO EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL ha tenido por propósito dotar a la Provincia de Buenos Aires de una base a partir de la cual generar marco-normativo institucional para promover la incorporación y difusión de uso de la modalidad de teletrabajo en el ámbito del Sector Público Provincial, definido este conforme los términos del artículo 8 de la Ley N° 13.676 – de Administración Financiera y el sistema de Control de la Administración General del Estado Provincial.

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que se ha extendido de modo considerable en los últimos años, tanto en el mundo como en nuestro país. Consecuentemente, ello ha llevado a la aprobación de marcos normativo-institucionales tanto en el derecho comparado como en el ámbito nacional.

Tomando en cuenta estos antecedentes, la Subsecretaría para la Modernización del Estado encaró en setiembre de 2012, tareas de diagnóstico en la materia, evaluación de estrategias y formulación de propuestas de acción alternativas, tareas fruto de las

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN

2

cuales se presenta este Documento en su carácter de material de base para la posterior aprobación por norma provincial.

La Subsecretaría para la Modernización del Estado, dependiente de la Secretaría General del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, ha adoptado como estilo de gestión y estrategia, modalidades participativas y de concertación para llevar adelante la implementación de políticas públicas propias de su ámbito de competencia.

Las acciones de la Subsecretaría para la Modernización del Estado, definidas éstas por el Decreto 102/11 B están articuladas por las denominadas *Agenda para la Innovación en la Gestión Pública Provincial* y la *Estrategia Digital del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires*.

En este marco, y considerando que el Gobierno nacional se encuentra trabajando desde hace más de diez años sobre la temática del teletrabajo no habiéndose logrado aún, sin embargo, la aprobación de una ley específica, esta Subsecretaría propicia la presente estrategia como vía de llevar adelante una política pública provincial de teletrabajo en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires.

Para ello, y en el marco de las comunidades de referentes jurisdiccionales cuya conformación viene impulsando la Subsecretaría para la Modernización del Estado para facilitar la implementación de políticas públicas en materia de firma digital, simplificación de trámites, participación ciudadana y otros, es que se aprueba el presente documento a los efectos de su puesta en común para el análisis y la consideración de sugerencias y recomendaciones que, eventualmente, se generen al interior de la comunidad específica, las cuales han de ser tenidas en cuenta a la hora de la aprobación por norma, del PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE TELETRABAJO EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL.

2. Propósito del Protocolo de Actuación

El PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE TELETRABAJO EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL ha sido formulado con el propósito de facilitar la implementación de una política pública en el ámbito del Sector Público Provincial a través de un marco normativo – institucional que permita armonizar las iniciativas en las Jurisdicciones y Organismos que la integran.

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
SRIA. GRAL. DE LA GCION

2.1. Contexto de formulación del Protocolo de Actuación. Antecedentes

En su sitio en internet, el Ministerio de Trabajo, en la sección "Temas Especiales – Coordinación de Teletrabajo" define al teletrabajo como "...una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador..."¹.

A continuación, se plantea que existen dos tipos de teletrabajo: autónomo y en relación de dependencia. A su vez se plantea que dentro de este tipo de teletrabajo, existen dos modalidades en función del empleador: teletrabajo en el sector privado y teletrabajo en el sector público.

En el año 2001, el Centro de Teletrabajo y Teleformación, RRTT UBA, solicitó al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social la creación de una *Comisión de Teletrabajo*, la cual se conformó el 16 de septiembre de 2003 en el ámbito de ese Ministerio. Esta Comisión fue la que elaboró el *Proyecto de Ley de Teletrabajadores en relación de dependencia*, propuesta que fue elevada al Ministro Tomada en 2004 y presentada por el Ejecutivo al Congreso de la Nación, acompañada por el Mensaje N° 829 de fecha 2 de julio de 2007.

En el mensaje que acompaña el citado Proyecto de Ley², presentado ante el Congreso en 2007, se subraya el hecho de que nuestro país ha aprobado por Ley N° 25.800 el Convenio 177 sobre *Trabajo a Domicilio de la Organización Internacional del Trabajo* (OIT), convenio suscripto que, por tanto, evidencia jerarquía suprallegal en los términos de la Constitución Nacional. En tal sentido, el mensaje señala que "...se ha tomado como punto de partida que las referidas disposiciones <del Convenio 177 sobre Trabajo a Domicilio de la OIT> contienen parámetros para la actividad legislativa que necesita el complemento de parte de los Estados adherentes, aspecto en el que la normativa de trabajo a domicilio vigente en nuestra legislación da escasa o nula respuesta a las novedosas

¹ <http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/#ancla3>

² http://www.trabajo.gov.ar/downloads/temasespeciales/teletrabajo_proyecto-de-ley.pdf

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTION
BRIA. GRAL. DE LA NACION

P.

situaciones derivadas del trabajo prestado mediante la utilización de técnicas de la información y de las comunicaciones...". Más adelante se lee que el desarrollo de éstas "...ha determinado que el fenómeno del trabajo (a domicilio) que se realiza fuera de los establecimientos de la empresa mute de un papel excepcional a un progresivo protagonismo en el mundo de las relaciones laborales..., pese a lo cual, en el proyecto se parte de considerar que "...la prestación de servicios a distancia y mediante el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones... no configura una categoría conceptual o tipo contractual autónomo sino... una modalidad transversal que puede tener lugar tanto en el marco de las relaciones autónomas como en el ámbito de las relaciones dependientes, siendo las que se desarrollan en este marco las que se han considerado objeto de una necesaria regulación... Sin embargo, se ha entendido que el ámbito de una reglamentación para un tipo de actividad específica no es el apropiado para la introducción de categorías jurídicas que... no han tenido aceptación legislativa ni jurisprudencial... En este sentido, se ha considerado que la reglamentación particular no puede avanzar donde la legislación general no ha avanzado..."

Posteriormente, y por Resolución MTEySS N° 428 del 28 de abril de 2008 se dispone la creación de la denominada *Coordinación de Teletrabajo*, aprobada como unidad con dependencia directa de la Unidad Ministro con el propósito de centralizar en aquélla toda actividad referida a la promoción y desarrollo normativo en materia de teletrabajo, como así también el resguardo de los derechos laborales de los trabajadores que operan bajo esta nueva modalidad de empleo. Es por Resolución MTEySS N° 147/12 que se le asignan como acciones a cargo, entre otras "...Promover el desarrollo de las TICs en el sector público y privado, asesorando respecto a la implementación de plataformas de teletrabajo y de e-trabajo..."

El 3 de diciembre del año 2009 y en el marco del coloquio de *Teletrabajo Lanzamiento Red de Teletrabajo*, el Ministerio de Trabajo, empresas privadas y públicas y organismos públicos y privados suscribieron un *Documento de*

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinar

Lucia Laura Molinar
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTIÓN
BIA. GRAL. DE LA GCION

5

*Coincidencias*³, en el que consta la labor desarrollada en el marco de cuatro mesas de trabajo: (i) perspectiva legal y convencional acerca de la implementación del teletrabajo y su incidencia en la generación de trabajo decente (ii) incentivos para todas las empresas que contraten trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo (iii) empleabilidad, capacitación, formación y certificación de competencias en teletrabajo y (iv) conciliación del trabajo, familia, sociedad, buscando la mejora continua de la calidad de vida a través del teletrabajo. En dichas mesas, además del citado Proyecto de Ley, se presentaron otros documentos tales como el Manual de Buenas Prácticas de Teletrabajo en Empresas Privadas⁴ y los avances registrados en el marco de los Programas especiales que lleva adelante el Ministerio de Trabajo.

El 30 de septiembre de 2011 se lanzó en el Ministerio de Trabajo el *Observatorio Tripartito de Teletrabajo* (OTT), como iniciativa sin fines de lucro, con el objetivo de recolectar, procesar, analizar y difundir la información cuantitativa y cualitativa acerca del teletrabajo y sus problemáticas actuales.

El OTT tiene una composición tripartita: el Estado, el sector empleador y el sector trabajador pero cuenta con la participación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en calidad de organismo internacional asesor.

2.2. Estrategia nacional

La estrategia que se ha seguido en el orden nacional puede sintetizarse señalando tres puntos clave:

- El reconocimiento de la necesidad de recepción jurídica de la modalidad de teletrabajo;
- La asunción por parte del Estado de un rol central en materia de promoción del teletrabajo, en especial respecto del teletrabajo en

³ http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/100922_redteletrabajo.pdf

⁴ http://www.trabajo.gob.ar/difusion/teletrabajo/100924_manual-buenas-practicas.pdf

ES COPIA FIEL

Lucia Lauma Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
BRIA. GRAL. DE LA GCION.

relación de dependencia en el sector privado y con énfasis en grandes empresas;

- La focalización de la intervención pública en dos aspectos: capacitación y validación de competencias, priorizando la inclusión laboral.

Con base en los antecedentes citados, los puntos a destacar en su carácter de puntos de partida a la hora de diseñar una política local en materia de teletrabajo son:

- En los hechos, la modalidad de teletrabajo se ha extendido en los últimos años como consecuencia del impacto de las tecnologías en el ámbito de la sociedad y del trabajo;
- El teletrabajo no es un tipo especial autónomo sino una modalidad de trabajo transversal, que puede aplicarse tanto respecto del trabajo autónomo como del que se desarrolla en relación de dependencia;
- Es este último el que, por encuadrarse dentro de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N° 20.744) demanda regulación específica, considerando en especial qué alcances se le dará al orden público laboral;
- Dicha regulación no podría ser encarada a través de normas reglamentarias sino por vía legal.

No obstante ello y entretanto se avanza por la vía legislativa, la anteriormente citada *Coordinación del Teletrabajo* viene desarrollando dos Programas orientados a promover el teletrabajo en cada una de los dos ámbitos de empleo: por un lado, el *Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas* (PROPET) y, por otro, el *Programa de Implementación del Teletrabajo en el Sector Público*.

Desde 2008, una docena de empresas adhirió al PROPET a través de convenios firmados con las empresas, firmando el Ministerio de Trabajo con ellas

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinaro
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTION
SERIA. GRAL. DE LA GCION.

convenios para adherir al Programa Piloto. Entre las empresas suscriptas se encuentran YPF (02/05/08), Telecom (11/11/08) y Cisco (07/05/09).

En el marco del Programa, las empresas se comprometen a proveer a cada teletrabajador una serie de herramientas para que realicen su tarea diaria, como una laptop, un manual del teletrabajador, conexión con Internet, mouse, botiquín de primeros auxilios, silla ergonómica, escritorio y apoyapiés, entre otros recursos. Adicionalmente, varias de las empresas decidieron darles un monto de dinero mensual adicional a su sueldo por los gastos que el teletrabajo les genere en su domicilio.

En cuanto al *Programa de teletrabajo en el Sector Público*, Argentina dio sus primeros pasos en materia de teletrabajo en la Administración Pública hacia fines del año 2010. Entonces, el Ministro Tomada puso en marcha la primera experiencia para impulsar la modalidad teletrabajo en el sector público en la Argentina, con la participación de TELECOM y CISCO. En el marco del acuerdo, las empresas se comprometieron a proveer tecnología, conectividad y las herramientas necesarias para facilitar la inserción de los empleados de la administración pública en la modalidad de teletrabajo. La experiencia siguió la línea propuesta por el PROPET en un caso testigo que inicialmente tendría una duración de seis meses, con 10 teletrabajadores de ese organismo. En 2012 se concretó el ingreso de 10 trabajadores, algunos de ellos con diferentes discapacidades, en el ministerio del Trabajo⁵.

Este programa está monitoreado por la Dirección General de Recursos Humanos, la Dirección General de Informática e Innovación Tecnológica, la Dirección de Seguridad y Servicios Generales y la Coordinación de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo de Nación.

⁵ http://www.trabajo.gov.ar/downloads/actTeletrabajo/120830_Teletrabajo-en-el-Estado.pdf

ES COPIA FIEL
Lucia Laura Melincioni
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTION
SERIA. GRAL. DE LA NACION

2.3. Estrategia provincial propuesta

Con base en los elementos de contexto, antecedentes y estrategia citados, se estima conveniente no encarar estrategias provinciales que dificulten la armonización normativa a futuro en el convencimiento de que existen alternativas para que el teletrabajo pueda ser promovido desde el ámbito provincial, a través de una política pública específica que se desarrolle aún cuando no se disponga del marco legal nacional de referencia.

Es teniendo en cuenta el proceso de actualización normativa pendiente y en especial, que dicho proceso tiene lugar respecto de legislación de fondo, que se resalta la importancia de no perder de vista que el margen para la acción en el ámbito local se circunscribe a acciones de política pública tendientes a instalar el tema del teletrabajo y su necesario debate, así como y fundamentalmente, promover su incorporación y difusión de uso.

Esto último debiera tener lugar, básicamente en el ámbito del Sector Público Provincial.

La puesta en marcha de "pruebas piloto" es un recurso habitual para alcanzar este objetivo en el actual estadio en que se encuentra la política pública en Argentina en materia de teletrabajo y aún en países que ya tienen definido un marco normativo – institucional específico de carácter legal.

En el caso de la Provincia de Buenos Aires, de no mediar intervención pública directa, estas pruebas piloto puede que se generen como iniciativas surgiendo en el ámbito de determinadas organizaciones, de modo aislado; puede que se generen bajo el auspicio del Ministerio de Trabajo de la Provincia o puede que directamente, no se generen.

Ante estos posibles escenarios, la Subsecretaría para la Modernización del Estado se propone promover estas iniciativas y su desarrollo armónico y coordinado. Para ello, la Subsecretaría presenta el siguiente PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE TELETRABAJO EN

ES COPIA FIEL

Norman
Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTION
SERV. GRAL. DE LA GESTION



1

EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL, impulsando su aprobación por norma para su aplicación en el citado ámbito.

2.4. Desarrollo de la propuesta de Protocolo de Actuación.

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE TELETRABAJO EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL

2.4.1. Introducción. Propósito y alcances del presente Protocolo

El Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a través de la Subsecretaría para la Modernización del Estado, se encuentra trabajando para colaborar en mejorar la gestión pública, innovando e incorporando para ello nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones.

La mejora de la gestión pública tiene que ver tanto con incrementar la calidad de los servicios que brinda el Estado a la ciudadanía, como con aquella vinculada a los procesos que permiten prestar esos servicios.

Parte de la mejora de servicios y procesos está asociada a la mejora en la calidad de vida laboral y personal de los trabajadores públicos, que son los servidores a cuyo cargo está la prestación de servicios a la ciudadanía.

Existen soluciones tecnológicas innovadoras que pueden contribuir de forma muy positiva al logro de estos objetivos. Una de ellas es el denominado teletrabajo o e-trabajo, una forma *deslocalizada*, en lugar indeterminado, de trabajo en red, mediada por las tecnologías de la información y de las comunicaciones, incluidas las redes sociales.

Teniendo en cuenta, por un lado, cómo se ha extendido la modalidad de trabajo tanto en el ámbito comparado como en el de nuestro país, así como el estado de avance de la política pública en la materia, se entiende que el desarrollo de pruebas piloto de teletrabajo en las Jurisdicciones y Organismos que integran el Sector Público Provincial se evidencia como la mejor estrategia para extraer conclusiones globales que permitan proceder y aportar positivamente a su

ES COPIA FIEL

Lucia
Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
ARIA. GRAL. DE LA GCION.

10

regulación posterior. Asimismo, se considera que con dicho fin, las experiencias de tipo prueba piloto deben ser facilitadas en su diseño, aprobación, puesta en marcha, desarrollo y evaluación, a través de un marco normativo – institucional que permita estandarizarlas y homologarlas, sentando lineamientos, pautas y criterios a ser tenidos en cuenta a los efectos de su armonización. Este Protocolo se plantea como instrumento para colaborar en la implementación exitosa de programas y proyectos de teletrabajo en las Jurisdicciones y Organismos que integran el Sector Público de la Provincia de Buenos Aires, aportando bases para incursionar en esta modalidad de trabajo, incorporarla y difundir su uso al interior de las organizaciones públicas.

2.4.2. Etapas y fases para la implementación de un piloto de teletrabajo en las Jurisdicciones y Organismos que integran el Sector Público Provincial

El proceso de implementación de un programa de teletrabajo en una organización responde a un esquema general integrado por una serie de grandes etapas que pueden resumirse en la realización de una autoevaluación, seguida de un piloto y una adopción final del modelo.

Implementación de un Programa de teletrabajo en las organizaciones. Etapas

Autoevaluación de la organización para implementar teletrabajo

Implementación de un Piloto de teletrabajo

Extensión de la modalidad de teletrabajo al resto de la organización

Como puede observarse, la implementación de un piloto de teletrabajo no es un fin en sí mismo, sino que tiene por objetivo extender la modalidad de trabajo al resto de la organización y con carácter permanente.

ES COPIA FIEL

Lucina Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTIÓN
SERVICIO GENERAL DE LA GESTIÓN

Centrándose en las dos primeras etapas, con énfasis en la del piloto, el presente Protocolo de Actuación brinda una metodología sencilla para la implementación, estructurando su contenido a partir de las fases que las organizaciones requieren seguir a lo largo de la implementación de un programa o proyecto piloto de teletrabajo: planeación; formulación de la propuesta, aprobación del Proyecto, implementación propiamente dicha -ejecución- y evaluación, fases de una etapa que, cumplida, dará lugar, eventualmente, a la propia de la generalización de la modalidad de teletrabajo en la organización que implementó el piloto.

I.- Etapa de la autoevaluación organizacional

Antes de decidir implementar o no la modalidad de teletrabajo en cualquier organización, ésta tiene que encarar un diagnóstico sobre la situación actual en la que se encuentra de cara a las expectativas que tiene sobre el teletrabajo.



Autoevaluación - Fase 1- Identificar necesidades

La organización debe tener claridad Gerencia debe tener en claro que necesidades específicas -en el marco de propósitos de carácter genérico- se busca satisfacer a través de la incorporación y difusión de uso de la modalidad de teletrabajo. Entre estas necesidades podemos encontrar, por ejemplo:

- Implementar modalidades de gestión por resultados
- Rediseñar el uso del espacio físico de la organización
- Facilitar o evitar el desplazamiento de los trabajadores

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
ARIA. GRAL. DE LA GCION.

- Implementar procesos de descentralización
- Coadyuvar al éxito de políticas vinculadas a la preservación del ambiente y aprovechamiento racional de recursos ambientales, etc.

La definición de las necesidades que la organización tiene en vista satisfacer es central para avanzar sobre seguro tanto durante la fase de planeamiento como durante la ejecución y evaluación. Definir necesidades permite identificar objetivos, metas e indicadores.



Autoevaluación - Fase 2 - Identificar perfiles

Esta parte del diagnóstico es central; para que la implementación de la modalidad de teletrabajo sea exitosa,

tanto el perfil de los cargos / puestos como de los agentes que los cubren deben ser susceptibles de ser realizados a través de esta modalidad. Esta viabilidad no está determinada estrictamente por el perfil sino por el perfil en su interacción con el resto de las condiciones, situaciones y características de la organización. Hay que partir de considerar que, en principio todos los puestos son susceptibles de teletrabajo, excepto aquellos cuyo desempeño requieran contactos personales muy frecuentes o sean de atención física y directa al público.

En todo caso, de cara a explorar la modalidad, es conveniente no descartar de entrada la posibilidad de implementar teletrabajo en determinadas organizaciones o para determinados perfiles de cargos, sin antes plantearse algunas cuestiones que pueden servir para orientar la decisión. Respecto de los perfiles de cargos / puestos de trabajo, podemos citar, a modo de ejemplo:

- ¿Qué perfiles de cargos / puestos de la organización están vinculados o

ES COPIA FIEL

Lucia Lauma Molinari

Lucia Lauma Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
ARIA. GRAL. DE LA GCION.



relacionados con el procesamiento de información o generación de conocimiento?

- ¿Cuenta la organización con perfiles que no demanden presencia física para que el agente pueda desarrollar su trabajo?

- ¿Es posible establecer para dichos perfiles mecanismos de evaluación de desempeño basados en metas de producción más que en cumplimiento de determinada carga horaria?

Hoy día muchas organizaciones implementan de hecho, en mayor o menor grado, teletrabajo, de modo informal. Es importante tomar conciencia de los casos y antecedentes en la propia organización como un elemento más de juicio para evaluar la capacidad de la organización a la hora de incorporar esta modalidad de trabajo.

Respecto de los perfiles de los agentes, se citan, a modo de ejemplo, preguntas tales como:

- ¿Los agentes están familiarizados con el uso de herramientas tecnológicas tales como computadoras, internet, intranet, extranet, correo electrónico, chats, redes sociales, etc.?
- ¿La organización cuenta con provisión de formación específica para que sus agentes hayan incorporado estas habilidades y conocimientos?

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinar

Lucia Laura Molinar
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
BRIA. GRAL. DE LA GCION

14



Autoevaluación - Fase 3 - Identificar los recursos tecnológicos

Por definición, las tecnologías de la información y de las comunicaciones desempeñan un papel preponderante a la hora de implementar modalidades de teletrabajo. Por tanto, evaluar las disponibilidades de recursos tecnológicos es central.

Dicha evaluación requiere ser realizada desde la perspectiva de los perfiles de cargos / puestos que quedarán comprendidos por la modalidad, en el convencimiento de que la tecnología debe adaptarse a los requerimientos de la función y no la función a la disponibilidad de recursos tecnológicos.



Autoevaluación - Fase 4 -Identificar riesgos

Cada organización tendrá que sopesar los beneficios que se derivan de la implementación del teletrabajo en función de los riesgos que identifique como consecuencia de la adopción de esta modalidad.

Entre los riesgos genéricos de carácter más frecuente suelen señalarse:

- Dificultades del agente y de la propia organización a la hora de adaptarse al modelo.
- Amenazas a la seguridad de la información

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinas
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTION
SERIA. GRAL. DE LA GCION.

15



- Pérdida del sentido de pertenencia del trabajador respecto de la organización.



Autoevaluación - Fase 5 - Identificación de costos presupuestarios

Si bien las experiencias piloto no suelen involucrar costos excesivos para las organizaciones que se plantean implementarlas, es importante realizar en esta etapa de diagnóstico una estimación aproximada de los recursos que demandará la implementación del piloto, así como de los recursos que resultarán necesarios para una eventual extensión de la experiencia al resto de la organización.

Entre estos costos se citan, a modo de orientación, los siguientes, excluyendo los derivados de la etapa de la autoevaluación y haciendo foco en los asociados a la etapa de implementación del piloto:

- Selección y formación de los agentes para su desempeño como teletrabajadores o como supervisores de los teletrabajadores.
- Provisión de conexiones a internet, telefonía móvil, licencias de software, servicios de computación nube.
- Provisión de equipos informáticos y otros útiles o elementos de trabajo tales como sillas de trabajo, escritorio, kit de primeros auxilios, etc.
- Gastos de traslado y gastos por compensación a los teletrabajadores por los recursos propios que invierte al teletrabajar (servicios, papelería, etc).

El cierre de esta etapa está dado por los resultados de la autoevaluación. Estos resultados, documentados, son elementos centrales a la hora de la toma de decisiones respecto de si

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
ORIA. GRAL. DE LA GCION

El

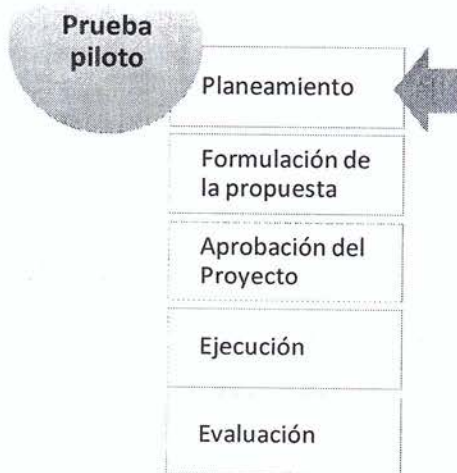
1

habilitar o no el inicio de la etapa siguiente.

Es importante considerar en la autoevaluación organizacional el impacto positivo que puede derivarse de la implementación de la modalidad de teletrabajo para la organización que cuenta con una infraestructura tecnológica apta, ya montada.

La modalidad de teletrabajo, además de los beneficios que representa para el teletrabajador, redundará en un mayor aprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles.

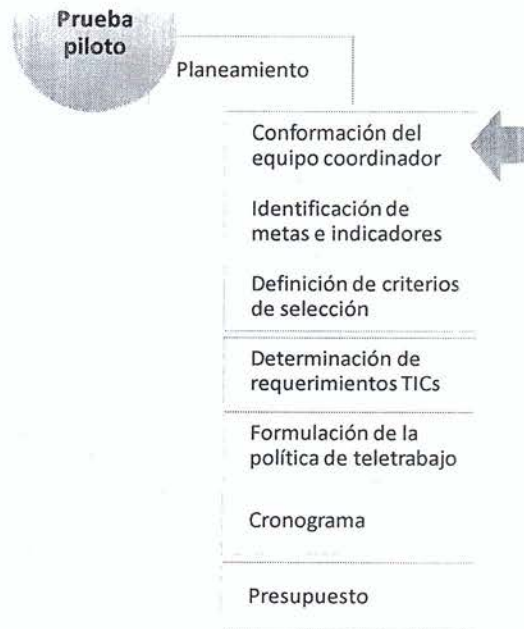
II.- Etapa de la implementación del Piloto de teletrabajo



Implementación - Fase 1 - Planeamiento

A partir de una toma de decisión favorable a la realización de un piloto de teletrabajo, y con base en la

autoevaluación anterior, se abre la fase del planeamiento de esta prueba, fase que comprende diversas actividades.



Implementación - Fase 1 - Planeamiento - Actividad 1 Conformación del equipo coordinador

El equipo coordinador tiene que estar conformado por personas que puedan mantener relaciones fluidas con los responsables directos de las diferentes unidades organizacionales que integran la Jurisdicción u Organismo en el cual se implementará el piloto de teletrabajo.

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinar
JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
Y CONTROL DE GESTION
SERIA. GRAL. DE LA GCION.

17

Se recomienda que estas personas sean agentes de la organización y, en lo posible, integren su planta permanente con estabilidad.

Durante los primeros meses, el equipo coordinador se verá afectado básicamente a tareas de planeamiento.

Iniciada la puesta en marcha, la carga de trabajo dependerá de la cantidad de teletrabajadores incorporados al piloto y la cantidad de supervisores que se hayan previsto a los efectos de acompañar a los teletrabajadores durante la experiencia.

Entre las acciones que este equipo tendrá a su cargo se encuentran:

- Elaborar el proyecto de la prueba piloto.
- Supervisar en forma continua el avance de la ejecución del proyecto.
- Modificar el proyecto, realizando ajustes o correcciones necesarias.
- Generar informes de avance y finales del proyecto.
- Desarrollar la política de teletrabajo en la organización.
- Colaborar en el proceso de selección de los teletrabajadores.

Se recomienda que entre los integrantes del equipo se cuente con un líder representante de las siguientes materias/áreas de la Jurisdicción u Organismo: recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, administración y recursos financieros y asuntos jurídicos. También, que se incorpore un representante por los gremios.

Del equipo coordinador participarán los supervisores, encargados de coordinar y efectuar el seguimiento de los teletrabajadores.

El rol del supervisor en un piloto de teletrabajo es tan importante como el rol del teletrabajador.

Es él supervisor quien acompañará al agente durante el desarrollo de la experiencia, actuando como nexo entre la organización y el teletrabajador.

El equipo coordinador contará con un Representante. Se recomienda que este papel lo desempeñe el superior jerárquico inmediato de la unidad organizacional que implementará el piloto. Por ejemplo, el Gerente, si el piloto se implementa en una Gerencia de un Organismo Descentralizado o el Subsecretario, si se implementa en

ES COPIA FIEL

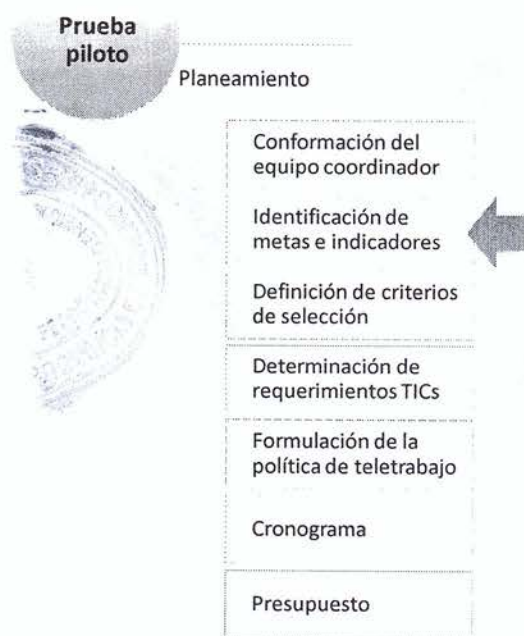
Laura Molinari
 LUISA LAURA MOLINARI
 JEFE DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO
 Y CONTROL DE GESTION
 AREA. GRAL. DE LA GCION.

el ámbito de una Subsecretaría dependiente de un Ministerio.

La figura de este Representante es clave para el éxito de la experiencia.

los que permitirán a la organización evaluar en qué medida el teletrabajo satisface las expectativas que se han tenido al momento de decidir la implementación del piloto.

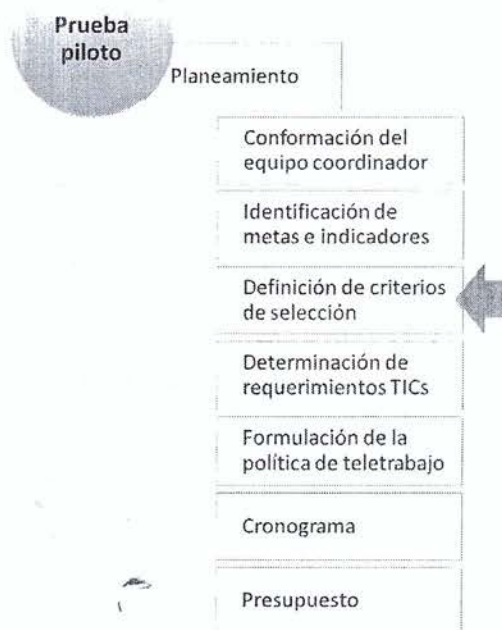
Así, y a modo de ejemplo, si una de las necesidades que ha impulsado al organismo a implementar teletrabajo es resolver problemas de productividad derivados del ausentismo por causa de la distancia física de la sede laboral respecto del domicilio de la mayor parte de sus agentes, la meta será reducir el ausentismo y el indicador, el índice de ausentismo.



Implementación - Fase 1 - Planeamiento - Actividad 2 Identificación de metas e indicadores

Las metas se corresponden con las necesidades que la organización identificó durante la etapa de la autoevaluación y por lo general se explicitan como soluciones a determinadas problemáticas.

La formulación de las metas debe ir acompañada por la de los correspondientes indicadores que son



ES COPIA FIEL

Lucio Laura Molinari
JE. E DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
ARIA. GRAL. DE LA GCION

**Implementación - Fase 1 -
Planeamiento - Actividad 3
Definición de criterios de selección**

Esta actividad guarda estrecha vinculación con factores asociados a decisiones que la organización debe tomar previo a la etapa de implementación del piloto.

Entre estos factores destaca el alcance que se le dará a la experiencia, esto es, cuántos trabajadores se incluirán en la implementación de la prueba piloto de teletrabajo.

Es recomendable seleccionar un número de agentes que pueda ser considerado significativo para extrapolar las conclusiones del Programa Piloto a la Jurisdicción u Organismo. Lógicamente, el número de agentes que serán incorporados dependerá del tamaño organizacional de esa Jurisdicción u Organismo.

Una característica del teletrabajo hoy, complementaria de su carácter voluntario, es la denominada reversibilidad para ambas partes.

Otro factor a tener presente a la hora de seleccionar agentes para integrar

la prueba piloto es que el teletrabajo es una modalidad voluntaria y que esa voluntariedad debe mantenerse durante todo el desarrollo temporal del piloto.

Por otro lado, se pone especial énfasis en que la convocatoria sea abierta y generalizada a todos los agentes que integran la organización que implementará el piloto.

Finalmente, la definición de criterios de selección tendrá en cuenta el análisis de los perfiles de cargo / puesto que la organización ha efectuado en la etapa de autoevaluación.

A modo de simple orientación puede señalarse como criterio de selección por perfiles de cargo / puesto que los más fácilmente desarrollables a través de la modalidad de teletrabajo son aquéllos cargos / puestos que:

- Su actividad central está asociada a innovación, generación de conocimiento o gestión de información a través de las TICs.
- De los que no dependa personal a cargo o cuyo número sea reducido.

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
AREA. GRAL. DE LA GCION.

- No demande contacto directo con usuarios externos o que dicho contacto sea viable de ser mantenido mayormente mediante el uso de TICs.

Es recomendable que, así como se consignan en la política de la organización cuáles perfiles de cargo / puesto son susceptibles de ser teletrabajo, también se haga lo propio respecto de cuáles perfiles no lo son.

Por su parte, y como otro criterio vinculado a los perfiles, los agentes que se seleccionen deben estar familiarizados con el uso de TICs o demostrar amplia disposición y capacidad de incorporar conocimientos y habilidades en la materia.

También se sugiere priorizar aquéllos agentes con antigüedad y experiencia en el cargo / puesto de que se trate, puesto que son los que mejor conocen la función que deberán desempeñar mediante la modalidad de teletrabajo.

El teletrabajo es una modalidad a la que se suman los agentes de modo voluntario. La organización no puede imponer, en especial en una prueba piloto, que el empleado teletrabaje.

Del mismo modo, el empleador no está obligado a aceptar el ofrecimiento de un empleado en el sentido de participar del piloto. En ningún caso, estas decisiones inciden en la evaluación que el empleador haga del desempeño de su empleado.

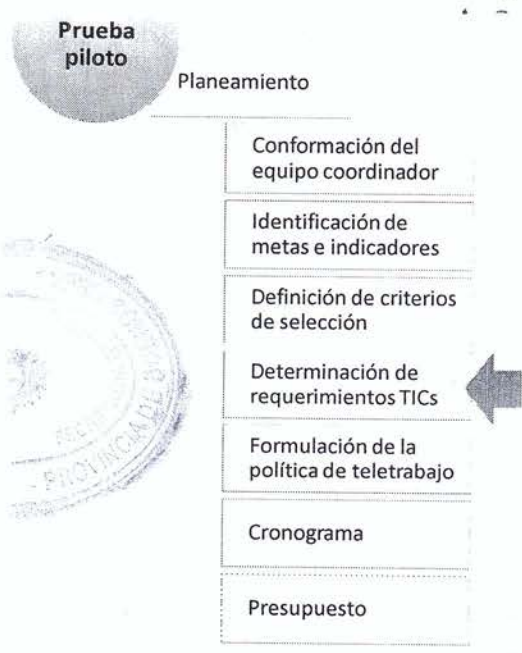
En cuanto a las características personales de los potenciales teletrabajadores se, destacan:

- Autonomía, proactividad y capacidad de resolver problemas.
- Capacidad de auto organizarse y gestionar el tiempo.
- Responsabilidad, profesionalismo y confianza.
- Fluidez para la comunicación.
- Voluntad y capacidad de cambio y de adaptación.

ES COPIA FIEL

Lucina

Lucina Laura Molinari
JEFE DEPTO. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
ARIA. GRAL. DE LA GCION.



inteligente). También requerirá de una conexión a internet para mantenerse en contacto con la organización y con acceso remoto a toda la información y las aplicaciones necesarias para ejecutar sus tareas, incluidas aquéllas que se encuentren disponibles en los servidores de la organización.

Estos tres elementos constituyen lo que se denomina “estación de teletrabajo”.

Implementación - Fase 1 - Planeamiento - Actividad 4 Determinación de requerimientos TICs

A los efectos de determinar los requerimientos tecnológicos que podría tener un teletrabajador sirve como orientación tener en presente que es deseable que el teletrabajador vea reproducido el escritorio de la computadora de su puesto de trabajo en la organización, en la computadora de su domicilio.

Para ello, el teletrabajador necesitará de un dispositivo a través del cual desarrollar sus funciones (que van desde una computadora de escritorio hasta una tableta o un teléfono

ES COPIA FIEL

Laura Laura Molinari
 L. G. APOYO ADMINIST.
 CONTROL DE GESTION
 SERIA. GRAI. DE LA GCION.

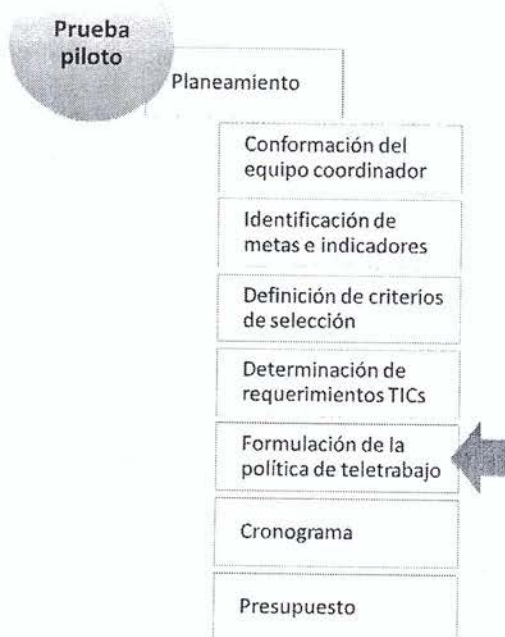


1

La tendencia a nivel mundial es concentrar la infraestructura y plataformas de teletrabajo en sistemas virtuales de almacenamiento y entornos virtuales de trabajo.

Uno de los dos sistemas más conocidos es el de la *cloud computing* en que las aplicaciones están en la "nube".

El segundo es el de "escritorio virtual", sistema que se basa en la posibilidad de acceso remoto a información, sistemas y programas, los que se encuentran en los servidores de la organización.



Implementación - Fase 1 - Planeamiento - Actividad 5 Formulación de la Política de Teletrabajo

Esta actividad consiste en la formulación de un documento - Política de Teletrabajo de la Jurisdicción u Organismo- que debe contemplar todo lo relacionado a los objetivos del piloto, al proceso de selección, órgano encargado de la evaluación y selección, a los criterios de elegibilidad, a los principios de seguridad de la información en acceso remoto, mensajería instantánea, software y hardware, protección de datos, cláusulas de confidencialidad, procedimientos de supervisión y control, procedimientos de devolución de equipos, datos y documentos entregados, uso aceptable de TICs y de recursos de la información... en fin, toda aquella información que, comunicada a los agentes de la organización permita esclarecer el proyecto y comprometer a los diferentes actores en el mejor éxito de la experiencia.

Es recomendable que en este documento se incluyan también, los compromisos que asumen los

ES COPIA FIEL

Luis Lauro Molinari
Luis Lauro Molinari
COORDINADOR DE APOYO ADMINISTRATIVO
COORDINADOR DE GESTIÓN
SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN

73

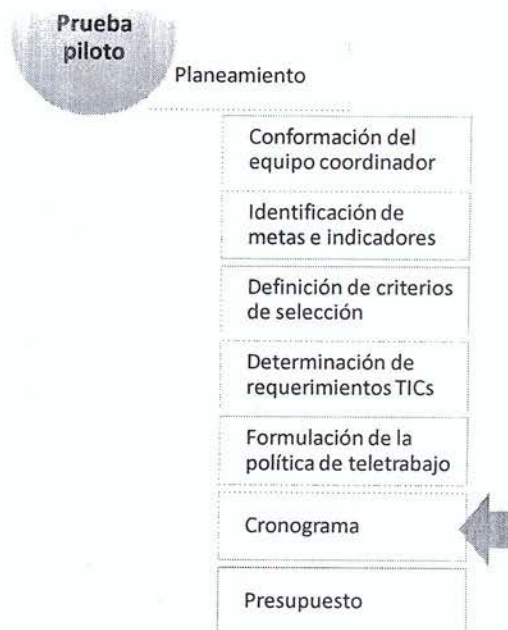
teletrabajadores, con particular énfasis en materia de duración de la experiencia, evaluación de desempeño, cantidad de días / horas que desempeñará su trabajo bajo la modalidad de teletrabajo y oportunidades o frecuencia con la que se requerirá su presencia física en la sede de la organización (distribución del tiempo en la modalidad de teletrabajo), además de aclarar que la participación en el piloto no redundará en perjuicios económicos o baja en su remuneración.

Las experiencias comparadas muestran diversidad de decisiones en materia de cómo implementar teletrabajo en cuanto a la carga horaria.

Cuando no se opta por una modalidad tiempo completo, las políticas de las organizaciones señalan como recomendable las horas teletrabajadas no superen el 50% de la carga horaria total a la semana.

Suele ser práctica habitual incorporar una página de firmas al final del documento para asegurar que los teletrabajadores y los agentes a los cuales reportan han leído, comprendido y aceptado las

condiciones en las que se asume la participación en el piloto.



Implementación - Fase 1 - Planeamiento - Actividad 6 Formulación del cronograma del piloto

El cronograma de un piloto de teletrabajo debe ser elaborado partiendo de considerar que la duración mínima aceptable de esta clase de proyectos suelen ser de tres meses. No obstante, considerando la inversión de recursos que la Jurisdicción u Organismo pone en juego a los efectos de llevar adelante la autoevaluación podría considerarse que seis meses es una duración suficiente para poder extraer

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinari
JE. ENTREGA APOYO ADMINIST.
S. CONTROL DE GESTION
AREA GRAL. DE LA GCION.

conclusiones de los resultados obtenidos a partir de piloto. En todo caso, se sugiere que los pilotos no tengan una duración superior al año.

Dentro del plazo que se defina, el cronograma debe incluir las etapas de ejecución y evaluación y sus fases respectivas, con detalle de las actividades en cada una de ellas.



Implementación - Fase 1 - Planeamiento - Actividad 7 Formulación del presupuesto del piloto

La implementación de un piloto de teletrabajo puede demandar a la Jurisdicción realizar una serie de inversiones, en particular vinculadas

con la incorporación de TICs y a la conformación de los puestos de trabajo de los teletrabajadores.

Pero más allá de estas adquisiciones, es deseable que la organización que encarará el piloto formule un presupuesto en el que se hagan constar todos los recursos necesarios que la Jurisdicción u Organismo tiene que tener disponibles y afectar a la implementación del piloto.

Entre estos recursos se destacan los vinculados al desarrollo de las siguientes actividades:

- Formulación del proyecto.
- Coordinación y seguimiento del piloto.
- Sensibilización y difusión.
- Proceso de selección de agentes.
- Formación y capacitación.
- Supervisión.
- Evaluación de desempeño.
- Evaluación del piloto.

ES COPIA FIEL

Laura Molinari
Laura Molinari
JE EPOPO. APOYO ADMINIST.
CONTROL DE GESTIÓN
SERIA. GRAL. DE LA GCION.

- Conformación de un centro o servicio de atención a los teletrabajadores.

Si bien estas actividades pueden ser llevadas adelante por la organización con recursos propios de la Jurisdicción u Organismo y aún con asistencia de otras Jurisdicciones u Organismos, es conveniente que las actividades sean presupuestadas y esclarecidos los recursos y la fuente de los recursos que quedarán afectados al piloto.



Implementación - Fase 2 - Formulación de la propuesta

En esta etapa es que el equipo coordinador comienza a elaborar lo que se convertirá en el Proyecto del piloto de teletrabajo a ser elevado y

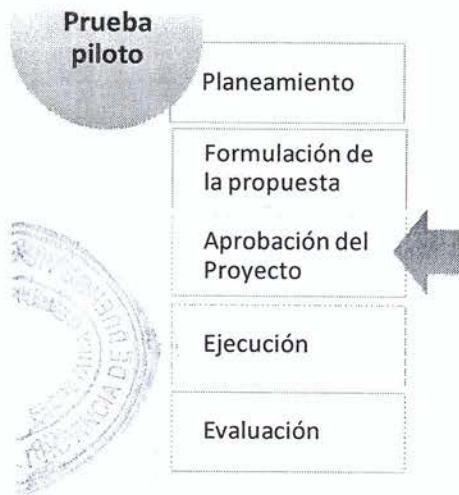
sometido a la consideración de la máxima autoridad de la Jurisdicción u Organismo al que pertenece la organización que implementará la prueba.

Se recomienda que este documento se estructure en dos partes. Una introductoria, en la que conste la presentación de la iniciativa y el resultado de la etapa de autoevaluación, y una segunda, en la que figuren los elementos que hemos destacado propios de la fase de planeamiento. Básicamente: objetivo, metas, indicadores, perfiles de cargos / puestos; criterios de selección de agentes, proceso de selección y organismo encargado de la selección, duración, inicio, alcances, ámbito u organismo en el que implementará el piloto, cantidad de agentes que se desempeñarán como teletrabajadores, cronograma y presupuesto.

Algunas organizaciones suelen desarrollar en esta fase jornadas introductorias, de presentación al teletrabajo. Estas jornadas suelen ser breves (uno o dos días), pudiendo estar a cargo del propio equipo de coordinación.

ES COPIA FIEL

molina 26
Laura Laura Molinari
E. E. E. APOYO ADMINIST.
Y CONTROL DE GESTION
ORIA GRAL. DE LA GCION.



Implementación - Fase 3 - Aprobación del Proyecto

Elaborado el documento Proyecto, conteniendo la propuesta con los elementos básicos destacados, la misma deberá ser elevada a la máxima autoridad de la Jurisdicción u Organismo al que pertenece la organización que implementará el piloto.

La propuesta estará contenida en una actuación administrativa que tramitará conforme procedimiento administrativo, con el fin de ser aprobada a través de norma emanada de aquella autoridad. En el caso, se le dará intervención a la Subsecretaría para la Modernización

del Estado, a efectos de que esta pueda colaborar con el organismo tanto en la etapa de aprobación del Proyecto, como en las fases y etapa subsiguientes, habilitando así a la Subsecretaría para la Modernización del Estado a brindar asistencia técnica al organismo durante el piloto.

En todo caso, la aprobación formal del piloto, conforme los recaudos enunciados, asegurarán que los recursos estén disponibles y que la experiencia, documentada, pueda ser objeto de propuesta para extender la modalidad de trabajo al resto de la Jurisdicción u Organismo.



Implementación - Fase 4 - Ejecución del Proyecto de prueba piloto

ES COPIA FIEL

Mariano
Germán Lucero Molinari
JE. SECT. APOYO ADMINIST.
Y GEST. DE GESTION
SUB. ORAN. DE LA GCION.

Aprobado el Proyecto, la Organización da inicio a la ejecución del piloto, fase que comprende las siguientes actividades: socialización y sensibilización, selección de agentes, formación y capacitación y puesta en marcha.



Implementación - Fase 4 - Ejecución del Proyecto de prueba piloto - Actividad 1 Socialización y sensibilización

En esta fase, la actividad busca que toda la organización se interiorice la de la modalidad de teletrabajo, tome conocimiento de las necesidades de la organización y comprenda los objetivos que la organización pretende alcanzar a través de la incorporación y difusión de uso de la modalidad.

La socialización es parte de la estrategia comunicacional que asume la organización cuando decide implementar la modalidad de teletrabajo. En cuanto tal, se sugiere tener especial cuidado con que la comunicación interna sea previa y absolutamente coherente con la comunicación hacia el afuera de la organización.

Lo peor que puede pasar es que los agentes tomen conocimiento de que la organización adoptará el teletrabajo por los medios.

La clave, en todo caso, es siempre transparencia y mantenimiento de la confianza entre empleador y empleado.

Es recomendable que sea el equipo coordinador del piloto el que presente a todos los integrantes de la organización el Proyecto, haciendo foco en los principios de igualdad entre trabajadores y teletrabajadores y, fundamentalmente, en las razones que primarán a la hora de seleccionar agentes en función de perfiles de cargos / puestos. En todo caso, es importante destacar que los perfiles por los que se optará en la prueba piloto son los que inicialmente permiten encarar la prueba y que ello no excluye que, en la etapa subsiguiente, otros perfiles se

ES COPIA FIEL

Molina
 Dora Molina
 APOYO ADMINISTRATIVO
 DE GESTIÓN
 DEL GRUPO DE LA COMUNIDAD

incorporen a la modalidad de teletrabajo.

También y en el mismo sentido, es importante transmitir tranquilidad respecto de que el participar de la prueba no redundará en perjuicios asociados con la remuneración, con la carrera administrativa o con la evaluación de los agentes.

La idea es destacar que lo que se está poniendo a prueba, en todo caso, es a la organización y a su capacidad para adoptar la modalidad de teletrabajo. No evaluar a los teletrabajadores que participan del piloto.

En la etapa de socialización, la organización puede poner a disposición de sus miembros, información para comunicar el proyecto así como un aplicativo que permita a los interesados inscribirse vía internet o intranet para participar de la experiencia.

A través de dicho aplicativo, los interesados podrán consignar cuántos días a la semana preferirían teletrabajar e, incluso, señalar qué aptitudes reconocen en sí mismos como favorables a participar del piloto.



Implementación - Fase 4 - Ejecución del Proyecto de prueba piloto - Actividad 2 Selección de los teletrabajadores y supervisores de teletrabajo para el piloto

Esta actividad se desarrolla base los criterios, procesos y procedimientos de selección, alcances y perfiles que, incluidos en la propuesta, han sido aprobados como parte del Proyecto.

El objetivo de la actividad es determinar cuáles agentes de la organización serán los elegidos para participar del piloto de teletrabajo.

También incluye la selección de los supervisores que tendrán a su cargo el seguimiento de la experiencia a través del seguimiento del teletrabajadores

ES COPIA FIEL

Lucia Laura Molinari
APOYO ADMINISTRATIVO
DE LA GERENCIA
DE LA GESTION

Una vez que la organización cuente con preseleccionados, es importante realizar para cada uno de ellos:

- Examen psicológico ocupacional para asegurar que la modalidad de teletrabajo se adecua al agente, más allá de los perfiles.
- Evaluación socio-ambiental del sitio desde el cual el agente teletrabajará para corroborar si el espacio cumple con las condiciones físicas, ambientales, climáticas y en general de las necesarias para teletrabajar.

Una de las cualidades que se destacan a la hora de evaluar las aptitudes del individuo para el teletrabajo es la capacidad de concentración. También se priorizan individuos que evidencian ciertas características de personalidad que lo impulsan a trabajar sin necesidad de presiones externas.

En general se valoran la proactividad, la capacidad de adaptarse al cambio y de resolver problemas, la iniciativa y un alto nivel de responsabilidad y constancia, así como la capacidad de autocrítica y espíritu de superación.

De los resultados de esta evaluación la organización dispondrá de criterios para definir los agentes seleccionados.

En este punto, la organización y los teletrabajadores acuerdan formalmente que, por el tiempo y en las condiciones definidas en la política de teletrabajo de la organización, la relación laboral entre ellos se dará en los términos definidos en dicho documento.

En tal sentido, es importante tener presente que el incorporarse un agente de la organización a la experiencia de teletrabajo no implica la suscripción de un nuevo contrato de trabajo; por el contrario, lo que suscribe el agente con la organización es un acuerdo voluntario respecto de la política que regirá durante el piloto, el modo en que cumplirá con su trabajo durante la experiencia.



ES COPIA FIEL

Laura Molinari
Licda. Laura Molinari
E. SERV. APOYO ADMINIST.
CENTRO DE GESTION
SERIA GRUPO DE LA GCIOM.

R

**Implementación - Fase 4 -
Ejecución del Proyecto de prueba
piloto - Actividad 3 Formación y
capacitación de teletrabajadores y
supervisores**

Esta actividad tiene por meta central que teletrabajadores y supervisores estén altamente informados, comprendan y se comprometan con el proyecto piloto de teletrabajo.

Secundariamente, la actividad proveerá a teletrabajadores y supervisores de conocimientos vinculados al uso de las TICs con relación al piloto así como formación en trabajo y evaluación de desempeño por resultados, de capacitación específica para desarrollar las actividades que hacen al perfil del cargo/puesto por medios digitales.

Se recomienda que esta actividad incluya capacitación en materia de:

- Manejo del tiempo y organización del trabajo bajo la modalidad de teletrabajo.
- Seguridad en la información y en las comunicaciones.

- Acceso a recursos TIC y a la información necesaria para el desarrollo del trabajo bajo la modalidad de teletrabajo.

- Prevención de riesgos laborales asociados a la modalidad de teletrabajo.

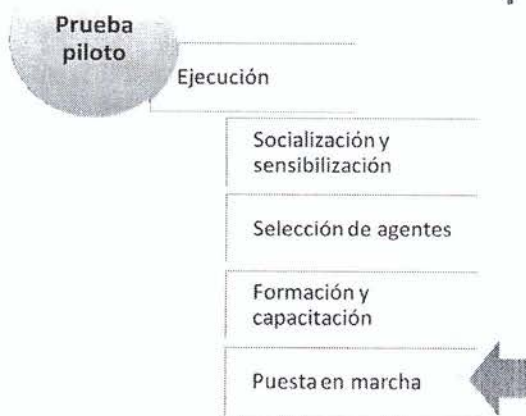
Los jefes de teletrabajadores tienen que desarrollar nuevas habilidades de conducción.

La formación y capacitación debe incluir a los superiores jerárquicos directos de los teletrabajadores, para prepararlos en un nuevo modo de ejercer el mando, con especial énfasis en evaluación de desempeño por resultados.

También es altamente recomendable que, en esta etapa, el equipo de soporte en línea ya se encuentre en funciones, que participe de las actividades y que comunique a teletrabajadores y supervisores la disponibilidad de material de consulta en línea.

ES COPIA FIEL

[Firma]
Dra. Emma Molinari
APOYO ADMINISTRATIVO
Y DE GESTIÓN
DE LA GERENCIA



Implementación - Fase 4 - Ejecución del Proyecto de prueba piloto - Actividad 4 Puesta en marcha del piloto de teletrabajo

Concluida la actividad de capacitación y formación, la organización está en condiciones de dar inicio con la implementación propiamente dicha del Proyecto, tal como ha sido aprobado.

Esta puesta en marcha implica que los agentes seleccionados comenzarán a desempeñar sus funciones a través de la modalidad de teletrabajo, conforme la política de teletrabajo que haya suscripto con la organización.

Por tratarse de un piloto, esto es, de una prueba de cómo funciona el modelo de teletrabajo en la organización, es altamente probable

que durante la actividad de ejecución vayan surgiendo inquietudes y necesidades no previstas. El equipo coordinador desempeña un papel central en esta fase y en particular durante la ejecución, puesto que, con la participación de los agentes y de los supervisores, tiene a su cargo receptar esas inquietudes y proponer soluciones efectivas.

Estas pueden incluir desde la revisión del proyecto aprobado, incorporación de actividades de capacitación inicialmente no previstas para desarrollar competencias que surjan como necesarias a lo largo de la experiencia, refuerzo del equipo de soporte, provisión de nuevos elementos para el desarrollo del teletrabajo, etc.

En todo caso, la consigna es procurar el mejor desempeño a lo largo de la experiencia, priorizando el bienestar del teletrabajador y el respeto de sus derechos, ello a través de actividades de seguimiento constante.

ES COPIA FIEL

32

Lucia Laura Molinari
COORDINADORA APOYO ADMINISTRATIVO
CONTROL DE GESTION
SECRETARIA GENERAL DE LA GESTION



Implementación - Fase 5 Evaluación de resultados

La etapa de ejecución del piloto cierra con el inicio de la actividad de la evaluación.

Si bien la evaluación acompaña bajo la modalidad de seguimiento todo el proceso descripto para la etapa, es con la fase de evaluación de resultados que la organización está en condiciones de transmitir a la máxima autoridad de la Jurisdicción u Organismo en qué medida la misma se encuentra en condiciones de extender la modalidad de teletrabajo al resto de la organización, conforme los resultados del piloto.

Algunas organizaciones que han implementado teletrabajo optaron por un sistema de incorporación de empleados a la experiencia que contempla la presentación por parte de aquél de un formulario en el que el futuro teletrabajador y su supervisor acuerden el plan de trabajo que los regirá durante el piloto

Para esta evaluación, se recomienda tener en cuenta todos los elementos que hayan surgido como parte del seguimiento a lo largo de la etapa.

Así también se recomienda que se realicen entrevistas, encuestas, reuniones de grupo y cuanta otra metodología el Equipo Coordinador entienda puede servir para evaluar resultados de la experiencia, además de aquéllos vinculados al desempeño laboral de los agentes.

En esta etapa serán de utilidad las metas e indicadores que fueron identificados al inicio, puesto que es a través de ellos que el Equipo Coordinador está en condiciones de comparar los resultados alcanzados con los previstos.

Por tanto, es recomendable que la evaluación final sea el resultado de evaluaciones de seguimiento que el

ES COPIA FIEL

Molina
Dinor Lina Molina
APOYO ADMINISTRATIVO
DE GESTION
DE LA CCION

Equipo Coordinador realice en momentos intermedios de la actividad ejecución, puesto que de este modo se tendrá idea también de cómo fue evolucionando la experiencia de teletrabajo a lo largo del plazo previsto para su implementación.

[Handwritten signature: R. Reyes]

Lic. ROBERTO DAMIAN REALE
Subsecretario para la Modernización del Estado
Secretaría General de la Gobernación

ES COPIA FIEL

[Handwritten signature: Lucina Laura Molinari]
Lucina Laura Molinari
E.E. APOYO ADMINISTRATIVO
CENTRO DE GESTION
SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

GOBERNACION

1889
Tel
Característica: 2100

Iniciado por: UNIDAD DE COORDINACION

Número:

15367

Año: 2012

Alcance: 0

Cuerpo: 1

Tema: VARIOS

Extracto: RESOLUCION DE TELETRABAJO - COMUNIDAD DE REFERENTES Y DOCUMENTOS DE PROTOCOLO.

Fecha Inicio: 02/11/2012

1

5/10