

Recomendaciones y buenas prácticas en la revisión de procesos para la prestación de derechos y servicios esenciales digitalizados

Dirección Nacional de Mejora
de los Servicios a la Ciudadanía

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina

Autoridades

Presidente de la Nación

Dr. Alberto Fernández

Vicepresidenta de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefe de Gabinete de Ministros

Dr. Juan Luis Manzur

Secretaría de Gestión y Empleo Público

Dra. Ana Castellani

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Mg. Beatriz de Anchorena

Director Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

Dr. Maximiliano Rey

Contenidos

1. Introducción	3
2. Aspectos de la situación internacional sobre el trabajo remoto y el incremento de servicios digitales	4
3. Perspectiva relacional: el vínculo entre el Estado y la Ciudadanía	5
3.1 Principios de los derechos y servicios digitales	6
3.2 Política de inclusión digital	8
3.3 Accesibilidad y contenidos	8
3.4 Atención telefónica	10
3.5 Difusión y comunicación de los derechos y servicios digitales	10
3.6 Validez y conservación de los documentos electrónicos	10
3.7 Protección de datos personales	11
3.8 Interoperabilidad	13
3.9 Universalidad de la infraestructura tecnológica	13
4. Perspectiva organizacional: los recursos y procesos de trabajo	14
4.1 Instancias del proceso de adecuación en las organizaciones públicas al trabajo remoto	14
4.2 Planificación del flujo de trabajo en la organización	18
4.2.1 Comunicación	19
4.2.2 Seguridad informática en la comunicación	21
4.3 Implementación	22
4.4 Monitoreo y retroalimentación de los flujos de trabajo	23
5. Pautas para los equipos de trabajo que se encargan de la informatización de servicios públicos	25
6. Anexo	28

1. Introducción

El accionar de los organismos públicos incide de forma directa en la calidad de vida de la ciudadanía y por ello es de vital importancia **la continuidad y ampliación del accionar estatal en el actual contexto de Emergencia Sanitaria producto de la pandemia Coronavirus (COVID-19)**, manteniendo la creación de valor público a través una multiplicidad de bienes y servicios esenciales.

En este sentido, la implementación de **servicios digitales**, así como también la **mejora de los procesos de trabajo remoto**, en esta etapa de ejercicio a distancia, surgen como necesidades imperiosas a nivel global: constituyen el único medio que posibilita mantener vigente el aporte diario de los/as empleados/as públicos/as y el accionar de las organizaciones que estos/as integran.

Este momento crítico implica no solo la **reorganización de los servicios estatales** existentes, sino también la creación y puesta en funcionamiento urgente de nuevos servicios para garantizar la calidad de vida de la población. Del mismo modo, esta condición particular presenta la necesidad de **readecuar el modo de trabajo del Estado nacional** y contener a la población estando presente frente a las dificultades.

El objetivo de este documento consiste, en primer lugar, en identificar una serie de principios y recomendaciones que pueden utilizar las organizaciones públicas como guía para la implementación de servicios digitales con el fin de propiciar una **mayor receptividad y mejor respuesta del Estado a las necesidades y prioridades de la ciudadanía** frente a la Emergencia Sanitaria declarada a nivel Nacional y Mundial ante la propagación del Coronavirus (COVID-19).

En segundo lugar, resulta apropiado también ofrecer recomendaciones y buenas prácticas en materia de adecuación y/o mejora de procesos de gestión en los organismos públicos, con vistas a **asegurar la óptima prestación de los servicios esenciales a la ciudadanía** en la situación excepcional en que se encuentra el país.

De acuerdo a lo señalado, este documento considera **dos perspectivas complementarias** sobre la prestación de los derechos y servicios digitales. Por un lado, aquella que toma en cuenta **el vínculo entre el Estado y la ciudadanía** y por el otro lado, aquella que se centra sobre **los procesos internos** que llevan a cabo las organizaciones públicas para el cumplimiento de sus objetivos.

En función de lo expuesto, se describirá brevemente **la situación internacional** frente a este nuevo desafío que enfrentan los Estados en la prestación de sus servicios; luego se expondrán los aspectos valorativos y las acciones principales que consideramos deben guiar la **implementación de servicios digitales** y por último se realizarán una serie de recomendaciones a fin de **mejorar los procesos de trabajo** que requieren la modalidad remota o a distancia.

2. Aspectos de la situación internacional sobre el trabajo remoto y el incremento de servicios digitales

Dado el contexto internacional de la pandemia COVID-19, es posible tener en cuenta diferentes iniciativas simultáneas en la materia. Se analizaron de manera comparativa casos como Australia, Canadá, Colombia, España (y sus casos en Generalitat de Cataluña y el municipio de Huelva), Francia, Italia y Uruguay. En ellos se recuperaron en total 22 iniciativas (ver **Anexo**). Aun en aquellos países que ya hacían uso habitual del trabajo remoto, la situación corriente llevó a que requieran hacer algún tipo de mejora dada la rápida expansión de la modalidad, escalando casi a la totalidad de los empleados públicos sin una planificación previa.

Como resultado se han generado principalmente recursos o piezas de carácter informativo y de alcance general.

La participación de cada instrumento creado es:

- Manuales o guías de recomendaciones y buenas prácticas para el personal
- Páginas web de preguntas frecuentes

- Guías sobre instalación y uso de herramientas de trabajo (mensajería, sistemas de gestión de tareas, redirección de correo, teléfonos virtuales, video conferencias, entre otras)
- Sitios de capacitación e intercambio en línea - *webinars*
- Encuestas de satisfacción a los y las trabajadoras

Es esperable también que la ciudadanía incremente el uso de servicios y la realización de trámites digitales. Solo por poner un ejemplo, la Generalitat de Cataluña ha detectado que para finales de marzo se han incrementado un 153% los trámites en línea por semana en comparación con las semanas previas al confinamiento. Asimismo, ha habido un incremento del 144% en el número de mensajes vía chat y del 59,6% en el número de reuniones por videoconferencia, respecto del dato de inicio del mes¹.

Resulta clave entonces que los organismos desarrollen distintas estrategias a fin de que puedan mejorar tanto el servicio interno como externo que prestan a la ciudadanía.

3. Perspectiva relacional: el vínculo entre el Estado y la Ciudadanía

La interacción entre el Estado y la sociedad constituye la instancia en la que los ciudadanos y ciudadanas realizan una primera evaluación del funcionamiento de la administración y forman su opinión acerca del modo en que la organización realiza la prestación de sus derechos y servicios. Lograr fortalecer y mejorar este vínculo, significa reducir la distancia entre el derecho y servicio que espera y debe recibir la ciudadanía y el derecho y servicio ofrecido.

¹ Más información en:
http://politiquesdigitals.gencat.cat/web/content/administracio-digital/teletreball/Infografia_Dades-teletreball.pdf

Esta interacción permite recoger las demandas de la ciudadanía, sus expectativas y sus percepciones. Es una oportunidad para que la ciudadanía sea escuchada y para que el Estado cree las condiciones para la universalización de los servicios, de modo que garanticen la inclusión de los sectores más vulnerables mediante formas de organización que tomen en cuenta su pluralidad y diversidad cultural.

A partir de este enfoque, en el siguiente apartado se expondrán los principios valorativos y las acciones principales que se requieren para prestar servicios digitales acordes a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

3.1 Principios de los derechos y servicios digitales²

- a. **Equidad y justicia:** El uso de medios electrónicos para la prestación de derechos y servicios debe garantizar un trato a la ciudadanía igualitario sin ningún tipo de discriminación, priorizando las demandas y necesidades de aquellos que sufren las condiciones más vulnerables por su situación económica, social, cultural, medioambiental, etc.
- b. **Transparencia:** La ciudadanía tiene derecho a estar informada sobre las políticas y actividades que llevan a cabo los organismos públicos, los recursos asignados, el costo, así como cualquier otra información relevante respecto de la prestación de derechos y servicios.
- c. **Confiabilidad:** Garantiza que los procedimientos establecidos para realizar los servicios y trámites por vía electrónica no contengan errores, engaños y falsas expectativas, y aseguren el correcto funcionamiento.
- d. **Capacidad de respuesta:** La producción de los servicios debe incluir controles, verificaciones, seguimiento y monitoreo, debe cumplir con los plazos establecidos por la normativa y tener en cuenta las expectativas de la ciudadanía.

² Los principios descritos en el presente documento se inscriben en los propuestos por la *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico del CLAD*, adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana, Chile, noviembre de 2007, y por los establecidos en la *Guía para la elaboración de la Carta Compromiso con el Ciudadano*, Subsecretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, 2007.

- e. **Legalidad y confidencialidad:** Las garantías que otorgan los procedimientos administrativos en la prestación de los servicios presenciales deben mantenerse idénticas en los medios electrónicos. Asimismo, debe garantizarse el tratamiento reservado de la información y el respeto a la privacidad, por lo que el uso de comunicaciones electrónicas comporta la sujeción de todas las administraciones públicas a la observancia de las normas en materia de protección de datos personales.
- f. **Seguridad y responsabilidad:** Los productos generados electrónicamente deben contar con altos niveles de seguridad, tanto física como jurídica. Del mismo modo, los organismos públicos deben responder por sus actos realizados por medios electrónicos de la misma manera que de los realizados por medios tradicionales.
- g. **Adecuación tecnológica:** Las administraciones elegirán las tecnologías más adecuadas para satisfacer sus necesidades. Se recomienda el uso de estándares abiertos y de software libre en razón de la seguridad, sostenibilidad a largo plazo y para prevenir que el conocimiento público no sea privatizado. Dentro de este principio se comprende el del uso de distintos medios electrónicos.
- h. **Accesibilidad económica:** Los servicios que deben ser abonados por la ciudadanía deben incluir precios lo más accesible posible. Asimismo, se debe contemplar la posibilidad de eximir del pago a aquellas personas que pertenezcan a grupos vulnerables y carezcan de recursos necesarios para obtenerlos.

3.2 Política de inclusión digital

El Estado debe establecer políticas, estrategias y programas de inclusión digital, para combatir la exclusión, reduciendo la brecha digital y eliminando las barreras existentes para el acceso a los servicios electrónicos.

De manera simultánea, se debe ampliar el acceso de los sectores populares a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y promover una cultura ciudadana sobre los servicios digitales. En este sentido, es preciso orientar los esfuerzos a establecer los mecanismos suficientes para garantizar dicha inclusión, promoviendo y estableciendo mecanismos de acceso a los medios electrónicos para aquellas personas que no disponen de ellos; ya sea por razones geográficas o sociales.

3.3 Accesibilidad y contenidos

Los sistemas utilizados para prestar los derechos y servicios digitales, como los sitios Web u otros medios electrónicos, deben ser accesibles y manejables intuitivamente por la ciudadanía. Asimismo, se sugiere que consideren:

- Los perfiles de los destinatarios de los servicios para seleccionar los lenguajes utilizados, y sus necesidades de información y servicios, poniendo especial atención en la inclusión de personas con discapacidad y las diferencias técnicas, cognitivas y físicas de las personas
- Los servicios electrónicos orientados a las comunidades indígenas deben incorporar el/los lenguaje/s correspondiente/s
- La incorporación de espacios de producción de contenidos culturales propios con el objetivo de posibilitar la equidad, la multiculturalidad y el respeto a la diversidad

- La utilización de un lenguaje simple, directo y comprensible, evitando el uso de siglas
- La disponibilidad de múltiples canales de atención (teléfono, web, correo) que tomen en cuenta la multiplicidad de personas y sus preferencias
- La accesibilidad a través de los buscadores más conocidos
- La navegabilidad adecuada (acceder en forma simple y rápida)
- La incorporación de links que faciliten la accesibilidad a otras páginas de interés relacionadas
- La actualización periódica de la información
- La información completa y detallada de los pasos que debe cumplir la ciudadanía para adquirir el servicio (documentación, requisitos, formularios, tiempos, costo, destinatarios, vencimientos, etc.)
- La disponibilidad de mesas de ayuda o chats en línea que orienten a la ciudadanía a realizar el trámite
- La inclusión de un Sistema de Gestión de Reclamos y Sugerencias y de Encuestas de Satisfacción que se utilice como insumo para añadir mejoras
- La incorporación de mecanismos mediante los cuales se le informe al interesado sobre la resolución del servicio o trámite y/o la utilización de mecanismos de seguimiento del estado del trámite (trazabilidad de la información)
- La existencia de instrucciones, formularios, guías, listados de preguntas frecuentes, etc. que ofrezcan orientación a la ciudadanía sobre la realización de los trámites

Por otra parte, el personal de los organismos públicos que se encargue de la atención online y/o telefónica deberá poseer los conocimientos pertinentes y actualizados para garantizar una adecuada interacción con la ciudadanía y responder de forma correcta a sus requerimientos, brindando información completa, veraz, oportuna y pertinente.

Complementariamente, debe ofrecer un trato cordial, de respeto y consideración, brindando respuestas acordes a las necesidades y características de los distintos tipos de destinatarios de los servicios.

3.4 Atención telefónica

Con independencia de las formas de acceso digitales, las administraciones deberán facilitar y poner líneas de contacto telefónico a disposición de quienes no estén familiarizados con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

3.5 Difusión y comunicación de los derechos y servicios digitales

La ciudadanía debe poder conocer con facilidad los derechos y servicios digitales que se prestan, las formas de acceder a ellos, los datos de contacto, y las normas que rigen la prestación de los mismos, a cuyo efecto deberán facilitarse múltiples mecanismos de difusión y comunicación de los mismos (páginas web, redes sociales, medios periodísticos, etc.).

Las administraciones serán responsables de la integridad, veracidad y calidad de los datos, servicios e informaciones en sus sitios electrónicos y portales.

3.6 Validez y conservación de los documentos electrónicos

Los organismos públicos deben garantizar la autenticidad y validez de los documentos electrónicos en equivalencia con los documentos en papel de modo tal que la ciudadanía o la administración pública puedan aportarlos a los expedientes, o utilizarlos en sus relaciones con otras administraciones públicas o con terceros.

Asimismo, los documentos tramitados electrónicamente deben recibir el mismo procedimiento que los de modalidad presencial, de forma que las personas puedan darle seguimiento a su solicitud, en forma indistinta.

Por último, los documentos electrónicos deberán guardarse en archivos que garanticen la integridad, autenticidad, mantenimiento y conservación sin posibilidades de manipulación o alteración indebida, que permitan ser traspasados a otros formatos en caso de ser necesario, y que se establezcan mecanismos adecuados para la gestión de riesgos que asegure la efectiva recuperación de los mismos en caso de contingencia.

3.7 Protección de datos personales

La prestación de servicios digitales debe contemplar lo establecido en la Ley 25.326 de Protección de los Datos Personales, que tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean estos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registre, de conformidad a lo establecido en el artículo 43, párrafo tercero de la Constitución Nacional.

A los fines de la presente ley se entiende por:

- **Datos personales:** Información de cualquier tipo referida a personas físicas o de existencia ideal determinadas o determinables.
- **Datos sensibles:** Datos personales que revelan origen racial y étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas, filosóficas o morales, afiliación sindical e información referente a la salud o a la vida sexual.

- **Archivo, registro, base o banco de datos:** Indistintamente, designan al conjunto organizado de datos personales que sean objeto de tratamiento o procesamiento, electrónico o no, cualquiera que fuere la modalidad de su formación, almacenamiento, organización o acceso.
- **Tratamiento de datos:** Operaciones y procedimientos sistemáticos, electrónicos o no, que permitan la recolección, conservación, ordenación, almacenamiento, modificación, relacionamiento, evaluación, bloqueo, destrucción, y en general el procesamiento de datos personales, así como también su cesión a terceros a través de comunicaciones, consultas, interconexiones o transferencias.
- **Responsable de archivo, registro, base o banco de datos:** Persona física o de existencia ideal pública o privada, que es titular de un archivo, registro, base o banco de datos.
- **Datos informatizados:** Los datos personales sometidos al tratamiento o procesamiento electrónico o automatizado.
- **Titular de los datos:** Toda persona física o persona de existencia ideal con domicilio legal o delegaciones o sucursales en el país, cuyos datos sean objeto del tratamiento al que se refiere la presente ley.
- **Usuario/a de datos:** Toda persona, pública o privada que realice a su arbitrio el tratamiento de datos, ya sea en archivos, registros o bancos de datos propios o a través de conexión con los mismos.
- **Disociación de datos:** Todo tratamiento de datos personales de manera que la información obtenida no pueda asociarse a persona determinada o determinable.

3.8 Interoperabilidad

En el marco de la prestación de servicios digitales, es importante que las organizaciones públicas impulsen estrategias tendientes a lograr la interoperabilidad de sus sistemas de información, interconectando datos y procesos para compartir información y conocimiento dentro de un marco jurídico y regulatorio adecuado que respete las normas de privacidad, la ética, las leyes y las normas vigentes.

Un sistema interoperable se puede utilizar para:

- Automatizar procesos, registros y certificados
- Gestionar servicios digitales
- Validar datos e información entre distintos organismos
- Cruzar datos
- Establecer mecanismos de articulación y coordinación entre organizaciones públicas
- Generar sistemas de seguimiento y monitoreo, entre otros

Todo esto permite que la ciudadanía acceda a mejores servicios y prestaciones, en menor tiempo y con menos costo, evitando la duplicación de trámites y de solicitud y almacenamiento de información, y facilitando el "solo una vez" (modelo Estonia).

3.9 Universalidad de la infraestructura tecnológica

En 2015, la Conferencia General de UNESCO adoptó el concepto de Universalidad de Internet para destacar las características de Internet que considera fundamentales para cumplir con su potencial para el desarrollo sostenible.³

Desde esta perspectiva, establece que la infraestructura de Internet, es una red de interacciones y relaciones sociales y económicas que tiene un gran potencial para posibilitar derechos, empoderar a individuos y comunidades y facilitar el desarrollo sostenible.

³ UNESCO, *Universalidad de Internet: un medio para crear sociedades del conocimiento y la agenda de desarrollo sostenible después de 2015*, Documento de debate, 2013. Recuperado de: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/internet_universality_es_01.pdf

La universalidad de internet abarca cuatro principios:

- Internet está basada en los Derechos Humanos (lo que significa una "Internet libre")
- Es "Abierta"
- Es "Accesible para todos"
- Se sustenta en la Participación de múltiples partes interesadas

4. Perspectiva organizacional: los recursos y procesos de trabajo

Hacia adentro de las organizaciones públicas se debe realizar un trabajo permanente de análisis y mejora de los procesos internos y de la gestión de los recursos que se utilizan para la generación de los servicios con el objetivo de readecuarlos y adaptarlos a las diversas situaciones contextuales (políticas, sociales, económicas, ambientales, etc.) así como también de las necesidades y demandas de la ciudadanía.

Esta revisión y rediseño del funcionamiento de las organizaciones públicas como actividad permanente es la que posibilita mejorar su capacidad de respuesta.

A partir de este enfoque, en el siguiente apartado se desarrollarán una serie de sugerencias para la readecuación de los procesos de trabajo bajo la modalidad remota.

4.1 Instancias del proceso de adecuación en las organizaciones públicas al trabajo remoto⁴

Desde la perspectiva de los procesos, la concepción de las tareas como producto de un colectivo de trabajadores/as es central, así como la incorporación de la tecnología en la gestión pública se evidencia como una realidad ineludible, que debe aclararse no es un fin en sí misma, sino que debe hacerse con objetivos claros, surgidos de la planificación estratégica que cada organismo adopte, en función del proyecto de gobierno.

⁴ Vinculado a esto, como guías para el personal se recomiendan los documentos generados por la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP): *Guía de Recomendaciones para la Conducción de Equipos con Trabajo Remoto* y *Guía de Recomendaciones para Empleados Públicos sobre Trabajo Remoto y Bienestar Psicosocial*, en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/recomendaciones-para-la-conduccion-de-equipos-con-trabajo-remoto> y <https://www.argentina.gob.ar/noticias/recomendaciones-para-empleados-publicos-sobre-trabajo-remoto-y-bienestar-psicosocial>

El trabajo remoto coloca un gran desafío a la mirada colectiva del trabajo, puesto que separa físicamente a los integrantes del grupo laboral. Al mismo tiempo, representa un aspecto propio de la evolución de las TICs y conforma hoy la forma de garantizar el funcionamiento del Estado y el cumplimiento de sus responsabilidades.

Se entiende el trabajo remoto como la modalidad de realización de tareas a distancia –desde un domicilio específico– mediante la utilización de distintos tipos de dispositivos de telecomunicación (comunicaciones telefónicas, mails, videoconferencias, redes sociales, entre otras). Requiere tanto una correcta consideración de los aspectos que lo componen como una adecuada organización, individual y colectiva, distinta a la que requiere el trabajo en una oficina, debiendo ser atendido con rigurosidad en cuanto a su planificación, implementación y retroalimentación, teniendo en cuenta la compatibilidad de los derechos de los trabajadores y trabajadoras con las misiones, objetivos y funciones de los organismos.

Las recomendaciones alrededor de estas gestiones fomentan el desarrollo de acuerdos con los equipos de trabajo, teniendo en cuenta la preservación de los tiempos personales de descanso y adecuando la planificación de las tareas y actividades para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Puede que algunos organismos continúen con situaciones mixtas, donde parte de los equipos deben prestar atención personalizada y otros puedan prestar servicio de forma remota. Esta dinámica puede implicar jornadas más complejas, y pone de manifiesto con mayor claridad las diferencias de conocimiento y aplicación de las TICs entre áreas de trabajo y organismos.

También se considera que, en nuestro actual contexto, las etapas sugeridas a continuación se hayan dado de forma simultánea. La propuesta pretende servir de herramienta para la mejora en las subsiguientes acciones.

Tanto para el momento de la implementación del trabajo remoto como para la mejora en el funcionamiento de los circuitos ya implementados, se recomienda que la organización tenga en cuenta las siguientes instancias:

Instancias	Objetivo
Concientización en los equipos directivos	<ul style="list-style-type: none"> -Respecto de la resignificación del esfuerzo colectivo en espacios separados -Sobre el permanente avance de las tecnologías de información y de las comunicaciones -Acerca de utilizar estas herramientas en función del proyecto colectivo
Planificación del trabajo o adaptación de la planificación existente (*)	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar los objetivos colectivos y las posibles adecuaciones -Analizar las condiciones de trabajo remoto de cada área de la organización. Promover su involucramiento en donde se considere necesario -Planificar los hitos relevantes en los procesos de la organización involucrando a la conducción de las áreas correspondientes del organismo -Aplicar la perspectiva de género y su relación con el funcionamiento de la estructura en el trabajo remoto -Identificar nodos de posible conflicto en los procesos adaptados a la tarea remota -Establecer, conjuntamente con las conducciones de cada área, una serie de indicadores de monitoreo respecto de la modalidad del trabajo y de sus resultados
Acuerdos con los equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Contemplar un esquema de acuerdos en los procesos de trabajo que favorezca el correcto funcionamiento de la organización -Comprometer a las distintas áreas en la relevancia del proyecto colectivo que involucra e identifica a la organización

Instancias	Objetivo
Plan de capacitación para la conducción de los equipos	En conocimientos y habilidades particulares, tales como: <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para manejar equipos mixtos: remotos y presenciales. -Toma de decisiones teniendo en cuenta el contexto del trabajo y posibles dificultades -Trabajo por objetivos y proyectos -Manejo de herramientas tecnológicas y diseñar planes de trabajo para facilitar la comunicación e integración de la organización
Plan de capacitación para equipos de trabajo	Identificar las aptitudes para el trabajo a distancia. Conocimientos y habilidades necesarias, tales como: <ul style="list-style-type: none"> -Autodisciplina y autogestión del tiempo -Motivación, proactividad y capacidad de conciliación con la vida doméstica -Confianza, compromiso y responsabilidad -Competencias y formación -Autonomía para la resolución de problemas
Implementación (*)	Puesta en marcha la planificación generada en las etapas previas
Retroalimentación y monitoreo de los procesos (*)	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar los resultados parciales en función de lo planificado -Verificar la incorporación e impacto de las pautas de trabajo remoto -Utilizar herramientas de retroalimentación para la mejora del proceso y la detección de nodos de conflicto en el desarrollo del trabajo remoto -Utilizar esta etapa como momento de contención y consolidación de equipos -Instrumentar la reproducción del ciclo de mejora continua sobre la base de los resultados del monitoreo y el seguimiento de los indicadores planteados.

* Se ampliará en siguientes apartados.

4.2 Planificación del flujo de trabajo en la organización

La planificación siempre es un elemento central de la gestión pública y el trabajo remoto representa un nuevo desafío en esta materia.

Nuestro país ha establecido algunos parámetros normativos que se deben tener en cuenta⁵. Si bien se trata de una normativa orientada a la regulación de la actividad privada, las organizaciones públicas deben tener presentes pautas en materia de Salud y Seguridad en el Trabajo remoto, que contemplen los mismos derechos laborales que el del trabajo presencial.

Algunas recomendaciones para mejorar la planificación y la gestión del equipo de trabajo son:

- a) Reafirmar asiduamente el espíritu colectivo de la tarea que realiza la organización. El cambio de modalidad conlleva el riesgo de perder la perspectiva del grupo de pertenencia que trabaja para el logro de los objetivos. Para aquellos equipos de formación más reciente, esta iniciativa cobra aún mayor relevancia.
- b) Favorecer la conexión entre equipos a fin de quebrar las barreras que pueda interponer el aislamiento.
- c) De ser necesario, adecuar los objetivos y la organización de tareas. Es recomendable requerir entregables (como reportes, definiendo: fechas de entrega, alcances, frecuencia, formatos, mecanismos de consulta).
- d) Involucrar a la conducción de las áreas que sean necesarias para una adecuada planificación del trabajo y de los posibles indicadores de monitoreo y evaluación del/los proceso/s.

⁵ Ley 20.744 de Contrato de Trabajo. Ley 25.800 que ratifica el Convenio N° 177 de la OIT. Convenio N° 177 – OIT. Resolución 1552/2012, de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

- e) Analizar la capacidad y formación existente en el equipo para el trabajo colaborativo a distancia. Equipos pequeños pueden facilitar la interacción a distancia. Fomentar la práctica interdisciplinar.
- f) Comunicar con mayor frecuencia las novedades, los ajustes de planificación y las metas de trabajo en particular.
- g) Estructurar, en lo posible, una rutina diaria o semanal.
- h) Realizar seguimiento de las tareas por medio de herramientas como: cronogramas, calendarios, correo electrónico, mensajería instantánea, videoconferencias, etc. En caso de determinados procesos críticos, contemplar mecanismos de contingencia con las áreas de soporte informático.
- i) Aplicar y considerar especialmente la perspectiva de género. La circunstancia de trabajo remoto agudizará particularmente cualquier desigualdad en razón de la mayor adopción por parte de las mujeres en tareas relacionadas a la reproducción familiar. La circunstancia podría empeorar las brechas de género, por lo que deben considerarse dentro de la planificación del trabajo.
- j) En contexto COVID-19, tener especialmente en cuenta las condiciones de desempeño para el trabajo en cada sitio, especialmente en la conducción de equipos y su impacto en los flujos de trabajo.
- k) Relevar las necesidades de capacitación y comenzar su planificación tanto para la dirección como para los equipos de trabajo de toda la organización.

4.2.1 Comunicación

Este es un aspecto clave para cada organización. Las recomendaciones que se vuelcan aquí responden a la circunstancia particular del trabajo remoto en el marco del aislamiento social preventivo y obligatorio, pero resulta de una relevancia transversal a toda la organización en toda circunstancia de trabajo.

Algunas recomendaciones particulares para las áreas y/o personas responsables de las tareas de comunicación son:

- a) Colaborar con el relevamiento de las circunstancias socio-ambientales críticas que puedan afectar el proceso de trabajo, para contener a los equipos y promover caminos alternativos de funcionamiento.
- b) Comunicar los logros alcanzados por los equipos y por toda la organización. En estas circunstancias la continuidad de las prestaciones de servicios esenciales, los pequeños y grandes logros de cada organización, son un estímulo para afrontar situaciones críticas.
- c) Sostener la presencia institucional: A través de los canales comunicacionales habituales, difundiendo temas de interés para el organismo y novedades como:
 - o Licencias especiales
 - o Liquidaciones salariales
 - o Acceso a subsidios y canales de contacto
 - o Canales de diálogo para la contención de las situaciones complejas que se puedan presentar
- d) Compartir contenidos vinculados al objetivo de la organización: Noticias, videos, o artículos científicos de interés que fomenten la lectura y la formación de los equipos y la conducción. Promover el intercambio entre áreas.
- e) Compartir recomendaciones que aporten a la sustentabilidad del proceso de trabajo y al bienestar de los equipos. Algunos aspectos que es posible reforzar son:
 - o El énfasis en la organización del trabajo
 - o Establecer flujos de trabajo flexibles que, ante situaciones imponderables de las personas críticas involucradas, permitan una correcta contención de las personas y la sostenibilidad de la tarea
 - o Las adecuaciones en los planes de trabajo
 - o El mantenimiento de un balance de uso de los tiempos de trabajo y de descanso y vinculación

- Buenas prácticas del trabajo remoto y/o ejemplos de ejercicios corporales. Se recomienda seguir los lineamientos establecidos por la Comisión de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT), las organizaciones gremiales y las áreas de los organismos encargadas de la seguridad e higiene.

4.2.2 Seguridad informática en la comunicación

El área Informática es una de las áreas que brinda las condiciones de posibilidad para el trabajo remoto. Para establecer comunicaciones seguras, se sugiere tener en cuenta:

- a) Conectividad: En lo posible, disponer de equipos provistos por la dependencia por razones de seguridad. Registrar datos patrimoniales de los bienes provistos. En caso utilizar equipos propios de las y los trabajadores, se deben extremar las precauciones. Concientizar al respecto.
- b) Acceso: Deberán poder acceder a la plataforma o herramientas de trabajo dispuestas por los organismos conforme a las pautas de seguridad informática de estos últimos.
- c) En lo posible, utilizar cuentas de correo de la organización, evitando las cuentas personales. Extremar cuidados en el uso de los correos electrónicos.
- d) Aplicar estrictamente las consignas de seguridad y, en caso de dudas o inconvenientes, consultar con la autoridad.
- e) Asegurar la conectividad personal WIFI con contraseña impidiendo el libre acceso. Asistir a usuarias y usuarios. Utilizar antivirus de fuentes reconocidas y certificadas.
- f) Realizar copias de respaldo (*backup*) con frecuencia y en red central.
- g) Gestionar los niveles de acceso a la red administrando restricciones según necesidad y relevancia de las actividades. Asegurar la infraestructura y administración de VPN.

- h) Almacenamiento de contenidos: En la medida de lo posible, utilizar las soluciones en nube dispuestas por la organización.
- i) Configurar el registro de la actividad de todos los equipos de infraestructura: Un registro sistemático y un período de retención suficientemente largo de todos los accesos y actividades de su equipo de infraestructura (servidores, firewalls, proxy, etc.)
- j) Supervisar la actividad de los accesos externos y sistemas sensibles: Como conexiones sospechosas de usuarios desconocidos o fuera del horario habitual, o en volúmenes inusuales.
- k) Brindar apoyo a trabajadoras y trabajadores, y concientizar sobre los riesgos de seguridad relacionados con el teletrabajo. Requiere el soporte del equipo de conducción.
- l) Prever posibles ciberataques: Evaluar posibles escenarios para anticipar las medidas de protección y definir cursos de acción.
- m) Enviar correos recordando a los usuarios los canales de atención y soporte de incidentes.
- n) Videoconferencias: Asegurar el uso de plataformas seguras y utilizar mecanismos de moderación para optimizar tiempos y evitar su sobreutilización.

4.3 Implementación

En función de la etapa de planificación tanto de los procesos de trabajo como de las capacitaciones para equipos de conducción y los equipos operativos, llegamos a la etapa de implementación o puesta en marcha de los puntos definidos. En particular, presentamos algunas recomendaciones particulares para esta etapa:

- a) Sostener un esquema de comunicación frecuente tanto de los aspectos conocidos del proceso como de las incertezas a despejar a futuro.

- b) Involucrar al equipo en el desarrollo de las capacitaciones técnicas para preparar y dotar a cada persona de las técnicas y herramientas necesarias para su desempeño (uso de aplicaciones virtuales de comunicación, de plataformas o repositorios para el intercambio de información, para la planificación de las tareas y el uso del tiempo, recomendaciones en relación a salud y seguridad ambiental en el nuevo ámbito de trabajo).
- c) En lo posible, requerir devoluciones respecto de los resultados de la capacitación.
- d) Capacitar en las denominadas habilidades "blandas" o interpersonales, con prioridad en los equipos de conducción para compartir luego con los equipos de trabajo. Se hace referencia al fortalecimiento de la comunicación entre los equipos, el desarrollo de las habilidades interpersonales, las relaciones colaborativas y el trabajo en equipo. Tales como:
 - Adaptación al cambio
 - Actitud positiva
 - Creatividad
 - Facilidad de comunicación
 - Escucha activa
 - Respeto a las opiniones
 - Trabajo en equipo y entre disciplinas diversas
 - Optimización del tiempo
 - Resolución de problemas de manera autónoma
 - Emisión de respuestas rápidas, ágiles y asertivas.

4.4 Monitoreo y retroalimentación de los flujos de trabajo

Hemos planteado que, en la etapa de planificación del trabajo, es conveniente establecer una serie de indicadores de monitoreo respecto de la modalidad del trabajo y de sus resultados conjuntamente con las conducciones de cada área. Se recomienda entonces monitorear la evolución de los indicadores previstos para notar sus cambios y también evaluar su efectividad para representar el proceso.

Mencionamos también la importancia de contar con un plan de trabajo con metas tangibles, hitos, fechas y entregables bien definidos, para posibilitar devoluciones con periodicidad previamente acordada que permitirá visualizar el grado de avance del cumplimiento de los objetivos.

Resulta clave el **rol de la conducción de equipos** en el análisis previo de los perfiles para la asignación de tareas y en la planificación de la etapa inicial con la definición clara de los objetivos y flujos de trabajo. Estas primeras definiciones deben poder readaptarse en función de los resultados parciales y finales de cada proceso de trabajo definido.

Se podrá analizar la efectividad de la incorporación de los nuevos mecanismos de trabajo remoto, así como el nivel de sincronización entre las tareas presenciales que puedan mantenerse, en el caso de los equipos mixtos con trabajo presencial y teletrabajo.

Además de observar los indicadores, se pueden efectuar encuestas de opinión, al menos por parte de un conjunto de actores clave, para poder relevar elementos de mejora. Esta es una buena oportunidad para dar sentido a los mensajes de contención, tanto para la conducción como para los equipos operativos.

Sigue siendo un momento de consolidación de las áreas de trabajo en tiempos de nueva gestión y de particular emergencia.

En esta instancia y habiendo reunido los elementos necesarios, se debe instrumentar la reproducción del ciclo de mejora continua como mecanismo planificado de crecimiento para toda la organización, tanto en tiempos de COVID-19 como para períodos usuales de la administración pública.

5. Pautas para los equipos de trabajo que se encargan de la informatización de servicios públicos⁶

- Definir la necesidad de instrumentar la informatización de determinado servicio, sus motivos y el sentido de oportunidad. Plantear una definición inicial de su alcance. El respaldo de las y los tomadores de decisiones resulta beneficioso para visibilizar esta necesidad
- Armar un **equipo interdisciplinario** para llevar adelante el proyecto
 - Evaluar necesidades de capacitación interna
- Para el proceso de informatización del servicio es recomendable **instrumentar una gestión participativa**. Facilitar el arribo a consensos por medio del involucramiento temprano de las partes. El acuerdo respecto de la necesidad de un cambio en el proceso del servicio resulta fundamental para incrementar las posibilidades de éxito en la implementación
 - Es posible generar **una mesa de trabajo** que involucre a cada actor vinculado al servicio, contemplando participación de quienes realizan efectivamente la tarea
- Instrumentar **medios formales de comunicación** de cara a todas las áreas pertinentes para la realización de la tarea y también para garantizar la documentación de todas las etapas del proceso. Se aplica a todo el proceso:
 - Comunicar con claridad la fundamentación del proceso, su necesidad y oportunidad
 - La planificación y estrategias
 - Los materiales de trabajo disponibles
- Realizar un **relevamiento de base completo y exhaustivo** del o de los procesos involucrados en el servicio desde el momento del inicio hasta su finalización. Un exhaustivo relevamiento inicial permite prever y tratar de evitar la mayor cantidad de problemas que pueda traer la etapa de informatización.

⁶ Pautas de elaboración propia. Bibliografía de referencia: Kotter, J. P., *Leading Change. Why transformation efforts fail*, Boston, Harvard Business School Press. 1996

Esta instancia contempla:

- Detallar la **finalidad del servicio** (su objetivo, la población destinataria, su alcance). De esta instancia se desprende el espíritu del servicio
- Detectar cabalmente **actores y organismos involucrados** (puede involucrar a más de un organismo o área)
- Delinear las **actividades, tareas y circuitos** que conforman el servicio
- Analizar la **normativa** que enmarca la prestación del servicio. Muchas modificaciones de procesos requieren modificaciones normativas cuya factibilidad y planificación debe observarse con antelación
- Verificar si existen **sistemas informáticos involucrados** y sus posibilidades de interoperabilidad. Relevar también los circuitos de información de los datos y su componente de seguridad
- Si fuese posible, **realizar entrevistas o encuestas a trabajadoras, trabajadores y a la población usuaria** del servicio como insumo frente a posibles modificaciones
- Generar un **diagnóstico del estado de situación** que presente los nodos de conflicto y las oportunidades. Este diagnóstico está muy conectado a los insumos de la etapa de relevamiento
 - Establecer **indicadores de monitoreo** para conocer el impacto durante y después de la implementación
- Confeccionar un esquema de **casos de uso** que abarquen de la forma más cabal posible situaciones concretas que pueda enfrentar el/la ciudadano/a frente a la demanda del servicio
 - Puede compartirse con la Mesa de trabajo para su retroalimentación

- Elaborar la **planificación general de la implementación**:
 - **Redefinir el alcance** del proceso, con vistas a escalabilidad futura
 - **Diseñar etapas**. Contemplar variables temporales, los recursos necesarios y los disponibles (equipamiento, financiamiento, recursos humanos, herramientas normativas, metodologías de comunicación internas y externas, capacitaciones, etc.). Se recomienda utilizar metodologías de planificación
- Volcar a los equipos a la **implementación con un esquema flexible** a los posibles cambios
 - El armado inicial de indicadores y las herramientas de diagnóstico pueden brindar elementos para el monitoreo y la detección de problemas y avances preliminares
- Realizar instancias de **monitoreo y utilizar metodologías de evaluación**, permitiendo la retroalimentación del ciclo de **mejora continua**.
Esto implica:
 - Posibles revisiones del proceso
 - Documentación y generación de procedimientos
 - Someter el proceso a esquemas de auditoría.

6. Anexo

Banco de experiencias internacionales en *Recomendaciones para el Trabajo Remoto*

Origen	Tipo	Objetivo	Breve descripción
Argentina	Manuales o guías con recomendaciones y buenas prácticas	Facilitar una serie de recomendaciones para el trabajo remoto	Las guías disponen de recomendaciones, algunas orientadas a los trabajadores en general y otras a la alta dirección pública, así como también a la conducción de equipos de trabajo. Entre las iniciativas se encuentran: considerar el trabajo remoto con la misma seriedad que el trabajo presencial; definir con claridad los objetivos esperados, así como las fechas de entrega y la necesidad de documentar las tareas, conciliando el trabajo en equipo; establecer una rutina diaria, con un plan de trabajo con metas o tareas diarias y semanales; tener un espacio propicio donde trabajar y lejos de distracciones, manteniendo una buena postura y realizando pausas periódicamente; mantener un esquema de comunicación con los compañeros, el equipo y los superiores; capacitarse para la mejora de las labores; proponer ideas, proyectos o sugerencias; y buscar espacios para el bienestar personal (actividades de ocio, ejercicios físicos, etc.)
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_de_recomendaciones_para_empleados_publicos_sobre_trabajo_remoto_y_bienestar_psicosocial_2.pdf https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_de_recomendaciones_para_conduccion_de Equipos_con_trabajo_remoto.pdf			
Argentina	Webinar	Generar espacios de reflexión y debate sobre los cambios que están produciéndose en el contexto del COVID-19 en las dinámicas del trabajo en el sector público	Desde el Instituto Nacional de la Administración Pública, desde el cese de las actividades presenciales se están realizando entre una y dos webinars semanales con especialistas en Administración Pública sobre temas referidos a: negociación, el rol del Estado, comunicación y políticas públicas
https://www.youtube.com/channel/UCf1sNDGsONE-3N5C4p_sH6Q/videos			

Origen	Tipo	Objetivo	Breve descripción
Huelva (España)	Guías sobre instalación/uso de herramientas de trabajo (chats, sistemas de gestión de tareas, redirección de correo, teléfonos virtuales, videoconferencias, etc.)	Implementación de sistemas de teletrabajo a corto plazo	Implementación de un conjunto de herramientas en software abierto e integrado que permitieran seguir la actividad técnico-administrativa. Entre las herramientas se destacan: conexión remota a los equipos físicos de las oficinas públicas, chat corporativo con videoconferencia, teléfono virtual, sistema de tareas basado en Redmine y automatización de recogida de peticiones telefónicas o por correo
https://www.clubdeinnovacion.es/implantar-sistema-teletrabajo-10-dias-no-morir-intento/			
Cataluña (España)	FAQs	Despejar dudas que puedan surgir a los trabajadores de la Administración de la Generalitat	Listado con los principales aspectos que está abordando la Comunidad Autónoma en materia de trabajo remoto en el contexto del COVID-19
http://politiquesdigitals.gencat.cat/ca/pgov_ambits_d_actuacio/administraciodigital/teletreball/			
Cataluña (España)	Encuesta	Evaluar el nivel de implementación de teletrabajo	La encuesta aborda el nivel de satisfacción del trabajador con la experiencia, así como la disponibilidad de herramientas tecnológicas, el grado de preparación o capacitación para utilizar las anteriores, el clima laboral y el entorno sociofamiliar (la encuesta estuvo habilitada hasta el 04/05/20)
https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=3CeUOw7TvEOMBv9yU2dv7Dft7hNb7rhCtE_52osmVZhUMUNSTIo0NzRIM1VRVjIPUUU1NVYzNE5ZRi4u			

Origen	Tipo	Objetivo	Breve descripción
Cataluña (España)	Guías sobre instalación/uso de herramientas de trabajo (chats, sistemas de gestión de tareas, redirección de correo, teléfonos virtuales, videoconferencias, etc.)	Poner a disposición de los trabajadores herramientas para llevar adelante las tareas de manera online	Por un lado, ofrece la posibilidad de establecer conexiones VPN y por otro, el acceso a las herramientas de Office 365
http://politiquesdigitals.gencat.cat/ca/pgov_ambits_d_actuacio/administracioidigital/teletreball/			
Cataluña (España)	Manual o guía con recomendaciones y buenas prácticas	Dar a conocer a los trabajadores las normas de ciberseguridad adoptadas por la Generalitat	Facilita cinco guías a los trabajadores sobre: las normas vigentes en materia de ciberseguridad, protección de datos, conexiones seguras, privacidad y actualización de software
https://ciberseguretat.gencat.cat/ca/detalls/noticia/Normes-de-ciberseguretat-per-a-la-prestacio-de-serveis-en-la-modalitat-de-teletreball			
Nueva Zelanda	Manual o guía con recomendaciones y buenas prácticas	Establecer lineamientos de trabajo a los organismos en el marco de la pandemia	Dicta las cuestiones a tener en cuenta por las agencias, en cuanto a la normativa vigente para que los trabajadores puedan cumplir sus labores y los derechos de estos, así como tipos de situaciones particulares que pueden presentarse al personal jerárquico
https://ssc.govt.nz/resources/covid-19-state-services-workforce-guidelines/			

Origen	Tipo	Objetivo	Breve descripción
Nueva Zelanda	FAQs	Despejar dudas que puedan surgir a las áreas de RRHH en cuanto a licencias, liquidaciones, selección de personal y la eventual reincorporación del personal a sus puestos físicos de trabajo	Plantea preguntas que podrían surgir a las áreas de RRHH
https://ssc.govt.nz/resources/covid-19-workforce-frequently-asked-questions/			
Nueva Zelanda	Manual o guía con recomendaciones y buenas prácticas	Facilitar una serie de recomendaciones para el trabajo remoto	La guía dispone de una serie de situaciones en las que puede prestarse servicios de manera remota, considerando las responsabilidades del empleador y el empleado, así como una serie de pautas y equipamiento necesario para llevar adelante las labores
https://ssc.govt.nz/resources/guidance-for-state-services-agencies-on-workforce-mobility/			
Australia	Manual o guía con recomendaciones y buenas prácticas	Acercar prácticas saludables a los trabajadores	Es un flyer con rutinas tendientes a cuidar la salud física y mental de los trabajadores, con tips sobre: organización del trabajo; alimentación saludable; generación de espacios de dispersión y ocio; y cuidado personal. Asimismo, pone a disposición links con otras actividades y sitios de interés
https://www.apsc.gov.au/sites/default/files/spe-mc-postive_routines-fact_sheet.pdf			

Origen	Tipo	Objetivo	Breve descripción
Australia	FAQs	Despejar dudas que puedan surgir a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones —la misma también aplica a trabajadores del sector privado—	Se orienta a despejar dudas sobre flexibilización de horarios, desempeño de funciones de trabajadores con menores a cargo, licencias, cuidados referidos al contagio COVID-19 y salarios
https://www.apsc.gov.au/frequently-asked-questions-aps-employees			
Colombia	FAQs	Despejar dudas que puedan surgir a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones —la misma también aplica a trabajadores del sector privado y es de carácter optativo a definir entre las partes—	Entre una serie de preguntas sobre el cuidado de la salud y la garantía del cumplimiento del aislamiento social, plantea las obligaciones de parte del empleador para garantizar el correcto desempeño de los trabajadores y el control de accidentes de trabajo, así como las responsabilidades de estos en cuanto al cumplimiento de horarios y la definición de los perfiles no esenciales para la prestación de servicios físicos
https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2020/marzo/abece-de-las-medidas-excepcionales-ocasionales-y-temporales-con-motivo-del-covid-19			
Francia	FAQs	Despejar dudas sobre la organización del trabajo, así como para minimizar la propagación del virus	Se plantean distintas temáticas referidas a: la organización del trabajo remoto (programación de videoconferencias y posponer reuniones o viajes no esenciales); la continuidad de los servicios públicos, priorizando aquellos referidos a la salud pública; definición de servicios que pueden prestarse de manera remota; y pautas de cuidado de la salud
https://www.fonction-publique.gouv.fr/coronavirus-covid-19-questionsreponses-pour-employeurs-et-agents-publics			

Origen	Tipo	Objetivo	Breve descripción
Francia	Manual o guía con recomendaciones y buenas prácticas	Brindar una serie de recomendaciones en materia de ciberseguridad a todo el personal que se encuentra cumpliendo funciones de manera remota	<p>Para el caso de los teletrabajadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Separar lo personal de lo profesional en la utilización de los equipos y de los medios de comunicación como las cuentas de correo electrónico; 2. Aplicar estrictamente las consignas de seguridad transmitidas; en caso de dudas o inconvenientes, consultar con la autoridad y no intentar experimentar alguna solución que podría complicar la situación; 3. Realizar una utilización responsable de los equipos; 4. Actualizaciones en los equipos: consultar previamente antes de aceptar y ejecutar actualizaciones de software para prevenir hackers, piratería o virus informático; 5. Verificar la vigencia de antivirus; 6. Asegurar el uso de contraseñas, diferenciando las de uso personal de las laborales; 7. Asegurar la conectividad personal WIFI con contraseña impidiendo el libre acceso; 8. Realizar <i>backups</i> de la información laboral con frecuencia y en la red central y no en equipos personales; 9. Extremar precauciones con los mensajes recibidos desconocidos y apertura de archivos. Intentar previamente validar la autenticidad antes de responder; 10. Extremar precauciones en la consulta de sitios web y en las descargas. <p>Para el caso de los empleadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Privilegiar el uso de equipamiento propiedad de la organización, los mismos poseen medidas de seguridad. En el caso de equipos personales, comunicar las recomendaciones de uso a los trabajadores concientizando acerca de los riesgos por uso indebido; 2. Gestionar los niveles de acceso a la red, administrando restricciones, limitando según grado de necesidad y nivel de relevancia de las actividades; 3. Asegurar la infraestructura y administración de VPN; 4. Reforzar la política de seguridad de gestión de claves; 5. Actualizar los softwares de protección antivirus de los dispositivos; 6. Reforzar la seguridad de información almacenada endureciendo la política de <i>backup</i>, ante mayor exposición a ciberataques; 7. Utilizar soluciones antivirus de fuente reconocida y certificada; 8. Configurar el registro de la actividad de todos sus equipos de infraestructura; 9. Supervisar la actividad de sus accesos externos y sistemas sensibles; 10. Aumentar la conciencia y brindar apoyo a sus colaboradores del teletrabajo: dar a los teletrabajadores instrucciones claras sobre lo que pueden y no pueden hacer, y concientizar sobre los riesgos de seguridad relacionados con el teletrabajo; 11. Prepararse para ciberataques; 12. La participación y el compromiso por parte del más alto nivel de la organización en las medidas de seguridad son esenciales, al igual que su comportamiento, para garantizar la adhesión de todos los colaboradores.
https://www.cybermalveillance.gouv.fr/tous-nos-contenus/actualites/recommandations-securite-informatique-teletravail			

Origen	Tipo	Objetivo	Breve descripción
Uruguay	Guías sobre instalación/uso de herramientas de trabajo (chats, sistemas de gestión de tareas, redirección de correo, teléfonos virtuales, videoconferencias, etc.)	Presentar recomendaciones y buenas prácticas para Implementar opciones de teletrabajo en los organismos públicos. Asimismo, se incluyen plataformas recomendadas para instalar y guías para la instalación de VPN	Brinda una serie de pautas a seguir por las áreas de IT en materia de ciberseguridad; buenas prácticas (utilización de VPN y contraseñas seguras, actualizaciones, etc.); establecimiento de escritorios remotos; cuidado de la información; y canales de comunicación)
https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/sentirnos-mejor-trabajando-desde-casa			
Uruguay	Manual o guía con recomendaciones y buenas prácticas	Brindar una serie de recomendaciones tendientes a mejorar el bienestar del trabajador que se encuentra prestando funciones de manera remota	Comparte una serie de consejos para ayudar al transcurso de la jornada laboral
https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/sentirnos-mejor-trabajando-desde-casa			
Argentina	Manual o guía con recomendaciones y buenas prácticas	Acercar prácticas saludables a los trabajadores del Ministerio de Salud	Entre los tópicos abordados se encuentran: organización del trabajo; disposición de los elementos de trabajo; y ejercicios para realizar en pausas
Link no disponible			

Origen	Tipo	Objetivo	Breve descripción
Canadá	Manual o guía con recomendaciones y buenas prácticas	Brindar ayuda a los empleados para el uso de sus dispositivos personales de la mejor y más segura manera: PC, teléfonos inteligentes, tabletas	Entre los tópicos abordados se encuentran: organización del trabajo; disposición de los elementos de trabajo; y ejercicios para realizar en pausas. También pueden encontrarse <i>checklist</i> y tips (para ADP y empleados) en formato de flyers. Finalmente, acerca contactos institucionales para responder dudas y consultas
https://www.canada.ca/en/government/publicservice/covid-19/working-remotely.html			
Italia	Guías sobre instalación/uso de herramientas de trabajo (chats, sistemas de gestión de tareas, redirección de correo, teléfonos virtuales, videoconferencias, etc.)	Brindar ayuda a los empleados para el uso de sus dispositivos personales de la mejor y más segura manera: PC, teléfonos inteligentes, tabletas	"Entre las recomendaciones se encuentran: seguir las políticas y recomendaciones dictadas por la Administración como prioridad; utilizar los sistemas operativos para los cuales el soporte está garantizado actualmente; realizar actualizaciones de seguridad del sistema operativo; asegurarse que el software de protección de su sistema operativo (Firewall, Antivirus, etc.) esté habilitado y actualizado constantemente; asegúrese de que los accesos al sistema operativo estén protegidos por una contraseña segura y, en cualquier caso, que cumplan con la política de contraseña emitida por su Administración; no instalar software de fuentes/repositorios no oficiales; bloquear el acceso al sistema y/o configure el modo de bloqueo automático cuando salga del lugar de trabajo; no haga clic en enlaces o archivos adjuntos contenidos en correos electrónicos sospechosos; acceder a conexiones Wi-Fi debidamente aseguradas; conectarse a dispositivos móviles (pen-drive, hdd-external, etc.) de los cuales conoce el origen (nuevo, ya utilizado, proporcionado por su Administración); y siempre cerrar sesión en los servicios/portales utilizados después de haber terminado su sesión de trabajo."
http://www.funzionepubblica.gov.it/Lavoro%20agile%20e%20COVID-19			

Origen	Tipo	Objetivo	Breve descripción
Italia	Webinar	Generar espacios de difusión sobre pautas ágiles de trabajo remoto	Desde mediados de marzo desde el Ministerio para la Administración Pública se están llevando adelante webinars destinadas a funcionarios del nivel nacional y local en metodologías de teletrabajo
https://www.youtube.com/channel/UCD1jyIWO_oPvSUGw3Y8z-2w			
Italia	FAQs	Despejar dudas que puedan surgir a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones	Se orienta a despejar dudas sobre flexibilización de horarios, desempeño de funciones de trabajadores con menores a cargo, licencias, cuidados referidos al contagio COVID-19 y salarios
http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-e-covid-19/faq			