

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN PARA EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL
TELETRABAJO EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN DE COLOMBIA

TANIA ALEXANDRA ACUÑA DIAZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

Bogotá, Colombia

Mayo 2017

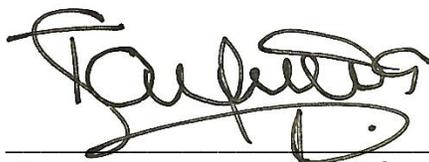
UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Alberto Redondo Salas
TUTOR

Sara María Romero
LECTOR No.1

Adalberto Vargas Hernández
LECTOR No.2



Tania Alexandra Acuña Díaz
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este logro al creador de todas las cosas, al que me ha levantado cuando he estado a punto de caer, con la fortaleza suficiente para continuar, por darme la vida y la oportunidad de realizar este trabajo, por eso con toda la humildad que mi corazón puede emanar dedico este logro a Dios.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradecerle a Dios por permitirme culminar esta maestría con éxito y a los profesores que me acompañaron durante todo este proceso, gracias por la paciencia, apoyo y colaboración que obtuve, sin ellos no hubiera sido posible la finalización de esta investigación ya que fueron el impulso que necesitaba para sacar adelante este proyecto.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	viii
INDICE CUADROS	ix
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
1. INTRODUCCION.....	1
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Problemática.....	7
1.3. Justificación del Problema.....	11
1.4. Objetivo General.....	13
1.5. Objetivos Específicos.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Marco Institucional.....	15
2.1.1. Antecedentes de la Institución.....	16
2.1.2. Misión y Visión.....	17
2.1.3. Estructura Organizativa.....	18
2.1.4. Productos que Ofrece.....	18
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	21
2.2.1. Proyecto.....	21
2.2.2. Administración de Proyectos.....	24
2.2.3. Ciclo de Vida de un Proyecto.....	25
2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos.....	27
2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	29
2.3. Otra Teoría propia del tema de interés.....	31
2.3.1. Implementación del Teletrabajo en CGN.....	31
2.3.2. Elementos.....	35

3.	MARCO METODOLÓGICO	43
3.1.	Fuentes de Información	44
3.1.1.	Fuentes Primarias	45
3.1.2.	Fuentes Secundarias	45
3.2.	Métodos de Investigación.....	49
3.2.1.	Método Analítico.....	49
3.2.2.	Método Inductivo- Deductivo	50
3.2.3.	Método Objetivo-Subjetivo	51
3.2.4.	Método Estático-Dinámico.....	52
3.3.	Herramientas.....	55
3.4.	Supuestos y Restricciones	58
3.5.	Entregables	59
4.	DESARROLLO.....	62
4.1.	Caracterización de la Operación del Plan de Gestión.....	63
4.1.1.	Plan para la Dirección del Plan de Gestión	64
4.1.2.	Plan de Gestión de la Integración.....	67
4.1.3.	Resolución de la Solicitud del Cambio	77
4.1.4.	Seguimiento de Cambios	78
4.3.	Plan de Gestión del Tiempo	93
4.3.1.	Descripción del Cronograma.....	95
4.3.2.	Plan de Gestión de Costos	99
4.4.	Plan de Gestión de la Calidad.....	107
4.5.	Plan de Gestión de los Recursos Humanos	112
4.6.	Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	123
4.7.	Plan de Gestión de Riesgos	127
4.7.1.	Categoría de riesgos estructura de desglose de riesgos (RBS).....	129
4.8.	Plan de Gestión de Adquisiciones	132
4.9.	Identificación de Interesados	139
4.10.	Plan de Mejoras del Proceso.....	142
4.11.	Plan de Gestión para la Implementación del Teletrabajo en la CGN.....	144
5.	CONCLUSIONES.....	145

6.	RECOMENDACIONES	147
7.	BIBLIOGRAFIA	149
8.	ANEXOS	152
8.1.	Anexo 1: ACTA DEL PFG	152
8.2.	Anexo 2: EDT DEL PFG	158
8.3.	Anexo 3: CRONOGRAMA PFG	159
8.4.	Anexo 4: Verificación del Alcance - Plantilla 1	161
8.5.	Anexo 5: Control del Alcance del Proyecto - Plantilla 2	162
8.6.	Anexo 6: Control de Cambios del Alcance del Proyecto - Plantilla 3	163
8.7.	Anexo 7: Control de Cambios - Plantilla 4.....	164
8.8.	Anexo 8: Control de Pagos a los Contratistas - Plantilla 5.....	165
8.9.	Anexo 9: Control de Tiempo y Costos - Plantilla 6	166
8.10.	Anexo 10: Inspección del Proyecto en Sitio - Plantilla 7.....	167
8.11.	Anexo 11: Solicitud de Cambio - Plantilla 8.....	168
8.12.	Anexo 12: Control de Cambios - Plantilla 9.....	169
8.13.	Anexo 13: Control de Calidad Plantilla - 10	169
8.14.	Anexo 14: Anexos de implementación del Proyecto.....	177
8.15.	Anexo 15: Libro Blanco de Teletrabajo CGN.....	201

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Que no es Teletrabajo. Fuente MINTIC, 2012	5
Figura 2: Árbol de Problemas. Fuente propia.....	11
Figura 3 Estructura Organizativa. Fuente CGN, 2014	18
Figura 4: Proceso Gestión de Proyectos. Fuente (Aranguren, 2015)	25
Figura 5: Ciclo de Vida del Proyecto. Fuente PMBOK, 2013	26
Figura 6: Fases del proyecto. Fuente Propia.....	28
Figura 7: Que es el Teletrabajo. (Ministerio de TIC - MinTrabajo, 2012, pág. 13).....	34
Figura 8: Grupo de Procesos. Fuente Propia	62
Figura 9: Plan de Gestión de Proyecto. Fuente Propia	65
Figura 10: Estructura EDT. Fuente Propia (2016)	85
Figura 11 Generación IVA. Fuente (Actualicese, 2016).....	102
Figura 12: Métricas de Calidad. Fuente Propia	110
Figura 13: Organigrama del Proyecto. Fuente Propia	113
Figura 14: Plan de Gestión de Comunicaciones. Fuente PMBOK, 2013.....	123
Figura 15: Tipos de Comunicación. Fuente Propia	124
Figura 16: Estructura de Desglose de Riesgos. Fuente Propia	128
Figura 17: Plan de Mejora. Fuente propia	143

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Etapas del Teletrabajo en Colombia. Fuente Colombia Digital, 2009	39
Cuadro 2 Teletrabajadores en Colombia, Fuente Diario La República, 2013.....	41
Cuadro 3 Empresas Teletrabajadores en Colombia, Fuente La República, 2013	42
Cuadro 4 Sectores con Teletrabajadores en Colombia, Fuente La República, 2013.....	42
Cuadro 5 Cubrimiento de Teletrabajadores por Áreas Funcionales en Colombia, Fuente La República, 2013	42
Cuadro 6: Fuentes de Información Utilizadas. Fuente propia	46
Cuadro 7: Métodos de Investigación Utilizadas. Fuente propia.....	52
Cuadro 8: Cuadro de herramientas utilizadas. Fuente propia.....	57
Cuadro 9: Cuadro de supuestos y restricciones. Fuente propia.....	59
Cuadro 10: Cuadro de entregables. Fuente propia	60
Cuadro 11: Plantilla 1 Solicitud de cambio. Fuente propia	76
Cuadro 12: Plantilla 2 Resolución de cambio. Fuente propia	77
Cuadro 13: Plantilla 3 Seguimiento de cambio. Fuente propia	78
Cuadro 14: Plantilla 4 Acta de Cierre /fase Proyecto. Fuente propia.....	80
Cuadro 15: Plantilla 5 Lecciones Aprendidas, Fuente propia	81
Cuadro 16: Diccionario de EDT, Fuente propia.....	86
Cuadro 17: Definición de actividades, Fuente Propia	94
Cuadro 18: Identificación y Estimación de la Duración de Actividades, Fuente propia.....	96
Cuadro 19: Presupuesto del proyecto fuente propia.....	107
Cuadro 20: Factores Relevantes de Calidad, Fuente Propia.....	109
Cuadro 21: Estándares de calidad aplicables al proyecto, Fuente Propia	110
Cuadro 22: Matriz de roles y responsabilidades del proyecto.....	118
Cuadro 23: Competencias, (Ministerio de Tic´s- MinTrabajo, 2012).....	121
Cuadro 24: Comunicación del Proyecto, Fuente Propia.....	127
Cuadro 25: Roles y Responsabilidades, Fuente Propia	129
Cuadro 26: Definiciones de Probabilidad e Impacto, Fuente propia.....	129
Cuadro 27: Matriz de probabilidad e impacto, Fuente propia.....	130
Cuadro 28: Matriz de Probabilidades e Impactos. Fuente Propia	130

Cuadro 29: Registro de Riesgos y Análisis Cualitativo, Fuente propia	130
Cuadro 30: Matriz de estrategias de respuesta al riesgo. Fuente Propia	131
Cuadro 31: Lista de bienes y servicios a adquirir, Fuente propia	133
Cuadro 32: Formulario para lista de Proveedores aceptados, Fuente propia	134
Cuadro 33: Formulario para evaluar Proveedores, Fuente propia.....	135
Cuadro 34: Aspectos a incluir en los términos de referencia. Fuente propia	137
Cuadro 35: Aspectos a incluir en los contratos. Fuente propia	138
Cuadro 36: Matriz de Interesados, Fuente propia.....	141
Cuadro 37: Nivel de compromiso de los involucrados, Fuente Propia	142

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AIU: componente de administración, imprevistos y utilidad

CGM: Contaduría General de la Nación

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo

GIT: Grupo Integrado de Trabajo

IDEAM: Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia

IVA: Impuesto al Valor Agregado

MINTIC: Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

MINTRABAJO: Ministerio del Trabajo

OIT: Organización Internacional del Trabajo

POE: Presupuesto Oficial Estimado

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos)

PMI: Project Management Institute

PMP: Project Management Professional

RACI: Responsible, Accountable, Consulted and Informed (Responsable, Aprueba, Consultado, Informado)

TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

WBS: Work Breakdown Structure (Estructura de desglose del trabajo)

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo se elaboró para la Contaduría General de la Nación (CGN) en Colombia, entidad organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Sus funciones están encaminadas a la administración y control de la información contable de calidad como insumo orientado a mejorar la toma de decisiones de la política estatal.; a través de estas funciones, mediante doctrinaria en materia de interpretación normativa contable, que uniforma, centraliza y consolida la contabilidad pública, con el fin de elaborar el balance general, se pueden asegurar los recursos necesarios para el desarrollo de los planes de Gobierno.

La CGN por ser una entidad única en el país, tiene una gran responsabilidad sobre los ciudadanos; razón por lo cual en la gestión de las diferentes administraciones, se han planteado proyectos para mejorar la eficiencia de la entidad, lo cual se puede evidenciar en sus últimos planes estratégicos, donde se ha contemplado una reestructuración organizacional, tarea que no ha resultado fácil por la oposición de los diferentes sindicatos; como una estrategia alterna se decidió hacer énfasis en la mejora de los procesos, de allí uno de los objetivos del plan estratégico de la entidad, fue establecer un proyecto de modernización de procesos, el cual buscaba eliminar la gestión por funciones y establecer una gestión por procesos que proporcionaría mayor eficiencia y control.

Actualmente la CGN carece de sistemas informáticos que gestionen el flujo de información de manera transversal, es decir, que los sistemas de información existentes se ejecutan para cumplir funciones específicas de las áreas o dependencias de la entidad; lo cual obstruye el flujo de información que debe fluir hacia otras áreas o procesos para las cuales resulta relevante contar con la información oportunamente, esto genera que además que la información no se obtiene de forma oportuna, también genera falta de control y calidad sobre la información generada.

Para la Contaduría General de la Nación (CGN) está previsto la implementación de esta modalidad: Las políticas activas de generación de empleo, “Promover el teletrabajo, mediante el uso de las TIC, como instrumento para la generación de empleo, autoempleo y emprendimiento para impulsarlo como una alternativa profesional y de vida que busca dinamizar la economía y generar oportunidades laborales y disminuir la cifra de desempleo en el país. La idea es hacer énfasis en la promoción de esta estrategia incluye para la población de mujeres u hombres cabeza de familia, personas en situación de discapacidad, mujeres en embarazo o con familiares enfermos, trabajadores con problemas de movilidad por razones del caos del transporte y pensada para las empresas que quieran mejorar su productividad, competitividad, innovación y clima laboral.

El objetivo general del proyecto fue elaborar un plan de gestión para el proyecto de implementación del teletrabajo en la contaduría general de la nación de Colombia, que nació como iniciativa en el 2015, permitiendo establecer una plataforma para mayor control y eficiencia del proceso. Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis de situación sobre el contexto nacional para la implementación del proyecto del teletrabajo en Colombia, con la idea de identificar claramente las necesidades y responsabilidades, al interior de la entidad para la realización del proyecto implementación del teletrabajo, realizar el plan de gestión del alcance del proyecto, con la finalidad de definir las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, realizar el plan de gestión del tiempo, con la finalidad de establecer la duración de las actividades, sus atributos y programación para obtener el cronograma del proyecto, elaborar el plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido para la ejecución del proyecto, definir el plan de gestión de la calidad para identificar los requisitos necesarios para garantizar la calidad del proyecto, desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades del personal que participará en el proyecto, elaborar el plan de gestión de la comunicación, para identificar y propiciar el correcto uso de los canales y los documentos del proyecto, establecer el plan de gestión de riesgos para identificarlos y administrarlos de forma oportuna, desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para identificar el proceso de adquisiciones que realiza la empresa, así como posibles proveedores para el desarrollo del proyecto, elaborar el plan de gestión de los interesados para determinar su influencia en el desarrollo del proyecto y administrar adecuadamente sus necesidades y expectativas.

La implementación del teletrabajo en la CGN permitirá entrar a la entidad en la vanguardia de la Globalización y sus asimetrías, plantean nuevos retos que obligan a una visión innovadora del desarrollo y el uso creativo de las nuevas tecnologías, enfocadas a minimizar los costos y mejorar los procesos, reduciendo tiempos, costos y traslados. El método de investigación utilizado en el presente trabajo fue el analítico-sintético, donde se inició con el conocimiento integral de la entidad, realizando un análisis de sus factores internos y externos, se realizó observación directa y entrevistas. Se recopilaron y analizaron documentos relacionados con los procesos para determinar su estado como parte del diagnóstico, y así poder determinar sus principales necesidades y requerimientos relacionados con el objetivo de este PFG, de igual forma se realizó revisión documental de la literatura relacionada con la metodología propuesta para el teletrabajo en otras entidades públicas, para determinar su aplicación frente a las necesidades identificadas a fin de clasificar los procesos y priorizar sus necesidades en el desarrollo del proyecto.

Como conclusión, se identifica que los proyectos realizados en la Contaduría General de la Nación (CGN), no se rigen bajo ninguna metodología de administración de proyectos, lo cual puede genera posibles fracasos en su ejecución, por otro lado, la iniciativa de implementación de buenas prácticas en la gestión de proyectos es un paso importante para el logro de los productos y servicios de calidad para el usuario final.

1. INTRODUCCION

En 2008, Colombia reguló el Teletrabajo a partir de la Ley 1221 de 2008. Esta Ley busca promover la figura del Teletrabajo como instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante las TIC uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El objetivo fundamental desde su reglamentación estuvo orientado para que las organizaciones puedan implementar dicha modalidad (Teletrabajo), a fin de lanzarse a una modernización organizacional y tecnológica para ello se reglamenta el Teletrabajo en la modalidad de móvil y suplementario.

La Ley 1221 estableció tres tipos de modalidades laborales: el suplementario, autónomo y móvil. El suplementario es mediante el cual el teletrabajador realiza sus tareas dos o tres días a la semana fuera de la empresa. El Teletrabajo móvil no tiene un lugar fijo para laborar ya que sus funciones se trasladan constantemente de un lugar a otro. Pero el decreto no reglamenta la modalidad autónoma; en este tipo de Teletrabajo no hay relación de dependencia y son conocidos como los 'freelancers', quienes trabajan desde sus casas utilizando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (TIC), Se reglamenta el Teletrabajo para los sectores público y privado en cuanto a este decreto no solo está dirigido al sector privado, también el sector público puede implementar esta modalidad.

En cuanto a su implementación en el sector público, los organismos o entidades deberán adaptar los manuales de funciones y competencias laborales, a fin de permitir y facilitar el desarrollo del Teletrabajo. Se avalan los derechos y garantías laborales dado as que esta reglamentación establece muchos aspectos positivos para el Teletrabajo en Colombia, entre ellos, que los trabajadores que pasen a tener la condición de teletrabajador, tendrán los mismos derechos y garantías laborales, como salud, pensión, riesgos profesionales, y en general, serán beneficiarios del Sistema de Seguridad Social Integral, así como lo son el resto de trabajadores que se encuentran en las instalaciones del empleador. No obstante,

las disposiciones sobre la jornada laboral no le son aplicables a los teletrabajadores, sino es verificable la jornada laboral; esto es, porque en el teletrabajo no hay horarios, ni control ya que es la misma tele trabajadora quien organiza su calendario laboral. Se incentiva el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (TIC). El Ministerio del Trabajo y el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintrabajo y MinTIC 2016), son los principales promotores de la implementación, difusión y fomento del Teletrabajo en Colombia.

El Teletrabajo es el trabajo realizado a distancia, empleando tecnologías de la comunicación y de la información conocida como el mundo de las Tic, para impulsar servicios al mundo, que busca mejorar la productividad, la calidad de vida del ser humano, y beneficios para las entidades, organizaciones y empresas. Para el desarrollo del teletrabajo, se emplean modalidades de trabajo no convencionales con ayuda de las Tic necesarias y básicas para estas tareas, estas son algunas de las herramientas que se utilizan computador, internet, teléfono, celular y cámara digital, englobando principalmente la navegación web, el correo electrónico según el caso blogs, sitios web, software de la institución, mensajería instantánea (Chat) y telefonía IP (Volp), por ello una definición corta y rápida de Teletrabajo es “Teletrabajo es el Trabajo a distancia usando el Internet”. Existen grandes diferencias entre el teletrabajo y el trabajo habitual, entre otras permite trabajar desde cualquier lugar, se desarrollan las actividades en cualquier momento sin descuidar sus funciones, no requiriendo un horario fijo, se utilizan siempre las Tic como apoyo en permanente comunicación con sus Jefes y subalternos sin que se desplace a los funcionarios.

El Gobierno Nacional ha incluido dentro de sus políticas el Teletrabajo, tema que es de gran impacto esto debido a los permanentemente cambios innovadores y globales, en los cuales las tecnologías de la información y de las comunicaciones incursionan y permiten en su totalidad el desarrollo y generación de competencias. El presente Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo

en la Contaduría General de la Nación de Colombia, se enfoca inicialmente en el desarrollo de la prueba piloto ajustada a la guía del libro blanco para la CGN que actuara como manual de procedimiento frente a la implementación de la modalidad.

1.1. Antecedentes

La implementación del teletrabajo en las entidades propone una transformación organizacional de fondo, desde sus formas de hacer hasta sus formas de evaluar. El proyecto de adopción de esta modalidad laboral requiere del liderazgo y la participación de un equipo de trabajo coordinado, de la utilización de recursos y la movilización hacia un cambio cultural y de procedimientos, la iniciativa para aplicar el modelo de teletrabajo puede provenir tanto de las áreas Administrativas y como Financieras dentro de la Contaduría General de la Nación CGN, como una propuesta para ahorrar costos fijos, del área de Tecnología o de Procesos para modernizar la organización y utilizar las herramientas para mejorar la productividad, apoyar el área de Gestión Humana buscando alternativas de retención y desarrollo del talento; sin embargo, es el equipo directivo quien soporta, y daría vía libre al proyecto, promoviendo la participación activa de toda la organización en las distintas fases para que este se lleve a cabo con éxito. Según lo explica el libro blanco el ABC del teletrabajo en Colombia. (Ministerio de Tic's-, 2012, págs. 10-155).

¿Qué es el teletrabajo, o trabajo a distancia?: el teletrabajo permite trabajar en un lugar diferente a la oficina, lo que permite trabajar de forma no presencial. El trabajo se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación. El concepto “a distancia” significa que se puede trabajar desde su casa, la de un familiar o amigo, un hotel, un restaurante, un ómnibus, un auto, un caber o cualquier otro lugar.

Las TIC necesarias para estas tareas son básicamente PC, Internet, celular, teléfono y cámara digital, entre otras. Dentro de Internet se engloba principalmente la navegación web y el correo electrónico. Y, según el caso, blogs, sitios web, software de traducción, mensajería instantánea (chat) y telefonía IP (voIP). Muchas de las tareas que se ejecutan en una oficina no requieren de la presencia del trabajador en su puesto y pueden ser realizadas a distancia utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (más conocidas como TIC). De esta manera se disminuyen los tiempos de desplazamiento y se reducen los tiempos muertos sin tareas que realizar. También plantea una replanificación del trabajo; de horas en la oficina a horas dedicadas al trabajo. Las TIC permiten procesar la información para el trabajo.

En éstas se puede englobar la computadora, el fax, el teléfono móvil, el propio Internet (correo electrónico, chat, llamadas sobre IP y videoconferencia), etc. El trabajo puede ser desempeñado en una casa, en un centro de coworking, en un hotel, en un restaurante, en un ómnibus, en un automóvil, en un cibercafé o en cualquier otro lugar. El teletrabajo también es una excelente opción para personas con algún tipo de limitación que no pueden transportarse físicamente a su área de trabajo y para las personas que viven en países diferentes al de su trabajo.

Hoy en día, el teletrabajador tiene acceso a bases de datos, a reuniones virtuales y transferencia de información, lo cual le permite tomar decisiones en tiempo real, maximizando su eficiencia dentro de los procesos productivos. (Ministerio de TIC´s-, 2012).

Existen las siguientes clases de teletrabajo:

- **Teletrabajo tiempo completo:** Empleados que pueden desarrollar todo su trabajo desde su casa.

- **Teletrabajo tiempo parcial:** Empleados que pueden desarrollar parte de su trabajo desde su casa y otra parte en la oficina.
- **Teletrabajo móvil:** Empleados que desarrollan su trabajo en constante movilidad en la ciudad o entre ciudades.
- **No teletrabajadores:** Empleados que por la atención al público, interacción con otras áreas, seguridad de la información o que por cualquier otra consideración que a juicio de la empresa conduzca a que sólo pueden desarrollar su trabajo en la oficinas de Bancolombia o de sus filiales.
- **Teletrabajadores móviles:** son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las tecnologías de la información y la comunicación, en dispositivos móviles.
- **Teletrabajadores Suplementarios:** son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina. El tiempo que se implementará en porcentaje será de mínimo 60% en su domicilio (3 días) 40% en la oficina (2 días).

Según el ministerio del trabajo teletrabajo es (Ver Figura 1):



Figura 1: Que no es Teletrabajo. Fuente MINTIC, 2012

Aunque existen diversas definiciones derivadas especialmente de las legislaciones de los distintos países, para Colombia son válidas estas dos referencias:

La Organización Internacional de Trabajo -OIT- define teletrabajo como:

"Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación". Citado en Vittorio Di Martino, (2004). (La Organización Internacional de Trabajo - OIT, 2004).

En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 como:

"Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo". (Mintic, 2008).

Para ello define algunas características del teletrabajo para que se logre identificar al empres, la entidad y empresa.

La configuración de políticas adecuadas para orientar y apoyar el desarrollo del teletrabajo resulta esencial para el éxito de esta forma de trabajo. El Plan de Acción aprobado por varios países a nivel Mundial, destacó la importancia e indicó las áreas de prioridad para tales políticas. Para la implementación del Teletrabajo es importante dirigir estas políticas al interior de la Contaduría General de la Nación CGN:

- Alentar el desarrollo de las mejores prácticas para los trabajadores electrónicos, empleadores electrónicos, a nivel nacional, sobre principios de justicia e igualdad de género, respetando todas las normas internacionales relevantes.
- Promover nuevas formas de organización del trabajo y los negocios con el propósito de aumentar la productividad, el crecimiento y bienestar a través de la inversión en las TIC y recursos humanos.
- Promover el teletrabajo para permitir que los ciudadanos, especialmente en los países en desarrollo y las pequeñas economías, puedan vivir en sus sociedades y trabajar en cualquier parte, y aumentar las oportunidades de empleo para mujeres y personas con discapacidades. Al promover el teletrabajo, se deberá prestar especial atención a las estrategias que favorecen la creación de empleos y la retención de la fuerza laboral calificada.
- Promover programas de intervención temprana en ciencia y tecnología dirigidos a mujeres jóvenes para aumentar el número de mujeres en carreras vinculadas a las TIC.

1.2. Problemática

El teletrabajo es considerado como una forma de trabajo a distancia para el cual es imprescindible utilizar herramientas tecnológicas, para la Organización Internacional del Trabajo OIT está definido como” Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación” (Osio Havriluk, 2010, pág. 102). De esta forma de trabajo han tomado partido algunas organizaciones por las

necesidades de introducir nuevas estrategias como factor diferenciador y valor agregado de las nuevas gerencias; con el fin de descentralizar, diversificar y redefinir los negocios; pues estas características son necesarias y casi innatas de las organizaciones que desean incorporarse en un mercado globalizado. Las posibilidades de dar respuesta al problema de este proyecto radican en el hecho de que se puede acceder a investigaciones sobre el tema, empresas de los diferentes sectores y, en este caso, específicamente en una organización del sector Público del país la cual se encuentra dentro del proceso de implantación de esta estrategia laboral.

Dado esto, los indicadores de gestión, los datos y las tendencias determinadas permiten profundizar y comparar información para llegar a dar una respuesta a la pregunta planteada, a saber: ¿Cuál es el impacto generado por la implementación del teletrabajo en una entidad pública como la Contaduría General de la Nación (CGN)? Para responder al cuestionamiento anterior se hizo el planteamiento de una serie de objetivos siendo el general: Realizar el Plan de Gestión del Proyecto para la implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación, fundamentado en los lineamientos de la Administración de Proyectos del PMI y en cumplimiento de la normativa nacional que avala estos procesos, con el fin de mejorar los indicadores de desempeño y productividad del personal en instituciones públicas de Colombia.

Se pretende que el tema del teletrabajo se plantee como una opción para muchas personas y como una nueva estrategia laboral. De esta forma el proyecto conlleva a ver el teletrabajo como una alternativa innovadora, que se diferencia del trabajo tradicional porque no se desarrolla necesariamente desde un espacio físico determinado y porque requiere de la incorporación significativa de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's).

Es decir, el teletrabajo implica que se puede trabajar desde la casa o desde cualquier otro espacio, ya que el contacto con los clientes, proveedores o

empresas se establece por medio de un soporte electrónico. Expertos ven el teletrabajo como una interesante opción para mujeres jefes de hogar, personas con capacidades diferentes y para quienes necesitan o prefieren trabajar desde su casa o bajo un esquema diferente al tradicional pues este supone una manera flexible de organización laboral. El teletrabajo se ha venido formalizando en Colombia desde el año 2008, pero aún hoy sigue siendo desconocido por muchas personas y Organizaciones. La falta de información y divulgación escasa no ha permitido que este tenga mayor participación en las organizaciones colombianas a pesar de ser una opción que permite ganancias en ambas vías, tanto para el trabajador como al empleador. (Mintic, 2016)

A la fecha no se cuenta con estadísticas suficientes y estudios de casos en concreto que permitan ampliar el concepto y a su vez mostrar ventajas e inconvenientes que pueden presentarse durante el proceso de su Implementación en las organizaciones. Es por ello que con este proyecto se pretende identificar cuál es el impacto generado por la implantación del teletrabajo en la estructura organizacional y su control de gestión, a partir del análisis de una organización particular; visualizar el teletrabajo como una opción que, bien planteada, repercute en beneficios para las partes implicadas.

Demostrar que en Colombia el teletrabajo ya está funcionando y se encuentra regido por la Ley 1221 de 2008 y que la tendencia apunta a un crecimiento rápido que va a generar empleo para las personas que por alguna razón no han podido emplearse por cuestiones familiares. (Mintic, 2008). Después de mencionar en qué consiste el teletrabajo y las condiciones por las cuales están entrando las organizaciones en esta nueva “modalidad” de trabajo, es necesario hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles deben ser las condiciones y características claves y particulares desde la gestión del cambio, para que la incorporación de nuevas formas de trabajo se pueda efectuar con éxito en las organizaciones?

- ¿Cómo debe ser el proceso de transformación del entorno laboral, la adaptabilidad, la competitividad y demás factores que intervienen para el logro y la consecución de los objetivos organizacionales al recurrir al teletrabajo?

Por tanto es necesario el planteamiento y la posterior respuesta a estas preguntas dado que para todo proceso de cambio existe la resistencia, por tanto desde la gestión del cambio se debe realizar todo un proceso acompañado inicialmente de sensibilización y se deben estructurar claramente los procedimientos de cómo se va a dar el desarrollo y ejecución de estas nuevas formas de trabajo; realizando tanto la preparación de la empresa como de los colaboradores, teniendo en cuenta las características del personal, las capacitaciones y los nivel de adaptabilidad y responsabilidad.

Para identificar la situación real que vive la población de la Contaduría General de la Nación CGN se ha elaborado la figura 6 que consiste en un árbol de problemas que permite identificar por medio del segmento de color azul las causas que generan la improductividad laboral en CGN, situación que desencadena una serie efectos que disminuyen la calidad de vida de la población (Ver figura.2).

Para el planteamiento del problema se propone el siguiente árbol de problema:

¿Cuál es el impacto generado por la implementación del Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia?

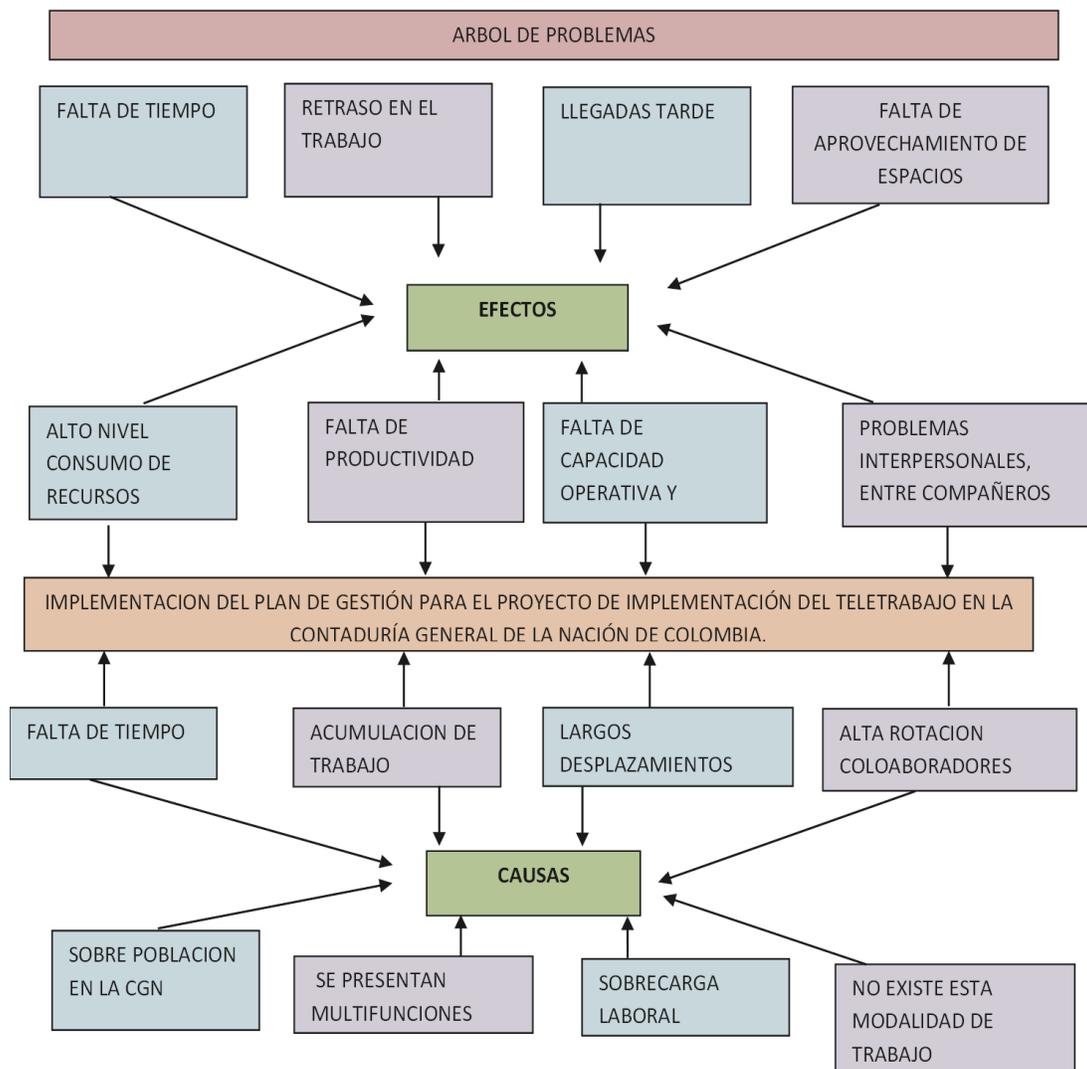


Figura 2: Árbol de Problemas. Fuente propia

1.3. Justificación del Problema

La vida moderna exige mayores y nuevos elementos para lograr el éxito personal y laboral para la CGN o las diferentes entidades del país, el trabajo puede ser desempeñado en una casa, en un centro de coworking, en un hotel, en un restaurante, en un ómnibus, en un automóvil, en un cibercafé o en cualquier otro lugar. La adopción de las nuevas tecnologías de la información responde a un

proceso evolutivo en el que las organizaciones han buscado nuevas formas de trabajo y configuraciones estructurales con el propósito de defender su competitividad ante el incremento de la complejidad y el dinamismo experimentado por el medio externo en las últimas décadas.

Aparece entonces una nueva modalidad de trabajo, la cual transforma el tradicional modelo organizacional haciendo uso de las tecnologías de la información y a su vez replanteando una nueva forma de concebir la comunicación interna dentro de la empresa, generando diferentes formas de organización y control en los procesos organizacionales. Teniendo en cuenta que muchas de las organizaciones que tienen implementada esta modalidad de trabajo, carecen de información suficiente y precisa para que los resultados obtenidos sean los esperados. Incluso, no disponen de metodologías apropiadas para que los cambios que su implementación implica, impacten de manera positiva en el talento humano. También se presentan carencias a nivel conceptual y organizacional en las empresas que hacen uso de esta forma de trabajo, con las dificultades y los costos que esto involucra.

En este trabajo se definirán las implicaciones de orden conceptual, procedimental, actitudinal y legal para formular un modelo viable y sistemático de teletrabajo. Asimismo, este proyecto se ocupará de describir cuáles son los métodos para definir los cargos y los procesos que podrían ser ejecutados bajo la modalidad de teletrabajo. Mediante una gestión eficiente liderada por el área de talento humano, las organizaciones pueden aumentar su productividad con un manejo adecuado y una retroalimentación eficiente, que les permita altos niveles de responsabilidad, competencia, conocimiento y autocontrol a los colaboradores.

Sin duda, esta investigación será de gran aporte y contribuirá a los procesos productivos de cualquier organización que, desde su direccionamiento estratégico, contemple la posibilidad de implementar esta nueva forma de trabajo el teletrabajo es una excelente opción para personas con algún tipo de limitación que no pueden

transportarse físicamente a su área de trabajo y para las personas que viven fuera del país o a largas distancias de su trabajo.

El teletrabajo permite la multiplicidad de tareas, los retos productivos a los que se ven enfrentadas las entidades u organizaciones, la movilidad en la ciudad, entre otras variables, hacen que un entorno laboral actual no sea el mismo de una década atrás. El proyecto Implementación del Teletrabajo en la en la CGN, pretende crear la modalidad del teletrabajo en esta entidad, con el fin de incursionar en las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones, Así de esta manera mejorar el servicio y atención en la entidad.

1.4. Objetivo General

Desarrollar el Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación, fundamentado en los lineamientos de la Administración de Proyectos del PMI, y en cumplimiento de la normativa nacional, con el fin de mejorar los indicadores de desempeño y productividad del talento humano en la Institución.

1.5. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de situación sobre el contexto nacional para la implementación del proyecto, de manera que puedan ser identificadas las necesidades y responsabilidades, al interior de la entidad para la realización del proyecto de teletrabajo.
- Realizar el plan de gestión del alcance del proyecto, con la finalidad de definir las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Realizar el plan de gestión del tiempo, con la finalidad de establecer la duración de las actividades, sus atributos y programación para obtener el cronograma del proyecto.

- Elaborar el plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido para la ejecución del proyecto.
- Definir el plan de gestión de la calidad para identificar los requisitos necesarios para garantizar la calidad del proyecto.
- Desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades del personal que participará en el proyecto.
- Elaborar el plan de gestión de la comunicación, para identificar y propiciar el correcto uso de los canales y los documentos del proyecto.
- Establecer el plan de gestión de riesgos para identificarlos y administrarlos de forma oportuna.
- Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para identificar el proceso de adquisiciones que realiza la empresa, así como posibles proveedores para el desarrollo del proyecto.
- Elaborar el plan de gestión de los interesados para determinar su influencia en el desarrollo del proyecto y administrar adecuadamente sus necesidades y expectativas.

2. MARCO TEÓRICO

Para la CGN (Contaduría General de la Nación) incursionar en el tema del teletrabajo TT (Teletrabajo), como una nueva opción laboral en Colombia, es necesario conocer, interpretar y profundizar en los diferentes conceptos, teorías, legislaturas e impactos que están relacionados con este desde el momento de su implementación, estabilización y consolidación en las organizaciones. Se aclara que, dentro del cuerpo del trabajo, aparecerá el concepto trabajo tradicional o su sinónimo trabajo convencional TC (Convencional), con el objeto de no incurrir en malas interpretaciones. En Colombia quienes se han encargado de respaldar, reglamentar y divulgar el teletrabajo son el Ministerio de la Tecnología y las Telecomunicaciones TIC, y el Ministerio del Trabajo. Desde el campo Internacional se encuentra la Organización Internacional del Trabajo - OIT, la cual tiene una reglamentación que permite a nivel mundial reconocerle como una modalidad de trabajo aceptada.

2.1. Marco Institucional

La Contaduría General de la Nación es una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, reglamentada mediante la ley 298 del 23 de julio de 1996, La Contaduría General de la Nación es el organismo técnico de regulación de la Contabilidad pública del país (CGN), que en desarrollo del mandato Constitucional tiene las siguientes funciones:

- Determinar las políticas, principios y normas de Contabilidad que deben regir en el país para el sector público.
- Unificar, centralizar y consolidar la información contable.
- Elaborar el Balance General Consolidado de la Nación.
- Expedición de certificación sobre categorización de municipios, distritos y departamentos, derivadas de las leyes 617 de 2000, 715 de 2001 y 716 de 2001 (CGN).

2.1.1. Antecedentes de la Institución

La Contaduría General de la Nación (CGN), la Universidades y Entidades Públicas del País pretenden acordar la implementación de la modalidad del Teletrabajo en la entidad. El objetivo del Proyecto es apoyar las actividades y desarrollo de funciones en materia de trabajo y la modalidad aplicada para el desarrollo de las mismas a cabalidad. El proyecto del Teletrabajo abordara el tema como una oportunidad laboral para muchas personas como una nueva estrategia laboral.

De esta forma el proyecto conlleva a ver el teletrabajo como una alternativa innovadora, que se diferencia del trabajo tradicional o convencional, porque no se desarrolla necesariamente desde un espacio físico determinado como en una oficina al interior de una entidad, empresa u organización, porque requiere de la incorporación significativa de las tecnologías de la información y las tecnología de comunicaciones (TIC) como medio para soportar el trabajo a distancia.

Es decir, el teletrabajo implica que se puede trabajar desde la casa o desde cualquier otro espacio, ya que el contacto con los clientes, proveedores o empresas se establece por medio de un soporte electrónico. Para revisar el tema del teletrabajo es necesario revisar sus antecedentes ya que esta modalidad surge a causa de la problemática económica del petróleo en 1973, que llevó a reestructuraciones en el personal operativo de las organizaciones, un factor que desde el campo de la administración se toma como decisión para poder dar una solución al tema económico como una forma de recuperarse de dicha crisis. En este contexto de inestabilidad tanto económica (para las empresas) como laboral (para los trabajadores), se hicieron ajustes para volver a la teoría de Taylor y a la administración de los tiempos y movimientos, con lo cual empezaron a evidenciarse los costos ocultos generados por las empresas y el impacto social que generaban. Todo esto conduce a generar nuevas estrategias para que el trabajador tenga mayor flexibilidad y para que las empresas puedan disminuir sus costos y diversificar la oferta laboral que se necesitaba.

Esto conduce entonces a maximizar la fuerza laboral y a la reducción de los tiempos muertos en los cuales el trabajador debía estar disponible en caso de ser requerido.

Todo esto nos lleva a pensar en los conceptos de innovación y tecnologías de vanguardia que hoy se aplican en el mundo, el surgimiento de nuevas técnicas y tecnologías que terminan inyectando a las empresas y entidades una nueva forma de hacer las cosas, innovando e incursionando en la era de globalización, como la evolución empresarial a todos los niveles.

2.1.2. Misión y Visión

La misión del contaduría General de la Nación describe qué hacemos, para que lo hacemos y como lo hacemos, la visión expresa la CGN que se quiere. La misión y la visión fueron construidas de manera participativa por todos los servidores públicos y contratistas de la entidad.

“Misión: Somos la entidad rectora responsable de regular la contabilidad general de la nación, con autoridad doctrinaria en materia de interpretación normativa contable, que uniforma, centraliza y consolida la contabilidad pública, con el fin de elaborar el Balance General, orientado a la toma de decisiones de la administración pública general, que contribuye a la gestión de un Estado moderno y transparente.” (CGN, 2014).

“Visión: A 2020 la CGN será reconocida como la entidad líder que habrá consolidado un nuevo Sistema Nacional Contable Público del país y que provea información contable oficial con calidad y oportunidad para los diferentes usuarios, de acuerdo con estándares nacionales e internacionales de contabilidad que contribuya a generar conocimiento sobre la realidad financiera, económica, social y ambiental del Estado colombiano. (CGN, 2014).

2.1.3. Estructura Organizativa

La estructura organizativa está definida de forma Jerárquica y Funcional por Dependencia, Organización Jerárquica y Funcional - Funciones por Dependencia. Las funciones aparecerán debajo del Organigrama (Ver Figura 3):

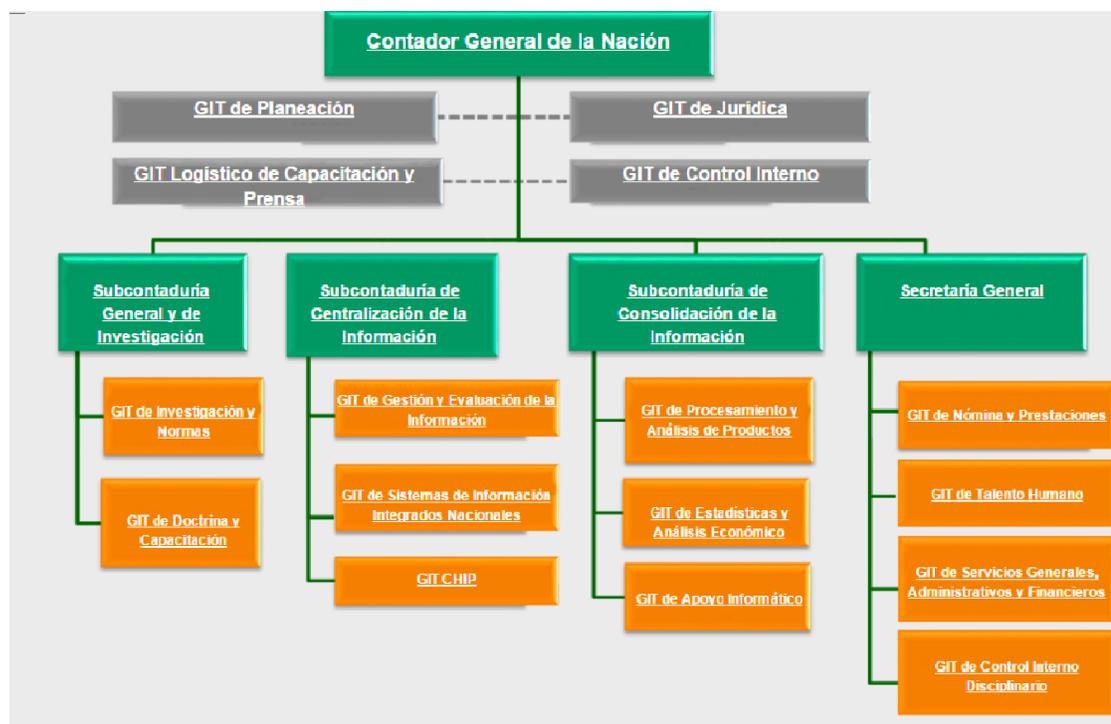


Figura 3 Estructura Organizativa. Fuente CGN, 2014

2.1.4. Productos que Ofrece

De acuerdo con la misionalidad de esta institución los entregables relevantes en la contaduría general de la nación CGN son:

- Balance General de la Nación:** Es un documento en el cual se consolida toda la información financiera de las entidades públicas de país y contable de la Nación. La Contaduría General de la Nación - CGN, en desarrollo de su misión elabora el Balance General Consolidado de la Nación, del Nivel Territorial, y del Sector Público. Boletín de Deudores Morosos: el boletín de

deudores morosos del estado BDME es la relación de las personas naturales y jurídicas que, a cualquier título, a una fecha de corte, tienen contraída una obligación con una entidad pública de cualquier orden o nivel, cuya cuantía supera los cinco salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y más de seis (6) meses de mora, o que, habiendo suscrito un acuerdo de pago, lo haya incumplido.

- **Régimen de Contabilidad Pública:** Es un documento que contiene las normas contables y políticas que normalizan el ejercicio de la contabilidad pública en Colombia. Los entregables del proyecto se especifican en la gestión del alcance con la implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN) se describen a continuación los beneficios del desarrollo del proyecto para la entidad descritos claramente en la Guía del Libro Blanco para la CGN como Plan piloto de Implementación de la modalidad.

Los cinco beneficios del teletrabajo que todo empresario debe saber

En Colombia son cada vez más las empresas que se han cambiado el chip para adoptar el Teletrabajo, una forma de organización laboral que fue definida en el país bajo la Ley 1221 de 2008 y que hoy ya cuenta con 45 mil personas prestando sus servicios bajo esta modalidad.

- **Aumento de la Productividad y Reducción de Costos Fijos:** Mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio, los costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos, es decir, la reducción de costos fijos en proyecto, mantenimiento, servicios públicos, adquisición de hardware y software -aprovechando los dispositivos de propiedad del

trabajador- inciden en la disminución del esfuerzo en mantenimiento de equipos.

- **Mejora de la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo:** Está demostrado que los colaboradores de las organizaciones que trabajan bajo esta modalidad ahorran: tiempos en desplazamientos, dineros asociados a combustible, parqueaderos o transporte público, gastos en alimentación y mejoras significativas en la salud al consumir alimentos que preparan en sus hogares. Además, las personas reducen el estrés derivado de los largos desplazamientos y mejoran los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.
- **Promueve la inclusión social:** Personas en condición de discapacidad, privadas de la libertad, población vulnerable o cabezas de familias, encuentran en este tipo de trabajo una oportunidad de ser económicamente activos gracias a las tecnologías de la información y comunicaciones. Recientemente en Colombia se firmó el pacto por el teletrabajo con el sector justicia, el cual diseñará e implementará un plan maestro que permita a la población privada de la libertad capacitarse y posteriormente ser calificada para teletrabajar.
- **Aporta al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reduce los índices de contaminación:** La huella de carbono es la medición del impacto o la marca que deja una persona sobre el planeta en su vida cotidiana, el teletrabajo ayuda a disminuir la contaminación gracias a la reducción de desplazamiento de los trabajadores a las oficinas, lo que también contribuye al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas laborales que impacta notoriamente en la calidad de vida de los ciudadanos.

- **Impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías:** La tecnología es el soporte fundamental para la implementación del Teletrabajo, las empresas que invierten en plataformas para el desarrollo de esta modalidad laboral ganan en productividad y optimización de sus recursos TIC. El teletrabajador sabe que la tecnología es su mejor aliado, por eso propende por estar actualizadas en el adecuado uso de herramientas ofimáticas, software, aplicaciones, entre otras.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

Para dar inicio a esta parte es necesario empezar por delimitar los conceptos de proyecto, administración de proyectos, ciclo de vida del proyecto, áreas del conocimiento y guía para la dirección de proyectos PMBOK, ya que por tratarse de términos que, puede presentar significados diferentes y no siempre se emplean en el mismo sentido (PMBOK, 2013).

2.2.1. Proyecto

Los proyectos por definición tienen una fecha de inicio y finalización determinados, al igual que un alcance, presupuesto, resultados específicos y recursos asignados. Adicionalmente, cada proyecto, por similar que sean las actividades y los alcances, se tornan diferentes porque las circunstancias cambian, y las cosas siempre son distintas cuando se lidia con personas.

Una de las funciones primordiales de los administradores de proyectos es administrar los procesos internos de los proyectos permitiendo el desarrollo planeado, programado y del trabajo que permita la consecución exitosa del o los proyectos. Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque

sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Así mismo, se puede poner final al proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no necesariamente que la duración del proyecto sea corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera perdure durante siglos.

Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos. Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto, esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto sin embargo se tiene en cuenta la Guía del Libro Blanco para la CGN como Plan piloto de Implementación de la modalidad. Por ejemplo, los edificios de oficinas se pueden construir con materiales idénticos o similares, y por el mismo equipo o por equipos diferentes. Sin embargo, cada proyecto de construcción es único, posee una localización diferente, un diseño diferente, circunstancias y situaciones diferentes, diferentes interesados, etc. Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo que sigue los procedimientos existentes de una organización.

En cambio, debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto general. Las actividades del proyecto pueden ser nuevas para los miembros del equipo del proyecto, lo cual puede requerir una planificación con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina. Además, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede

involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones. (PMBOK, 2013, págs. 3-48) Un proyecto puede generar:

- **Un producto**, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- **Un servicio** o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución); Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos);
- **Un resultado**, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiara a la sociedad). (PMBOK, 2013).

Ejemplos de proyectos incluyen, entre otros:

- El desarrollo de un nuevo producto, servicio o resultado;
- La implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización;
- El desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software);
- La realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será adecuadamente registrado;
- La implementación de las TIC y la plataforma informática;
- La implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes.

Según Pablo Lledó en su Libro “Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso” se define “Proyecto” como “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Lledó, 2009).

Esto hace una diferencia muy marcada con el “Trabajo Operativo” que consiste en “efectuar permanentemente actividades que generan un mismo producto o proveen un servicio repetitivo (Lledó, 2009).

Ampliando el concepto “Proyecto” según el PMI, Siendo más específicos, ¿qué es un proyecto? Un proyecto es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único, pueden ser considerados en grupos:

Es temporal dado que tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos.

Es único ya que no es una operación rutinaria, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta particular. Un equipo de proyecto a menudo incluye a las personas que no siempre trabajan juntas, y a veces son de distintas organizaciones o de varias regiones o países distintos. Los ejemplos de proyectos incluyen, entre otros, el desarrollo de un software para mejorar un proceso de negocio, la construcción de un puente o de un edificio, un esfuerzo de recuperación luego de un desastre natural, o la entrada en un nuevo mercado para vender.

2.2.2. Administración de Proyectos

La administración de proyectos es una metodología aplicada en todo el Mundo, forma parte de todas las empresas e instituciones modernas para alcanzar sus objetivos en un tiempo determinado. De acuerdo al (PMBOK, 2013) en todos los proyectos existen cinco grupo de procesos, 10 áreas de conocimiento y 47 procesos. La dirección de proyectos, es la aplicación del conocimiento, de las

habilidades, y de las técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva. Es una competencia estratégica para las organizaciones, y les permite atar los resultados de los proyectos a las metas del negocio, y así competir mejor en su mercado.

Que es la Gerencia de Proyectos / Project Management:

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos del mismo

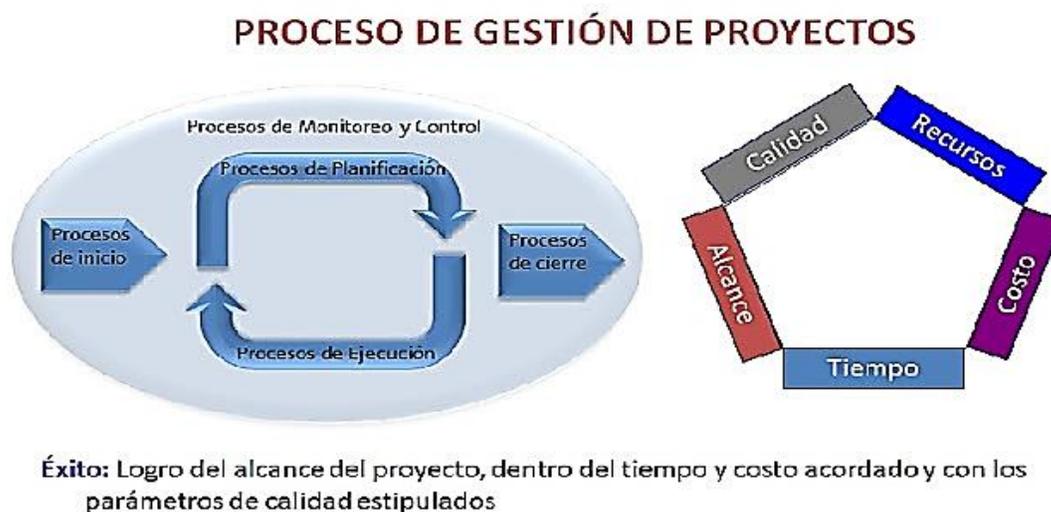


Figura 4: Proceso Gestión de Proyectos. Fuente (Aranguren, 2015)

Pues por pequeño que sea el proyecto, se requieren habilidades de administración del mismo para sortear las diferentes situaciones que se presenten, y además garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de los tiempos estipulados. Estas habilidades van desde la definición del proyecto, hasta la administración de las medidas de avance del mismo.

2.2.3. Ciclo de Vida de un Proyecto

El ciclo de vida son estas fases, o etapas. Existen diversas propuestas como la que se señala en el gráfico: Conceptual – Desarrollo de la Planificación – Implementación – Terminación.

Se pueden observar 4 fases primordiales en un Ciclo de Vida de Proyecto las cuales son: evaluación, identificación, ejecución, preparación y diseño. Para aclarar este punto es necesario tener claro las partes que componen todo el Ciclo:

- **Ciclo:** es un proceso continuo; serie de fases que se realiza en un tiempo determinado, que tiene una secuencia y que puede ser repetitivo para cumplir un objetivo.
- **Vida del proyecto:** Comienza desde que inicia o surge la idea de proyecto, hasta que se materializan las actividades (Ver Figura 6):

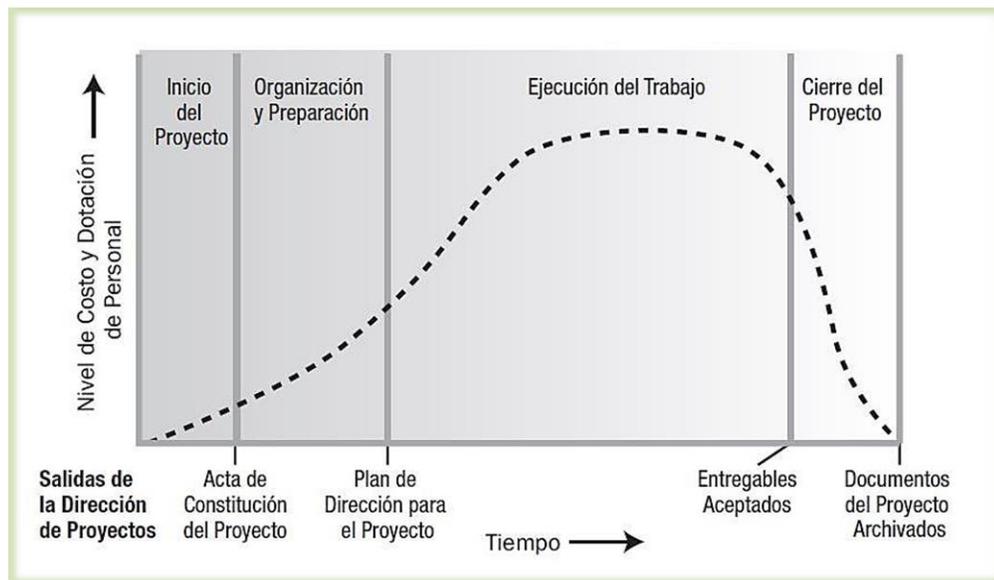


Figura 5: Ciclo de Vida del Proyecto. Fuente PMBOK, 2013

La estructura simple del ciclo de vida del proyecto sin importar el tamaño o complejidad, está compuesta por las fases de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

- Define las actividades de cada fase.
- Define los criterios de aceptación de los subproductos y entregables.
- Define los recursos necesarios para cada fase del proyecto.

- Define los controles y monitoreo de cada fase.

Normalmente, el ciclo de vida del proyecto está contenido dentro de uno o más ciclos de vida del producto. Debe tenerse cuidado en diferenciar el ciclo de vida del proyecto del ciclo de vida del producto. Todos los proyectos tienen un propósito u objetivo, pero en aquellos casos donde el objetivo es un servicio o resultado, puede haber un ciclo de vida para el servicio o resultado, pero no un ciclo de vida del producto (PMBOK, 2013). Finalmente, es importante mencionar que las “Fases del Ciclo de Vida” de un proyecto no son lo mismo que los “Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos”, y que se debe distinguir estratégicamente para no tener confusiones a la hora de establecer acciones o tomas de decisiones que perjudique el éxito del proyecto.

2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos

Los Procesos de la Dirección de Proyectos, se pueden definir como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir servicios, personal, instalaciones y equipos, habilidades y metodologías de gestión, recursos financieros. Los procesos pueden ser, tanto procesos relacionados con el producto del proyecto, como con la gestión del proyecto. (Lledó, 2009) Los procesos de producto son los que crean y especifican el proyecto. Están íntimamente relacionados con el ciclo de vida y varían según el sector Público.

La dirección de proyectos puede entenderse como un conjunto de procesos interdependientes que, si son desarrollados y ejecutados de manera integrada y coordinada, permiten alcanzar los objetivos planteados. De acuerdo con el estándar PMI: Los procesos de dirección de proyectos pueden ser organizados en los cinco grupos siguientes, constanding cada uno de ellos de uno o varios procesos:

- **Procesos de iniciación**, para autorizar el comienzo del proyecto o de cualquiera de sus fases.
- **Procesos de planificación**, para definir y refinar objetivos, selección de la mejor alternativa o enfoque de proyecto para alcanzar los objetivos propuestos para el proyecto.
- **Procesos de ejecución**, para coordinar todo tipo de recursos necesarios para llevar a cabo el plan desarrollado en los procesos de planificación.
- **Procesos de seguimiento y control**, para asegurar que se alcanzan los objetivos planteados mediante la supervisión y medición del rendimiento que permita tomar las acciones correctivas necesarias.
- **Procesos de cierre**, para aceptar el proyecto o una de sus fases y proceder además al cierre ordenado del mismo (Ver Figura 5):

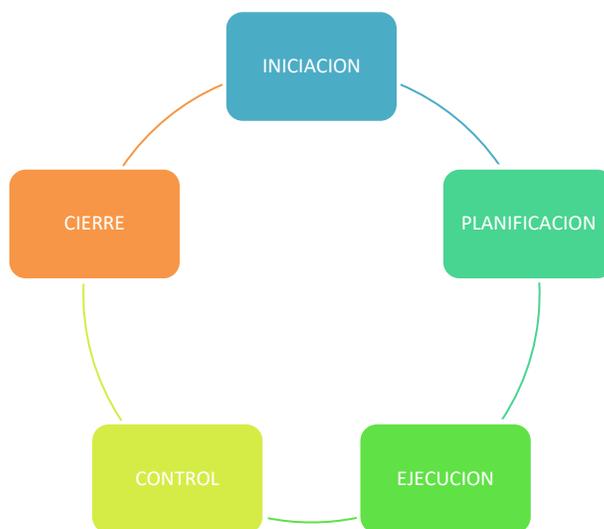


Figura 6: Fases del proyecto. Fuente Propia, 2016

Estos grupos de procesos están relacionados, de manera que las salidas de algunos de ellos constituyen las entradas de otros. En muchas ocasiones los procesos son iterados. Por ejemplo, aunque la planificación preceda a la ejecución, una vez realizada ésta el plan de proyecto es actualizado o revisado. Otro ejemplo podría ser cuando es preciso realizar sucesivas iteraciones o análisis de compromiso de diferentes procesos de planificación (planificación de tiempos,

calidad, alcance, etc.) para poder llegar a la planificación definitiva reflejada en la versión final del plan de proyecto que permita cumplir con las restricciones u objetivos del proyecto.

2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Según PMI, (2013). Existen diez áreas del conocimiento que se definen por los requerimientos específicos de conocimientos con los que la persona gerente de proyectos debe estar familiarizada para llevar a cabo un trabajo profesional, estas áreas de conocimiento son: gestión de la Integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados del proyecto. (p.60).

- **Gestión de la integración del proyecto.** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. La gestión de la integración del proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento. (PMBOK, 2013, págs. 60-71).
- **Gestión del alcance del proyecto.** Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de esta área, es definir y controlar qué se incluye y qué no, en el proyecto.
- **Gestión del tiempo del proyecto.** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, los cuales son: Definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos de las

actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.

- **Gestión de los costos del proyecto.** Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la calidad del proyecto.** Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.
- **Gestión de los recursos humanos del proyecto.** Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les ha asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.
- **Gestión de las comunicaciones del proyecto.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- **Gestión de los riesgos del proyecto.** Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones del proyecto.** Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. Incluye los procesos de

gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra.

- **Gestión de los interesados del proyecto.** (A partir de la edición del 2013 del PMBOK se agrega esta área de conocimiento) (PMBOK, 2013, págs. 391-413) Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. Se incluye como nueva área del conocimiento a los “interesados o stakeholders”.

2.3. Otra Teoría propia del tema de interés

2.3.1. Implementación del Teletrabajo en CGN

Al implementar un proyecto de Teletrabajo en una organización, surgen diversas dudas, entre ellas: el régimen jurídico que se debe aplicar, la manera de blindarse jurídicamente, la protección de la información y los datos, el control al trabajador, los costos que las partes asumirán, las responsabilidades que se generarán, las aplicaciones con las que van a interactuar, la evaluación de los puestos de trabajo (que sean factibles para realizar dichas actividades) y las expectativas que quieren lograr.

No debe ser en ningún momento, un capricho aislado de gerencia y más bien, se deben evaluar primero los beneficios y riesgos que puedan generarse. Para ello se debe tener en cuenta algunos puntos que permiten una buena implementación del modelo del teletrabajo:

- **Políticas de Teletrabajo:** Deben quedar claros los alcances que representan para cada una de las partes esta modalidad. El principio básico que debe ser el punto de partida de las organizaciones y el

trabajador, obedece a que la vinculación a través del Teletrabajo es voluntaria y el empleado podrá solicitar en cualquier momento al contratante, volver a la actividad laboral anterior. Estas políticas hacen parte integral del contrato de trabajo y deben incorporar los siguientes elementos:

- **Comunicaciones:** La organización y el trabajador deberán establecer el medio por el cual se comunicarán, ya sea vía telefónica, correo electrónico, mensajería instantánea o videoconferencia. Una buena comunicación es un puente capaz de generar éxito en el Teletrabajo. En ese sentido, la incertidumbre que existe por parte de las organizaciones o entidades.
- **Aplicaciones y contenidos:** Mediante los programas de acceso remoto, los teletrabajadores tienen contacto con la organización, de esta manera, el ancho de banda influirá en la rapidez y velocidad con que se manejen las comunicaciones. Las redes sociales, dispositivos móviles y aplicaciones colaborativas que se posicionan como nuevas tendencias en los espacios laborales sirven como instrumentos para desarrollar tareas específicas. Con base en ello, el empleador deberá suministrar los paquetes de programas informáticos que el trabajador deberá usar, la mayoría de estos poseen servicios de correos electrónicos, calendario, colaboración en línea, mensajería instantánea etc.
- **Acceso a equipos informáticos:** Los más usados por los teletrabajadores son los ordenadores y teléfonos inteligentes, sin embargo, se debe especificar en la política de Teletrabajo que cuando los equipos sean suministrados por el empleador, el empleado deberá tener cuidado total y uso adecuado de ellos. Igualmente, bajo qué causas los deberán devolver y cómo solucionar determinadas situaciones en caso de presentarse algún incidente. Se deben tomar medidas tecnológicas para la seguridad en el acceso remoto, el modo de autenticación, definir los dispositivos que el

teletrabajador utilizará para mantener conexión con la empresa permanentemente, se deberá capacitar al trabajador en cuanto a buenas prácticas correspondientes al manejo idóneo del correo electrónico corporativo y en general, de todas las herramientas digitales que tenga a su disposición.

- **Tele-disponibilidad:** Esta es una de las situaciones que las empresas deben saber manejar con los teletrabajadores, la cual puede proporcionarse mediante el correo electrónico, mensajería instantánea, teléfono etc., y se realizará en el lapso de tiempo que las partes establezcan. Dependiendo de quién se haga responsable, esta deberá garantizar que el teletrabajador tenga los equipos informáticos, como el software necesario para una adecuada conexión sin interrupciones en el momento en que esté trabajando.

Es importante establecer las metas y objetivos que uno espera del otro y que estas queden por escrito, para evitar recargas de trabajo o beneficios en exceso, ya que suele suceder no solo por parte del teletrabajador, sino por la misma organización.

Aquellas organizaciones o entidades que establezcan con el teletrabajador que desde su hogar realizará las actividades laborales, deberán tener en cuenta las siguientes condiciones: el ordenador, iluminación, climatización, acústica, modo y tiempo de utilización de las pantallas, mantenimiento de los equipos, ergonomía, prevención de riesgos laborales, normas de actuación en caso de producirse un accidente, evaluación de los riesgos del lugar de trabajo, servicio de vigilancia en salud, aplicación adecuada de las normas de seguridad, análisis de la carga del trabajo, formación en prevención de riesgos laborales, planteamiento de medidas por el aislamiento y posible desvinculación afectiva por parte del trabajador. Para definir claramente la implementación del modelo en la Contaduría General de la

Nación (CGN) (CGN, s.f.) teniendo en cuenta los puntos claves del decreto de Teletrabajo expedido por el Ministerio del Trabajo (Ver Figura 7):

ANTES	AHORA
 Horarios rígidos 8am - 5 pm	 Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados
 Trabajo únicamente en la sede de la organización	 Trabajo desde cualquier lugar
 Uso de computadores únicamente en la oficina	 Dispositivos propios (BYOD)
 Sistemas de monitoreo y control físicos	 Evaluación por resultados
 Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos	 Reuniones virtuales con participaciones ilimitadas

Figura 7: Que es el Teletrabajo. (Ministerio de TIC - MinTrabajo, 2012, pág. 13)

2.3.2. Elementos

Es necesario destacar que el uso de las nuevas tecnologías de la información (TIC) no ha sido ajeno a otras modalidades de trabajo que se realizan a distancia. Ello hace necesario la caracterización de los límites que contribuyen a modelar la idea de teletrabajo:

- "El teletrabajo se refiere a trabajo que se realiza fuera del lugar normal de trabajo", lo cual implica que el trabajador no se encuentra físicamente vinculado a su centro de trabajo en la totalidad del tiempo que cumple con sus obligaciones contractuales.
- "El teletrabajo se refiere al trabajo que implica el uso de las TIC", la "presencia" del trabajador en el proceso productivo se realiza mediante el uso y soporte de las Tecnologías de la Información.
- "El teletrabajo refiere a trabajo que se organiza de manera diferente", este elemento ayuda a diferenciar el teletrabajo de otros sistemas de empleo, aun cuando cumplan con las variables anteriores. Como ha sido referido, existen labores que se realizan fuera de centros de trabajos específicos y con apoyos de las tecnologías de la información; sin embargo, el teletrabajo modifica la organización y los métodos con los que tradicionalmente interactuaba el trabajador en su puesto de trabajo y con la empresa. Tal migración, en términos físicos, no es una sustracción del trabajador de su ambiente laboral para obligarlo a adoptar modelos negocios basados en SOHO (Small Office, Home Office / Pequeña oficina, oficina en casa). (Ministerio de TICs- Min Trabajo, 2012).

Dentro de las Ventajas para el Trabajador, encontramos entre otras las siguientes:

- Mayor autonomía, flexibilidad y movilidad

- Aumento de la productividad
- Más oportunidades laborales
- Mayor especialización
- Más vida familiar
- Mejor integración laboral de personas con discapacidad
- Más unificación familiar de objetivos
- Posibilidad de combinar el trabajo profesional con las tareas domésticas
- Menor estrés
- Menos desplazamientos, evitando o reduciendo los movimientos pendulares (más respeto al medio ambiente)
- Elección personal del entorno de trabajo
- Favorece el acceso a la formación (por medio de la teleformación), con la ventaja añadida de que se aprende a través del medio con que se va a trabajar.
- Más tiempo libre, mejor rendimiento que en la oficina, horario flexible, mejor calidad de vida.
- Herramienta útil para mejorar el ejercicio de cualquier profesión, desvinculada del lugar y del horario, adaptando el trabajo a la vida y no la vida al trabajo, y sustituyendo "obligación" por "Responsabilidad"
- Modalidad más racional de trabajo, permite recuperar la profesionalidad y la especialización en el trabajo autónomo e independiente.
- Ser uno "su propio jefe". Los teletrabajadores desempeñarán sus funciones sin moverse de casa disponiendo y organizando su tiempo, con lo que podrán realizarse en otros campos, (familiar, aficiones, relaciones...). También es posible el desarrollo de la actividad profesional en otros lugares, no necesariamente el hogar.

Dentro de las ventajas para la empresa, encontramos entre otras las siguientes:

- Menos problemas de convivencia entre empleados
- Mayor productividad debido a la implantación del trabajo por objetivos

- Menor coste por producción
- Menor necesidad de equipamiento
- Más acceso a profesionales de alto nivel
- Eliminación de control horario
- Mejora de plazos de entrega
- Posibilidad de modificar horarios de trabajo
- Eliminación del absentismo laboral
- Implementación de las nuevas tecnologías de la información, ya que la empresa que contrata teletrabajadores está obligada a disponer de equipos adecuados para poder realizar un trabajo ágil.
- Reducción de costos: la creación de un puesto de teletrabajo resulta un 50% más barato que un puesto presencial.
- Facilidad de expansión geográfica
- Crecimiento sin cambios estructurales
- Mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo, que pueden ser compartidos por distintos trabajadores.

Dentro de las ventajas para el Estado – Sociedad, encontramos entre otras las siguientes:

- Posibilidad de implementar políticas públicas para aprovechar los ciclos del Bono Demográfico.
- Menor contaminación al disminuir el traslado de trabajadores desde sus casas a sus puestos de trabajo presencial.
- Menos problemas de circulación al disminuirse los traslados o hacerse en horas menos congestionadas.
- Menos accidentes de tráfico con la consiguiente reducción de indemnizaciones de compañías de seguros y/o lesiones físicas.
- Menor dependencia del petróleo para economías que tienen una gran dependencia de esta fuente de energía.

Las desventajas del teletrabajo pueden resumirse en la falta de ambiente laboral y disminución de relaciones sociales que también puede repercutir en conflictos familiares, ya que se difuminan las barreras entre trabajo y familia.

- No hay separación entre el trabajo y la vida familiar o el ocio.
- Es un método de trabajo muy solitario, que puede repercutir en el rendimiento del trabajador, ya que éste no puede consultar con otros colegas, al menos no en persona, cómo está evolucionando su trabajo.
- A nivel de empresa, se difuminan las jerarquías hasta el punto de desaparecer, ya que el trabajador suele tener contacto directo únicamente con un jefe.
- Desventajas para el Trabajador
- El ambiente en el que el trabajador labora puede no ser el más apto para la realización de sus actividades.
- Puede provocar el sedentarismo.
- Puede aumentar conflictos o distracciones dentro del núcleo familiar.
- Pérdida de colaboración y relaciones personales con otros trabajadores de su área.
- Algunas veces horarios ilimitados, incluidos los fines de semana.
- Algunas personas pueden sentirse aisladas o solitarias debido al poco o nulo contacto social con compañeros de trabajo u otros seres humanos ajenos a la familia.

Dentro de las desventajas para la empresa, encontramos entre otras las siguientes:

- Suele haber pérdida de jerarquías, aunque este hecho no tiene por qué constituir una desventaja, sino que puede aportar mayor agilidad a la empresa en su toma de decisiones.
- Las compensaciones monetarias pueden exceder el coste total del trabajador a tiempo completo en la oficina o almacén.

- Se pueden crear conflictos derivados de la lealtad de los teletrabajadores cuando accedan a los bancos de datos de la compañía.
- Se da una menor identificación del trabajador con la empresa.
- El aislamiento físico produce una menor socialización y participación del trabajador. (Ministerio de TIC's- Min Trabajo, 2012)

Cuadro 1: Etapas del Teletrabajo en Colombia. Fuente Colombia Digital, 2009

No.	Hito	Descripción
1.	Julio de 2008, Ley 1221 de 2008	Se reconoce el teletrabajo en Colombia estableciendo garantías laborales a los trabajadores y de seguridad jurídica para los empleadores.
2.	mayo 2012	Se establecen los requerimientos para la implementación del teletrabajo en el sector público y privado
3.	Feria Internacional de Teletrabajo	Se firma del pacto por teletrabajo Reunión grupo de Teletrabajo del ELAC de la CEPAL 2015. En el marco de la primera feria de teletrabajo, donde asistieron más de dos mil personas y aproximadamente 30 expertos entre nacionales e internacionales, el Gobierno Nacional lanzó el programa del pacto por el teletrabajo, un alianza pública – privada, donde las entidades firmantes se comprometen a adoptar el teletrabajo.
4.	agosto de 2012 Transferencia de conocimientos Argentina – Colombia	El Ministerio de Trabajo de Colombia recibe asistencia técnica del Ministerio de Trabajo de Argentina, para conocer de primera mano la política pública adoptada en ese país en materia de teletrabajo.
5.	Septiembre 2012: Estudio percepción penetración teletrabajo Bogotá	En este estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría y Colombia Digital, y contratado por el Ministerio TIC, se dio a conocer la línea base del teletrabajo en Colombia, su nivel de percepción y penetración en el país, así como las principales ventajas y obstáculos de las empresas al adoptar esta modalidad.

No.	Hito	Descripción
6.	Noviembre de 2012: Lanzamiento del libro blanco del Teletrabajo	Se lanza la primera versión del libro de teletrabajo en la ciudad de Medellín, este documento es una guía práctica que le ayuda a las organizaciones a adoptar el teletrabajo a través de una metodología propuesta.
7.	Abril de 2013: Inicio de las actividades de la comisión asesora del teletrabajo	La comisión asesora de Teletrabajo, compuesta en su momento por el Ministerio TIC, el Ministerio del Trabajo, y la Corporación Colombia Digital, asesora a 150 entidades públicas y privadas interesadas en adoptar esta práctica Laboral.
8.	Julio de 2013: Firma pacto por el teletrabajo, capítulo Antioquia	Antioquia como departamento líder en la adopción del teletrabajo, abre los capítulos de teletrabajo, donde más de 12 organizaciones firmaron el pacto.
9.	Agosto de 2013: Iniciación del curso de formación en competencias para el teletrabajo.	El curso estuvo dirigido a más de 700 personas de las ciudades de Bogotá, Pereira y Medellín para fortalecer las competencias requeridas para el teletrabajo.
10.	Septiembre de 2013: Instalación y puesta en marcha de la red nacional de Fomento al Teletrabajo	Se dio inicio a las comisiones técnicas de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo las cuales deberán trabajar dentro de su área en aspectos de apropiación tecnológica, población vulnerable, aspectos organizacionales y jurídicos, formación y capacitación. Estas comisiones se reúnen cuatro veces al año.
11.	Octubre de 2013: Firma pacto por el Teletrabajo Capítulo eje cafetero	Se firmó el pacto por el teletrabajo en el capítulo eje cafetero: ciudades como Armenia, Pereira y Quindío se sumaron a la firma, entidades públicas y privadas, iniciaron este 2014 con la adopción de esta modalidad
12.	Diciembre de 2013	Se realiza el foro de Teletrabajo en Colombia Se firma pacto por el teletrabajo – Capítulo Valle del Cauca Se firma pacto por el teletrabajo – Capítulo Cundinamarca Lanzamiento de la guía jurídica para la implementación del teletrabajo Se elabora la guía de prevención de riesgos laborales en el

No.	Hito	Descripción
		<p>teletrabajo</p> <p>Este mes fue importante para el tema de teletrabajo, ya que se firmaron los pactos de teletrabajo en Valle del Cauca y Cundinamarca, sumándose casi 40 entidades en total.</p> <p>Se realizó el Foro: Teletrabajo, Innovación, Productividad y Calidad de vida, el cual contó con la participación de Expertos internacionales y empresas nacionales.</p>
13.		Se lanza la guía jurídica sobre la modalidad laboral la cual contiene jurídica brindándole a las organizaciones seguridad, protección y garantías sobre los derechos de los trabajadores
14.	Enero a abril de 2014: Firmas pacto por el teletrabajo	Durante este 2014, muchas entidades han firmado el pacto por el teletrabajo, entre ellas están el Concejo de Bogotá, la Cámara de Comercio de Bogotá y COLPENSIONES, entre otras. A este ritmo, poco a poco se logrará la meta de 150 Entidades firmantes del pacto.

Teniendo en cuenta la forma en que se ha venido desarrollando el teletrabajo en Colombia y las cifras emitidas por el diario La República, se encuentra que los datos son alentadores y muestran cómo este tipo de modalidad laboral ha venido evolucionando y la forma como se ha impulsado como una estrategia interesante para empresas especialmente del sector servicios, tal y como se aprecia en los cuadros (Ver Cuadro 2, 3, 4 y 5).

Cuadro 2 Teletrabajadores en Colombia, Fuente Diario La República, 2013

CIUDAD	TELETRABAJADORES
Bogotá	23.485
Cali	3.012
Medellín	2.850
TOTAL	31.533

Cuadro 3 Empresas Teletrabajadores en Colombia, Fuente La República, 2013

CIUDAD	EMPRESAS
Bogotá	3.131
Cali	485
Medellín	436
Barranquilla	239

Cuadro 4 Sectores con Teletrabajadores en Colombia, Fuente La República, 2013

SECTOR	TELETRABAJADORES
Servicios	14.224
Comercio	13.379

Cuadro 5 Cubrimiento de Teletrabajadores por Áreas Funcionales en Colombia, Fuente La República, 2013

AREA	% CUBRIMIENTO
Comercio y Ventas	51
Producción	23

3. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico a diferencia del marco teórico, se encarga de revisar los procesos a realizar para la investigación, no sólo analiza qué pasos se deben seguir para la óptima resolución del problema, sino que también determina, si las herramientas de estudio que se van a emplear, ayudarán de manera factible a solucionar el problema. Se refiere a una serie de pasos o métodos que se deben plantear, para saber cómo se proseguirá en la investigación. Según plantea Carlos Sabino, referido al marco metodológico:

“En cuanto a los elementos que son necesarios para dar desarrollo, pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables. (Sabino, 1994).

Según lo que plantea Carlos Sabino, en un proceso de investigación es necesario tener en cuenta todos los factores que influyen en el problema, como su contexto, sus condiciones, sus cambios y principios. Es por aquel motivo que el marco metodológico nos contextualiza profundamente en el problema, no sólo por parte teórica sino también práctica, viendo la forma de estudiar los diversos factores que afectan al problema.

Para el desarrollo de este proyecto son todos aquellos documentos o materiales que proporcionan información de valor a la investigación y a la solución propuesta. Las fuentes de información permiten recopilar la información necesaria para definir los lineamientos que se deben seguir para la actualización de una metodología ya impuesta en el sector público del país que ofrece condiciones establecidas bajo leyes y normas que definen las acciones del proceso y desarrollo de la implantación del modelo de Teletrabajo para la Contaduría General de la Nación tomando en cuenta los pasos necesarios para establecer procesos y herramientas a emplear en el desarrollo del Proyecto.

Para abordar el tema del teletrabajo, como una nueva opción laboral en Colombia, es necesario conocer, interpretar y profundizar en los diferentes conceptos, teorías, legislaturas e impactos que están relacionados con él desde el momento de su implementación, estabilización y consolidación en las organizaciones. Se aclara que, dentro del cuerpo del trabajo, aparecerá el concepto trabajo tradicional o su sinónimo trabajo convencional, con el objeto de no incurrir en interpretaciones erradas, lo anterior ya que en algunas tablas, gráficas y figuras se utiliza la sigla TT (Teletrabajo) y TC (Convencional).

En Colombia quienes se han encargado de respaldar, reglamentar y divulgar el teletrabajo son el Ministerio de la Tecnología y las Telecomunicaciones TIC, y el Ministerio del Trabajo. Desde el campo Internacional se encuentra la Organización Internacional del Trabajo - OIT, la cual tiene una reglamentación que permite a nivel mundial reconocerle como una forma de trabajo.

3.1. Fuentes de Información

En la bibliografía más reciente se ha empezado a hablar de un último paso en la evolución de los instrumentos de localización de información, los recursos de información, que son instrumentos que nos ayudan a localizar las fuentes de información más adecuadas, en un sentido mucho más amplio que el que tiene la fuente de información. (Losantos Marga, 2011).

Las fuentes de información son los datos que se requerirán como base para el desarrollo del proyecto, debido a que brindarán los fundamentos para el logro de los objetivos específicos planteados en la investigación.

El presente proyecto final de graduación utilizará fuentes primarias y secundarias para la recopilación de información, que ayudará al desarrollo de la propuesta del plan de gestión para el proyecto de implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia CGN.

3.1.1. Fuentes Primarias

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación de una actividad particularmente creativa queriendo decir de su propia invención. Se componen de la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso (DOC) como los libros y las publicaciones seriadas o ediciones recientes o en formatos especiales, videocasete y los cd, Etc.

Se refiere a aquellos transportadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación. (Monti, 2013).

Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano. Un ejemplo de éstas son los libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, tesis, documentos oficiales.

3.1.2. Fuentes Secundarias

Contienen principalmente información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Se componen de la colección de referencias bibliográficas que facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias.

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente utilizada es confiable. Le damos uso a estas fuentes para confirmar nuestros

hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite. (Monti, 2013).

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano. (Monti, 2013).

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el siguiente cuadro (Ver Cuadro 6):

Cuadro 6: Fuentes de Información Utilizadas. Fuente propia

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Elaborar un análisis sobre la situación actual del Proyecto y establecer las acciones y metodología aplicadas para su desarrollo.	Director de Proyectos, Consultor de Tecnología Informes de lecciones aprendidas de proyectos de los últimos tres (3) años.	(PMBOK® Guide), Quinta Edición. Pennsylvania, USA: PMI Publications, 2013 Libro Blanco, Ministerio del Trabajo 2013. Explorar Fuentes Metodológicas aplicadas en este tipo de proyectos. Estudio de Proyectos similares
Establecer un Plan de Gestión del Alcance para determinar los puntos críticos en la metodología actual e identificar las áreas de mejora.	Director de Proyectos	(PMBOK® Guide), Quinta Edición. Pennsylvania, USA: PMI Publications, 2013 – publicaciones de la web Libro Blanco, Ministerio del Trabajo 2013.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
<p>Establecer un Plan de Gestión del Tiempo para determinar el cronograma de las actividades requeridas para la consecución exitosa del proyecto.</p> <p>Incluir técnicas de desarrollo ágil y sostenible sobre la metodología actualmente utilizada.</p>	<p>Gerente, Director de Proyectos</p> <p>Informes de lecciones aprendidas de proyectos de los últimos tres (3) años.</p>	<p>Libro Blanco, Ministerio del Trabajo 2013.</p> <p>Estudio de Proyectos similares</p>
<p>Desarrollar un Plan de Gestión de Calidad para todo el proyecto con el ánimo de asegurar y controlar los resultados del proyecto.</p>	<p>Director de Proyectos</p>	<p>Libro Blanco, Ministerio del Trabajo 2013.</p> <p>Estudio de Proyectos similares</p>
<p>Desarrollar un Plan de Gestión de las Comunicaciones para dar conocimiento a los interesados del desarrollo del proyecto.</p>	<p>Gerente, Director de Proyectos, Soporte, Dirección de Desarrollo del proyecto</p>	<p>(PMBOK® Guide), Quinta Edición. Pennsylvania, USA: PMI Publications, 2013</p>
<p>Establecer un Plan de Gestión de Costos para estimar y presupuestar los recursos que se deben invertir para el desarrollo del proyecto.</p>	<p>Gerente, Dirección de Desarrollo</p>	<p>Libro Blanco, Ministerio del Trabajo 2013.</p> <p>Estudio de Proyectos similares</p>
<p>Diseñar un Plan de Gestión de Riesgo para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto dentro del alcance, tiempo y costo establecido.</p>	<p>Gerente, Director de Proyectos</p>	<p>(PMBOK® Guide), Quinta Edición. Pennsylvania, USA: PMI Publications, 2013</p> <p>Libro Blanco, Ministerio del Trabajo 2013.</p>
<p>Establecer parámetros oportunos para el proceso de implementación de las mejoras en la metodología actual.</p>	<p>Gerente, Director de Proyectos, Dirección de Soporte, Dirección de Desarrollo</p>	<p>(PMBOK® Guide), Quinta Edición. Pennsylvania, USA: PMI Publications, 2013</p> <p>Libro Blanco, Ministerio del Trabajo 2013.</p>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
<p>Desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades del personal que participará en el proyecto.</p>	<p>Gerente, Director de Proyectos</p>	<p>Literatura relacionada con la administración de proyectos, principalmente la establecida por el Project Management Institute PMI. (2013). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (5ª ed.)</p> <p>Libro de Administración de Proyectos de Pablo Lledó. Libro de Proyectos de Rita Mulcahy</p> <p>Consultas por internet en sitios especializados.</p>
<p>Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para identificar el proceso de adquisiciones que realiza la empresa, así como posibles proveedores para el desarrollo del proyecto.</p>	<p>Gerente, Director de Proyectos</p>	<p>Documentación relacionada con la planeación estratégica.</p> <p>Literatura relacionada con la administración de proyectos, principalmente la establecida por el Project Management Institute PMI. (2013). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (5ª ed.)</p>
<p>Elaborar el plan de gestión de los interesados para determinar su influencia en el desarrollo del proyecto y administrar adecuadamente sus necesidades y expectativas.</p>	<p>Gerente, Director de Proyectos, Dirección de Soporte, Dirección de Desarrollo</p>	<p>Acta de Constitución del Proyecto. Procesos y documentación de la entidad.</p> <p>Literatura relacionada con la administración de proyectos, principalmente la establecida por el Project Management Institute PMI. (2013). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (5ª ed.)</p> <p>Libro de Administración de Proyectos de Pablo Lledó. Libro de Proyectos de Rita Mulcahy</p>

3.2. Métodos de Investigación

El término metodología está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio. Metodología se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.

La metodología de la investigación se refiere a una serie de técnicas o procesos que sirven para realizar las investigaciones científicas e incluso las documentales.

La metodología de la investigación se divide en tres tipos diferentes:

- Análisis-síntesis
- Inducción-deducción
- Objetivo-subjetivo
- Investigación estático-dinámica

3.2.1. Método Analítico

Método de análisis-síntesis: Este método es el que consiste en la separación y estudio independiente de cada una de las partes de la investigación, es muy usado en el mundo del derecho, donde estudian los expedientes en fragmentos contestando cada una de las partes al final en una conclusión general.

Su proceso se puede expresar de la siguiente forma:

- **Análisis:** Separación de ideas o conceptos, lo que permite su comprensión plena, se conoce como proceso cognoscitivo donde se aprecian todos los puntos que los hacen coincidir o concordar.
- **Síntesis:** Es la reunión propia de cada una de las separaciones hechas con anterioridad y es la reunión de estos dos procesos lo que permite entender la concordancia de sus ideas
- **Clasificación:** Esta nos lleva a poner en jerarquías cada una de las partes.

- **Conclusión:** La conclusión es el resultado final del estudio realizado con anterioridad.

El método analítico es aquel método de investigación que se basa en la desagregación de un todo, a nivel de sus elementos o componentes por separado, permitiendo observar las causas, naturaleza y efectos inherentes.

Se centra en el conocimiento auto-correctivo y progresivo, y es el que caracteriza a las ciencias descriptivas. El método sintético es un proceso de unificación racional de hechos aparentemente aislados, donde el investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba. La utilización del método analítico – sintético, permite conocer la situación actual de la institución respecto a la gestión de los proyectos que desarrolla, con el fin que la información recopilada sea la base para la generación del plan de gestión de este proyecto. (Babaresco de Prieto, 2013).

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.” (Babaresco de Prieto, 2013).

3.2.2. Método Inductivo- Deductivo

Método de inducción-deducción: Este es el método que se basa en lo lógica directamente, sus razonamientos son estructurados por jerarquías directas (premisa mayor, premisa menor y conclusión), es aplicado en especial a las matemáticas, aunque su estructura es la más aplicable a todos los métodos de investigación. Sus partes son las siguientes:

- **Observación:** Aquí se percibe la asociación de los fenómenos, donde se presenta la inducción, lo que nos permite formular teorías y deducciones.
- **Deducción:** Esta es la conclusión producida por el proceso de observación.
- **Experimentación:** Se considera que entre más experimentaciones y movimientos existan mayores deducciones se producirán y se producirán leyes con mayor probabilidad de ser verdaderas.

El método lógico inductivo es un método científico que saca conclusiones generales de algo particular, a través del desarrollo de algunas etapas importantes: observación y registro de todos los hechos, análisis de esos hechos y su clasificación, generalización a partir de los hechos y finalmente, realizar un proceso de contraste o comparación. De manera contraria al inductivismo, el método deductivo es de una lógica general a conclusiones particulares. Se divide en:

- **Método deductivo directo de conclusión inmediata:** Se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir, que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.
- **Método deductivo indirecto o de conclusión mediata:** La premisa mayor contiene la proposición universal, la premisa menor contiene la proposición particular, de su comparación resulta la conclusión.

La utilización de estos métodos de investigación será relevante durante el desarrollo de este proyecto (Babaresco de Prieto, 2013).

3.2.3. Método Objetivo-Subjetivo

En este método todos los estudios y teorías se basan en aspectos tangibles o intangibles, pero concentrándose en cada uno respectivamente.

- **Objetivo:** En el objetivo los estudios son siempre palpables, que den como resultado algo igualmente palpable. Es objetivo en todas sus partes, y las ideas obtenidas siempre se establecen conforme a lo objetivo.
- **Subjetivo:** Este principio se ocupa estrictamente de lo no tangible, subjetivo. Es diametralmente opuesto al objetivo. Aquí se concentra más la opinión de cada individuo y los estudios físicamente realizados son pocos o nulos.

3.2.4. Método Estático-Dinámico

Este método corresponde a investigaciones que son diametralmente opuestas, la primera “estática”, no permite cambios ni movimientos y el “dinámico” se basa en movimientos o experimentaciones que son plenamente controladas. En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto (Ver Cuadro7):

Cuadro 7: Métodos de Investigación Utilizadas. Fuente propia

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método de análisis-síntesis	Método de inducción-deducción	Método objetivo-subjetivo
Elaborar un análisis sobre la situación actual de la entidad o universidad para establecer la metodología de proyectos aplicar.	Análisis de metodología actual y obtención de datos relevantes para toma de decisiones.	Método deductivo directo de conclusión inmediata: Se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir, que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.	Objetivo y subjetivo.
Desarrollar un Plan de Gestión del Alcance para determinar los puntos que se deben afectar en la metodología actual e identificar las áreas que deben mejorar.	Observación por entrevista y el análisis de estudio.	Análisis de requerimientos	Objetivo y subjetivo.

Métodos de Investigación			
Objetivos	Método de análisis-síntesis	Método de inducción-deducción	Método objetivo-subjetivo
Desarrollar un Plan de Gestión del Tiempo para determinar el cronograma de las actividades requeridas para incluir técnicas de desarrollo ágil sobre la metodología actual.	Composición de tareas y subtareas en un cronograma	Análisis de cada tarea individual para determinar tiempos	Subjetivo
Desarrollar un Plan de Gestión de Calidad para asegurar y controlar los resultados del proyecto.	Descomposición de requerimientos de calidad para crear lista de chequeo de calidad.	Análisis de requerimientos de calidad del proyecto.	Objetivo y subjetivo.
Desarrollar un Plan de Gestión de Comunicaciones para dar conocimiento a los interesados del desarrollo del proyecto.	Elaboración de lista de necesidades de comunicación	Análisis de herramientas actuales de comunicación	Objetivo y subjetivo
Desarrollar un Plan de Gestión de Costos para estimar y presupuestar los recursos que se deben invertir para efectuar el proyecto.	Composición de costos de tareas y subtareas para elaboración del presupuesto.	Análisis del presupuesto base	Subjetivo
Diseñar un Plan de Gestión de Riesgo para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto dentro del alcance, tiempo y costo establecido.	Identificación de riesgos	Matriz de probabilidad e impacto	Objetivo y subjetivo

Métodos de Investigación			
Objetivos	Método de análisis-síntesis	Método de inducción-deducción	Método objetivo-subjetivo
Establecer lineamientos iniciales para la implementación de las mejoras en la metodología actual	Observación del Proceso	Con base a experiencia de proyectos guía se realizan modificaciones que adopten las prácticas de desarrollo ágil.	Objetivo y subjetivo
Desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades del personal que participará en el proyecto.	Asignación del personal de proyecto	Matriz de roles y responsabilidades	Objetivo y subjetivo
Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para identificar el proceso de adquisiciones que realiza la empresa, así como posibles proveedores para el desarrollo del proyecto.	Lista de bienes y servicios a adquirir	Análisis de hacer o comprar	Subjetivo
Elaborar el plan de gestión de los interesados para determinar su influencia en el desarrollo del proyecto y administrar adecuadamente sus necesidades y expectativas.	Registro de Interesados	Análisis de Interesados del Proyecto	Objetivo y subjetivo

3.3. Herramientas

Según PMI (2013). “Herramienta, es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.” se refiere al uso de las herramientas para nombrar los procedimientos y actividades que mejoran la capacidad de realizar ciertas tareas o actividades. (p.548).

Las herramientas a utilizar en este proyecto final de graduación para desarrollar el objeto de la implementación de la oficina de gestión de proyectos serán de tipo informático como Excel, Word, Power point, WBS Chart Pro y Microsoft Project 2010, entre otras.

Adicionalmente, algunas de las herramientas indicadas en la Guía del PMBOK para las áreas de conocimiento y grupo de procesos seleccionadas, las cuales se definen a continuación:

- **Cuestionarios y Encuestas:** son conjuntos de preguntas, diseñadas para acumular información rápidamente, proveniente de un amplio número de encuestados. Los cuestionarios y/o las encuestas son apropiados sobre todo en caso de un público numeroso, cuando se requiere una respuesta más rápida y cuando es conveniente realizar análisis estadístico. (PMBOK, 2013, p.116).
- **Juicio de expertos:** se refiere a los aportes de partes conocedoras o experimentadas. Cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada en el desarrollo de planes para la gestión del alcance puede aportar dicha experiencia. (PMBOK, 2013, p.71).

- **Reuniones:** Los equipos de proyecto pueden celebrar reuniones de planificación para desarrollar el plan de gestión del cronograma. Entre los participantes en estas reuniones se puede incluir al director del proyecto, al patrocinador del proyecto, determinados miembros del equipo del proyecto, determinados interesados, personas que ostenten responsabilidades de planificación o ejecución del cronograma y cualesquiera otras, según las necesidades. (PMBOK, 2013, p.84).
- **Técnicas Analíticas:** en la dirección de proyectos las técnicas analíticas se emplean para pronosticar resultados potenciales sobre la base de posibles variaciones en las variables del proyecto o ambientales y sus relaciones con otras variables. (PMBOK, 2013, p.91).
- **Observaciones:** proveen una manera directa de ver a las personas en su ambiente, y el modo en que realizan sus trabajos o tareas y ejecutan los procesos. Son particularmente útiles para procesos detallados, cuando las personas que usan el producto tienen dificultades o se muestran renuentes para articular sus requisitos. (PMBOK, 2013, p.116).
- **Herramienta de programación:** las herramientas automatizadas de planificación aceleran el proceso de planificación, generando fechas de inicio y finalización basadas en las entradas de actividades, los diagramas de red, los recursos y las duraciones de las actividades. Una herramienta de planificación puede utilizarse conjuntamente con otro software de gestión de proyectos, así como con métodos manuales. (PMBOK, 2013, p.181).
- **Investigación Bibliográfica:** La investigación consiste en, lectura de documentos como: libros, especificaciones técnicas, revistas, sitios Web y otros archivos de la institución.

En el Cuadro (Ver Cuadro 8) donde se muestra que herramientas se utilizaran con respecto al objetivo planteado.

Cuadro 8: Cuadro de herramientas utilizadas. Fuente propia

Objetivos		Herramientas
Elaborar un análisis sobre la situación actual de la entidad o empresa a desarrollar la capacitación y su metodología de proyectos a aplicar.	-	Entrevistas
	-	Juicio de Expertos
	-	EDT
	-	Diagramas de Flujo
Desarrollar un Plan de Gestión del Alcance para determinar los puntos que se deben afectar en la metodología actual e identificar las áreas que deben mejorar.	-	Formularios o Plantillas
	-	Software - Juicio de Expertos
Desarrollar un Plan de Gestión del Tiempo para determinar el cronograma de las actividades requeridas para incluir técnicas de desarrollo ágil sobre la metodología actual.	-	Formularios o Plantillas
	-	Software
Desarrollar un Plan de Gestión de Calidad para asegurar y controlar los resultados del proyecto.	-	Formularios o Plantillas
	-	Software
	-	- Entrevistas
	-	- Juicio de Expertos
Desarrollar un Plan de Gestión de Comunicaciones para dar conocimiento a los interesados del desarrollo del proyecto.	-	Formularios o Plantillas
Desarrollar un Plan de Gestión de Costos para estimar y presupuestar los recursos que se deben invertir para efectuar el proyecto.	-	Formularios o Plantillas
	-	
Diseñar un Plan de Gestión de Riesgo para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto dentro del alcance, tiempo y costo establecido.	-	Formularios o Plantillas

Objetivos		Herramientas
Establecer lineamientos iniciales para la implementación de las mejoras en la metodología actual.	-	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de Expertos - Investigación Bibliográfica - Juicio de Expertos - Entrevistas
Desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades del personal que participará en el proyecto.		Organigrama Juicios de Expertos Reuniones
Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para identificar el proceso de adquisiciones que realiza la empresa, así como posibles proveedores para el desarrollo del proyecto.	-	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Hacer o Comprar - Juicio de Expertos - Reuniones
Elaborar el plan de gestión de los interesados para determinar su influencia en el desarrollo del proyecto y administrar adecuadamente sus necesidades y expectativas.	-	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones - Juicio de Expertos - Técnicas Analíticas - Análisis de interesados

3.4. Supuestos y Restricciones

Los supuestos y restricciones es importante considerarlos dentro de los proyectos, porque afectan directamente su ejecución, por lo que se deben identificar, documentar y validar.

Según (PMBOK, 2013). Un supuesto se ejecuta en un proceso de planificación se deben considerar factores que se consideran verdaderos, reales o seguros sin que estos se deban demostrar. Se considera el impacto que pueden tener estos factores en el proyecto en el caso de que fueran falsos. “La información relativa a los supuestos puede incluirse en el enunciado del alcance del proyecto o en un registro independiente.” (p.83).

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro (Ver Cuadro 9).

Cuadro 9: Cuadro de supuestos y restricciones. Fuente propia

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Apoyar a la Contaduría General de la Nación (CGN) en los procesos de implementación del proyecto del modelo del teletrabajo,	El plazo propuesto para realizar el plan de proyecto permitirá alcanzar los resultados esperados.	El plazo para finalizar el proyecto termina el 31 de diciembre de 2016.
Capacitar funcionarios en el modelo de implementación del teletrabajo, teniendo en cuenta la Ley 1221 de 2008. Según lo dispuesto en el Decreto 884 de 2012,	Que los funcionarios de la en la Contaduría General de la Nación (CGN).CGN, conozcan y sepan desempeñar sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo.	Es la primera vez que este tipo de proyectos se realizará en el sector público y con la participación de la Contaduría General de la Nación (CGN), por lo que el autor deberá investigar a fondo el tema, con la consecuente demanda de tiempo y costos que generen la implementación y desarrollo del mismo.
Consolidar las necesidades de equipo de oficina para los teletrabajadores	Información sobre los equipos de cómputo materiales y temas ergonómicos para la comodidad de los teletrabajadores	Falta de financiación para adquirir los equipos y materiales
Mejorar el ambiente laboral, en lo que tiene que ver con la distribución espacial y hacinamiento	Que se disminuya la rotación de personal.	Oposición de los funcionarios ante la iniciativa

3.5. Entregables

Según PMBOK (2013). Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, el cual se realiza para finalizar una fase o un proyecto. “Los entregables son componentes tangibles

completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto”. (p. 83).

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro a continuación:

Cuadro 10: Cuadro de entregables. Fuente propia

Nombre del Producto:	Contenido
<p>Entregable 1 Prueba Piloto</p>	<p>Para asegurar el éxito de la implementación de un programa de teletrabajo es aconsejable empezar llevando a cabo un proyecto piloto, ya que este programa te permitirá validar el buen funcionamiento, los beneficios esperados, y si se cumplen las expectativas iniciales. En la fase Piloto el objetivo es realizar el despliegue en un grupo reducido de personas que te permita detectar las necesidades reales y los riesgos, valorar la tipología de teletrabajo o movilidad más adecuada, etc. En definitiva, se trata de llevarlo a cabo en un entorno controlado donde las personas sepan que se está en fase de experimentación y que su implicación es determinante para poder realizar un despliegue mayor posteriormente.</p> <p>Una vez se están logrando los objetivos que se marcaron en el proyecto, se evalúa si el nivel de satisfacción de las personas del programa piloto es el deseable para esta iniciativa, si el nivel de productividad va aumentando progresivamente, etc.</p>
<p>Entregable 2 Conformación y entrega de Base de datos</p>	<p>Se establece la Base de datos de los profesionales inscritos en la convocatoria que cumplen con el perfil asignado por la Contaduría General de la Nación (CGN) de tal manera que se conformara una base de datos de los posibles funcionarios quienes serían candidatos para aplicar a la modalidad de Teletrabajo con la finalidad de tener claridad en el personal con que se cuenta para el desarrollo de las actividades de la implementación del proyecto.</p>
<p>Entregable 3 Plan de Mejoramiento</p>	<p>El Plan de Mejoramiento, es el instrumento que recoge y articula todas las acciones prioritarias que el programa emprenderá para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto en las prácticas vinculadas con los resultados y el logro de los objetivos del Proyecto. Adicionalmente, el Plan de Mejoramiento, debe incorporar todos aquellos programas, proyectos y actividades que el programa ejecutará o se encuentra ejecutando. En este sentido, el Plan de Mejoramiento, es</p>

Nombre del Producto:	Contenido
	un articulador de otras acciones tales como los Planes de Acción Anual, y del Plan de Desarrollo Institucional.
Entregable 4 Guía del Libro blanco para la CGN	<p>Una vez realizados los ajustes, hecho las definiciones, pulidos los indicadores y con un objetivo claro del proyecto se establecerá la construcción, implementación y entrega del documento Procedimiento del Proyecto La Guía del Libro Blanco para la CGN, donde se contendrán todos los pasos a seguir en la implementación de la metodología del teletrabajo para la en la Contaduría General de la Nación (CGN). Estableciendo la socialización preliminar del mismo, como el despliegue a toda la organización aquí el papel de la comunicación interna es vital, ya que supondrá la palanca que genere el cambio y permitiendo la puesta en marcha del proyecto sin ninguna restricción. Se establece el Desarrollo de una plataforma tecnológica que soportara el trabajo y será el medio de comunicación entre la Contaduría General de la Nación (CGN) y los profesionales seleccionados para el desarrollo de la modalidad del teletrabajo.</p>

Propiedad de los resultados: La propiedad de los resultados, informes, contenidos temáticos y documentos que surjan del desarrollo del presente proyecto serán de uso exclusivo de la Contaduría General de la Nación (CGN), como lo es La Guía del Libro Blanco para la CGN como Plan piloto de Implementación de la modalidad, quién podrá utilizarlos indefinidamente, difundirlos y divulgarlos cuanto estime necesario.

Para todos los efectos de publicaciones y la plataforma virtual deben incluir los logos de en la Contaduría General de la Nación (CGN). Derechos de autor: La CGN para efectos de establecer los derechos patrimoniales de autor, dará aplicación a lo establecido en el artículo 183 de la Ley 23 de 1982. (CGN). Los informes deberán presentarse a la CGN como soporte del trabajo bajo la modalidad de Teletrabajo, en dos (2) copias en medio magnéticas (PDF y Word, Excel, etc.) de los informes mencionados anteriormente. Los Supervisores son los responsables de la aprobación de los informes y corroboración de la labor desarrollada a satisfacción y los informes deberán redactarse en español.

4. DESARROLLO

Planeación del Proyecto: Implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN). Para el desarrollo del proyecto, el Gerente debe enfocar sus esfuerzos a la realización de los siguientes grupos de procesos (Ver Figura 8):

“Realizar un análisis de situación sobre el contexto de la entidad para la implementación del proyecto, de manera que puedan ser identificadas las necesidades y responsabilidades, al interior de la entidad para la realización del proyecto de teletrabajo”. (Ministerio de TIC’s- MinTrabajo, 2012).



Figura 8: Grupo de Procesos. Fuente Propia

Para definir este objetivo se toma como base el Concepto del teletrabajo y la forma en la que hace inferencia su implementación partiendo de la innegable necesidad de participar de manera activa en un mundo globalizado, que exige la incursión de nuevas tecnologías de trabajo que permitan maximizar los procesos y disminuir tiempos de respuesta, así mismo surgen un gran número de nuevas alternativas en materia tecnológica que deben ser asumidas con responsabilidad, a fin de asegurar la permanencia exitosa de las empresas o entidades que las apliquen. Es así como aparece el teletrabajo que puede definirse como una forma

de trabajo a distancia, que tiene como propósito fundamental, el uso de la telemática (telecomunicaciones e informática) y las Tic (tecnologías de información de las comunicaciones); el teletrabajo, es una práctica reciente que ha demostrado grandes ventajas dentro del mundo globalizado, al rediseñar los límites geográficos y organizativos de las empresas o entidades, además de plantear una sociedad laboral diferente, cimentada en la era de la tecnología. (Mintic, 2016).

Esta modalidad laboral, sin duda, podría convertirse en una alternativa viable, ya que permite al individuo combinar de una manera armónica su vida laboral y familiar, participando en una actividad que le confiere flexibilidad, autonomía y productividad en su gestión. Así también como más tiempo libre, vida familiar y menos problemas laborales.

4.1. Caracterización de la Operación del Plan de Gestión

Caracterización de la Operación del Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia. En el desarrollo de su implementación en la Contaduría General de la Nación (CGN) la comunidad de la entidad también estaría beneficiada ya que se ahorraría energía y tiempo, se potenciaría la tecnología y se podrían generar empleo incluso se incorporaría las personas en condición de discapacidad al mundo laboral.

Existen también ciertas desventajas ya que se pasaría del trabajo en equipo al trabajo individual, para la en la Contaduría General de la Nación (CGN). La implantación del teletrabajo como alternativa de cambio, debería asumir cuantiosas inversiones en equipos y tecnologías avanzadas que aseguren la excelencia del proceso, se puede pensar también en cambios en lo referente a legislaciones laborales, jurídicas y fiscales en las que se incurran teniendo en cuenta que es una modalidad de trabajo distinta para ello se debe tener en cuenta

La Guía del Libro Blanco para la CGN como Plan piloto de Implementación de la modalidad.

Efectivamente para la mentalidad empresarial tradicional la implantación de un sistema de estas características, representa un reto, ya que implica la aceptación y prácticas de ciertos conceptos tales como dirección por objetivos/resultados, formación y mejoramiento continuo del personal sujeto de la experiencia. (PMBOK, 2013).

4.1.1. Plan para la Dirección del Plan de Gestión

Plan para la Dirección del Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia Comienza como una iniciativa de implantación de una nueva modalidad de trabajo que amplíe las oportunidades laborales de los funcionarios y empleados públicos, para el desarrollo del teletrabajo como modelo laboral se requiere inicialmente de un plan piloto con el fin de recolectar datos e informaciones que generen resultados para ser analizados detalladamente por parte de las Directivas de la entidad quienes en definitiva tomaran la decisión de implementar o no el Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia, por tal razón es de gran relevancia la toma de decisiones que deriven de esta , para desarrollar un modelo laboral que mejore en gran medida la productividad de la entidad, permitiendo ampliar las opciones de empleo viables y sostenibles, sirviendo como patrón a seguir para las demás entidades públicas del país que aún no incursionan en esta práctica.

El desarrollo del proyecto inicia con un plan piloto enmarcado en tres etapas para que pueda ser viable, sostenible y fortalezca las oportunidades laborales que preste la entidad. Es de resaltar que el proyecto es una gran iniciativa y complejidad debido en gran medida a la diferencia de oportunidades que puede rescatar una empresa privada cualquiera que sea su razón social ya que tiene a

su disposición mayor facilidad de adoptar este sistema laboral por que puede tomar de ejemplo las organizaciones que están funcionando con el teletrabajo actualmente como referencia para implementarlo información contenida en La Guía del Libro Blanco para la CGN como Plan piloto de Implementación de la implementación de la modalidad.

El Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia requiere de factores que lo hacen un poco más complejo, como la falta de conocimiento y cultura de teletrabajador, la seguridad física, e informática, el manejo de opinión pública, sumado a todos estos factores en Colombia no existe la primera entidad pública que este implementando esta modalidad como una opción laboral, esto conlleva iniciar la implementación del proyecto desde ceros, con el objetivo de ser pioneros en este campo con el ánimo de darle la idea a otras entidades públicas a implementar el teletrabajo como una oportunidad de fortalecimiento laboral como se puede representar en la siguiente Figura en donde se puede observar las fases a desarrollar. (PMBOK., 2013) (Ver Figura No.9).

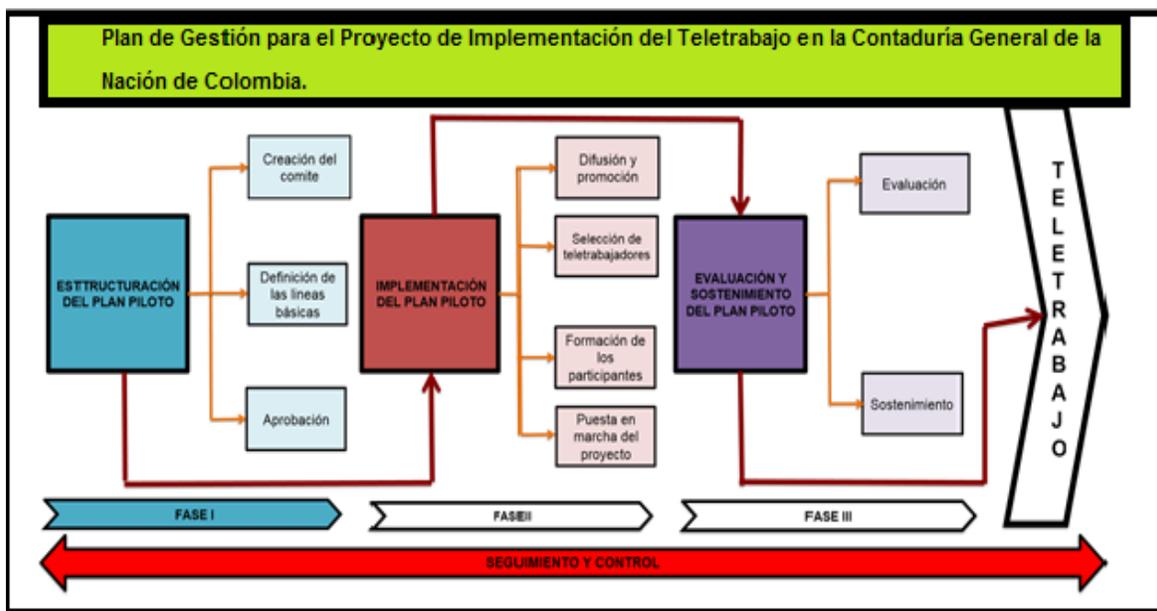


Figura 9: Plan de Gestión de Proyecto. Fuente Propia

Desde el visto desde el punto de vista de la implementación del teletrabajo (Acuña, Faces del plan Piloto, 2016), en la Contaduría General de la Nación (CGN) es que se llevaría a profundos cambios en lo referente a la gerencia de la entidad, la estrategia, la estructura y hasta la cultura corporativa, para así incorporarse a este mercado global donde no existen fronteras y en el cual se entrelazan los esquemas, culturas y estilos para el logro de objetivos comunes. Todo esto coadyuva a brindar la oportunidad de trabajar en red con unidades dispersas que podrían encontrarse en otros departamentos o ciudades e incluso en otros países lejanas a sede principal.

El desarrollo del Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia, involucro la recopilación de varios planes secundarios realizados, de tal manera que interactuaran entre las distintas áreas del conocimiento, de forma tal que su elaboración fue progresiva debido a que se requería la creación de un plan de gestión que a su vez se utilizó como entrada para la creación de otro proceso y así continuamente. En este proceso se evidencia la fase de implementación de manera iterativa de acuerdo a como avanza el proyecto y se realizan reajuste progresivos, el plan de dirección del proyecto también debe actualizarse, de acuerdo a la implementación puesto que su consolidación y éxito dependen del alcance de permisos que otorga el Ministerio de trabajo frente a la adopción de esta modalidad en las empresas o entidades y sugiere algunos requisitos gubernamentales y trámites engorrosos, que podrían afectar o generar cambios en la línea base del proyecto, para ello se establece la utilización de un proceso de control integrado de cambios como se plantea a continuación.

Para efectuar este plan de dirección del proyecto se utilizaron técnicas de revisión, análisis y comprensión del alcance con la finalidad de entender palmariamente qué se espera del proyecto, tener presentes los entregables y objetivos a seguir para realizar las actividades concernientes a realización de dichos requisitos, recopilando esta información dentro de un plan para la

dirección del proyecto, utilizando las buenas prácticas en Administración de Proyectos descritas en la Guía del PMBOK de Project Management Institute, 2013. Para el desarrollo de este proyecto se incluyen las fases de inicio y planificación y se desarrollan las 10 áreas del conocimiento como se describen a continuación:

1. Gestión de la Integración
2. Gestión del Alcance
3. Gestión del Tiempo
4. Gestión del Costo
5. Gestión de la Calidad
6. Gestión de los Recursos Humanos
7. Gestión de las Comunicaciones
8. Gestión de Riesgos
9. Gestión de Adquisiciones
10. Gestión de Interesados

4.1.2. Plan de Gestión de la Integración

La Gestión de la Integración permite al Director de Proyectos mantener una visión más clara de la integridad de su proyecto, a establecer un inicio, tiempo, espacio, alcance y horizonte de dirección más claros que permitan alcanzar el éxito del mismo. Estableciendo el ciclo PHVA en donde se decidan las actuaciones enfocadas en el planear, hacer, verificar y actuar, en coordinación a todos los planes suplentes para concentrarlos en un plan integral para la dirección del proyecto (PMBOK, 2013, págs. 63-103).

Los procesos de integración relacionados se evidencian en las fases de inicio y de planificación, están descritos en el Acta de Constitución, como se muestra en el Anexo No. 1 del presente documento. Además de realizar el Plan para la dirección del proyecto, el cual es el documento que describe el modo en que el

proyecto será consumado, vigilado y controlado, el plan de dirección integra todos los planes suplentes y las línea base de los procesos de planificación, es decir la línea base del alcance, la línea base del cronograma y la línea base de costos todos esto enfocados en las directrices de la Guía del libro blanco para la CGN, documento que contempla los parámetros, requisitos, actividades y normativa necesaria para la implementación del Teletrabajo en la entidad.

Se debe tener en cuenta para la gestión de la Integración los procesos y actividades que fueron necesarias para dirigir el proyecto, como la Guía del PMBOK del Project Management Institute 2013, que incluye las características de combinación, fortalecimiento, comunicación y las acciones a desarrollar que son de vital importancia para el éxito del proyecto, de acuerdo al cumplimiento de las expectativas de los interesados y el cumpliendo de los requisitos establecidos. Lograr una coexistencia entre la forma de trabajo presencial y la virtual como lo exige MINTRABAJO Y MINTIC´S, que le permita a la CGN aprovechar las plataformas tecnológicas existentes, mejorar la eficiencia y competitividad, maximizar la productividad y propiciar una mejor calidad de vida de nuestros empleados a través del desarrollo del proyecto de implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN) en Colombia.

Para tener claridad en la forma de definir los objetivos del proyecto se debe tener encuentra las siguientes:

- Mejorar la productividad.
- Rediseñar los usos del espacio físico de la organización.
- Facilitar o evitar el desplazamiento de los trabajadores a la sede de la organización.
- Reducir el impacto de la alta rotación de los colaboradores.
- Conciliar la vida personal y laboral de los trabajadores.
- Resolver algunos problemas organizacionales relacionados con las jornadas o espacios de trabajo.

- Ampliar la capacidad competitiva y operativa de la organización.
- Dar respuesta a una necesidad específica de la organización.

La implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN) en Colombia, supone una transformación organizacional de fondo, desde sus formas de hacer hasta sus formas de evaluar. El proyecto de adopción de esta modalidad laboral requiere del liderazgo y la participación de un equipo de trabajo coordinado, la utilización de recursos y la movilización hacia un cambio cultural y de procedimientos, que no son posibles de alcanzar si no existe una voluntad clara de la Alta dirección que respalde las acciones que se deriven de la implantación del proyecto.

La iniciativa de emplear el Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia, puede venir de las áreas administrativas y financieras como propuesta para ahorrar costos fijos, del área de tecnología o de procesos para modernizar la organización y utilizar las herramientas para mejorar la productividad y el aprovechamiento del talento humano. Una vez la dirección de la organización se ha decidido por realizar el proyecto de implementación del modelo de teletrabajo, es necesaria la conformación de un equipo que líder que coordine el proceso de implementación de esta modalidad en la entidad (Contaduría General de la Nación) (CGN) , en términos generales este equipo puede estar conformado por un área específica de la empresa o entidad, el equipo que se conforme debe lograr el apoyo de las áreas claves y trabajar de manera coordinada para lograr los objetivos propuestos. Teniendo claridad que de este grupo saldrá el líder del proyecto, quien tendrá en el poder decisivo en el desarrollo del mismo, tal y como se plantea en la Guía del libro blanco para la CGN.

Para la CGN el equipo líder estaría conformado por un representante de las siguientes áreas de trabajo:

- Alta Gerencia
- GIT de Talento Humano
- GIT de Centralización de la información
- GIT de Consolidación de la información
- GIT de investigación
- GIT de informática
- GIT de Servicios Generales, Administrativos y Financieros.
- Comunicación y Prensa
- Psicología
- GIT de Planeación
- Asesores Experto en Proyectos
- Sindicato (Por definir)

Dentro de las funciones básicas del equipo de coordinación se encuentran entre otras las siguientes:

- Diseñar y acompañar el proceso de implementación del modelo de teletrabajo y de sensibilizar a todas las instancias de la organización sobre su alcance.
- Elaborar la planificación estratégica del proyecto.
- Supervisar en forma continua el avance de la ejecución del proyecto.
- Generar informes de avance y finales del proyecto.
- Modificar el proyecto, realizando ajustes o correcciones que estimen pertinentes.
- Desarrollar la política de teletrabajo en la organización

Dentro de las responsabilidades del jefe se encuentran entre otras las siguientes:

- El jefe del empleado o quien asuma las funciones de Supervisor para el que labore bajo la modalidad de teletrabajo debe informar cualquier irregularidad en el manejo del teletrabajador.

- Coordinar el cumplimiento de los niveles de productividad y eficiencia del teletrabajador.
- Respetar la flexibilidad laboral del teletrabajador, especialmente en cuanto a reuniones.
- Coordinar los horarios
- Coordinar y evaluar la entrega de los informes en los tiempos programados.

Dentro de los pasos para crear el teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN) podemos evidenciar los más importantes como son:

Para conseguir que el proyecto de Implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN) sea exitoso se debe seguir claramente lo dispuesto en La Guía del Libro Blanco para la CGN como Plan piloto de Implementación de la modalidad. (Ministerio de TIC´s- MinTrabajo, 2012).

Preparar la estructura necesaria y a las personas involucradas para ser exitosos en su implementación:

- **Compromiso Institucional:** Crear el Equipo Interdisciplinario que este comprometido con la implementación y desarrollo del proyecto de Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN).
- **Planeación general del proyecto:** Establecer la base tecnológica (La plataforma informática) aplicada a la modalidad y disponer de las herramientas físicas y de espacios para su desarrollo. (computador completo, internet, teléfono y material de oficina necesario para la realización y desempeño del proyecto).
- **Establecer el personal** que ejecutara la modalidad laboral de Teletrabajo.

- **Autoevaluación:** El comité Interdisciplinario determinara el presupuesto de inversión que ocasione la implementación del proyecto del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN).
- **Establecer horarios de trabajo** para esta modalidad entre en la Contaduría General de la Nación (CGN) y el Teletrabajador. Apropiación y Adopción: Esto ya se define como la puesta en marcha del modelo de Implementación y el éxito del Proyecto.

Si se basa en la normatividad legal que ampara la modalidad del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN). Se expedirá la resolución por medio del cual se implementa en la Entidad la modalidad del Teletrabajo. En el Anexo N° 1 podemos observar el Acta de Constitución del Proyecto y el Anexo N° 9 Guía del Libro Blanco para la CGN, documentos que contemplan todas las necesidades que resguarda la implementación del proyecto, los objetivos a cumplir, la existencia del proyecto y autoriza a su director el uso de los recursos de la Organización para su ejecución.

La realización del Acta de Constitución se determina bajo la ejecución del juicio de expertos tanto de quien lo sustenta, el Gerente de la entidad como el representante de la alta dirección de la entidad (Contaduría General de la Nación), consultas a funcionarios de las Instituciones Públicas relacionadas en el otorgamiento de permisos para la creación del proyecto ante el Ministerio de Trabajo de Colombia.

Dentro de los requisitos que debe considerar en el desarrollo del Acta de constitución y el registró información relacionada con el proyecto se encuentran:

- Nombre del Proyecto
- Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos
- Área o sector económico en que se desarrolla el proyecto.
- Objetivo General y específicos

- Fechas de inicio y de terminación estimadas
- Estimación del presupuesto de alto nivel
- Descripción del producto de alto nivel y sus entregables
- Justificación o propósito del proyecto, así como los resultados esperados acorde a la estrategia de la empresa.
- Exclusiones del proyecto y del producto
- Restricciones de alto nivel
- Supuestos preliminares de alto nivel
- Riesgos preliminares de alto nivel
- Identificación de grupos de interés (stakeholders)
- Principales hitos y cronograma general del proyecto
- Información Histórica relevante
- Nombre del Director del Proyecto, del patrocinador y sus niveles de autoridad.
- Control Integrado de Cambios

Para tener un control y orden en el desarrollo de la implementación del proyecto se deben diligenciar algunos formatos o plantillas que permitan sustentar la información y dejar una evidencia confirmada del desarrollo del proyecto como son:

El proceso de control integrado de cambios documento que permite crear un modelo de solicitud, aprobación y seguimiento de cambios, que enriquecen a la empresa con información para la toma de decisiones y el cumplimiento de metas y objetivos. Cumplir con este procedimiento es importante debido a que reduce el riesgo del proyecto, pues se evita realizar cambios que no tomen en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto. Se destacan cuatro importantes roles que se describen a continuación tomado de (PMBOK, 2013, págs. 94-99).

- **Quien solicita el cambio:** es quien debe elaborar la solicitud del cambio, bajo un análisis previo que permita demostrar la urgencia o necesidad de realizar el cambio propuesto.
- **Quien aprueba o evalúa el cambio:** es quien estima inicialmente la solicitud y determina su necesidad, en caso ser rechazado deberá elaborar en el plazo máximo de 12 horas una justificación sustentando los motivos del rechazo, debe notificar a la persona que solicitó, caso contrario entrará a conocer sobre la procedencia del cambio. Una vez realizado el análisis, deberá emitir una resolución donde justifica si aprueba o rechaza el cambio, esta decisión debe ser informada a los interesados en el plazo máximo de 3 días hábiles.
- **Quien implementa o ejecuta el cambio:** es quien elabora el plan de implementación del cambio, documenta todas las acciones y encargos realizados, implementa las acciones del plan y analiza los resultados obtenidos, deberá tener toda la información disponible para la fecha del seguimiento al cambio.
- **Quien realiza el seguimiento:** es la persona encargada de determina la realización de las auditorías de seguimiento, verificando de forma coherente las evidencias físicas y documentadas que el cambio haya aportado para positivo o negativo frente al alcance de las metas del proyecto vs su implementación, emitiendo un informe que especifique claramente la acción del cierre o del cambio y documente las lecciones aprendidas, caso contrario que debe manifestar los resultados negativos emitiendo un informe al solicitante del cambio, al técnico evaluador y al director los impactos del mismo.

Dentro de las principales técnicas y herramientas utilizadas en el procedimiento se encuentran:

- **Valoración de la solicitud del cambio:** esta valoración la realiza el Director del Proyecto, quien determina si rechaza de plano el cambio solicitado, si lo analiza o si lo delega.
- **Resolución de la Solicitud de cambio:** El Director del Proyecto o en su caso la persona a quien este delega el estudio del cambio deberá analizar la información, evaluarla el argumento del Plan de Gestión del Proyecto, enfatizando el Plan de Respuesta a Riesgos, Cronograma y presupuesto del Proyecto, si la justificación que acompaña la solicitud del cambio no cumple con los parámetros de urgencia en el cambio debe ser rechazado, si quien analiza el cambio considera que si cumple, deberá analizar la solicitud del cambio y emitir una resolución que justifica su decisión final.
- **Notificación a los involucrados:** la resolución de aprobación o rechazo de un cambio deberán ser notificada a los involucrados o interesados por medio de correo electrónico.
- **Seguimiento de los cambios:** el analista que aprueba o rechaza el cambio, debe indicar la persona responsable de implementar dicho cambio y proponer una fecha o un plazo para realizar el debido seguimiento. En esa fecha deberá comprobar que el cambio cumplió con lo descrito en la solicitud, si detectan incoherencias se debe reportar al Director del Proyecto y al responsable de implementar el cambio.
- **Cierre del Cambio y lecciones aprendidas:** una vez efectuada la auditoría de seguimiento al cambio implementado, si se evidencia el cumplimiento con lo esperado, se levanta un acta de cierre del cambio y se documenta la lección aprendida.

En procedimiento para el control integrado de cambios se destacan tres procesos claves que se describen a continuación:

- **Solicitud de Cambio**

El solicitante del cambio debe llenar la solicitud de cambio, dicha solicitud debe contener:

- Nombre del proyecto
- Fecha de inicio
- Nombre de la persona que solicita el cambio
- Número de control de cambios.

Además, debe indicar una breve descripción cuál es el cambio que propone y cuáles paquetes de trabajo se ven afectados en la EDT del proyecto, debe describir el cambio y justificarlo demostrando los criterios de urgencia o necesidad para llevarlo a cabo. Además, debe indicar cuál es el impacto de dicho cambio en términos de alguna área del proyecto, enfatizando en alcance, tiempo, costo, calidad o riesgos. En la descripción del cambio debe indicar si solicita una acción correctiva, preventiva (Ministerio de TIC´s- MinTrabajo, 2012, págs. 111-157) (Ver Plantilla 1).

Cuadro 11: Plantilla 1 Solicitud de cambio. Fuente propia

 Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia	
Solicitud de Cambios	
No. Solicitud:	XX- 2016
Fecha:	
Solicitante de cambio:	

Cambio propuesto	
Paquete de trabajo afectado (EDT):	
Descripción del cambio:	
Justificación:	
Impacto del cambio	
Alcance:	
Tiempo:	
Costo:	
Riesgos:	
Documento de programa impactado:	
Cambio solicitado por:	Cambio aprobado por
Firma	Firma

4.1.3. Resolución de la Solicitud del Cambio

El director del Proyecto luego de analizar la solicitud de cambio, deberá indicar si la acepta o la rechaza junto con los motivos u observaciones de su decisión. En caso de que no la analice de manera personal, deberá delegar la responsabilidad en quien él considere mediante autorización escrita. (Ver Plantilla 2).

Cuadro 12: Plantilla 2 Resolución de cambio. Fuente propia

 CONTADURÍA <small>GENERAL DE LA NACIÓN</small>	
Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia.	
Plantilla para resolución de Cambios	
No. Cambio:	XX- 2016

Proyecto:		
Fecha:		
Solicitante de cambio:		
Aprobación del Cambio (Justificación)		
Rechazo del Cambio (Justificación):		
Cambio solicitado por:	Cambio aprobado por:	
Firma	Firma	

4.1.4. Seguimiento de Cambios

El Director de Proyecto (o en su defecto quién se designe o encargue), deberá indicar el responsable de implementar el cambio, y fijar una fecha para el seguimiento de los resultados, en ese seguimiento deberá comprobar lo descrito por el solicitante en la Plantilla de Solicitud o de lo contrario deberá alertar al equipo del proyecto sobre las consecuencias o impactos del mismo. (Ver Plantilla 3).

Cuadro 13: Plantilla 3 Seguimiento de cambio. Fuente propia

 <p>CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN</p>	
<p>Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia.</p>	
Plantilla Seguimiento de Cambios	
No. Cambio: 2016	XX- 2016
Proyecto:	
Fecha:	

Solicitante de cambio:		
Responsable de implementar el cambio		
Fecha para seguimiento:		
Observaciones		
Cambio solicitado por:		Firma
Cambio aprobado por:		Firma
Responsable de implementar:		Firma

4.1.5. Control de Cambios

El Control Integrado de Cambios consiste en revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar, gestionar y dar seguimiento o auditoría a los cambios que se estén presentando durante el desarrollo de la implementación del proyecto. El objetivo es desarrollar el proceso de Control Integrado de cambios, mediante un modelo de solicitud, aprobación y seguimiento de cambios, que permita fortalecer a la entidad (Contaduría General de la Nación) con información y evidencia para la toma de decisiones en el cumplimiento de metas y objetivos. La gestión de la integración contempla definir cómo se realizarán los procesos de cierre, para lo cual (ver plantilla 4), se contempla el Acta de Cierre de Fase/ Proyecto, la cual registra la siguiente información:

- Nombre del proyecto
- Código del proyecto
- Número de Informe
- Fecha del Informe
- Hora de Inicio/ Fin de la reunión
- Director del Proyecto
- Participantes en la reunión (miembros del equipo presentes, involucrados, nombre de los ausentes)
- Seguimiento a las actividades y su estado a la fecha de la reunión

- Porcentaje de cumplimiento de los entregables del proyecto
- Análisis del Valor Ganado
- Causas de los atrasos o adelantos al cronograma
- Descripción de medidas preventivas o correctivas a implementar
- Riesgos o problemas potenciales
- Comentarios

Finalmente, cada proyecto brinda información valiosa que permite mejorar y engrandecer próximos proyectos, esta información debe quedar registrada mediante un procedimiento de lecciones aprendidas.

Cuadro 14: Plantilla 4 Acta de Cierre /fase Proyecto. Fuente propia

 Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia.				
DATOS DEL PROYECTO				
Nombre del Proyecto				
Director del Proyecto				
Código	Informe No.	Fecha	Hora de Inicio	Hora de Fin
Participantes				
Rol	Nombre	Cargo	Firma	
Miembros de equipo				
Involucrados				
Miembros ausentes				
Seguimiento de actividades				
Actividad	Descripción del estado actual			
Evaluación de los objetivos del proyecto/entregables				

Objetivo/Entregable	% cumplimiento	Observaciones	
Entregable			
Entregable			
Análisis del Valor Ganado			
Indicador/ Criterio	Valor estimado	Valor real	Desviación (%)
Causas principales de los atrasos/adelantos al cronograma			
Medidas preventivas y/o correctivas a implementar			
Medida a implementar	Responsable	Fecha límite	
Riesgos- problemas potenciales			
Comentarios			

4.1.6. Lecciones Aprendidas

El levantamiento de las lecciones aprendidas del proyecto se deben documentar mediante la utilización del formulario del (ver Plantilla 5), Formato de Lecciones Aprendidas, estos documentos serán la evidencia y documentos de consulta para fases posteriores del proyecto o futuros proyectos relacionados, bajo el lema de mejoramiento continuo.

Cuadro 15: Plantilla 5 Lecciones Aprendidas, Fuente propia

 Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia.				
Lecciones Aprendidas	Situación	¿Solucionó la situación?	Lo aprendido	Acciones a tomar
Positivas	Ocurrida			

Lecciones Aprendidas Negativas	Situación Ocurrida	¿Solucionó la situación?	Lo aprendido	Acciones a tomar

4.2. Plan de Gestión de los Interesados

La gestión de los interesados a lo largo del ciclo de vida de un proyecto y la forma cómo se genera la comunicación con cada interesado, es parte fundamental para el éxito del proyecto, ya que permite obtener un alcance real, requerimientos y expectativas de lo que se quiere construir, ayuda a reducir el riesgo del proyecto, evitar cambios incontrolados en la línea base para la medición del desempeño (alcance, tiempo y costo) y contribuye a la planificación del mismo.

4.2.1. Identificación de los interesados

La gestión de los interesados a lo largo del ciclo de vida de un proyecto y la forma cómo se genera la comunicación con cada interesado, es parte fundamental para el éxito del proyecto, ya que permite obtener un alcance real, requerimientos y expectativas.

4.2.2. Valoración de los interesados

El segundo paso consiste en:

4.2.3. Clasificación de los interesados

Evaluar la forma cómo los interesados claves podrían reaccionar en las diferentes situaciones, con el fin de planear la forma de influir en ellos para incrementar su aporte y mitigar los potenciales impactos negativos.

4.2.4. Estrategia de Gestión de los Interesados

Realizado el análisis de interesados, se plantean las estrategias de comunicación con los mismos, las cuales pretenden mantener el interés de quienes son partidarios y líderes del proyecto.

4.3 Plan de Gestión del Alcance

En la Gestión del Alcance encontramos el conjunto de procesos necesarios para asegurar el proyecto y el éxito del mismo, (PMBOK, 2013, págs. 105-140). El plan de gestión del alcance consta de tres procesos, definición de requisitos, definición del enunciado del alcance y creación de la EDT con su respectivo diccionario de datos.

Es necesario establecer la diferencia entre alcance del producto y alcance del proyecto, ya que el primero se refiere a las características y funciones del producto o servicio, mientras que el segundo consiste en definir todos los procesos y el trabajo necesarios para que el producto cumpla con las expectativas previstas (Lledó, 2009, pág. 76) Para el presente proyecto, el alcance del producto es crear el plan de gestión para la implementación de modalidad del teletrabajo en la Contaduría General de la nación en Colombia, por otro lado la definición del alcance del proyecto es la implementación del plan de gestión, es decir orientar todas las actividades necesarias para que la implantación del proyecto cumpla con los requisitos y expectativas de la entidad.

El siguiente paso una vez que se realizó el Enunciado del Alcance es la construcción de la Estructura de desglose de trabajo (EDT), la cual permitirá tener una visión clara del trabajo a realizar y consiste es una representación esquemática y jerárquica donde se subdivide el proyecto en componentes menores. Para la realización de la EDT se utilizó la técnica de juicios de expertos, donde a través de reuniones y utilizando la herramienta del árbol de objetivos finalmente se organiza el trabajo en las siguientes líneas de acción:

- Aspectos preliminares de la implantación del plan de gestión del teletrabajo en la contaduría general de la nación. Se caracterice el proyecto y sus procesos se cumplan.
- Fase de diseño y Estructura del plan piloto
- Fase de prueba, implementación del piloto.
- Fase de Evaluación y seguimiento.

Dentro de las clases de alcances podemos ver que para la implementación del proyecto la que más se relaciones es el Alcance conceptual de la siguiente manera se relaciona:

Para abordar el tema de la gestión de cambio y el teletrabajo se determinarán las particularidades de orden conceptual, procedimental, actitudinal y legal que deberán gestionarse para lograr desempeños óptimos del cambio de formas tradicionales a formas modernas de trabajo: teletrabajo. El número de teletrabajadores: En este punto se realiza la selección de candidatos para el proyecto, asumiendo que a mayor cantidad de personal, mayor es la información que se puede recopilar, además es más confiable y significativa a la hora de analizar los resultados; este número de trabajadores es acorde a las capacidades profesionales evidenciadas en el proceso de selección, como también de quienes se hayan presentado voluntariamente, y de las labores que se vayan a implementar para tomar estas decisiones se tiene en cuenta la Guía libro blanco para la CGN Anexo N°. 9 contenido en este documento.

Distribución del horario laboral: Es determinante cual es el horario laboral que se va a implementar para la realización de las labores de teletrabajo, así mismo de los días a la semana que se van a emplear, estas jornadas laborales no deben superar lo estipulado en el Código Sustantivo del Trabajo que son 8 horas diarias.

Es recomendable que el comité coordinador realice un seguimiento a cada teletrabajador de las horas y días laborados para que sean tenidos en cuenta en la recolección de información dentro del análisis de resultados. (Ver Figura 10).

El objetivo de este proceso es identificar mediante una descomposición jerárquica los componentes, paquetes de trabajo y actividades del proyecto que permitan completar su alcance, de acuerdo con los entregables establecidos en cada etapa del ciclo de vida.

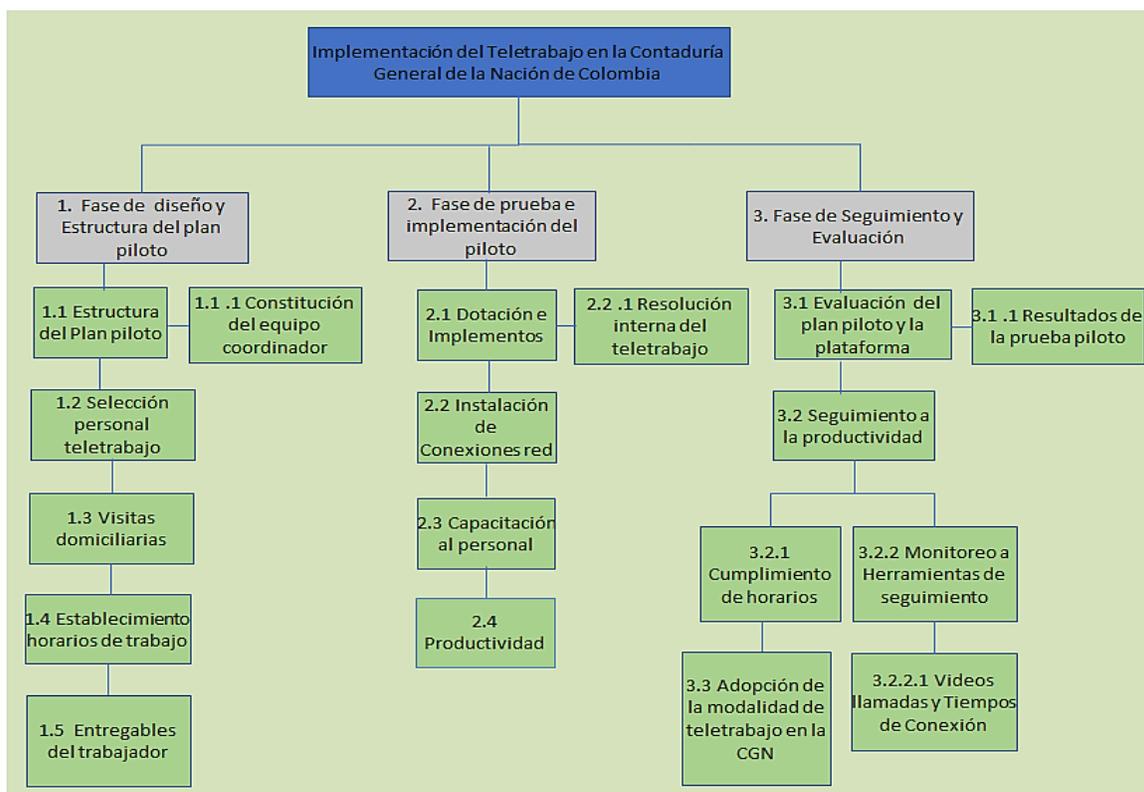


Figura 10: Estructura EDT. Fuente Propia (2016)

Para establecer el entendimiento de la EDT se debe desarrollar un Directorio de la EDT documento en donde se contempla la normatividad aplicada para su desarrollo dentro del proyecto.

Cuadro 16: Diccionario de EDT, Fuente propia

Diccionario de la EDT/WBS (Código (ID) de la EDT)	Nombre del Entregable /Paquete de Trabajo	Descripción del paquete de trabajo
1.	Fase de diseño y estructura del plan piloto	<p>Comprende principalmente los objetivos fundamentales que son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de una solución o diseño que permita satisfacer los requisitos del cliente (no sólo en términos de calidad, sino también en términos de coste y plazo) de manera que todas y cada una de las características de diseño sean trazables a los requisitos de cliente y viceversa. En el caso de existir diversas alternativas de diseño, el director de proyecto deberá analizar las mismas de acuerdo a los objetivos de proyecto, eligiendo aquella que maximice la probabilidad de éxito del proyecto. Si alguna alternativa mereciera consideración, pero precisara de una modificación de objetivos, deberá consultar al líder o patrocinador del proyecto
1.1	Estructura del Plan Piloto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de una estrategia de pruebas que permita detectar, en una fase posterior, incumplimientos de los requisitos por parte de la solución adoptada para así proceder a su corrección. ▪ Ésta se consistirá básicamente en determinar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1. Como se demostrará cada uno de los requisitos de cliente (ensayo, análisis, simulación, etc.). ▪ 2. Número de prototipos, etc. ▪ Gestionar la fase de acuerdo al plan de proyecto dentro los costos y tiempos programados. <p>Los entregables de la fase de diseño son, además de la solución o diseño y la estrategia de pruebas arriba mencionadas, la actualización del plan de proyecto a partir de la información disponible al acabar la fase.</p>
1.1.1	Constitución del equipo coordinador	<p>Con el fin de evaluar continuamente y realizar acciones de mejora que permitan la adopción de buenas prácticas en esta modalidad laboral no presencial, se creará un equipo de coordinador, formado por personas que mantengan relaciones fluidas con los responsables directos de</p> <p>todas las áreas de la empresa, que gestionen, entre otros, aspectos como la evaluación y autorización de ingreso de empleados a dicha modalidad, así como los relacionados con las comunicaciones, las relaciones laborales, las tecnologías de la información y la comunicación, o la prevención de riesgos laborales. Los miembros que conformarán el equipo coordinador, quienes podrán variar en función de las circunstancias son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Gerente / Representante legal. • El director o jefe del área encargada de la gestión de recursos humanos. • El director o jefe responsable del área de salud laboral y riesgos laborales. • El director o jefe del área responsable de sistemas y tecnologías de la información y la comunicación.

Diccionario de la EDT/WBS (Código (ID) de la EDT)	Nombre del Entregable /Paquete de Trabajo	Descripción del paquete de trabajo
		<ul style="list-style-type: none"> • Un representante de los teletrabajadores. • Un máximo de <u>10</u> empleados seleccionados por la gerencia.
1.2	Selección del personal de trabajo	<p>El teletrabajador debe reunir una serie de competencias que garanticen la efectividad de la gestión; en primer lugar la entidad debe establecer con claridad las áreas de la misma que son susceptibles a la aplicación de programas de teletrabajo, luego es pertinente ubicar a los empleados que tengan el perfil requerido para realizar dichas tareas y adicionalmente posean una serie de características personales que lo califiquen como teletrabajador. Estas características pueden ser identificadas como la autogestión, disciplina, constancia, motivación al logro, manejo del tiempo entre otras.</p> <p>No cualquier empleado está calificado para convertirse en teletrabajador, se supone que solo aquellas personas auto disciplinadas y con alta motivación pueden alcanzar el éxito en este sistema. Por el contrario aquel que requieren permanente dirección y cuyo rendimiento es marginal no representan la mejor opción.</p> <p>Con relación a una serie de características mínimas a reunir por un candidato a teletrabajador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un historial de responsabilidad y de desempeño destacado así como alto conocimiento del trabajo. • Habilidad para establecer prioridades, planificar el trabajo y administrar el tiempo. • Auto motivador, auto disciplinado y auto dirigido, líder. • Con herramientas para mantener una comunicación interpersonal efectiva. • Deseo de realizar teletrabajo.
1.3	Visitas domiciliarias	Revisión técnica y de seguridad y salud en el trabajo para la verificación de condiciones básicas con las que debe operar el teletrabajo en el domicilio de cada teletrabajador.
1.4	Establecimiento de horarios de trabajo	No es un tema poco importante, ya que temas como el tiempo diario, o el horario para un período corto de teletrabajo, el pago de horas extras o el tener que trabajar fines de semana, entran de lleno en estos acuerdos. Aun cuando haya esos acuerdos básicos, puede que haya que hacer ajustes para adaptar las situaciones a la naturaleza específica del teletrabajo y al grado de flexibilidad exigida por ambas partes.
1.5	Entregables del Trabajador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación por parte del teletrabajador sus productos a entregar en el mes 2. Los primeros 5 días de cada mes el jefe inmediato evaluaba el logro de los productos entregados. 3. Se define el un número de horas diarias y conexión de trabajo. 4. Elementos para acuerdos individuales entre las partes. 5. Nombre de los que firman el acuerdo. 6. Localización del puesto de teletrabajo. 7. Definición de las horas de trabajo. 8. Definición del tiempo durante el cual se podrá hablar o contactar con él. 9. Guía para el uso de los equipos proporcionados por la entidad. 10. Definición de algunos gastos autorizados y compensación por el uso de su propio equipo en caso que sea así. 11. Aplicar algunas normas gubernamentales a la finalización del acuerdo. 12. Reembolso de determinados gastos de servicios públicos: luz, limpieza

Diccionario de la EDT/WBS (Código (ID) de la EDT)	Nombre del Entregable /Paquete de Trabajo	Descripción del paquete de trabajo
		del puesto en casa, telecomunicaciones, cálculo por uso del equipo.
2	Fase de prueba e implementación del piloto.	<p>El objetivo fundamental de esta fase es demostrar que el producto cumple con los requisitos del cliente para así mismo alcanzar los objetivos del proyecto.</p> <p>Para alcanzar el éxito en la implementación del diseño o prueba piloto en necesario tener en cuenta los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de pruebas de acuerdo a la estrategia definida en la fase anterior. • 1.Revisar la estrategia de acuerdo al diseño realizado definiendo los diferentes niveles de prueba (componente, módulo, sistema) • 2. Elaborar procedimientos de prueba para los diferentes niveles, • 3. Identificar los equipos y útiles de ensayo precisos. <p>Validar y depurar el diseño de acuerdo a los resultados de las pruebas. En algunos proyectos, se distingue entre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pruebas de diseño cuyo objeto es validar el enfoque de diseño realizado utilizando prototipos o modelos de ingeniería. 2. pruebas de calificación cuyo objetivo es demostrar que el producto cumple con los requisitos de cliente plasmados en una especificación utilizando prototipos o modelos de calificación. 3. Gestionar la fase de acuerdo al plan de proyecto dentro del coste y plazo asignado.
2.1	Dotación de Implementos.	<p>Para establecer claramente las normas que deben cumplir los teletrabajadores, Las Administradoras de Riesgos Profesionales – ARP, en coordinación con el Ministerio del Trabajo, deberán promover la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias del teletrabajo. Las ARP deberán elaborar una guía para prevención y actuación en situaciones de riesgo que llegaren a presentar los teletrabajadores, y suministrarla al teletrabajador y empleador. se les hace entrega de los siguientes elementos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Herramientas facilitadas : <p>La compañía dota al empleado de las herramientas y el soporte necesarios para que desarrolle su trabajo en casa con normalidad. El teletrabajador recibe un ordenador portátil con configuración de seguridad y sistema operativo estándar, así como un teléfono móvil y la conexión ADSL o subvención para contratarla.</p> <p>El acceso al servidor o conexión a la red de Repsol se realiza a través de una red privada virtual (VPN) y permite una comunicación directa entre el lugar de teletrabajo y la entidad.</p> <p>Además de esta red, la compañía dota al empleado de un acceso alternativo consistente en un generador de claves con el objetivo que el teletrabajador tenga la disponibilidad de obtener documentos, información o datos que requiera para desarrollar sus funciones a través de la intranet.</p>
2.1.1	Resolución interna del teletrabajo	<p>Es la resolución interna por medio del cual se adopta el método laboral denominado Teletrabajo en la U.A.E. CONTADURIA GENERAL DE LA NACION En uso de sus atribuciones Constitucionales y legales, en especial las conferidas por el literal g) del artículo 3 de la Ley 298 de 1996, y los numerales 4 de Decreto 143 de 2004, y</p> <p>CONSIDERANDO:</p>

Diccionario de la EDT/WBS (Código (ID) de la EDT)	Nombre del Entregable /Paquete de Trabajo	Descripción del paquete de trabajo
		<p>Que el propósito de la Ley 1221 de 2008 es promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Que a efectos de garantizar la igualdad laboral de los teletrabajadores frente a los demás trabajadores del sector público se hizo necesario regular las condiciones laborales especiales que regirán las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, como en efecto se hizo en el Decreto 0884 del 30 de abril de 2012, por medio del cual se reglamentó la Ley 1221 de 2008 y se dictaron otras disposiciones. Que se hace necesario implementar el teletrabajo entre los funcionarios de a nombre de la entidad con fundamento en el Decreto 0884 de 2012.</p>
2.2	Instalación de conexiones Red	<p>Las Redes Privadas Virtuales (VPN) generan espacios de conexión seguros y estables para las organizaciones, de modo que a través de ellas los teletrabajadores estén en capacidad de acceder a escritorios remotos y aplicaciones corporativas que les permitan ejercer sus actividades sin poner en riesgo la información.</p> <p>El asunto con el teletrabajo no es disponer de un computador o una conexión a Internet, sino sacarle provecho a las herramientas digitales que mejoran la comunicación, productividad y competitividad de las organizaciones, entidades o empresas del país.</p> <p>En Colombia, las herramientas de mensajería instantánea son líderes en comunicación para el teletrabajo, destacando entre ellas el uso de Whatsapp, servicios de e-mail y Skype, todas ellas gratuitas.</p> <p>En el segmento de videoconferencia, Skype reina en un 88% de las entidades, aunque aparecen otras opciones como Messenger, Netmeeting y Webex.</p> <p>Sobre las herramientas de colaboración en línea, que permiten la producción y gestión documental vía web, recibiendo aportes de distintas personas en tiempo real, la Suite de Microsoft y Google Apps mandan la parada, aunque es de anotar que la mayoría de organizaciones no utiliza ninguna herramienta de colaboración.</p> <p>Respecto a las soluciones de almacenamiento en línea, el 43% de las organizaciones sí las utilizan, en particular con plataformas como Google Drive y Dropbox.</p>
2.3	Capacitación del personal	<p>Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.</p> <p>Concretamente, la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, - en función de las necesidades de la empresa, - en un proceso estructurado con metas bien definidas en un plan de capacitación. <p>El contenido del plan de capacitación debe contemplar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos y definiciones técnicas. - Descripción de las etapas del proceso - Variables críticas del proceso - Manejo tableros de control
3	Fase de Seguimiento y Evaluación.	<p>En muchos casos el proyecto finaliza en la fase de construcción y pruebas, tras la entrega y aceptación del producto por parte del cliente. Sin embargo es preciso tener en cuenta el comportamiento del cliente y de los usuarios</p>

Diccionario de la EDT/WBS (Código (ID) de la EDT)	Nombre del Entregable /Paquete de Trabajo	Descripción del paquete de trabajo
		<p>del producto para que éstos lo adopten con facilidad. Esta fase es típica de proyectos internos de cambio, en los que el personal de la entidad debe aceptar y aprender a manejar el nuevo producto. Los objetivos fundamentales de esta fase son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseguir que el producto sea utilizado por los usuarios dándoles el apoyo y la formación que precisen. ▪ Asegurar que los beneficios alcanzados gracias al proyecto se mantengan una vez el equipo de proyecto se retire y finaliza el proyecto. Por ejemplo, los indicadores de un proceso de negocio rediseñado deben mantenerse en el tiempo. <p>En esta fase debe ser planificada asignándole un presupuesto y un plazo de ejecución determinados, ya que no es infrecuente que los costos y duración superen las de las fases anteriores para el tipo de proyectos. Esta fase es más importante, de hecho muchos proyectos fallan en esta fase, cuando ya se ha invertido una gran parte del presupuesto del proyecto.</p>
3.1	Evaluación del plan piloto y la plataforma	<p>Se debe tener en cuenta los siguientes campos de evaluación para no fallar en el culmino del proyecto: 1. Si el producto no satisface las necesidades del usuario o cliente al no haber tenido en cuenta sus necesidades, 2. Los Errores en la estrategia de implantación (por ejemplo: lanzamiento en entorno restringido vs. lanzamiento global), 3. La falta de formación y de apoyo durante la fase inicial de operación, y 4. Los Errores en la implementación de la estrategia de comunicación (por ejemplo, tipo de mensajes, momento en que se comunicarán los objetivos del proyectos y su impacto en personas y trabajos, etc.), 5. La resistencia al cambio de los usuarios no adecuadamente gestionada por el director de proyecto. Por todo lo anterior es de vital importancia para alcanzar un proyecto éxitos precisar las habilidades de liderazgo, comunicación, y resolución de problemas del director de proyecto para conseguir la aceptación del producto por parte de todas las partes interesadas.</p>
3.1.1	Resultados de la prueba piloto	<p>Antes de la adopción definitiva del teletrabajo es recomendable probar cómo se adapta este modelo a la entidad.</p> <p>Lo recomendado es que luego de seguir los pasos que se describen a continuación, la etapa de pilotaje dure entre 4 y 6 meses para poder hacer mediciones que arrojen información concluyente sobre los resultados, las posibles acciones de mejora, los costos, el control de riesgos y la aplicabilidad del modelo en general</p>  <p>Ministerio del trabajo(2013)</p>
3.2	Seguimiento a la productividad.	<p>El seguimiento de productividad representa el nivel indicado de los incrementos o decrementos de productividad sufridos en algún periodo o área específicos, por lo que dan pauta para su justa retribución a quien los consiga.</p> <p>Medición de la productividad a nivel empresa o entidad.</p> <p>Para mejorar la productividad en función de operaciones; algunas de las áreas más importantes para mejorar la productividad son el área de ventas, finanzas, personal, procesamiento de datos, etc. Por lo tanto la productividad debe considerarse como un asunto de toda la organización.</p>

Diccionario de la EDT/WBS (Código (ID) de la EDT)	Nombre del Entregable /Paquete de Trabajo	Descripción del paquete de trabajo
		<p>Una de las ventajas de contar con una buena productividad a nivel empresa es que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coadyuva a incrementar las utilidades 2. La productividad permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos. <p>Sin embargo en muchos casos, existen problemas para llevar a cabo el seguimiento a la productividad: si medimos la productividad en base a :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) <u>La calidad</u> esta puede variar mientras la cantidad de insumo y salidas permanece constante. b) <u>Elementos Externos</u> Variables de fuera del sistema pueden influir en el, pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad, para lo cual es sistema en estudio puede no ser directamente el responsable (energía eléctrica). c) <u>Falta de unidades precisas de medición</u> la mejor razón de productividad, es cuando la producción es evaluada a precio estándar en el numerador y se incluyen todas las entradas en el denominador.
3.2.1	Cumplimiento de horarios.	Cumplimiento de tiempo, horarios de trabajo y tiempos de entrega.
3.2.2	Monitoreo a herramientas de seguimiento	El Fortalecieron el uso de TIC- utilizando las herramientas de google, Skype, Google Drive entre otras se facilitan la comunicación entre los teletrabajadores y sus jefes y compañeros de trabajo.
3.2.2.1	Video llamadas y tiempos de conexión	<p>El Teletrabajo en el Contaduría general de la Nación ha sido una apuesta de confianza de la Administración y les ha funcionado muy bien, de esta forma la entidad asegura el cumplimiento de las labores de los teletrabajadores a través de diferentes mecanismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de sus compromisos mensuales ✓ Deben conectarse a la VPN y reportarse cada día que teletrabajen ✓ Informes mensuales que recursos humanos generan.
3.3	<p>Adopción de la modalidad teletrabajo en la CGN</p> 	<p>Luego de haber desarrollado la prueba piloto y de confirmar con resultados cuál es una herramienta potencial de adoptar, el paso siguiente es la apropiación y adopción definitiva del modelo.</p>  <p>Paso 1. Adopción del modelo</p> <p>Es momento de tomar la decisión sobre implementar de forma definitiva el Teletrabajo. La etapa de adopción consiste en la actualización de los procedimientos probados y ajustados de acuerdo a los resultados del piloto, e incluye la definición de la política general de teletrabajo y su inclusión en los sistemas de gestión de la organización.</p>

Diccionario de la EDT/WBS (Código (ID) de la EDT)	Nombre del Entregable /Paquete de Trabajo	Descripción del paquete de trabajo
		 <p>Paso 2. Definición de estrategias de comunicación y seguimiento</p> <p>Para hacer sostenible en el tiempo el modelo de teletrabajo se recomienda implementar estrategias que contribuyan a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la motivación de los empleados • Fortalecer las competencias de los empleados en relación con el teletrabajo • Mantener el seguimiento y evaluación al proceso  <p>Paso 3. Generación del banco de buenas prácticas</p> <p>En el desarrollo de distintas prácticas organizacionales, durante el seguimiento a la implementación del modelo podrán surgir ejemplos de prácticas que ayudan a ser más exitoso el proceso, la sugerencia es recolectar esta información y hacerla conocer en los distintos niveles, equipos y partes interesadas. Ministerio del trabajo(2013)</p>

Para controlar y verificar el alcance es necesario establecer las actividades que se definen a continuación:

- Realizar comités de calidad mensuales a la ejecución de actividades y presupuesto
- Verificar los entregables y su conformidad con personal experto.
- Realizar comités técnicos semanales para verificar avances y dificultades que requieran gestión del alcance.
- Hacer seguimiento y control permanente sobre la ejecución de actividades planeadas.
- Realizar informes semanales de actividades realizadas y pendientes.
- Verificar los análisis del seguimiento realizados a cada unidad de proceso.
- Validar que se cumpla lo establecido en la normatividad vigente.

- Verificar que las herramientas tecnológicas aplicadas funcionen de manera correcta.
- Verificar que los sistemas de bombeo cumplan con las especificaciones indicadas.
- Verificar que se estén cumpliendo con los horarios de trabajo y entregas de productividad establecidas.
- Responsables de realizar seguimiento y control al cumplimiento del alcance: Tania Acuña

4.3. Plan de Gestión del Tiempo

La Gestión del Tiempo es una de las áreas más importantes en un proyecto, debido a que ésta contiene los procesos necesarios para que los proyectos terminen en el plazo y el Tiempo en el que se va a desarrollar el proyecto teniendo en cuenta:

- La definición de actividades
- Seguimiento de dichas actividades
- Estimación de recursos.
- Duración y desarrollo del cronograma.

En cuando a la definición de actividades, teniendo en cuenta el Enunciado del Alcance, la EDT y el Diccionario de la EDT para identificar las acciones específicas que se deben realizar para generar dichos entregables. La técnica que se utilizó fue la descomposición, es decir cada entregable está dividido en cuentas control y éstas a su vez en paquetes de trabajo por lo que definir actividades consiste en desglosar dichos paquetes de trabajo (PMBOK., 2013, págs. 141-190).

“Realizar el Plan de Gestión del Tiempo, con la finalidad de establecer la duración de las actividades, sus atributos y programación para obtener el cronograma del proyecto” Detalles de las actividades del objetivo (gráficos, cuadros, procesos, metodologías, fases, plantillas, planes). El Plan de Gerencia de Tiempo se establece los tiempos que toman las actividades, los entregables y el proyecto desde su definición hasta el control de su finalización. El insumo clave para determinar este Plan es la WBS o EDT. Debe contemplar, también, el horario de trabajo del proyecto, así como la disponibilidad de cada recurso a usar. (Ver cuadro 17).

Cuadro 17: Definición de actividades, Fuente Propia

No.	Código	Nombre de tarea	Tipo
1	1	Inicio del proyecto	Hito
2	2	Condiciones previas requeridas	Entregable
3	2.1	Desarrollar el Acta de Constitución	Cuenta control
4	2.2	Realizar la Caracterización del Entorno	Cuenta control
5	2.3	Realizar la Caracterización Preliminar del proyecto	Cuenta control
6	2.4	Condiciones previas definidas	Hito
7	3	Planes y documentos del Proyecto	Entregable
8	3.1	Plan de Gestión de la Integración	Cuenta control
9	3.2	Plan de Gestión del Alcance	Cuenta control
10	3.3	Plan de Gestión del Tiempo	Cuenta control
11	3.4	Plan de Gestión de los Costos	Cuenta control
12	3.5	Plan de Gestión de la Calidad	Cuenta control
13	3.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos	Cuenta control
14	3.7	Plan de Gestión de las Comunicaciones	Cuenta control
15	3.8	Plan de Gestión de Riesgos	Cuenta control
16	3.9	Plan de Gestión de las Adquisiciones	Cuenta control
17	3.10	Plan de Gestión de los Interesados	Cuenta control
18	3.11	Plan para la Dirección del Proyecto realizado	Hito
19	4	Fase de diseño y estructura del plan piloto	Entregable
20	4.1	Estructura del Plan Piloto	Cuenta Control
21	4.1.1	Constitución del equipo coordinador	Paquete de trabajo
22	4.2	Selección del personal de trabajo	Paquete de trabajo

No.	Código	Nombre de tarea	Tipo
23	4.3	Visitas domiciliarias	Paquete de trabajo
24	4.4	Establecimiento de horarios de trabajo	Paquete de trabajo
25	4.5	Definir Entregables del Trabajador	Paquete de trabajo
26	5	Fase de prueba e implementación del piloto.	Entregable
27	5.1	Dotación de Implementos.	Paquete de trabajo
28	5.1.1	Resolución Interna del teletrabajo	Cuenta Control
29	5.2	Instalación de conexiones Red	Paquete de trabajo
30	5.3	Capacitación del personal	Paquete de trabajo
31	5.4	Productividad.	Paquete de trabajo
32	6	Fase de Seguimiento y Evaluación.	Entregable
33	6.1	Evaluación del plan piloto y la plataforma	Cuenta de control
34	6.1.1	Resultados de la prueba piloto	Paquete de trabajo
35	6.2.	Seguimiento a la productividad.	Paquete de trabajo
36	6.2.1	Cumplimiento de horarios.	Cuenta control
37	6.2.2	Monitoreo a herramientas de seguimiento	Paquete de trabajo
38	6.2.2.1	Video llamadas y tiempos de conexión	Paquete de trabajo
39	6.3	Adopción de la modalidad teletrabajo en la CGN	Paquete de trabajo
40	7	Fin de Proyecto	Hito

4.3.1. Descripción del Cronograma

El objetivo de este proceso es registrar las actividades identificadas en la Estructura de Desglose del Trabajo –EDT- dentro de una herramienta digital de seguimiento que permita incluir su codificación, duración, hitos, fechas de inicio y fin, valores planeados, ejecutados y variaciones; restricciones, recursos programados, dependencias y secuenciación entre otras como son la identificación de los responsables y límites de tiempo.

- Responsable de la gestión del Cronograma
- Responsable o autoridades para aprobar cambios en el cronograma:
- Unidades de Medida definidas para la duración de las actividades

- Herramienta o software que se empleará para la programación y seguimiento del Cronograma
- Límites de cumplimiento para emitir alertas

(Ver Cuadro 18) Identificación y Estimación de la Duración de Actividades

Cuadro 18: Identificación y Estimación de la Duración de Actividades, Fuente propia

METODO PERT PROYECTO						
Plan de Gestión de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación en Colombia						
CÓDIGO EDT	ENTREGABLE	ACTIVIDADES	DURACIÓN MES			DURACIÓN ESTIMADA MÉTODO
			A	m	b	PERT
			Optimista	Probable	Pesimista	$(a+4m+b)/6$
1	Inicio del proyecto	A	3	5	8	5,2
2	Condiciones previas requeridas	B	2	4	6	4
2.1	Desarrollar el Acta del proyecto	B1	1	2	3	2
2.2	Realizar la Caracterización del Proyecto	B2	1	2	3	2
2.3	Realizar la Caracterización del Entorno	B3	1	2	3	2
2.4	Condiciones previas definidas	B4	2	4	6	4
3.	Planes y documentos del Proyecto	C	6	8	10	8
3.1	Plan de Gestión de la Integración	C1	1	2	3	2
3.2	Plan de Gestión del Alcance	C2	1	2	3	2
3.3	Plan de Gestión del Tiempo	C3	1	2	3	2
3.4	Plan de Gestión de los Costos	C4	1	2	3	2

METODO PERT PROYECTO						
Plan de Gestión de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación en Colombia						
CÓDIGO EDT	ENTREGABLE	ACTIVIDADES	DURACIÓN MES			DURACIÓN ESTIMADA MÉTODO
			A	m	b	PERT
			Optimista	Probable	Pesimista	$(a+4m+b)/6$
3.5	Plan de Gestión de la Calidad	C5	1	2	3	2
3.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos	C6	1	2	3	2
3.7	Plan de Gestión de las Comunicaciones	C7	1	2	3	2
3.8	Plan de Gestión de Riesgos	C8	1	2	3	2
3.9	Plan de Gestión de las Adquisiciones	C9	1	2	3	2
3.10	Plan de Gestión de los Interesados	C10	1	2	3	2
3.11	Plan para la Dirección del Proyecto	C11	1	2	3	2
4	Fase de diseño y estructura del plan piloto	D	2	4	6	4
4.1	Estructura del Plan Piloto	D1	3	5	7	5
4.1.1	Constitución del equipo coordinador	D2	1	2	3	2
4.2	Selección del personal de trabajo	D3	1	2	3	2
4.3	Visitas domiciliarias	D4	1	2	3	2
4.4	Establecimiento de horarios de trabajo	D5	1	2	3	2
4.5	Definir Entregables del Trabajador	D6	2	4	6	4
5	Fase de prueba e implementación del piloto.	E	3	6	9	6
5.1	Dotación de Implementos.	E1	1	2	3	2
5.1.1	Resolución Interna del teletrabajo	E2	1	2	3	2
5.2	Instalación de conexiones Red	E3	2	4	6	4

METODO PERT PROYECTO						
Plan de Gestión de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación en Colombia						
CÓDIGO EDT	ENTREGABLE	ACTIVIDADES	DURACIÓN MES			DURACIÓN ESTIMADA MÉTODO
			A	m	b	PERT
			Optimista	Probable	Pesimista	$(a+4m+b)/6$
5.3	Capacitación del personal	E4	3	6	9	6
5.4	Productividad.	E5	3	6	9	6
6	Fase de Seguimiento y Evaluación.	F	2	4	6	4
6.1	Evaluación del plan piloto y la plataforma	F1	1	2	3	2
6.1.1	Resultados de la prueba piloto	F2	2	4	6	4
6.2.	Seguimiento a la productividad.	F3	1	2	3	2
6.2.1	Cumplimiento de horarios.	F4	12	6	3	6,5
6.2.2	Monitoreo a herramientas de seguimiento	F5	12	6	3	6,5
6.2.2.1	Video llamadas y tiempos de conexión	F6	12	6	3	6,5
6.3	Adopción de la modalidad teletrabajo en la CGN	G	12	9	6	9
7	Fin de Proyecto	H	12	9	6	9

El objetivo de este proceso será proporcionar los medios para detectar desviaciones respecto al plan inicial del proyecto y establecer las acciones correctivas y preventivas para disminuir la variación volviendo a la línea base planificada y aprobada, monitoreando permanentemente el estado de las actividades del proyecto, actualizando el avance del mismo y gestionando los cambios en la línea base del cronograma a fin de cumplir con los objetivos.

4.3.2. Plan de Gestión de Costos

En este punto se debe realizar un presupuesto muy detallado sobre los recursos que se necesitan para iniciar el proyecto del plan de gestión de implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación en Colombia, este análisis debe ser equilibrado sin que sea elevado o por el contrario demasiado corto para la consecución de material y equipo, para este punto se puede tomar como referencia aquellas entidades que han implementado este modelo laboral en las empresas privadas como referencia en el evento que no existen empresas públicas en el país que hayan implementado aun esta modalidad.

El plan de gestión de Costo maneja los costos de las actividades, de los entregables y del proyecto desde su definición hasta el control de sus costos. Debe apoyarse en el uso de una herramienta computarizada o plataforma tecnológica. Este Plan usa como insumo el cronograma detallado del proyecto. Se apoyará en los recursos definidos en el cronograma a los que se les asignarán los costos respectivos. El Plan de gestión de costos se tiene en cuenta tres procesos correspondientes a la fase de planeación del proyecto, planificar la gestión de costos, estimar los costos y determinar el presupuesto (PMBOK, 2013, págs. 193-225).

Teniendo en cuenta que en Colombia no existe una regulación legal específica para la definición y tratamiento de los imprevistos como componente del A.I.U. (Administración, Imprevistos y Utilidad) El concepto A.I.U. es exclusivo para el Impuesto a las ventas y solo puede ser usado en los casos en que ha dispuesto la ley. Entre otros se destacan los servicios integrales de aseo, vigilancia, obras de construcción civil y diversos servicios ofrecidos por personas jurídicas o entidades del estado. El AIU son las siglas correspondientes a Administración, Imprevistos y utilidad que se utiliza en algunos contratos especialmente en lo que tiene que ver con ingeniería civil y arquitectura.

El AIU debe ser estipulado en el contrato de construcción o de obra civil donde claramente se especifican los rubros para cada concepto. Se busca con esta figura reconocer los costos o gastos de ejecución indirectos de un proyecto (administración), y hacer las reservaciones necesarias para cubrir los posibles imprevistos que genere el desarrollo del proyecto que busque cubrir los riesgos inherentes a la obra, y que se determinan según la naturaleza de la obra o proyecto a ejecutar. El AIU es de amplia utilización en el sector público pero también vigente en el sector privado. El AIU tiene una gran ventaja que es su tratamiento tributario, puesto que la base gravable sobre la que se imponen algunos tributos no se aplica sobre el total del valor del contrato sino sobre el AIU con algunas excepciones sobre la que trataremos más adelante.

Esto permite al contratista dejar de preocuparse por soportar algunos costos, puesto que para efectos de impuestos no siempre se considera como ingreso la totalidad del contrato, por lo que no se hace necesario reparar sobre erogaciones que fueron directamente incluidos en el costo de la obra y que no hacen parte del AIU. No existe una tarifa general que represente el AIU sino que cada contrato se puede negociar según la naturaleza del mismo, de manera tal que el AIU puede ser del 10% o del 20% del total del contrato según convengan las partes dentro de su principio de autonomía contractual.

Modelo para definir el IVA sobre el AIU en los servicios del artículo 462-1 del ET.

En esta plantilla se ilustran los cálculos con los cuales se definiría la base especial para generar el IVA en los servicios del artículo 462-1 del ET, base que fue reglamentada con el artículo 11 del Decreto 1794 de agosto del 2013. En el artículo 462-1 del ET, modificado con el artículo 46 de la Ley 1607 del 2012, se dispone que los servicios mencionados en esa norma –integrales de aseo y cafetería prestados por cualquier persona o entidad, de vigilancia proporcionados por entidades autorizadas por la Superintendencia de Vigilancia, temporales de empleo suministrados por las entidades autorizadas por el Ministerio del Trabajo, etc.–, generarán el IVA, con tarifa del 16%, pero no sobre el valor total del servicio

sino solo sobre el componente de administración, imprevistos y utilidad –AIU– que se haya pactado con los clientes. Sin embargo, la misma norma advierte que solamente para efectos del cálculo del IVA que se debe generar, ese AIU no puede ser inferior al 10% del valor del contrato. A su vez, el artículo 11 del Decreto 1794 dispone la siguiente reglamentación:

“Base gravable en contratos en los cuales no se haya expresado cláusula AIU. En la prestación de los servicios expresamente señalados en los artículos 462-1 y 468-3 numeral 4° del Estatuto Tributario, en los que no se hubiere establecido la cláusula AIU, o ésta fuere inferior al 10%, la base gravable sobre la cual se liquida el impuesto sobre las ventas será igual al 10% del valor total del contrato o el 10% del valor total de la remuneración percibida por la prestación del servicio, cuando no exista contrato”.

En razón de lo anterior y pensando en los servicios del artículo 462-1, se concluye:

- Cuando entre las partes se ha expresado la cláusula AIU, este podría llegar a ser inferior o superior al 10% del valor del servicio. Por tanto, cuando el AIU pactado sea inferior al 10%, el IVA se debe generar sobre un AIU que sea del 10% del valor del servicio. Por otro lado, si el AIU pactado es superior al 10%, entonces sobre ese AIU pactado se generará el respectivo IVA.
- Cuando entre las partes no se ha expresado la cláusula AIU, se debe calcular siempre el 10% del valor del servicio y sobre ese valor generar el IVA.
- Hay que advertir que en el caso de los servicios del numeral 4 del artículo 468-3, lo que determina el Estatuto Tributario es que dichos servicios generan IVA a la tarifa del 5% sobre el AIU y no se fijó ningún valor mínimo para definir ese AIU sobre el cual se tendría que calcular el respectivo IVA. Por tanto, es un error del artículo 11 del Decreto 1794 dar a entender que si entre las partes pactan un AIU inferior al 10% del servicio, forzosamente se

debe fijar un AIU equivalente al 10% para los servicios del numeral 4 del artículo 468-3.

Cabe destacar que la fijación de ese AIU mínimo sobre el cual se genere el IVA solo se debe hacer con los servicios del artículo 462-1. Así que la única parte del artículo 11 del Decreto 1794 que se podría aplicar a los servicios del numeral 4 del artículo 468-3 sería cuando no se haya pactado la cláusula AIU, y en ese caso entonces el Decreto 1794 estaría obligando a fijar como AIU un valor equivalente al 10% del valor del servicio.

A continuación se demuestran algunos cálculos sobre la forma en que se generaría el IVA para los servicios, pero solamente de los mencionados en el artículo 462-1. Para quienes quieran usar este modelo en sus cálculos personales, solo tendrían que cambiar los datos de las celdas resaltadas en amarillo, pues los demás son automáticos.

ACTUALÍCESE

Modelo para definir el IVA sobre el AIU en los servicios del artículo 462-1 del ET

Caso 1: las partes pactaron o expresaron la cláusula AIU, pero la misma es inferior al 10% del servicio

Detalles		Valores
Valor del servicio de vigilancia		10.000.000
Valor del AIU pactado entre las partes	8%	800.000
	Subtotal	10.800.000
Valor del AIU sobre el cual se debe generar el IVA (no puede ser inferior al 10% del valor del servicio)	1.000.000	
Valor del IVA		160.000
	Total a cobrar	10.960.000

Nótese que en este caso, debido a que el AIU pactado entre las partes es inferior al 8%, se necesita definir por separado cuál sería entonces la mínima base para generar el IVA, y esa mínima base es entonces el 10% del valor del servicio antes del AIU real pactado entre las partes.

Caso 2: las partes pactaron o expresaron la cláusula AIU y la misma es superior al 10% del servicio

Detalles		Valores
Valor del servicio de vigilancia		10.000.000
Valor del AIU pactado entre las partes	11%	1.100.000
	Subtotal	11.100.000
Valor del AIU sobre el cual se debe generar el IVA (no puede ser inferior al 10% del valor del servicio)	1.100.000	
Valor del IVA		176.000
	Total a cobrar	11.276.000

Nótese que en este caso, en razón a que el AIU pactado entre las partes es igual o superior al 10% del servicio, dicho AIU pactado entre las partes es el que también se usará para definir el IVA que se debe generar, pues se cumple que la base sobre la cual se está generando el IVA es un AIU que no es inferior al 10% del valor del servicio.

Figura 11 Generación IVA. Fuente (Actualicese, 2016)

También se tiene en cuenta este cálculo para los contratos que contemplen ajustes, actualización, complementación a diseños y construcción:

La bolsa para mayores cantidades e ítems no previstos se destinará para el pago de actividades de obra no previstas, así como para pago de mayores cantidades de actividades pactadas contractualmente, que surjan en la etapa de ejecución del proyecto.

Dicha bolsa no estará incluido dentro del cálculo de AIU de obra en la etapa precontractual que hace parte del presupuesto oficial estimado – POE(Procedimiento Operativo Estandarizado), del respectivo proceso de contratación, por ende tampoco estará incluido en el AIU pactado contractualmente con el contratista, teniendo en cuenta que los costos adicionales de impuestos se causan en el momento de la ejecución de las actividades no previstas y de la mayor ejecución de actividades pactadas contractualmente.

Para el reconocimiento y pago de actividades no previstas y mayores cantidades de obra, se deberá realizar un balance económico del contrato, incluyendo los costos adicionales productos de los ajustes, actualización o complementación a los diseños, con respecto al valor de la etapa de obra pactado contractualmente, dicho balance se realizará en el momento en que se den las actividades no previstas o las mayores cantidades de obra, donde las mismas se encuentren debidamente justificadas y soportadas por el contratista y aprobadas por el interventor, y se evidencie en forma clara que las mismas corresponden a actividades y cantidades que no se contemplaron dentro de la estructuración del POE del respectivo proceso de contratación.

El pago de actividades no previstas y mayores cantidades de obra, se hará en la etapa de ejecución del proyecto, siguiendo los procedimientos y formas de pagos contempladas en la minuta del contrato para esta etapa, así como los manuales de gestión y supervisión vigentes, de la entidad como lo es la Guía del Libro

blanco para la CGN. Así las cosas para aquellos proyectos de la Contaduría General de la Nación (CGN), que cuenten con diseños a ejecutar y/o deban hacerse ajustes, complementación o actualización a dichos diseños se destinará hasta un 15 % del valor total del presupuesto oficial estimado para la bolsa de mayores cantidades e ítems no previstos y en el caso de proyectos con mayor incertidumbre, es decir aquellos cuyo objeto incluya la elaboración de estudios y diseños, dicho porcentaje puede ser aumentado por el Ordenador de Gasto del proyecto hasta un 30% del valor total del presupuesto oficial estimado, sujeto a la disponibilidad presupuestal.

Para el manejo del de riesgos también se puede aplicar teniendo en cuenta la política de manejo de la bolsa de mayores cantidades e ítems no previstos, dichos valores serán destinados a cubrir el riesgo de “actividades no contempladas (Ítems no previstos) en el presupuesto definido en la etapa de estudios y diseños, y/o aumento en las cantidades incluidas en el mismo” por parte de la Entidad, el riesgo residual que no puede ser cubierto por los valores de la bolsa de mayores cantidades e ítems no previstos será asignado al contratista, por lo tanto deberá ser incluido el citado tratamiento dentro de la matriz de riesgos de cada proceso. A continuación se describen algunos Imprevistos como componente del A.I.U.

Asumiendo que los imprevistos son costos indirectos equivalentes a un porcentaje de los costos directos destinado a cubrir los valores derivados de los riesgos normales que hacen parte de la ejecución de la obra y de situaciones imprevistas acaecidas durante la ejecución de las mismas, (que no sean imputables a las partes) y que para el cálculo y pago de imprevistos se debe tener en cuenta dentro de proyectos de la Contaduría General de la Nación (CGN), las actividades que deben ser cubiertas por este porcentaje, sin el perjuicio de ser un listado total y definitivo, sino solo un referente de las actividades que se incluyen en la definición de la Entidad en sus documentos precontractuales primando siempre lo considerado en la definición, deberán ser incorporadas en cada uno de los proyectos que así lo requieran en el documento de estudios previos y dichas

actividades se pagaran al contratista de conformidad con la forma de pago pactada y sin justificación previa de la ocurrencia de las situaciones señaladas. Dichas circunstancias deben ser reflejadas igualmente en la minuta del contrato o hacer referencia expresa en la misma de la política de manejo de imprevistos como componente del A.I.U.

Para tener una mayor comprensión de la aplicación del componente se citan algunos ejemplos de imprevistos a título enunciativo:

- Hechos derivados de las condiciones climatológicas desfavorables (lluvias, tormentas eléctricas, granizo, etc.). Estas condiciones se deben estimar con base en los promedios históricos entregados por el IDEAM (instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales de Colombia.)
- Afectación del rendimiento por renunciaciones o ausencias del personal.
- Transporte aéreo y terrestre de emergencia.
- Entregas tardías de materiales específicos por parte de proveedores exclusivos.
- Gastos adicionales por contratación de personal con plazos de ejecución cortos.
- Averías de materiales por incumplimiento de las normas técnicas por parte del fabricante.
- Mantenimiento a los cerramientos provisionales de obra por deterioros pérdidas hurto o daño.
- Robos, pérdidas o daño de la señalización, demarcación y aislamiento.
- Fallas geotécnicas.
- Demoras en la obtención de permisos ante otros organismos.
- Gastos en que incurre el contratista por atender quejas y reclamos de la comunidad.
- Accidentes con transeúntes y terceros a la obra y/o terceros a la obra, sin perjuicio de la afectación de la garantía de responsabilidad civil extracontractual.

- Costos derivados de circunstancias fortuitas dentro de la gestión sst, tales como accidentes laborales menores, gastos en que incurra el contratista por concepto de compra de dotaciones adicionales o EPP (elementos de protección personal) no contemplados inicialmente.
- Evento considerado imprevisto en contratos de Consultoría o que cuenten con una etapa de consultoría
- Contratación de personal especializado no establecido explícitamente, en los pliegos, anexos, adendas y apéndices dentro del equipo mínimo, que no sobrepase el porcentaje otorgado en el factor multiplicador.
- Forma de pago porcentaje de imprevistos como componente del A.I.U.

Los imprevistos se pactan en un porcentaje propuesto por el ejecutor del contrato y se pagan porcentualmente en cada acta de recibo, sin requerir demostración previa para su pago ni generar cobros adicionales como:

- **Esquema Presupuestal**

Dentro del presupuesto se deberá estimar el porcentaje para pago de imprevistos, el cual hará parte del A.I.U. del contrato. Dicho porcentaje corresponde a un valor ofertable por parte del proponente dentro del proceso de selección del contratista. Respecto de los valores que integran la bolsa de mayores cantidades e ítems no previstos deberán ser estimados dentro del POE y harán parte integral del mismo, por lo tanto, conformarán el valor del contrato y estarán sujetos a registro presupuestal, sin embargo para su pago se deberá configurar alguna de las situaciones descritas en el aparte de la bolsa de mayores cantidades e ítems no previstos (Actualicese, 2016).

La planificación de la gestión de costos se toma como base el Plan de Dirección del Proyecto, el Acta de Constitución y las políticas financieras de la entidad. Aplicando la técnica de juicio de expertos y reuniones entre el equipo del proyecto con expertos en finanzas y banca se logró determinar el plan de gestión de costos

según como se determina en el Acta de constitución descrita a continuación ver cuadro 18 Presupuesto del proyecto:

Cuadro 19: Presupuesto del proyecto fuente propia

Recurso	Esfuerzo	Costo
Humanos		
• Funcionarios	horas hombre	USD 40.000
• Contratistas	horas hombre	USD 20.000
Logística		
• Puesto de trabajo	horas oficina	USD 10.000
• Internet	horas internet	USD 1000
• Plataforma	hora internet	USD 10000
• Reserva de Gestion	Horas hombre	USD 10000
• Reserva de contingencia.(A.I.U)	Horas oficina	USD 10000
Total Presupuesto		USD 92.000

4.4. Plan de Gestión de la Calidad

El plan de gestión de calidad del proyecto del plan de gestión para el proyecto de implementación del teletrabajo en la contaduría general de la nación de Colombia, en la búsqueda de la satisfacción del cliente, identificando los requisitos y/o estándares de calidad relevantes al proyecto y determinar cómo satisfacer dichos estándares. La contaduría general de la nación cuenta con certificación en ISO: 9001, ISO 14000, ISO 18000, ISO 27000, NTCGP10000 a través de la implementación de sus sistemas de gestión de calidad por ende cada proyecto que se desee implementar debe cumplir con cada uno de los estándares exigidos por estas normas y debe gozar de un alto nivel de satisfacción tanto de los clientes internos como externos de la empresa. El plan de gerencia de calidad contempla el cumplimiento de los entregables, los aspectos del aseguramiento de la calidad, así como los elementos a tener en

cuenta en el control de calidad. También define y vigila el cumplimiento de los estándares, normas y regulaciones de ley (PMBOK, 2013, págs. 227-252).

- **Política de Calidad**

El proyecto de implementación del teletrabajo en la contaduría general de la nación (CGN) en el cumplimiento de su misión, está directamente vinculada con los objetivos del proyecto, por lo tanto, se procurará corregir un problema asociado al Desempleo de los funcionarios públicos del país, donde se asienta el 30% de la población total del país. De esta manera, se procurará incidir en la disminución de tasas de desempleo actuales y contribuir con su implementación a mejorar las condiciones del entorno social, laboral y cultural de la población en condición de desempleo, con el fin de mejorar continuamente en el sistema integrado de gestión y así satisfacer los requerimientos de la comunidad, la sociedad y las partes interesadas.

- **Objetivos de calidad**

Los objetivos de calidad se definieron de manera coherente con la política de calidad como un medio para enmarcar las acciones hacia los propósitos comunes que de manera consolidada con la intención que faciliten el cumplimiento de la Misión institucional y sus propósitos en relación a la calidad de la entidad.

- Aumentar y mejorar la sostenibilidad y efectos futuros a ser generados por el Proyecto de implementación del teletrabajo en la contaduría general de la nación (CGN).
- Concientizar a los funcionarios, usuarios y personal interesado en los beneficios directos que de la implementación del teletrabajo en la contaduría general de la nación (CGN).

- Conformer adecuadamente a funcionarios, usuarios y personal interesado, el costo de la inversión que realizara la contaduría general de la nación (CGN) en materia de Implementación, puesta en marcha y sostenimiento del Proyecto. Teniendo en cuenta las directrices de su implementación y su acceso como usuarios del servicio.
- Acelerar los procesos de atención al usuario y establecer mejoras en las respuestas en el servicio.
- Fortalecer el desarrollo e implementación de las TIC en la CGN con el ánimo de estar a la vanguardia de las exigencias laborales del país implementando herramientas fundamentales para la transformación y mejoramiento continuo de la entidad.
- Crear conciencia y correctos hábitos en funcionarios, usuarios y personal interesado, con respecto al manejo del teletrabajo en la contaduría general de la nación (CGN).
- Facilitar a la población en calidad de desempleo oportunidades laborales, que permitan el acceso directo a la información referente a la implementación del proyecto, con el ánimo q de que puedan postularse a la convocatoria.
- Difundir a los funcionarios, usuarios y personal interesado la información necesaria para la implementación, puesta en marcha y sostenimiento del proyecto con el fin de que la misma población pueda trabajar como vocero, divulgador y apoyo en los avances respectivos del proyecto. (Ver cuadro 19).

Cuadro 20: Factores Relevantes de Calidad, Fuente Propia

Factor	Definición del factor
Tiempo	Alcance de acciones en tiempos propuestos y previstos
Costos	Tener él cuenta el presupuesto asociado al proyecto con el fin de no aumentar los costos
Puntualidad	Cumplimiento del cronograma previsto

Tasa de Fallas	Tener en cuenta las acciones correctivas y preventivas que se pueden presentar en el desarrollo del proyecto con el ánimo de disminuir fallas.
Aseguramiento y control de la calidad	Tanto para el producto como para el desarrollo del proyecto.

Métricas de Calidad (Ver Figura 12):

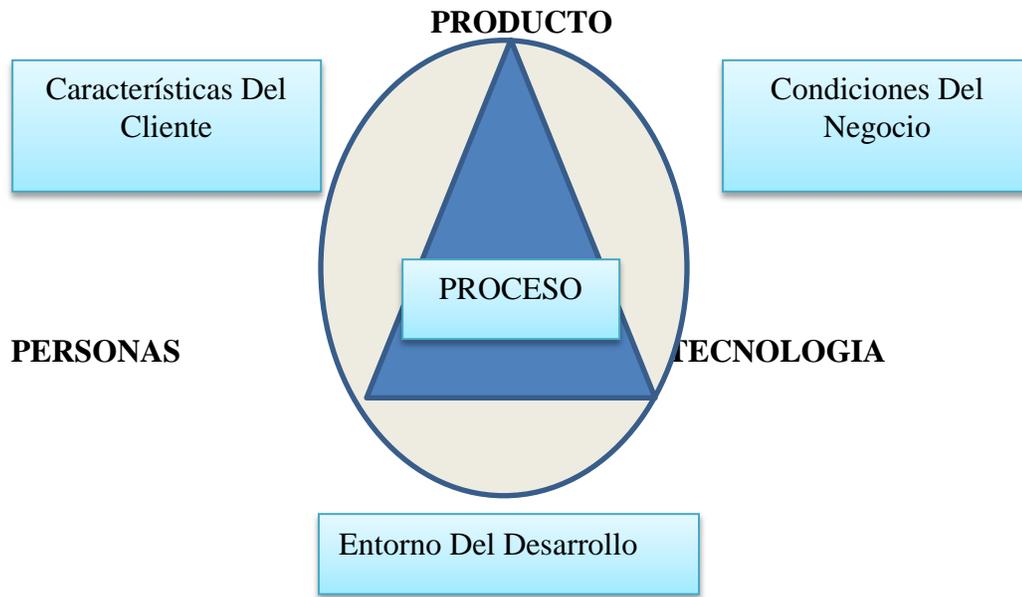


Figura 12: Métricas de Calidad. Fuente Propia

Cuadro 21: Estándares de calidad aplicables al proyecto, Fuente Propia

Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia.			
Estándares de calidad aplicables al proyecto			
Estándar	Aspectos	Ámbito	Entidad
ISO 9001: 2015 (Gestión de Calidad)	Requisitos para establecer, mantener y mejorar un sistema de gestión de la Calidad.	Internacional	International Organization for Standardization (ISO)



Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia.



Estándares de calidad aplicables al proyecto			
Estándar	Aspectos	Ámbito	Entidad
OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional – Requisitos	Orientar a los proyectos en cuanto a la cuantificación y el informe de las emisiones y remociones de gases de efecto invernadero.	Internacional	(OHSAS) Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (SGSSO)
ISO 45001 reemplazará a la norma OHSAS 18001	ISO 45001 norma internacional para los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Actualmente hay 50 países y organizaciones internacionales, incluida la Organización Internacional del Trabajo, que participan en este trabajo.	Internacional	International Organization for Standardization (ISO)
ISO 14001:2015(Gestión Ambiental).	Última versión es una norma voluntaria que ofrece los requisitos necesarios para implantar un Sistema de Gestión Ambiental eficiente, lo que hace que la empresa pueda establecer una política y unos objetivos según los aspectos ambientales significativos.	Internacional	International Organization for Standardization (ISO)
ISO 27001:2015 (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información)	Esta norma ha sido elaborada para brindar un modelo para el establecimiento, implementación, operación, seguimiento, revisión, mantenimiento y	Internacional	International Organization for Standardization (ISO)

Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia.			
Estándares de calidad aplicables al proyecto			
Estándar	Aspectos	Ámbito	Entidad
	mejora de un sistema de gestión de la Seguridad de la información (SGSI). La adopción de un SGSI debería ser una decisión Estratégica para una organización.		
Permiso de teletrabajo	Evaluar el proyecto en cuanto a los impactos positivos o negativos que pueda causar a la salud ocupacional de las personas que intervienen en el proyecto.	Nacional	Ministerio del Trabajo

4.5. Plan de Gestión de los Recursos Humanos

El plan de gestión de los recursos humanos establece la importancia que representa para el desarrollo y éxito del proyecto ya que identifica claramente al recurso humano como un elemento vital para el proyecto, como lo indica Lledó "las personas serán las que harán realidad un proyecto exitoso y de allí la importancia de saber liderarlos, motivarlos y retribuirlos de manera apropiada". (Lledó, 2013, p. 228) En este capítulo se desarrollan dos procesos correspondientes a la planificación del proyecto, tanto la identificación de roles, responsabilidades y habilidades, como el desarrollo del plan de gestión del personal donde se desarrolla las relaciones de comunicación que debe existir al interior de la entidad (Contaduría General de la nación) (PMBOK, 2013, págs. 255-284).

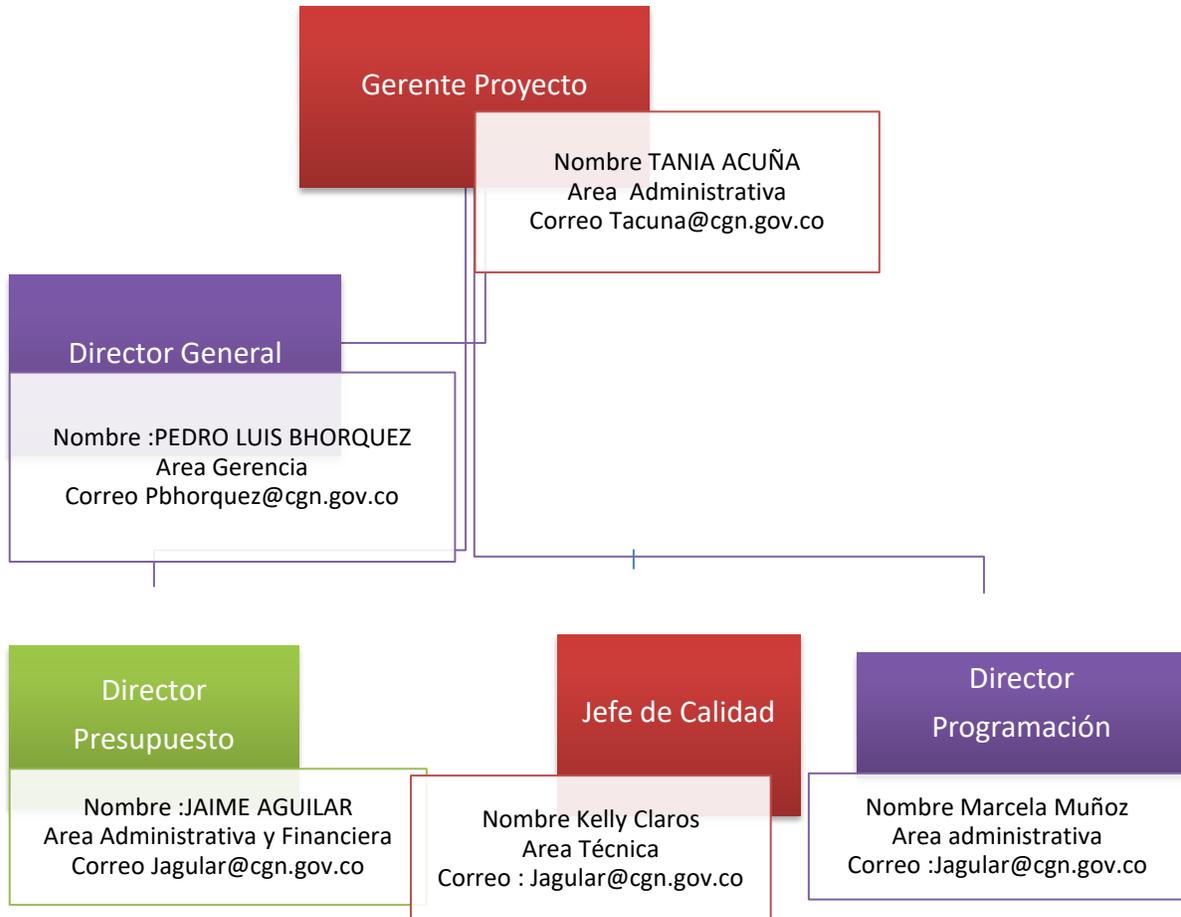


Figura 13: Organigrama del Proyecto. Fuente Propia

Características del teletrabajador debe reunir una serie de competencias que garanticen la efectividad del proyecto; en primer lugar, la empresa debe establecer con claridad las áreas que son susceptibles a la aplicación de programas de teletrabajo, luego es pertinente ubicar a los empleados que tengan el perfil requerido para realizar dichas tareas y adicionalmente posean una serie de características personales que lo califiquen como potencial teletrabajador. Entre estas características se identifican de forma clara:

La autogestión, la disciplina, la constancia, la motivación al logro, el manejo del tiempo entre otras. No cualquier empleado está calificado para convertirse en teletrabajador, se supone que solo aquellas personas auto disciplinadas y con alta

motivación pueden alcanzar el éxito en este sistema se debe tener en cuenta una serie de características mínimas a reunir por un candidato a teletrabajador:

- Una historia de responsabilidad y desempeño destacado así como alto conocimiento del trabajo.
- Habilidad para establecer prioridades, planificar el trabajo y administrar el tiempo.
- Auto motivado, auto disciplinado y auto dirigido.
- Con herramientas para mantener una comunicación interpersonal efectiva.
- Deseo de realizar teletrabajo.

En su libro el autor (Ortiz Chaparro, 1996) realiza un análisis con relación a la selección de los teletrabajadores y manifiesta que la decisión del teletrabajador requiere del concurso de los trabajadores y de la empresa. Es preciso que los trabajadores sean debidamente informados con respecto a las implicaciones de esta modalidad de trabajo. Siempre existirán trabajadores que vean en el teletrabajo una oportunidad y otros, se resistirán y lo verán como una amenaza para su status actual. El autor indica una serie de cualidades que debe poseer un candidato a teletrabajador. Estas son:

- **Responsabilidad y madurez:** Los teletrabajadores que vayan a trabajar no pueden estar entre los que necesitan vigilancia y estímulo continuo para que trabajen.
- **Capacidad para organizarse:** El teletrabajo es más exigente de lo que puede parecer a simple vista. En él, el único medio que se dispone para controlar lo que el trabajador hace es el resultado de su trabajo en calidad y en cantidad, pero también en tiempo.
- **Capacidad como emprendedores:** Esta cualidad es muy importante, si tenemos en cuenta que el trabajador se encuentra en soledad. Que no

puede acudir a sus compañeros ni jefe para pedir consejo relativo a lo que está haciendo u orientarse a lo que vaya a hacer. No obstante debe tenerse sumo cuidado con esta cualidad ya que tanto en exceso como en defecto, podría ocasionar serios inconvenientes para las organizaciones. El exceso puede ocasionar gastos innecesarios, especialmente cuando el trabajo es por naturaleza monótona y programable. El efecto, podría llevar a la inacción y la falta de creatividad en aquellos casos en los cuales se presentan inconvenientes.

Confianza en el trabajador, su inteligencia y su profesionalidad: La necesidad de lo que los teletrabajadores tengan un mínimo de iniciativa, de conocimiento y de cualificación, plantea un dilema no totalmente resuelto por quienes se dedican a poner en práctica experiencias de teletrabajo. El dilema en elegir trabajadores internos o externos a la hora de teletrabajar.

Existe una ventaja comparativa con los trabajadores internos ya que conocen a la organización en sus detalles, y es imprescindible, tenerla cuando se trabaja a distancia. La idea radica en descongestionar el ambiente laboral y discriminar aquellas tareas que no requieren ser desarrolladas en la empresa.

- **Capacidad de comunicación:** La comunicación, recurso cada vez más apreciado e incentivado en la actividad empresarial, se convierte en requisito clave cuando los trabajadores están dispersos. Ante esta cualidad debe destacarse que en este caso, se trata de comunicarse a través del uso de las telecomunicaciones y de la informática. Este sistema a distancia puede crear en el teletrabajo un vacío al perder contacto directo con compañeros y supervisores; adicionalmente en aquellos trabajadores que deben comunicarse con cliente y proveedores, deben desarrollarse al máximo, competencias que les permita trascender esta situación de manera efectiva.

- **Capacidad de adaptación:** El teletrabajador ha de adaptarse, a veces de modo incluso brusco, a una serie de circunstancias nuevas que pueden cambiar por completo su vida. Este trabajador viene de una rutina establecida en cuanto a procedimientos, lugares, horarios y supervisión entre otros detalles de intereses. Luego de estar consolidado en esta rutina debe de enfrentarse a una nueva realidad, en la cual debe hacer uso estratégico de la flexibilidad de la cual goza, con el propósito de no perder de vista los objetivos organizacionales.
- **Con ambiente familiar y domicilios adecuados:** El ambiente familiar se convierte en el sustituto del ambiente de oficina. La primera cuestión aquí es si el teletrabajador puede llegar a establecer una relación satisfactoria de trabajo con su familia en casa. Esta cualidad merece un tratamiento especial en conocimiento que si un teletrabajador pretende realizar sus actividades en su casa, debe tomar en consideración una serie de detalles para poder garantizar que su hogar se a su familia y vecinos entiendan su nueva situación laboral a fin de lograr el respeto y comprensión por parte de ellos.
- **El domicilio debe tener ciertas características:** que le permitan al teletrabajador contar con un espacio adecuado con las mismas comodidades y equipos que tenía en su oficina para la realización de sus actividades. El teletrabajador debe estar inmerso en auto-disciplina que le permita combinar satisfactoriamente la vida laboral y familiar, sin desatender las exigencias del negocio, así como, los plazos establecidos para la obtención y entrega de los resultados de la gestión encomendada a su persona.
- **Selección de puestos y tareas:** la selección de tareas susceptibles de ser realizadas mediante el teletrabajo se debe hacer con sumo cuidado, deben elegirse solo aquellas actividades que efectivamente puedan ser

desarrolladas a distancia. (Ortiz Chaparro, 1996) los trabajos más adecuados para realizar utilizando programas de teletrabajo son:

Los que implican un alto grado de trabajo cerebral más que manual. El trabajo que se puede hacer individualmente o con áreas claramente definidas de tareas individuales. Aquellos que implican bastante iniciativa, puesto que a los trabajadores se les debe dar el objetivo y dejar que trabajen con una supervisión mínima.

Las tareas que más se prestan al teletrabajo son: aquellas que sean claramente definida, cuantificables, controlables y en muchos casos repetitivas. Así mismo las actividades menos indicadas serían las que requieren contacto cara a cara y aquellas con altos niveles de supervisión. Existen una serie de actividades específicas que se pueden fácilmente desarrollar utilizando el teletrabajo, entre ellas están:

- Ventas
- Profesiones (arquitectos, abogados, contadores, economistas y consultores en general)
- Tele marketing
- Informática
- Formación
- Telecomunicaciones
- Productos de aseo

Para la identificación de los roles y responsabilidades se trabajó con la metodología de la matriz de RACI (“Responsable”, “Aprueba”, “Consultado”, “Informado”) puntualizada por (Lledó, 2009, pág. 231) por lo tanto cada actividad del proyecto se relaciona con los roles y el grado de responsabilidad se desarrollan durante la implementación del proyecto. (Ver cuadro 21).

Cuadro 22: Matriz de roles y responsabilidades del proyecto.

Matriz de roles y Responsables del Proyecto											
Responsables	Alta Gerencia	Git de Talento Humano	Git de Centralización de la información	Git de Consolidación de la información	Git de investigación	Git de informática	Git de Servicios Generales, Admón. y Financieros	Git de Planeación	Asesores Experto en Proyectos	Gerente del proyecto	Sindicato(Por definir)
Inicio del proyecto											
Condiciones previas requeridas											
Desarrollar el Acta de Constitución	R	C	C	C	C	C	C	C	R	R	C
Realizar la Caracterización del Entorno	R	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C
Realizar la Caracterización Preliminar del proyecto	R	C	C	C	C	C	C	C	R	R	C
Condiciones previas definidas											
Planes y documentos del Proyecto	R	C	C	C	C	C	C	C	R	R	C
Plan de Gestión de la Integración	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C
Plan de Gestión del Alcance	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C
Plan de Gestión del Tiempo	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C
Plan de Gestión de los Costos	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C
Plan de Gestión de la Calidad	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C
Plan de Gestión de Recursos Humanos	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C
Plan de Gestión de las Comunicaciones	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C
Plan de Gestión de Riesgos	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C
Plan de Gestión de las Adquisiciones	R	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C

Con los roles y responsabilidades del proyecto identificadas, es necesario establecer el plan de gestión del personal para lo cual se analizaron las políticas de contratación que el área de recursos humanos de la Entidad (Contaduría General de la Nación), mediante entrevista con la encargada de recursos humanos, información que posteriormente fue analizada entre el director del Proyecto y cada uno de los GIT.

Procedimiento para adquisición de personal: Lo que se recomienda es que luego de seguir los pasos que se describen a continuación, la etapa de pilotaje dure entre cuatro (4) y seis (6) meses para poder hacer mediciones que arrojen información concluyente sobre los resultados, las posibles acciones de mejora, los costos, el control de riesgos y la aplicabilidad del modelo en general.

Paso 1. Definición de la población objetivo del piloto y modalidad a aplicar

En este punto es necesario considerar tres aspectos fundamentales:

- **Cantidad de trabajadores con quienes se implementará el piloto:** La recomendación general es ejecutarlo con la mayor cantidad de empleados posibles.
- **Población objetivo del piloto:** Se puede elegir personal de una única área y poner a prueba el modelo. O, lo más aconsejable, seleccionar personal de distintas áreas de la organización para así medir impactos de una forma más amplia.
- **Definición de la modalidad:** Se debe definir cuánto tiempo realmente las personas teletrabajarán y cuánto estarán en los espacios de la organización. La recomendación es iniciar el piloto trabajando a distancia un par de días por semana e ir aumentando progresivamente el tiempo hasta alcanzar los ideales esperados en relación con el cargo y las necesidades de cada perfil.

Paso 2. Convocatoria de participación: La convocatoria busca identificar a los empleados interesados en participar de la prueba piloto de teletrabajo, partiendo de las definiciones del paso anterior.

En este punto es importante tener en cuenta que de acuerdo con la legislación vigente, para los trabajadores que ya cuentan con un contrato laboral, el teletrabajo es voluntario y reversible.

Paso 3. Proceso de selección de los participantes La selección de los futuros teletrabajadores es primordial para la buena ejecución del proyecto. Para esto debe tener en cuenta:

- **Definición del perfil:** Se sugiere partir de un perfil básico que ayude a determinar si el empleado es competente para desarrollar las actividades a su cargo de forma efectiva y satisfactoria, trabajando desde un lugar diferente a las instalaciones de la empresa con el uso de TIC.
- **Requisitos:** Entre los requisitos a considerar, cada organización podrá tomar como referencia algunos de los siguientes:
 - Interés y voluntad
 - Antigüedad en la organización
 - Condiciones excepcionales
 - Porcentaje de teletrabajadores por área

Cuadro 23: Competencias, (Ministerio de Tic's- MinTrabajo, 2012)

Competencias transversales para el Teletrabajo	
GENERALES	TECNOLÓGICAS

Competencias transversales para el Teletrabajo	
Implementar el teletrabajo de manera auto regulado.	Aplicar herramientas de oficina en el procesamiento de información.
Generar ventajas competitivas a través de la gestión de relaciones.	Utilizar de manera eficiente las tecnologías de información y comunicación.
Mejorar permanentemente la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos.	Optimizar el rendimiento de la infraestructura.
	Garantizar la seguridad de las herramientas y de la información.

Para ello debemos tener en cuenta la definición del procedimiento de selección, ya que la organización podrá definir distintos requisitos para evaluar si un empleado es apto o no para el Teletrabajo, e incluirlos dentro de los procesos de selección de personal ya establecidos. Se recomienda revisar la Guía Jurídica en relación con el cumplimiento de requisitos legales en Colombia en este aspecto. (Ministerio de Tic's- MinTrabajo, 2012).

Horarios del personal: Se establecen los horarios que se manejarán serán iguales a los del trabajo convencional.

El horario administrativo será: 45 horas semanales. Viernes de 8 am a 12 md y de 1 pm a 4 pm.

El horario extraordinario u horas extras será: es el trabajo efectivo ejecutado fuera de los horarios convencionales se establecen de 4 a 8 pm su tasa de pago será un 50% adicional al salario ordinario.

4.6. Plan de Gestión de las Comunicaciones

El Plan de Gerencia de las Comunicaciones administra todo el ciclo de vida de la información del proyecto, de su documentación y mantiene su historia.

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

Los Gerentes del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Ver el Gráfico1 presenta una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto (PMBOK, 2013, págs. 287-307).

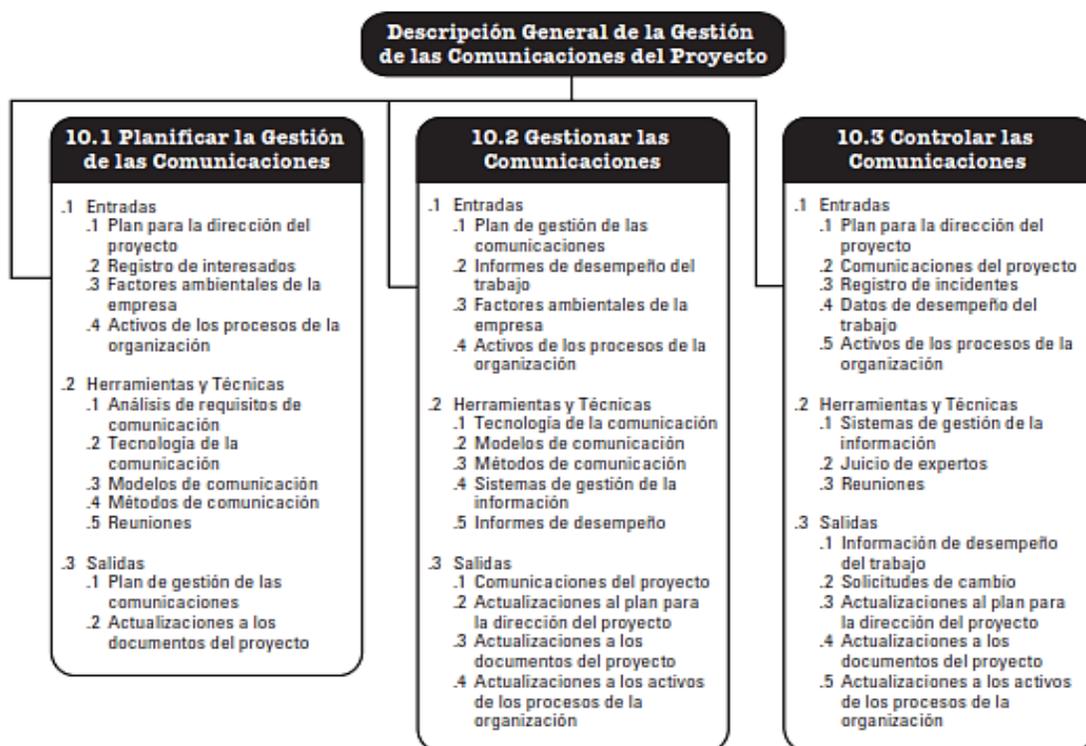


Figura 14: Plan de Gestión de Comunicaciones. Fuente PMBOK, 2013

Generalmente podemos dividir las comunicaciones que se desarrollan dentro del proyecto en cuatro grupos, en función de si es formal o informal, e interna o externa.



Figura 15: Tipos de Comunicación. Fuente Propia

Podemos establecer las clases de Comunicaciones que se pueden presentar al interior de la entidad:

- **Interna/ Formal** que se pueden presentar, frecuente corresponde a la distribución de documentación oficial del proyecto, o de información relacionada con los objetivos de este, la cual debe ser considerada para ejecutar el trabajo. Por los canales formales permite el registro y consulta

posterior de dicha información. La forma y canal que se usa para distribuir esta información debe ser coherente con el plan de comunicación del proyecto, y algunos casos esta va ligada a un determinado procedimiento.

- **Comunicación Externa/Formal** se presenta de forma similar a la anterior se establece este tipo de comunicación cuando se quiere dejar constancia de la información transmitida, bien sea por el nivel de importancia o porque afecta a los objetivos del proyecto, del cliente, o porque su entrega forma parte del alcance. De igual manera esta debe ser coherente con el plan de comunicación del proyecto y algunos casos esta va ligada a un determinado procedimiento.
- **Comunicación interna/externa informal** este tipo de Comunicación por su carácter informal no queda registro de ella, por lo que el Gerente del proyecto debe tener el criterio suficiente para recoger aquellos temas más importantes que deban ser transmitidos formalmente. En Algunos casos se usa la comunicación informal para ordenar o clarificar puntos de vista antes de oficializarlos por vía de comunicaciones formales. Un punto importante que se debe considerar es el envío de mails o documentos preliminares como comunicación informal.

Es importante considerar que al ser un soporte escrito puede ser considerado una comunicación formal; este procedimiento puede a su vez generar un conflicto donde alguno de los actores aparece con un mail o un documento que para el emisor era informal pero el receptor lo considero como formal. En estos casos se recomienda clarificar el carácter informal de la comunicación, en el Asunto del mail o en el cuerpo del mail.

La gestión de comunicaciones del proyecto, establece una comunicación eficaz, crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles

de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto. Las dimensiones posibles de la actividad de comunicación son, entre otras:

- Interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, otros proyectos, medios de comunicación, público)
- Formal (informes, memorandos, instrucciones) e informal (correos electrónicos, conversaciones ad hoc)
- Vertical (hacia arriba y abajo dentro de la organización) y horizontal (entre colegas)
- Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales)
- Escrita y oral
- Verbal y no verbal (inflexiones de voz, lenguaje corporal)

Las habilidades más destacadas a nivel de comunicación a la dirección en general y a la dirección de proyectos son:

- Escuchar de manera activa y eficaz
- Formular preguntas, sondear ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión
- Educar para aumentar el conocimiento del equipo a fin de que sea más eficaz
- Investigar para identificar o confirmar información
- Identificar y gestionar expectativas
- Persuadir a una persona u organización para llevar a cabo una acción
- Negociar a fin de lograr acuerdos entre partes, que resulten mutuamente aceptables
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos
- Resumir, recapitular e identificar las próximas etapas

Cuadro 24: Comunicación del Proyecto, Fuente Propia

INTERESADO	OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	HERRAMIENTA	RESPONSABLE
Contaduría General de la Nación	Solicitar concepto	Escrita - Formal	Mensual	Correo electrónico	Pedro Luis Bohórquez
	Informar avance	Verbal - Formal	Quincenal	Reunión	Tania Acuña
Ministerio de Trabajo de Colombia	Resolver dudas	Verbal - Formal	Bimensual	Reunión	Ministerio del Trabajo
	Informar avance	Escrita - Formal	Mensual	Oficio Correo electrónico	Tania Acuña
Contratista (Servisdesk)	Solicitar apoyo	Escrita - Formal	Semanal	Correo electrónico	Git RRHH
	Resolver dudas	Escrita - Formal	Semanal	Correo electrónico	Tania Acuña
Gerente Administrativo y Financiero	Solicitar concepto	Escrita - Formal	Semanal	Oficio	Git Administrativo y financiero.
	Informar avance	Verbal - Formal	Mensual	Oficio Correo electrónico Reunión Atención directa	Jaime Aguilar Tania Acuña
Funcionarios de la CGN	Resolver dudas	Escrita - Formal	Semanal	Correo electrónico	Tania Acuña

4.7. Plan de Gestión de Riesgos

El Plan de Gerencia de Riesgos administra la incertidumbre del proyecto; identifica, analiza, responde y controla los riesgos en todo su ciclo de vida del proyecto. Este plan pretende determinar con la mayor precisión todos los detalles y variables del proyecto para que este tenga la mayor viabilidad. El componente de riesgos involucra la gestión del riesgo de las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto asociadas al desarrollo de las mismas mediante la identificación, análisis, plan de respuesta y monitoreo, visualizando anticipadamente la posible materialización de eventos inciertos, tanto positivos como negativos, ejecutando los planes de respuesta definidos.

Los riesgos deben contemplarse desde la iniciación y deben manejarse durante todo el ciclo de vida del proyecto. La gestión del riesgo identifica y caracteriza cualitativamente los riesgos del proyecto, con la finalidad de desarrollar el Plan de Respuesta a Riesgos, planteando la forma de minimizar los impactos negativos y aumentar la probabilidad e impacto de eventos positivos en el plan de gestión de la implantación del teletrabajo en la contaduría general de la nación (PMBOK, 2013, págs. 309-353).

Para el proceso de identificación de riesgos fue necesario analizar la lista de interesados del proyecto, el alcance del proyecto, el cronograma, su presupuesto, así como conocer sobre el plan de gestión de calidad, conociendo de fondo cada proceso dentro del proyecto de tal manera que permita identificar claramente los riesgos asociados al proyecto.



Figura 16: Estructura de Desglose de Riesgos. Fuente Propia

Se determina quienes serán los encargados de realizar la Gestión de Riesgos en el Proyecto, indicando sus roles y responsabilidades en cada actividad a desarrollar en el Proyecto plan de gestión de la implementación del teletrabajo en la contaduría general de la nación en Colombia. (Ver cuadro 23, 24, 25, 26 y 27).

Cuadro 25: Roles y Responsabilidades, Fuente Propia

ROL	RESPONSABLE	CALENDARIO
Registro de riesgos	Git RRHH	Durante la fase de planeación.
Definición y seguimiento del Plan piloto	Git de Planeación	Una vez por semana
Plan de contingencia de riesgos	Asesores Expertos	Fase de planeación
Actualización plan de riesgos	Gerente del Proyecto	Una vez por semana
Informes estado de riesgos	Asesores expertos	Bimestral

4.7.1. Categoría de riesgos estructura de desglose de riesgos (RBS)

Cuadro 26: Definiciones de Probabilidad e Impacto, Fuente propia

PROBABILIDAD	VALOR NUMÉRICO	IMPACTO	VALOR NUMÉRICO
Muy Alto	5.0	Muy Bajo	1.0
Alto	4.0	Bajo	2.0
Medio	3.0	Moderado	3.0
Bajo	2.0	Alto	4.0
Muy Bajo	1.0	Muy Alto	5.0

Cuadro 27: Matriz de probabilidad e impacto, Fuente propia

PROBABILIDAD	Muy Alto	5	5,00	10,00	15,00	20,00	25,00
	Alto	4	4,00	8,00	12,00	16,00	20,00
	Medio	3	3,00	6,00	9,00	12,00	15,00
	Bajo	2	2,00	4,00	6,00	8,00	10,00
	Muy Bajo	1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
			IMPACTO				

Cuadro 28: Matriz de Probabilidades e Impactos. Fuente Propia

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo

Cuadro 29: Registro de Riesgos y Análisis Cualitativo, Fuente propia

Categoría RBS	Nombre del riesgo	Amenaza/ Oportunidad	Probabilidad	Impacto	Score	Escala
FINANCIERO	Egresos superiores a ingresos	Amenaza	2	3	6	Riesgo Medio
	Aumento del alcance de los sponsors	Oportunidad	2	3	6	Riesgo Medio
	Utilización de herramientas tic	Amenaza	3	3	9	Riesgo Alto
	Generación de nuevos teletrabajadores	Oportunidad	3	4	12	Riesgo Alto
ORGANIZACIONAL	Ausencia de mano de obra	Amenaza	1	4	4	Riesgo Bajo
	Pérdidas o robo de equipos	Amenaza	2	4	8	Riesgo Medio
	Retraso en la toma de decisiones	Amenaza	2	4	8	Riesgo Medio
	Falta de profesionales para el desarrollo del proyecto	Amenaza	1	4	4	Riesgo Bajo
	Desconocimiento de normas, leyes	Amenaza	2	3	6	Riesgo Medio

Categoría RBS	Nombre del riesgo	Amenaza/	Probabilidad	Impacto	Score	Escala
	Inexperiencia del personal operativo	Amenaza	1	3	3	Riesgo Bajo
	Insuficiencia de herramientas Tic	Amenaza	2	3	6	Riesgo Medio
L E G A L	No cumplimiento de normas y leyes	Amenaza	1	4	4	Riesgo Bajo
	Retraso en la instalación y puesta en marcha	Amenaza	2	2	4	Riesgo Bajo
	Oposición de la comunidad	Amenaza	1	4	4	Riesgo Bajo
	Lentitud en la ejecución	Amenaza	2	3	6	Riesgo Medio
	Incumplimiento del cronograma de proyecto	Amenaza	3	3	9	Riesgo Alto
	Cambio en las prioridades	Amenaza	1	3	3	Riesgo Bajo
T E C N I C O	Generación de reproceso	Amenaza	2	3	6	Riesgo Medio
	Adaptación de las tecnologías aplicadas	Oportunidad	3	4	12	Riesgo Alto
	Inexperiencia en el manejo de la tecnología	Amenaza	3	4	12	Riesgo Alto
	Alteración de las condiciones del proceso de implementación	Amenaza	2	2	4	Riesgo Bajo
	Virus en las herramientas tecnológicas	Amenaza	2	4	8	Riesgo Medio
	Accidentalidad de los trabajadores	Amenaza	3	4	12	Riesgo Medio

Cuadro 30: Matriz de estrategias de respuesta al riesgo. Fuente Propia

Impacto	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Muy Alto (4)
Probabilidad				
Muy baja (1)	Aceptar	Aceptar	Transferir o mitigar impacto	Transferir o mitigar impacto
Baja (2)	Aceptar	Aceptar	Transferir o mitigar impacto	Transferir o mitigar impacto

Impacto	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Muy Alto (4)
Probabilidad				
Media (3)	Aceptar	Transferir o mitigar impacto	Evitar	Evitar
Alta (4)	Transferir o mitigar	Evitar	Evitar	Evitar
Muy Alto (5)	Evitar	Evitar	Evitar	Evitar

4.8. Plan de Gestión de Adquisiciones

El Plan de Gerencia de Adquisiciones administra el suministro de bienes o servicios por fuera de la organización entidad; Es la administración de los terceros tanto del cliente como del proveedor. Este plan de gestión cubre el manejo de los proveedores (terceros) desde su invitación a participar y hasta que se cierran los aspectos contractuales. “desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para identificar el proceso de adquisiciones que realiza la empresa o entidad, así como posibles proveedores para el desarrollo del proyecto y plan de mejora” (PMBOK, 2013, págs. 355-390).

Planificar las adquisiciones hace referencia a establecer con claridad qué bienes y servicios deberán adquirirse fuera de la Empresa o entidad, y cuáles podrán ser suministrados internamente por el equipo del Proyecto. Se establecen cuáles de ellos requieren algún tipo de formalismos tipo de contrato o se define cual es el más conveniente para cada caso en particular, preparando toda la documentación necesaria para realizar los términos de referencia y presupuestos, dejando establecidos los criterios que se utilizarán para la selección de los vendedores o proveedores (Lledó, 2009, pág. 306).

Para el caso de las compras del Proyecto se analizaron los planes de alcance, tiempo y costos para establecer los requerimientos de Proyecto, en qué fechas y

cuál es el presupuesto destinado para su adquisición. (Ver cuadro 29: Lista de bienes y servicios a adquirir).

Cuadro 31: Lista de bienes y servicios a adquirir, Fuente propia

Bien o servicio a adquirir	Adquisición		Responsable
	dentro del proyecto	fuera del proyecto	De realizar la compra De realizar el bien o servicio
Plan de Dirección del Proyecto	X		<ul style="list-style-type: none"> Alta gerencia Gerente del Proyecto Git Administrativo y Financiero
Términos de referencia para aplicación de TIC	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Asesores del proyecto Git de Informática Git de Planeación
Términos de referencia del proyecto.	X		<ul style="list-style-type: none"> Git Administrativo y Financiero <ul style="list-style-type: none"> Jurídica Gerente del proyecto
Diseño y construcción	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Git de planeación Gerente del proyecto Asesores Expertos Git de Calidad
Jurídica y contratos		X	<ul style="list-style-type: none"> Git administrativo y financiero <ul style="list-style-type: none"> jurídica
Condiciones técnicas requeridas		X	<ul style="list-style-type: none"> Asesores expertos del proyecto Proveedor contratado Git de Informática
Estudios Factibilidad		X	<ul style="list-style-type: none"> Git Administrativo y Financiero Gerente del Proyecto Asesores Expertos Git de Informática
Diseños preliminares		X	<ul style="list-style-type: none"> Git Administrativo y Financiero Gerente del Proyecto
Tramitología		X	<ul style="list-style-type: none"> Git Administrativo y Financiero Gerente del Proyecto
Seguimiento y Evaluación	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Git Administrativo y Financiero Gerente del Proyecto Asesores Expertos
Equipamiento		X	<ul style="list-style-type: none"> Git Administrativo y Financiero Gerente del Proyecto Git de Informática

Para cada compra de proyecto se debe seguir el protocolo de compra establecido en el proyecto, como se explica a continuación:

Elaboración de términos de referencia: se debe explicar con claridad el producto a adquirir, las dimensiones, las medidas exactas, las especificaciones de calidad, las especificaciones técnicas, además se debe realizar una descripción del uso que cumple el producto, el bien o servicio. Estos términos de referencia tienen la función y deben garantizar que el proveedor entienda el producto y sólo el producto que se desea adquirir, se debe redactar un documento claro, puntual y breve sobre lo que se quiere contratar, para esto se puede hacer uso de fotografías, videos, esquemas o algún otro material que ilustre el producto o servicio, que especifique cuáles son los puntos a calificar en las ofertas que realicen los proveedores (ver Cuadro 30 Matriz de estrategias de respuesta al riesgo.) Envió de los términos de referencia a los proveedores inscritos en la empresa, la inscripción se realiza utilizando el formato diseñado "Inscripción de proveedores" y se le brinda un tiempo establecido al proveedor para que presente su oferta de servicios.

Cuadro 32: Formulario para lista de Proveedores aceptados, Fuente propia

INFORME DE EVALUACION DE PROVEEDORES	
 <p>Plan de gestión de implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación</p>	Página: 1 de 1
	Revisión:
	Realizado por:
	Aprobado por:
DATOS DE IDENTIFICACION	
Empresa:	
Dirección:	
Teléfono y correo de contacto:	
Representante:	
DATOS GENERALES	
Productos fabricados (especifique):	

Líneas de productos (cantidad)	
No de empleados:	
Certificaciones obtenidas:	
DATOS DE EVALUACION	
Evaluación del Proveedor basado en:	
() Auditoría Sistema de Calidad	
() Existencia de datos históricos	
() Certificación del Proveedor	
RESULTADOS DE LA EVALUACION	
() Aceptado	
() Aceptado provisional	
() No aceptado	
Evaluación asignada del 1 al 100:	
Justificación:	
ACCIONES A TOMAR POR EL PROVEEDOR	
Descripción de acciones:	
Fecha de aceptación:	
COMUNICACIÓN DE BAJA	
Motivos:	
Fecha de baja:	
Firma del Responsable de Calidad	

Cuadro 33: Formulario para evaluar Proveedores, Fuente propia

LISTA DE PROVEEDORES ACEPTADOS				
 Plan de gestión de implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación		Página: 1 de 1		
		Revisión:		
		Realizado por:		
		Aprobado por:		
No. Proveedor	Empresa	Producto	Fecha Aceptado	Fecha de Baja

- **Revisión de ofertas:** de acuerdo al cumplimiento de plazos de envío de términos a proveedores, establecido en Capítulo 4.4 de Gestión del tiempo y que se aprecia en el cronograma (Anexo No 3), es necesario realizar una revisión de las ofertas, de acuerdo a los parámetros de revisión.
- **Escoger el proveedor:** Para la elección del proveedor se debe tener en cuenta la opción que mejor se ajuste a los parámetros de revisión, es decir el proveedor que obtenga la mejor nota. Esa escogencia que la realiza el Gerente del Proyecto y los Asesores Expertos con apoyo a al Git de Administrativo y financiero.
- **Firma del Contrato:** La firma del contrato con el proveedor debe ser bajo una reunión donde el equipo de Asesores Expertos, La alta gerencia y el Gerente del proyecto determinan y establecen por escrito los términos del contrato el cual será de precio fijo cerrado, es decir en determinado tiempo y con determinado costo se debe entregar determinado producto, bien o servicio adquirido.

Como puede extraerse del procedimiento anterior, los documentos de adquisición relacionados al proyecto son:

- Acta de Adquisición
- Contrato
- Términos de referencia
- Oferta del proveedor

En los aspectos relacionados con la gestión de las adquisiciones, debe seguirse el procedimiento de control integrado de cambios detallado en la sección 4.2, al igual que para documentar las lecciones aprendidas se usará el formato establecido.

Cuadro 34: Aspectos a incluir en los términos de referencia. Fuente propia

 Plan de gestión de implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación	
Antecedentes que pongan en contexto el proyecto al consultor	
Objetivos del servicio/producto a brindar	
Ubicación o lugar a desarrollar servicio/producto	
Descripción general y alcance del servicio/producto	
Descripción específica del servicio/producto (Indicar si se incluye)	
Diagnóstico	
Gerencia	
Control Administrativo	
Control Calidad	
Control del plazo de ejecución	
Control del costo de ejecución	
Control del cumplimiento de normativa legal y ambiental	
Perfil del consultor	
Competencias profesionales	
Habilidades y experiencia	
Responsabilidad del consultor	
Informes a presentar por el consultor (explicar cada uno)	
Informes de avance	
Informes de desempeño	
Informe final	
Programación de fechas de entrega de informes	
Equipos y otros de la consultoría	

 Plan de gestión de implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación	
Recursos a ser proporcionados por el contratante	
Monto y plazo de ejecución de servicios	
Suspensión de servicios	
Aspectos a evaluar en la oferta de servicios del proveedor	

Cuadro 35: Aspectos a incluir en los contratos. Fuente propia

 Plan de gestión de implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación	
CONTRATO	
Cualidades de las partes	
Objetivo contractual (especificar claramente qué incluye el contrato)	
Descripción específica de trabajo a realizar	
Diagnóstico	
Gerencia	
Control Administrativo	
Control Calidad de	
Control del plazo de ejecución	
Control del costo de ejecución	
Control del cumplimiento de normativa legal	
Ubicación o lugar a desarrollar servicio/producto	

Responsabilidad del consultor
Responsabilidad del contratante
Informes a entregar y fechas
Recursos, Equipos y otros a ser aportados por el consultor
Recursos a ser proporcionados por el contratante
Monto y plazo de ejecución de servicios
Causas de suspensión de servicios y finalización anticipado del contrato
Otras cláusulas de interés

4.9. Identificación de Interesados

Es importante determinar los interesados en etapas al inicio de en el proyecto para minimizar riesgos, esto debido a que si aparecen en etapas posteriores habrá mayor dificultad para gestionar sus expectativas. Por tal razón la identificación de interesados se realizó junto con el desarrollo del Acta de Constitución, para mantener el orden el plan de dirección del proyecto se colocó en la sección de Gestión de los Interesados (PMBOK, 2013, págs. 391-413).

El proyecto de plan de gestión para implementación del teletrabajo en la contaduría general de Colombia, establece trabajar todas las áreas del conocimiento se trabajan las áreas de inicio y planificación, lo tanto es de importancia la identificación de interesados, así como la planificación de los mismos. La gestión de los interesados a lo largo del ciclo de vida de un proyecto y la forma cómo se genera la comunicación con cada interesado, es parte

fundamental para el éxito del proyecto, ya que permite obtener un alcance real, requerimientos y el cumplimiento de las expectativas a corto plazo.

En la obtención de e identificación de interesados se llevó a cabo una lluvia de ideas en conjunto con el Gerente del proyecto, el Patrocinador del proyecto, la Alta Gerencia, Git Administrativo y financiero, y Git de Informática para identificar mediante de personas, organizaciones, instituciones, tanto internas como externas involucradas en el proyecto. Para identificar de manera correcta los interesados de un proyecto se debe tener en cuenta una serie de criterios que permitan una correcta selección, en el proceso, para dicha selección se plantea una serie de preguntas que permitan identificar claramente los interesados:

- ¿El proyecto les genera preocupación?
- ¿pueden sacar algún provecho del proyecto?
- ¿tienen poder de decisión en el proyecto y sus actividades?
- ¿el proyecto necesita de su aprobación, visto bueno, algún permiso especial para operar?

Además del poder, a cada involucrado se les identifica también el interés, es decir su preocupación sobre el proyecto, respondiendo a las siguientes incógnitas:

- ¿Pueden unirse, influenciarse o formar coaliciones con otros
- Grupos ?
- ¿pueden sacar algún provecho del proyecto?
- ¿trabaja para el proyecto y es parte del equipo del proyecto?
- ¿tiene la responsabilidad de garantizar derechos que podrían afectarse con el proyecto?

Para este punto se tienen en cuenta las categorías de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto en cuanto al nivel de poder e interés que ejerce cada interesado.

Cuadro 36: Matriz de Interesados, Fuente propia

INTERESADO	RESPONSABLE	Criterio de poder	Criterio de interés	Poder	Criterio de poder
Contaduría General de la Nación	Pedro Luis Bohórquez	Poder de decisión y Aprobación	Generación de recursos y beneficios La comunidad de la entidad.	5	5
	Tania Acuña	Poder de decisión Buen manejo del recurso.	Compromiso con el éxito del proyecto	3	4
Ministerio de Trabajo de Colombia	Ministerio del Trabajo	Establece las normas, leyes y el cumplimiento de obligaciones	Proteger el bienestar de los trabajadores de la entidad pública.	3	5
	Tania Acuña	Obstruir y hasta frenar el proyecto, si no se	Velar por desarrollo exitoso del proyecto	3	5
Contratista (Servisdesk)	Git RRHH	Compromiso, cumplimiento y productividad	Resguardar la legislación, normas y velar por el bien estar del RH	5	5
	Tania Acuña	Compromiso y cumplimiento	Cumplimiento de normas y cumplimiento con estándares de productividad	4	5
Gerente Administrativo y Financiero	Git Administrativo y financiero.	Mejoras en costos productos, Bienes o Servicios	Influencia en el precio	2	4
	Jaime Aguilar	Mejoras en costos productos, Bienes o Servicios	Incremento en la productividad y generación de recursos financieros.	3	5
Funcionarios de la CGN	Tania Acuña	Aceptación o rechazo del producto	Recibir un producto de calidad	3	5

En el momento de identificar los interesados, y mediante la técnica de juicio de expertos apoyada con una lluvia de ideas, se evalúa el nivel de compromiso de cada involucrado, Representando en (4) categorías definidas así:

- **Desinformado:** es la situación en la que el involucrado que no conoce del proyecto, es decir no está enterado qué se llevará a cabo.

- **Resistente:** Es la situación es el interesado que conoce del proyecto, pero muestra una actitud reticente ante su ejecución.
- **Neutral:** Es la situación conoce del proyecto, pero no tiene posición ni a favor ni en contra del proyecto.
- **Promotor:** Es la situación conoce del proyecto, está a favor y lo promueve y apoya.

El cuadro siguiente muestra los resultados de la evaluación de compromiso de los interesados, donde se evalúa dos condiciones para cada interesado, la condición Actual mediante la letra “A” y la condición Deseable mediante la letra “D”. Definido bajo qué nivel de compromiso se encuentra determinado interesado actualmente y qué nivel de compromiso es el deseable.

Cuadro 37: Nivel de compromiso de los involucrados, Fuente Propia

Interesado	Desinformado	Resistente	Neutral	Promotor
Contaduría General de la Nación	A	D	D	D
Ministerio de Trabajo de Colombia	A	D	A	D
Contratista (Servisdesk)	A	D		D
Gerente Administrativo y Financiero	A		A-D	A
Funcionarios de la CGN	A	A	D	D

Nota: A: Actual D: Deseable

4.10. Plan de Mejoras del Proceso

El Proyecto Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación (CGN). Se iniciarán acciones preventivas y correctivas que aseguren que al finalizar el período propuesto y así alcanzar los resultados proyectados. El

plan elaborado con base en este en el documento guía que es el Libro blanco (Ministerio de TIC's- MinTrabajo, 2012, págs. 8-187) para lograr su implementación se desarrollara una guía del libro blanco para la CGN donde se establecerá paso a paso la implementación de la modalidad esta guía permitirá tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora para su implementación.

Su implementación y seguimiento debe ir orientada a aumentar la calidad de la enseñanza para que sea claramente percibida por su destinatario final que es establecer la modalidad formal para desarrollo de trabajo a distancia. A continuación, a continuación se describen los principales pasos a seguir para la elaboración, se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora (Ver Figura 17).

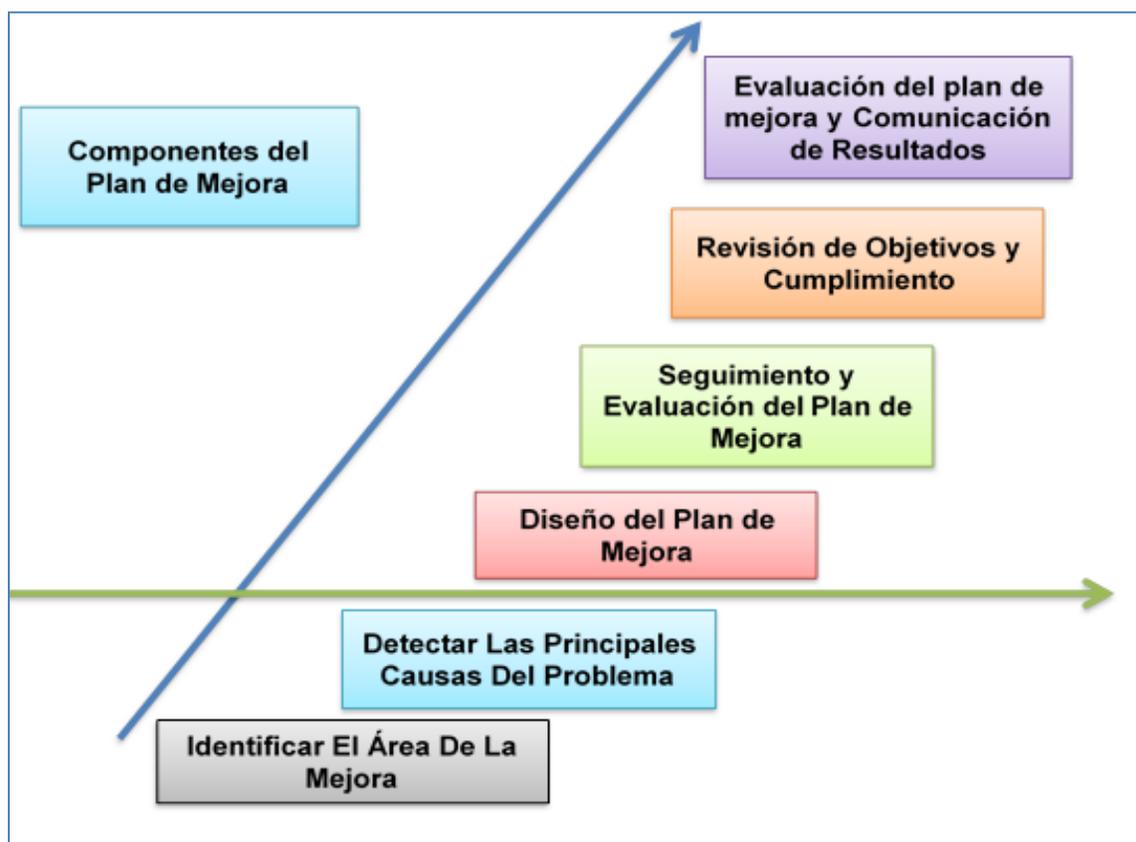


Figura 17: Plan de Mejora. Fuente propia

4.11. Plan de Gestión para la Implementación del Teletrabajo en la CGN

El plan de gestión para la implementación del teletrabajo en la CGN tendrá como objetivo final la implementación del teletrabajo por lo tanto el Teletrabajador desarrollará las funciones que le son propias bajo la modalidad de teletrabajo suplementario, lo que implica que laborará dos (2) días de la semana en el lugar del teletrabajo y los restantes en las instalaciones de la entidad CGN.

Se establece como anexo los documentos soportes de la implementación del teletrabajo en la CGN, ya que a ves estos se convierten en entregables que permiten evidenciar el paso a paso de la implementación del proyecto en la entidad.

5. CONCLUSIONES

La CGN, como una de las entidades más importantes del estado, debe generar productos y servicios de alta calidad para sus clientes, la iniciativa de modernización de los procesos, plasmada en el plan estratégico, es un punto de partida importante para alcanzar la calidad que requieren los productos y servicios ofrecidos por la entidad, así mismo para lograr mayor confiabilidad y credibilidad de la partes interesadas.

El proyecto de implementación del Teletrabajo en la entidad genera muchos beneficios, los cuales están alienados al plan estratégico, principalmente al cumplimiento de la iniciativa de modernización de procesos. Sin embargo durante la elaboración del presente proyecto, se identificaron varias falencias de la entidad relacionadas con la ejecución de sus proyectos, como los son el no contar con metodologías que encaminen hacia una adecuada planificación y ejecución de sus proyectos, lo que implica incurrir en mayores costos por reprocesos, más tiempo de ejecución y posibles fallas de calidad.

Diseñar un plan de proyecto para implementar la modalidad del teletrabajo, en la totalidad de los proceso de la CGN, es una tarea de gran responsabilidad, no solamente por el impacto que esto genera, sino también por gran complejidad de la entidad, en cuanto a su estructura, funciones y tamaño, de igual forma por la dinámica normativa que afecta el desempeño de sus procesos.

Realizar una prueba piloto para la implementación del teletrabajo basado en la guía del libro banco aplicada a la entidad, en un solo proceso, en este caso el de resulta un paso importante en el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico. Se debe tener en cuenta que la administración de la entidad no dura más de 4 años y por tanto el elaborar y ejecutar un plan de gestión de implementación del teletrabajo en todos los procesos resultaría complejo debido al poco tiempo con se cuenta.

La elaboración del presente proyecto es un comienzo en la implementación de buenas prácticas relacionadas con la gestión de proyectos, igualmente es el comienzo para la modernización de los procesos de la CGN buscando así su eficiencia de tal forma que permita generar productos y servicios de alta calidad, y se produzca información oportuna y confiable, para lograr así la satisfacción de los interesados.

Este proyecto propone la implementación de la modalidad del teletrabajo en la CGN, se determinó que ésta implementación se ajusta a las necesidades y uso de los recursos con que cuenta la CGN. Cuando se pretende optimizar procesos, es necesario basarse en metodologías establecidas como la propuesta, ya que se puede incurrir en muchos errores al querer improvisar, pero también debe ir acompañadas de a implementación de buenas prácticas en la dirección de proyectos, lo que permite ejecutar un proyecto bien planificado y controlado.

Pero la implementación de este tipo de modalidad, no resulta ser lo único importante, también lo son las personas que participan en su desarrollo, principalmente para la CGN será el director, gerente general y demás directivos que patrocinan el proyecto, al igual que el director de proyecto, el equipo operativo y los funcionarios expertos, quienes tienen la responsabilidad de sacar el proyecto adelante

6. RECOMENDACIONES

- Es necesario que la CGN, genere conciencia, en la importancia que tiene el desarrollo de proyectos bien planificados, ejecutados y controlados, para disminuir así el riesgo de fracaso, por esta razón se debe hacer énfasis en la implementación de buenas prácticas.
- Dada la importancia que implica la modernización de los procesos en la CGN, es necesario considerar, los beneficios que presenta la implementación de del teletrabajo, tales como efectividad de los procesos, supervisión en tiempo real, análisis de futuro, automatización, control y toma de decisiones, ya que se ajustan a las necesidades actuales de la entidad. Sin embargo, teniendo en cuenta que el presente proyecto es una prueba piloto, es recomendable recopilar todas las lecciones aprendidas e identificar si se debe continuar con la implementación de la modalidad del teletrabajo para los demás procesos, o si por el contrario, se debe considerar el estudio de otras metodologías que también se enfoquen a la optimización y modernización de procesos al interior de la entidad.
- Cuando se hace una implementación de modalidad del teletrabajo, es necesario tener un conocimiento amplio de la entidad, ya que existen muchos factores que afectan el desempeño de los procesos, como lo son; los cambios de normas legales o reglamentarias, políticas del estado, de igual forma se deben tener en cuenta las necesidades de los funcionarios que se desempeñan dentro de cada uno de los procesos. Todo esto para poder ajustar los procesos hacia un enfoque eficiente, efectivo y en cumplimiento de las normas legales vigentes.
- Durante la implementación de la modalidad del teletrabajo en la CGN, se recomienda documentar todos los acuerdos que se deriven del desarrollo

del proyecto, al igual que ajustarse a lo programado, para asegurar el éxito del proyecto.

- Se recomienda la optimización de los recursos, basándose en las lecciones aprendidas de proyectos similares y en el juicio de expertos, para obtener como resultado un producto de calidad y ejecutado dentro de la programación establecida.
- Se recomienda al jefe de la oficina de talento humano y al equipo del proyecto, cuando se hace una implementación de este tipo de sistema, es necesario tener un conocimiento amplio de la entidad, ya que existen muchos factores que afectan el desempeño de los procesos, como lo son; los cambios de normas legales o reglamentarias, las políticas de la empresa y en el caso de una entidad pública también se deben considerar las políticas de la nación, de igual forma se den tener en cuenta las necesidades los funcionarios que se desempeñan dentro de cada uno de los procesos. Todo esto para poder ajustar los procesos hacia un enfoque eficiente, efectivo y en cumplimiento de las normas legales vigentes.
- Se recomienda al equipo del proyecto, documentar todos los acuerdos que se deriven del desarrollo del proyecto, al igual que ajustarse a lo programado, para asegurar el éxito del proyecto, esto servirá de base del conocimiento como lecciones aprendidas para proyectos futuros que desarrolle la entidad.
- Se recomienda al gerente del proyecto realizar una socializar de los resultados de esta propuesta a nivel directivo para afianzar la posibilidad y resaltar la importancia de un modelo de implementación de teletrabajo en las entidades públicas.

7. BIBLIOGRAFIA

Actualicese. (9 de Agosto de 2016). Modelo para definir el IVA sobre el AIU en los servicios del artículo 462-1 del ET. Recuperado el 10 de septiembre de 2016, de <http://actualicese.com/modelos-y-formatos/modelo-para-definir-el-iva-sobre-el-aiu-en-los-servicios-del-art-462-1-del-e-t/>

Aranguren, J. (10 de Octubre de 2015). Fundamentos de la gestión de Proyectos. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de Slideshare: https://es.slideshare.net/Juankaranguren/fundamentos-gestion-de-proyectos-pmi?qid=e92b25e6-3bbe-49bf-bd33-42597660874b&v=&b=&from_search=3

Babaresco de Prieto, A. (10 de Septiembre de 2013). Método Analítico. Recuperado el mayo de 2016, de slideshare: https://es.slideshare.net/dudyacks/mtodo-analtico-26064628?qid=96d16723-ef10-46c0-aa4b-54d9fc69fe53&v=&b=&from_search=1

CGN. (s.f.). Nuestra Entidad. (C. G. Nación, Productor) Recuperado el 12 de agosto de 2016, de Contaduría General de la Nación: <http://www.contaduria.gov.co/wps/portal/internetes/home/internet/contaduria/nuestra-entidad/nuestra-entidad>

Colombia Digital. (2009). Etapas del Teletrabajo en Colombia. (Colombia Digital) Recuperado el 12 de mayo de 2016, de colombiadigital.net: <https://colombiadigital.net/herramientas/nuestras-publicaciones.html>

Diario La República. (5 de Diciembre de 2013). www.larepublica.co. (La Republica) Recuperado el 2015, de http://www.larepublica.co/economia/en-colombia-ya-hay-un-total-de-31533-teletrabajadores_89241

La Organización Internacional de Trabajo -OIT. (1 de mayo de 2004). teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8228.html. (V. D. Martino, Editor) Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <http://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8228.html>

Lledó, P. (2009). Director profesional de proyectos: como aprobar el PMP® sin morir en el intento. (2 ed.). (P. Lledó, Ed.) Victoria, BC, Canadá

Mintic. (16 de Julio de 2008). Ley 1221 de 2008. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de Ministerio de las tecnologías y comunicaciones en Colombia: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf

Mintic. (15 de marzo de 2016). Colombia avanza con paso firme en Teletrabajo.

(Mintic) Recuperado el 12 de febrero de 2017, de Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-14761.html>

Ministerio de TIC's- MinTrabajo. (2012). Que es el Teletrabajo. Bogotá D.C: Corporación Colombia Digital.

Monti, C. (10 de Octubre de 2013). [es.slideshare.net](https://es.slideshare.net/CarolinaMonti/presentacion-encuesta-26353634). Obtenido de La Encuesta como método de investigación: <https://es.slideshare.net/CarolinaMonti/presentacion-encuesta-26353634>

Osio Havriluk, L. (ENERO - JUNIO de 2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(5), 93-109.

Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®) -- Quinta edición (5 ed.). Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Sabino, C. (1994). COMO HACER UNA TESIS. (Panamericana, Ed.) Caracas, Venezuela: Panapo.

suneaethtools. (2009). La Emisión de de Co2. Recuperado el 2017, de sunearthtools.com: <http://www.sunearthtools.com/es/tools/CO2-emissions-calculator.php>

Wikipedia. (7 de marzo de 2016). Estrés. Recuperado el 10 de Diciembre de 2016, de wikipedia.org: <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrés>

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Febrero 15 de 2016	Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, planificación Areas de Conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones e interesados.	Sector: Público Actividad: aplicación de las Tic Tecnologías de Comunicación de la información y Teletrabajo
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Febrero 15 de 2016	Mayo 15 de 2017
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general Realizar el Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia, fundamentado en los lineamientos de la Administración de Proyectos del PMI, y en cumplimiento de la normativa nacional que avala estos procesos, con el fin de mejorar los indicadores de desempeño y productividad del personal en instituciones públicas de Colombia.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de situación sobre el contexto nacional para la implementación del proyecto, de manera que puedan ser identificadas las responsabilidades de las distintas instituciones para la realización del proyecto piloto de Teletrabajo. • Realizar el Plan de Gestión del Alcance del proyecto, con la finalidad de definir las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. • Formular el Plan de Gestión del Tiempo, con la finalidad de establecer la duración de 	

las actividades, sus atributos y programación para obtener el cronograma del proyecto,

- Elaborar el plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido para la ejecución del proyecto.
- Definir el plan de gestión de la calidad para identificar los requisitos necesarios para garantizar la calidad del proyecto.
- Desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades del personal que participará en el proyecto
- Elaborar el plan de gestión de la comunicación, para identificar y propiciar el correcto uso de los canales y los documentos del proyecto,
- Establecer el plan de gestión de riesgos para identificarlos y administrarlos de forma oportuna,
- Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones para identificar el proceso de adquisiciones que realiza la empresa, así como posibles proveedores para el desarrollo del proyecto.
- Elaborar el plan de gestión de los interesados para determinar su influencia en el desarrollo del proyecto y administrar adecuadamente sus necesidades y expectativas.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La vida moderna exige mayores y nuevos elementos para lograr el éxito personal y laboral dentro de las organizaciones o entidades del país, el trabajo puede ser desempeñado en una casa, en un centro de coworking, en un hotel, en un restaurante, en un ómnibus, en un automóvil, en un cibercafé o en cualquier otro lugar. El teletrabajo es una excelente opción para personas con algún tipo de limitación que no pueden transportarse físicamente a su área de trabajo y para las personas que viven fuera del país o a largas distancias de su trabajo. El teletrabajo permite la multiplicidad de tareas, los retos productivos a los que se ven enfrentadas las entidades u organizaciones, la movilidad en la ciudad, entre otras variables, hacen que un entorno laboral actual no sea el mismo de una década atrás. El Plan de Gestión para el Proyecto de Implementación del Teletrabajo en la Contaduría General de la Nación de Colombia, se pretende implementar la modalidad del teletrabajo, con el fin de incursionar en las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones, Así de esta manera mejorar el servicio y atención en la entidad

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Los entregables que lo conforman son los planes de gestión de las 10 áreas de conocimiento

cuya finalidad será la implementación exitosa de la modalidad propuesta. Por lo que se contará con la línea base del alcance, del tiempo y del costo del proyecto, el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de los recursos humanos y de los riesgos del proyecto, así como el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto, todos integrados en un solo documento, con sus respectivas plantillas y procedimientos para su ejecución. La Guía del Libro Blanco para la CGN como Plan piloto de Implementación de la modalidad.

Supuestos

- El plazo propuesto para realizar el plan de proyecto permitirá alcanzar los resultados esperados.
- Que los funcionarios de la Contaduría General de la Nación (CGN), conozcan y sepan desempeñar sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo.
- Información sobre los equipos de cómputo materiales y temas ergonómicos para la comodidad de los teletrabajadores.
- Que se disminuya la rotación de personal.

Restricciones.

El plazo para finalizar el proyecto termina el 15 de Mayo de 2017.

Es la primera vez que este tipo de proyectos se realizará en el sector público y con la participación de la Contaduría General de la Nación (CGN), por lo que el autor deberá investigar a fondo el tema, con la consecuente demanda de tiempo y costos que generen la implementación y desarrollo del mismo. Falta de Recursos para financiación para adquirir los equipos y materiales.

Identificación riesgos

- Falta de Personal idoneo para cumplir con esta labor
- Que el personal que se contrata no cumpla con los tiempos y entregas.
- Falta de eficiencia en el desempeño del proyecto
- Que el proyecto se quede sin recursos.
- Que fallen las Herramientas tecnologicas ejemplo como que se dañe la plataforma.

Presupuesto

Recurso	Esfuerzo	Costo
Humanos		
• Fincionarios	horas hombre	USD 40.000
• Contratistas	horas hombre	USD 20.000

Logística		
• Puesto de trabajo	horas oficina	USD 10.000
• Internet	horas internet	USD 1000
• plataforma	hora internet	USD 10000
• Reserva de Gestion	Horas hombre	USD 10000
• Reserva de contingencia	Horas oficina	USD 10000
Total Presupuesto		USD 92.000

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Inicio del Proyecto	15 de Febrero de 2016	22 de Marzo de 2016
Planificacion y Requisitos del proyecto	23 de Marzo de 2016	30 de Abril de 2016
Diseño de la estructura del plan piloto	01 de Mayo de 2016	7 de Junio de 2016
Revision y Validacion	7 de Junio de 2016	14 de Julio de 2016
Pruebas y Testeo del sistema	15 de Julio de 2016	21de Agosto de 2016
Cambios y Aprobación del Sistema	22 de Agosto de 2016	14 de Septiembre de 2016
Fase de prueba e implementación del piloto	15 de septiembre de 2016	21 de Noviembre de 2016
Implementación del sistema la Contaduría General de la Nación (CGN).	22 de Noviembre de 2016	15 de Diciembre de 2017
Fase de Seguimiento y evaluación	16 de Diciembre de 2017	13 de Mayo de 2016
Entrega final del proyecto	15 de Mayo de 2017	

Información histórica relevante

La implementación del teletrabajo en las entidades supone una transformación organizacional de fondo, desde sus formas de hacer hasta sus formas de evaluar.

- ✓ El proyecto de adopción de esta modalidad laboral requiere del liderazgo y la participación de un equipo de trabajo coordinado, la utilización de recursos y la movilización hacia un cambio cultural y de procedimientos, que no son posibles de alcanzar si no existe una voluntad clara de las directivas que respalde las acciones

derivadas. Ley 1221 del 2008.

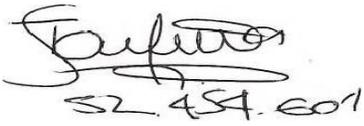
- ✓ Decreto reglamentario 0884 del 2012.

Normatividad vigente de los ministerios de las Tic, Trabajo y seguridad social y Salud.

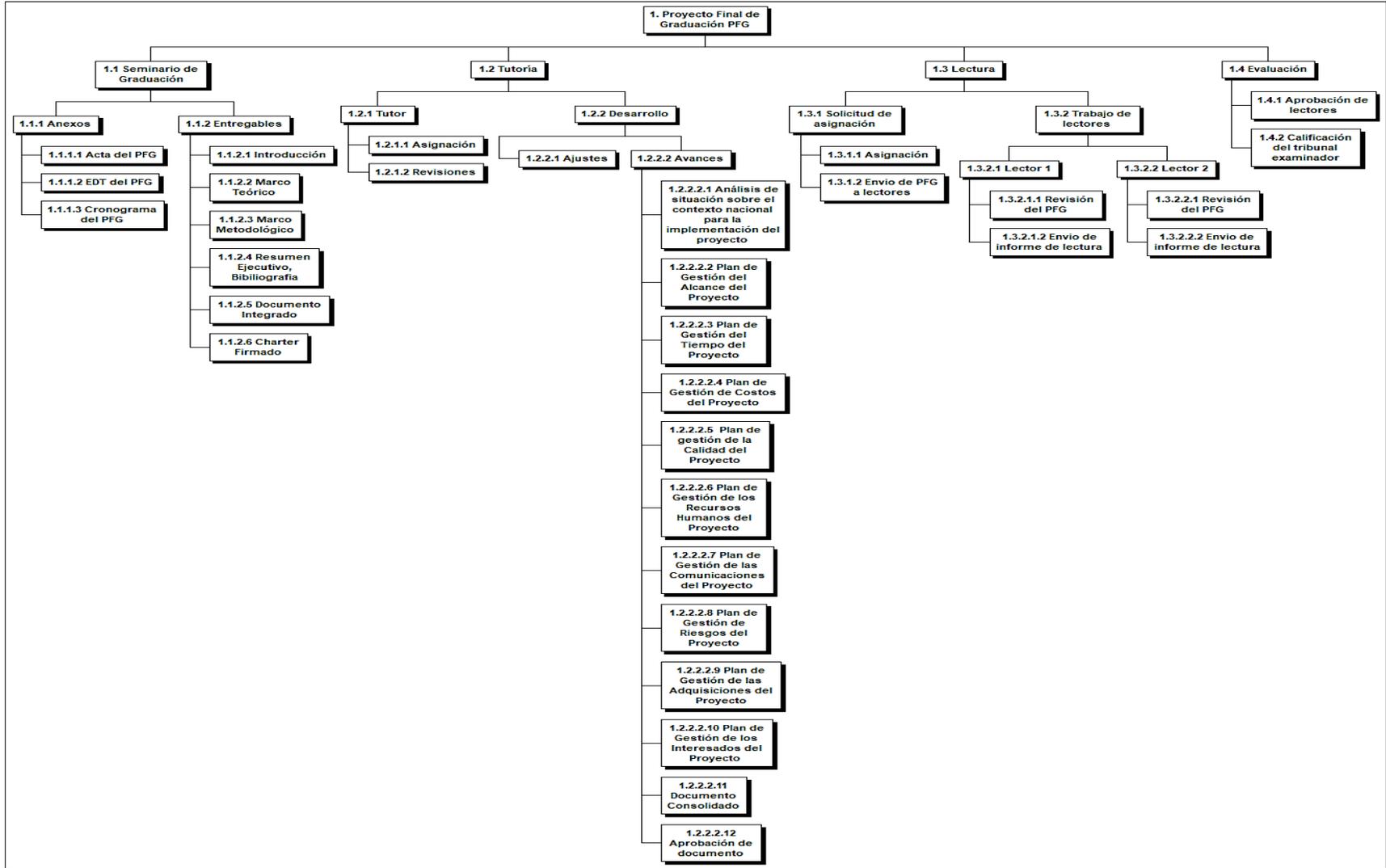
La iniciativa de aplicar el modelo puede venir de las áreas Administrativas y Financieras como propuesta para ahorrar costos fijos, del área de Tecnología o de Procesos para modernizar la organización y utilizar las herramientas para mejorar la productividad, o del área de Gestión Humana buscando alternativas de retención y desarrollo del talento; sin embargo, es el equipo directivo quien soporta, y daría vía libre al proyecto, promoviendo la participación activa de toda la organización en las distintas fases para que este se lleve a cabo con éxito. Según lo explica el Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo En Colombia - Versión 3.0 del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2013).

Fuente: www.mintic.gov.co, (2015), Diego Molano Vega (2008), y Ministerio del Trabajo www.mintrabajo.gov.co. Rafael Pardo Rueda Ministro, (2015).

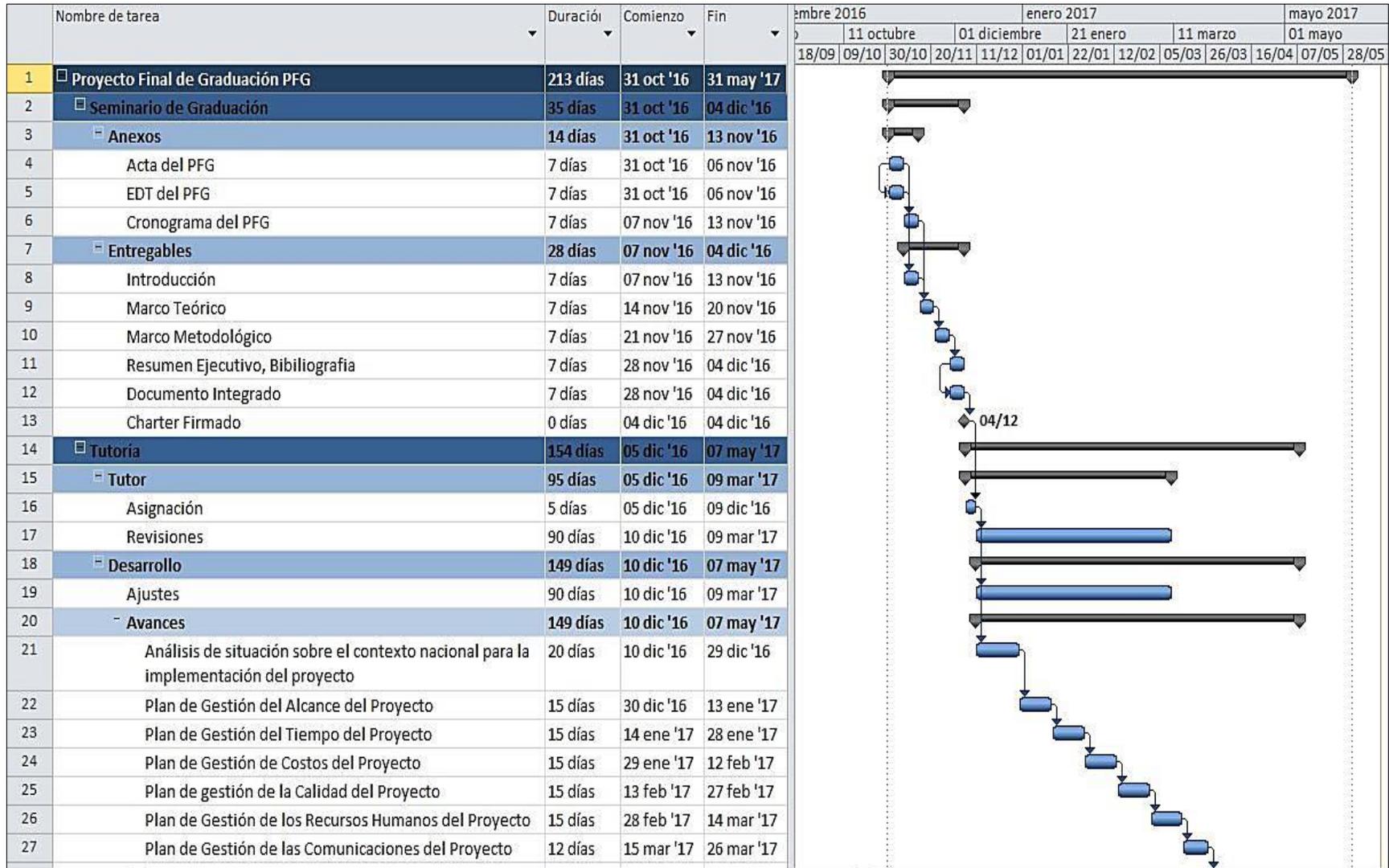
- ✓ Sin el compromiso institucional no es posible pensar en un proyecto de adopción del teletrabajo que alcance las expectativas y genere los beneficios impulsados por sus promotores. Una vez la dirección de la organización se ha decidido por realizar el proyecto de implementación del modelo de teletrabajo, es necesaria la conformación de un equipo que lidere y coordine el proceso.
- ✓ En términos generales este equipo puede estar conformado por un área específica de la empresa o entidad, el equipo que se conforme debe lograr el apoyo de las áreas claves y trabajar de manera coordinada para lograr los objetivos propuestos. Teniendo claridad que de este grupo saldrá el líder del proyecto, quien tendrá el poder decisivo en el desarrollo del mismo.
 - Alta Gerencia
 - Git de Talento Humano
 - Git de Centralización de la información
 - Git de Consolidación de la información
 - Git de investigación
 - Git de informática
 - Git de Servicios Generales, Administrativos y Financieros.

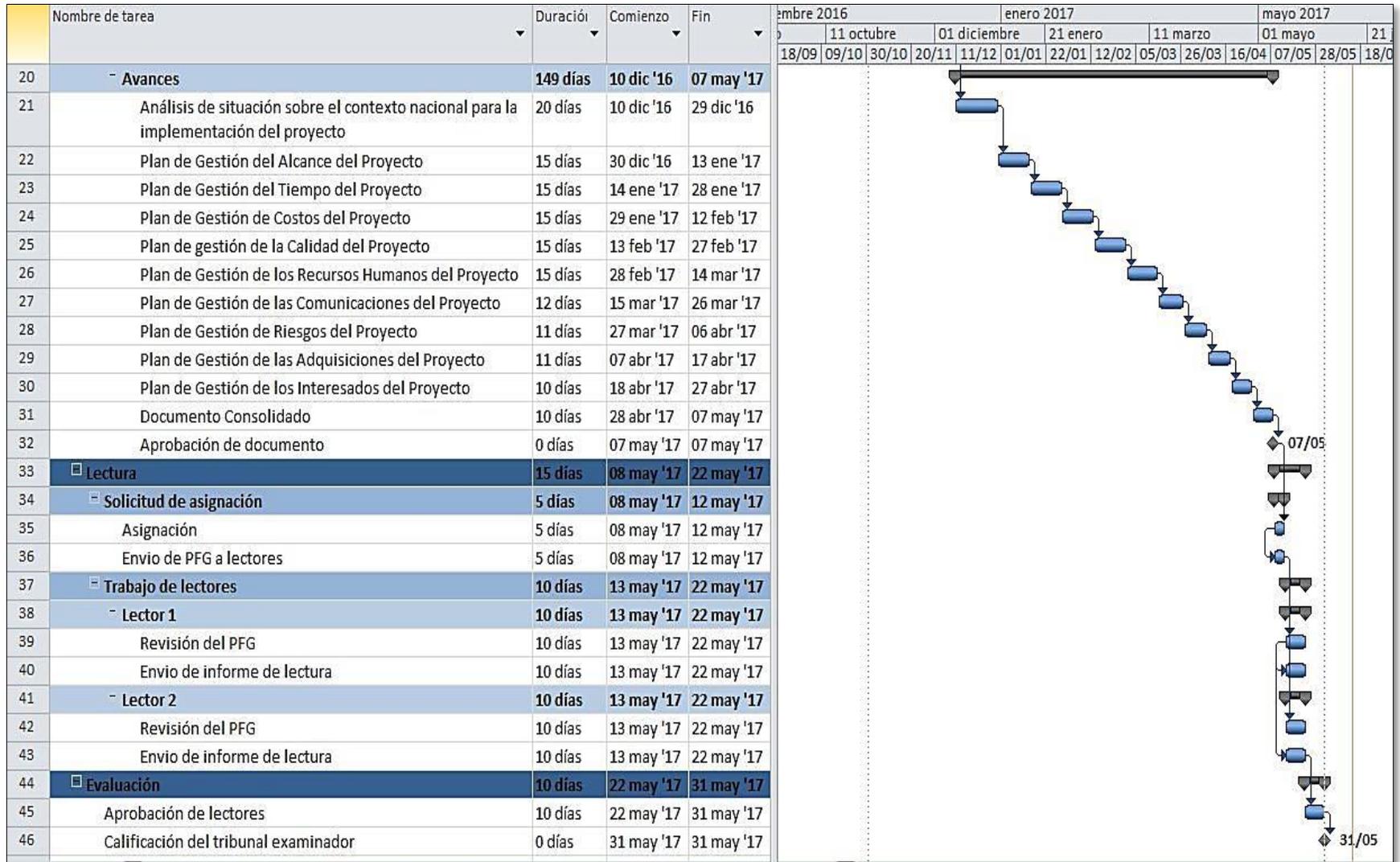
<ul style="list-style-type: none"> • Git de Planeación • Asesores Experto en Proyectos • Sindicato(Por definir) <ul style="list-style-type: none"> a. Las funciones básicas del equipo de coordinación radican en diseñar y acompañar el proceso de implementación del modelo de teletrabajo y de sensibilizar a todas las instancias de la organización sobre su alcance. Elaborar la planificación estratégica del proyecto. b. Supervisar en forma continua el avance de la ejecución del proyecto. c. Generar informes de avance y finales del proyecto. d. Modificar el proyecto, realizando ajustes o correcciones que estimen pertinentes. e. Desarrollar la política de teletrabajo en la organización 	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos:</p> <p>La Contaduría General de la Nación (CGN).</p> <p>Los Funcionarios de la Entidad</p> <p>Gerente Proyectos.</p> <p>Gerente financiero.</p> <p>Involucrados Indirectos:</p> <p>Contratistas de la Contaduría General de la Nación (CGN).</p> <p>Entidades públicas del país.</p> <p>De la Universidad: profesor del seminario de graduación, profesores tutores y lectores.</p> <p>Empleados de las Entidades Públicas y personal administrativo relacionado con el PFG.</p>	
Director de proyecto: Tania Acuña Díaz	Firma 
Autorización de: María Lorena Alpízar Marín	Firma 

8.2. Anexo 2: EDT DEL PFG



8.3. Anexo 3: CRONOGRAMA PFG





8.4. Anexo 4: Verificación del Alcance - Plantilla 1

 VERIFICACIÓN DEL ALCANCE	
Nombre del Proyecto:	Área de Verificación:
Fecha de Validación:	% de Avance:
Fase a la que Pertenece el Entregable:	Fecha Prevista Finalización del Entregable:
Profesional Encargado:	
DESCRIPCIÓN DEL ENTREGABLE O PAQUETE:	
Aceptado Satisfactoriamente:	No Aceptado, Justificar:
Firma del Profesional Responsable del Entregable:	Observaciones:
Firma del Director de Proyecto:	Observaciones:

8.5. Anexo 5: Control del Alcance del Proyecto - Plantilla 2

 CONTADURÍA <small>GENERAL DE LA NACIÓN</small> CONTROL DEL ALCANCE DEL PROYECTO Control Alcance Proceso, Demora, Completa, Revisión, Autorizado	
Actividades de Implementación	Fecha de Inicio
Estado	Fecha de Conclusión
Justificación	EJECUCIÓN CAMBIO Cambio #1 Impacto en Costo del Cambio:
Impacto en el Tiempo del Cambio:	Observaciones:
Firma Responsable Control de Cambios:	Recomendaciones:
Firma Director de Proyecto:	

8.6. Anexo 6: Control de Cambios del Alcance del Proyecto - Plantilla 3

 CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto:	Fecha Requerimiento de Cambio N°:
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
Nombre de la Persona que solicita el cambio:	Nombre de la Persona que Recibe el Cambio:
CAMBIO PROPUESTO	
Descripción del Cambio:	Justificación del Cambio:
REGISTRO DE IMPACTO	
Descripción del Impacto Técnico:	Descripción del Impacto en Cronograma o Tiempo:
Descripción del Impacto en Presupuesto o Costos:	Descripción del Impacto en Recursos:
Descripción de Otros Impactos:	
RESOLUCIÓN DEL CAMBIO	
ACEPTADO	NO ACEPTADO
ACEPTADO BAJO LAS SIGUIENTES CONDICIONES:	Observaciones:
RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR	
Director de Proyecto:	Fecha de Implementación:
RESPONSABLE DE APROBACIÓN DEL CAMBIO	
Patrocinador de Proyecto:	Fecha de Aprobación:

8.7. Anexo 7: Control de Cambios - Plantilla 4

 CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN CONTROL DE CAMBIOS	
Nombre del Proyecto:	Solicitante del Cambio:
Responsable del Cambio:	Día: Mes: Año:
Descripción de Cambios	Tipo de Cambio (Medio, Medio Alto, Alto)
Donde se aplica el Cambio	Observaciones:
Responsable de Cambios	Solicitante

8.8. Anexo 8: Control de Pagos a los Contratistas - Plantilla 5

 CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN CONTROL DE PAGOS A LOS CONTRATISTAS	
Información por avance	Información Orden de Compra
Información aportada por el Contratista	Director de Proyecto
N° de Factura	Fecha de Presentación
Descripción de trabajo Realizado	N° de Orden de Compra
Monto Orden de Compra	% de Avance Monto
Factura	% Avance Verificado
Monto a Pagar Aprobado	Saldo Orden de Compra

8.9. Anexo 9: Control de Tiempo y Costos - Plantilla 6

 CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN	
CONTROL DEL TIEMPO Y COSTOS	
Proyecto:	Fecha de Corte:
Porcentaje de Avance del Proyecto	Fecha de Informe:
Costo Real Acumulado a la Fecha del Corte	Costo Presupuesto Acumulado a la Fecha del Corte
Varianza del Cronograma	Índice de Desempeño del Cronograma
Varianza del Costo	Tiempo estimado al Completamiento
Índice de Desempeño de Costos	Índice de Desempeño para Completar
Estimado de costo al completamiento	Varianza al completamiento
Elaborado por:	Aprobado por:

8.10. Anexo 10: Inspección del Proyecto en Sitio - Plantilla 7

 INSPECCIÓN DEL PROYECTO EN SITIO	
Proyecto:	Fecha: Hora:
Inspeccionado por:	Empresa:
Actividad a Evaluar:	EDT:
ACTIVIDAD O ELEMENTO	EXCELENTE: CONFORME: NO CONFORME:
EXPLICAR PROCESOS PARA SU CORRECCIÓN	TIEMPO LÍMITE

8.11. Anexo 11: Solicitud de Cambio - Plantilla 8

 SOLICITUD DE CAMBIOS	
Nombre de Proyecto:	Fecha:
# EDT:	Descripción de la Solicitud de Cambio:
Razón de la Solicitud:	Áreas impactadas por el cambio:
Impacto en el cronograma:	Impacto en el costo:
Describir la fuente del Cambio (Errores en planos, presupuesto, cronograma, Diseño, etc.)	
Aceptación:	Justificación: Sí No
Firma Encargado:	Firma Representante Propietario Proyecto:

8.12. Anexo 12: Control de Cambios - Plantilla 9

 CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN CONTROL DE CAMBIOS	
N° de Solicitud de Cambio	EDT impactada
FECHA	Impacto en el Alcance
Impacto en el Plazo	Impacto en el Costo
Aprobada	Orden de Cambio

8.13. Anexo 13: Control de Calidad Plantilla - 10

 CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN CONTROL DE CALIDAD	
Proyecto:	Fecha: _____
Inspección realizada por: _____	# EDT
Nombre Actividad	Especificaciones
Métricas	Informes de Laboratorio

Tiempo Costo	Aprobado: Rechazado: Pendiente:
Observaciones: _____ _____ _____ _____	
Director de Proyecto	Fecha:

Notas:

1. Toda actividad que sea modificada a sugerencia nuestra deberá repetir el proceso de aprobación de calidad
2. Toda consulta referente a un rechazo debe ser enviada por escrito junto con el reporte correspondiente

Principales Logros del proyecto

Dentro de los principales logros del proyecto se pueden destacar:

1. Alta seguridad y protección de la tropa para la movilidad por vía terrestre.
2. Reducción de los tiempos de respuesta ante actos territoriales y retenes ilegales.
3. Incremento de la seguridad y el registro en vías estratégicas y corredores de movilidad.
4. Incremento en el poder de fuego de las unidades operativas en el desarrollo de operaciones por vía terrestre.
5. Reconocimiento efectivo de áreas y rutas

A continuación se presenta el formato de evaluación de desempeño que se utilizara en este proyecto.

Formato evaluación de desempeño

 DATOS GENERALES			
Área		Nombre	
Jefe inmediato		Puesto	
Periodo de Evaluación		Estatus	

Califique el desempeño del empleado respecto a los factores que se mencionan a continuación, para llevar acabo la evaluación correspondiente.

 DESEMPEÑO DEL EMPLEADO			
ITEM	EVALUACIÓN (1 - 5)	OBSERVACIONES	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Eficiencia: Utilizo los mismos recursos para lograr más objetivos o utilizo menos recursos para lograr los mismos objetivos.			
Puntualidad /Asistencia: Evalúo los horarios acordados para su presentación en la Organización y cumplir adecuadamente con lo establecido.			
Experiencia y Habilidades: Mostro talento, pericia o aptitud para desarrollar los actividades encomendadas.			



DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

ITEM	EVALUACIÓN (1 - 5)	OBSERVACIONES	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Productividad: Evalúa el volumen de trabajo y el tiempo en que lo realiza, según los requerimientos de su trabajo.			
Innovación: Presento propuestas atractivas a la realización del trabajo, así como la solución o vías de solución para los planteamientos que se le presentaron.			
Integración: Se muestra solidario con el equipo de trabajo, abierto al entablar relaciones.			
Enfoque al usuario: Identifico las partes interesadas y mantuvo una respuesta equilibrada a sus necesidades y expectativas. Mejoro la fidelidad del cliente.			
Trabajo en equipo: Se mostró abierto al diálogo y a la información proporcionada por el resto de los compañeros, así mismo, aporto información relevante para el crecimiento de la organización.			
Iniciativa: Presento predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo.			
Desempeño: Presento resultados positivos para,			

 DESEMPEÑO DEL EMPLEADO			
ITEM	EVALUACIÓN (1 - 5)	OBSERVACIONES	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
abierto al cambio y a la productividad.			
Confianza/Honestidad: Actúa de manera correcta en una determinada situación, se muestra justo u honrado.			
Compromiso/Responsabilidad: Reflexiona, administra, orienta y valora las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.			
Calidad: Evalúa la certeza de que su trabajo está completo y bien hecho, a la primera vez y siempre.			
Conocimiento del trabajo: Evalúa el uso de información, procedimiento, material, equipo y técnicas, requeridas para su trabajo.			
Planeación/Organización: Considera el desarrollo de métodos eficientes, establecimiento de metas y objetivos, así como logros de ellos.			
Total (Suma total/15=Calificación FINAL)			

En el siguiente recuadro colocar la información solicitada en base al análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de cada empleado a evaluar. Estas se pueden realizar de manera enunciativa o descriptiva.

Matriz DOFA

 ANÁLISIS FODA		
Nombre y Firma del Evaluador:	Resultado de Evaluación	Nombre y Firma de quien Autoriza la propuesta

También el formato de la Contaduría General de la Nación (CGN) para ejecutar el proceso de contratación es: Formato de control para la ejecución de cada proceso de contratación.

 FORMATO PARA LA EJECUCION DE CADA PROCESO				
	El presente formato tiene como propósito crear un filtro de control de la información para la Ejecución de cada proceso de contratación.	<table border="1"> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </table>	SI	NO
SI	NO			
1	OBJETO PROCESO:			
1.1	Se revisa la competencia y el nombramiento de los comités			
1.2	De donde nace la necesidad			
1.3	Verificación de los recursos (¿Verificar que el CDP esté de acuerdo con el objeto del contrato?)			
1.4	Está bien justificada la modalidad de contratación			
2	REQUISITOS HABILITANTES:			
2.1	TÉCNICO			
2.1.1	Como está planteada la experiencia habilitante y como se va acreditar			
2.1.2	Como se requiere la garantía técnica, el tiempo establecido está de acuerdo al objeto del contrato			



FORMATO PARA LA EJECUCION DE CADA PROCESO

2.1.3	Quien acredita la garantía técnica? (proponente-fabricante) (Con el fin de evitar que sea un contrabando, una empresa sin experiencia etc.)		
2.1.4	Como se va realizar el servicio post - venta en caso de que aplique		
2.1.5	Verificar cronograma de ejecución de acuerdo al objeto de contrato		
2.1.6	Cuáles son los requisitos técnicos del bien o el servicio a comprar (Ficha técnica)		
2.1.7	Que exige el protocolo de pruebas a la muestra o a la recepción de del bien		
2.2	JURÍDICO		
2.2.1	Quienes pueden participar en el proceso de acuerdo a la normatividad? (Verificar que se propenda a la pluralidad de oferentes).		
2.3	ECONÓMICO		
2.3.1	Cuanto nos vale lo que se va se comprar de acuerdo al análisis económico		
2.3.2	Financieramente cuales son los requisitos habilitantes?		
3	CAUSALES DE RECHAZO		
3.1	Cuáles son las causales de rechazo para el proceso		
4	ORDEN DE ELEGIBILIDAD		
4.1	Que puntaje se va asignar		
5	RIESGOS DE PROCESO		
5.1	¿Cuáles son los riesgos económicos, jurídicos y técnicos y que controles va a tener para su mitigación?		
6	DATOS DEL PROCESO (Resumen del proceso)		
6.1	Revisar los tiempos de acuerdo a la ley y a las normatividades.		
7	RECOMENDACIÓN DE APROBACIÓN		
7.1	La firmas de la recomendación de aprobación.		
	COMITÉ TÉCNICO	_____	
	COMITÉ JURÍDICO	_____	
	COMITÉ ECONÓMICO	_____	
	JEFE PRESUPUESTO	_____	
	GERENTE DE PROYECTO	_____	

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES									
MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE MOVILIDAD TERRESTRE	E EJECUTA, P PARTICIPA, C COORDINA, R REVISa, A AUTORIZA								
	PATROCINADOR MINISTERIO DE DEFENSA	DIRECTOR DEL PROYECTO	JEFE DE PLANEACION	JEFE DE DOCTRINA	JEFE DE ORGANIZACION	JEFE LOGISTICO	JEFE DE PERSONAL	JEFE DE INFRAESTRUCTURA	OFICINA DE PROYECTOS
Inicio, diagnóstico	A	C							P/R
Acta de constitución	A	E							P/R
Diagnostico general	P	C							E
Planeación									
Gestión del proyecto	R/A	C	P	P	P	P	P		E
Definir necesidades	R/A	C	P	P	P	P	P		E
Directiva del Comando del ejército	C	A	P	P	P	P	P		E
Ejecución									
Creación de doctrina	R	A/R	P	E	P	P	P	P	C
Entrenamiento táctico	R	A/R	P	E	P	P	P	P	C
Entrenamiento técnico	R	A/R	P	E	P	P	P	P	C
Plan de instrucción y entrenamiento	R	A/R	E/C	E/C	P	P	P	P	C
Creación de la organización	R	A/R	C	P	E	P	P	P	C
Tabla de organización	R	A/R	C	P	E	P	P	P	C
Directiva de organización	R	A	C	P	E/R	P	P	P	C
Adquisición de material y equipo	R	A/R	P/C	P	P	E	P	P	C
Adquisición de blindados	R	A/R	P	P	P	E	P	P	C/R
Adquisición mecanizados	R	A/R	P	P	P	E	P	P	C/R
Repotenciación vehículos	R	A/R	P	P	P	E	P	P	C/R
Adquisición repuestos	R	A/R	P	P	P	E	P	P	C/R
Sostenimiento	R	A/R	P	P	P	E	P	P	C/R
Armamento	R	A/R	P	P	P	E	P	P	C/R
Intendencia	R	A/R	P	P	P	E	P	P	C/R
Comunicaciones	R	A/R	P	P	P	E	P	P	C/R
Desarrollo de infraestructura	A/R	A	C	P	P	P	P	E	C
alojamientos	R	C	P	P	P	P	P	E	C
Deposito de repuestos	R	C	P	P	P	P	P	E	C
Pista de aterrizaje	R	C	P	P	P	P	P	E	C
Servicios básicos	R	C	P	P	P	P	P	E	C
Hangar de mantenimiento	R	C	P	P	P	P	P	E	C
Centro de entrenamiento	R	C	P	P	P	P	P	E	C
Polígonos de las Armas	R	C	P	P	P	P	P	E	C
Seguimiento y control									
Plan de seguimiento	R	A	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E	E
Control de cambios	R	A	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E	E
Informes mensuales	R	A	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E	E
Informes finales	R	A	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E	E
Cierre									
Gestión documental	A	E	P	P	P	P	P	P	R
Lecciones aprendidas	A	E	P	P	P	P	P	P	R
Acta cierre	A	E	P	P	P	P	P	P	R

8.14. Anexo 14: Anexos de implementación del Proyecto

		
<p>SOLICITUD POR PARTE DEL TELETRABAJADOR PARA INCORPORARSE EN LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO</p>		

El Ministerio del Trabajo pone a disposición de los empleadores los siguientes modelos de formatos para la debida implementación del teletrabajo al interior de las entidades. Estos formatos sirven de guía para el desarrollo de los instrumentos jurídicos que cada empresa debe gestionar, para lo cual debe ajustarlos a las necesidades propias. "El Ministerio del Trabajo no asume ninguna responsabilidad por algún error u omisión en los formatos modelo y los presenta solo con fines pedagógicos."

Fecha de solicitud:	N° de solicitud	
SECCIÓN UNO		
Datos generales del solicitante		
Nombre Completo:	N° de identificación:	Cargo:
Área o Dependencia:	Nombre del jefe inmediato:	Cargo del jefe inmediato:
Fecha de incorporación a la empresa:	Dirección del centro de trabajo a que pertenece (en caso de existir varias sedes):	¿Tiene algún tipo de discapacidad? SI ___ NO ___
Características de la solicitud de teletrabajo		
¿Mencione a continuación cuáles son las causas que motivan la solicitud de teletrabajo?		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

Conciliación y vida familiar					
¿Tiene personas a su cargo? Si ___ No ___			En caso afirmativo ¿Cuántas personas tiene a su cargo?		
Mencione las personas a su cargo:					
Nombre	Parentesco	Edad	Nivel educativo que cursa	Trabaja	Horario habitual de
Otras situaciones a considerar (embarazos, tratamientos médicos prolongados, etc.):			Trabaja su cónyuge: Si ___ No ___ No aplica ___		
En estos momentos, ¿Algún familiar (hasta segundo grado de consanguinidad) padece alguna enfermedad prolongada? Si ___ No ___ En caso afirmativo indique su parentesco: _____					
Desplazamiento al lugar de trabajo					
¿Desde qué lugar trabajaría? ____ Dentro de la ciudad ____ Fuera de la ciudad. ¿Dónde? _____ Por favor indique la dirección exacta del lugar desde el cuál piensa tele trabajar			¿Cuánto tiempo mensual en promedio usted emplea en ir y volver de su casa al lugar de trabajo? ____ Horas ____ Minutos		
Idoneidad de las funciones para teletrabajar					
A continuación liste sus funciones o tareas del cargo que desempeña, iniciando con las de mayor importancia y siguiendo con las de menor importancia:					
Función o tarea a su cargo			¿Es susceptible de realizarse a través del teletrabajo?		
			Si - No	Si desea realizar alguna aclaración especial utilice este espacio	
1,					
2,					
3,					
4,					
5,					
6,					
Medios técnicos y ambientales					
¿Dispone de computador con aplicaciones ofimáticas? Si ___ No ___ ¿Tiene conexión propia a Internet Si ___ No ___ ¿Qué tipo de conexión a Internet hay en su domicilio o lugar en el que trabajará a distancia? Modem _____ Banda ancha _____ En caso afirmativo, • ¿Conoce la velocidad? ___ MG • ¿Cómo califica la velocidad de conexión a Internet que tiene en su casa? Buena _____ Regular _____ Mala _____ • ¿Estaría dispuesto a utilizar su conexión de acceso a Internet para teletrabajar? Si ___ No ___			¿Dispone de línea telefónica local? Si ___ No ___ En caso afirmativo, • ¿Tiene plan ilimitado a fijos locales? Si ___ No ___ • ¿Tiene plan ilimitado a números fijos nacionales? Si ___ No ___ • ¿El teléfono se encuentra cerca al computador? Si ___ No ___ • Permitiría la recepción de llamadas en su teléfono fijo (o celular) personal durante la jornada de teletrabajo? Si ___ No ___		

Valore en una escala entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) cómo considera las condiciones ambientales de trabajo en su domicilio:					
las condiciones ambientales de trabajo en su domicilio:	1	2	3	4	5
• Actividades con autonomía propia o fácilmente divisibles en otras que lo sean					
• Necesidad de relacionarse con mandos y compañeros frecuente y poco planificable					
• El trabajo requiere ser desarrollado habitualmente fuera de las instalaciones de la empresa (contacto con clientes, proveedores, labor de campo, etc.)					
• El trabajo se desarrolla en turnos					
• El trabajo requiere ser desarrollado en un momento concreto del día, no admite flexibilidad horaria					
• Los resultados del trabajo son fácilmente medibles, a través de un seguimiento adecuado					
Valore en una escala entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) cómo considera las condiciones ambientales de trabajo en su domicilio:					
SECCIÓN DOS					
Diligenciar por el jefe inmediato					
Características del puesto de trabajo					
Descripción de las condiciones de trabajo actuales. Valore en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) las condiciones laborales actuales, de acuerdo a las tareas desarrolladas por el trabajador solicitante: Objetivos y resultados acordados en la reunión con el empleado en teletrabajo. Descripción y medición de parámetros:					
Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
Dispone de un espacio adecuado para trabajar					
Está convenientemente iluminado					
Dispone de mobiliario adecuado (mesa de trabajo suficientemente amplia y silla regulable en altura)					
El ruido ambiental se encuentra dentro de los límites normales					
Dispone de climatización adecuada					
Objetivos y resultados acordados en la reunión con el empleado en teletrabajo. Descripción y medición de parámetros:					
Infraestructura y aplicaciones					
Detalle a continuación la necesidad de infraestructura tecnológica (Hardware /Software):					
Si el empleado requiere alguna otra infraestructura para ejecutar sus tareas, detallar a continuación:					
El empleado solicitante declara conocer el procedimiento de teletrabajo de (Nombre de la empresa) y todas las recomendaciones relacionadas con el equipamiento y la prevención de riesgos laborales y accidentabilidad.					
Firma del Solicitante	Firma del Jefe Inmediato			Firma del Jefe de Recursos Humanos	



MODELO ACUERO DE TELETRABAJO

En _____ (ciudad), a los ____ días de _____ (mes) del año _____. De una parte _____ (nombre de la empresa), con NIT _____, representada por _____, en adelante la Contaduría General de la Nación (CGN). y de otra _____ (nombre del teletrabajador), con C.C. No. _____, en adelante EL TELETRABAJADOR, actuando en nombre e interés propio

Que EL TELETRABAJADOR viene trabajando para la la Contaduría General de la Nación (CGN) desde la fecha _ _ / _ _ / _ _ _ _ , mediante una relación laboral de dependencia y desempeñando el cargo de _____, y que debido a las facilidades técnicas del mencionado puesto de trabajo y del estudio previo de cumplimiento de requisitos, ambas partes consideran compatible el desempeño, desarrollo y control del mismo bajo la modalidad del teletrabajo y, por lo tanto, acuerdan suscribir libre y voluntariamente el mencionado acuerdo conforme a las siguientes disposiciones:

Primera. Condiciones generales. EL TELETRABAJADOR desempeñará las funciones inherentes a su puesto de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo teniendo en cuenta las siguientes características:

Horario de trabajo		
Días de teletrabajo asignado	<input type="checkbox"/> Lunes	<input type="checkbox"/> Martes <input type="checkbox"/> Miércoles <input type="checkbox"/> Jueves <input type="checkbox"/> Viernes
Días de trabajo en la oficina	<input type="checkbox"/> Lunes	<input type="checkbox"/> Martes <input type="checkbox"/> Miércoles <input type="checkbox"/> Jueves <input type="checkbox"/> Viernes
Ubicación del lugar de teletrabajo	Residencia <input type="checkbox"/>	Oficina satélite <input type="checkbox"/> Otro _____
Dirección del lugar de teletrabajo		

Segunda. Equipos y herramientas. La Contaduría General de la Nación (CGN) proporcionará, instalará y mantendrá los equipos mencionados a continuación en calidad de préstamo, los cuales son considerados por las partes como necesarios para el correcto desempeño de las funciones del puesto de trabajo de EL TELETRABAJADOR, y facilitará un apoyo técnico y un servicio adecuado de los mismos a través de la línea de asistencia técnica (correo electrónico, teléfono, etc.).

Hardware/software (Especificaciones técnicas)	Referencia	Valor

Tercera. Uso de equipos y herramientas. EL TELETRABAJADOR se compromete a hacer un uso adecuado del equipo así como de las herramientas que la empresa ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales definidos por la entidad. En caso de uso de los equipos no acorde con las políticas de seguridad, contempladas en la Resolución N° ____, La responsabilidad por el daño o pérdida de los mismos será trasladada al teletrabajador.

Finalizada la modalidad de teletrabajo, el teletrabajador debe reintegrar los equipos informáticos que se le haya asignado.

Cuarta. Costos. Se reconoce al teletrabajador el valor de \$_____ como compensación de gastos de Internet, energía eléctrica, suma que no hace parte del salario.

Quinta. Privacidad. El control de la actividad de EL TELETRABAJADOR por parte de la Contaduría General de la Nación (CGN) se hará a través de medios telefónicos, informáticos o electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la presencia física de representantes de la empresa en el lugar de trabajo de EL TELETRABAJADOR y éste fuera su propio domicilio, se hará siempre con previa notificación y consentimiento de éste.

Sexta. Medidas de seguridad y previsión de riesgos en el teletrabajo. El teletrabajador autoriza a las ARL y la Contaduría General de la Nación (CGN) a realizar visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de Seguridad y salud en el trabajo. No obstante, EL TELETRABAJADOR debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral de este Acuerdo.

Séptima. Seguridad de la Información. El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos de la Contaduría General de la Nación (CGN) será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y la responsabilidad de EL TELETRABAJADOR, siguiendo los procedimientos establecidos por la Contaduría General de la Nación (CGN), los cuales se encuentran definidos en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral del presente Acuerdo.

Octava. Protección de datos personales. EL TELETRABAJADOR se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, y las políticas de privacidad y de seguridad de la información que la empresa ha implementado, como también a:

*Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso, única y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con la Contaduría General de la Nación (CGN).

*Cumplir con las medidas de seguridad que la Contaduría General de la Nación (CGN) haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso, así como a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.

Novena. Propiedad Intelectual. Los derechos de propiedad intelectual e industrial que se generen en virtud del presente Acuerdo, le pertenecen a la Contaduría General de la Nación (CGN). EL TELETRABAJADOR no tendrá las facultades ni podrá realizar actividad alguna de uso, reproducción, comercialización, comunicación pública o transformación sobre el resultado de sus funciones, ni tendrá derecho a ejercer cualquier otro derecho sin la previa autorización expresa de la Contaduría General de la Nación (CGN).

Décima. Confidencialidad. EL TELETRABAJADOR se compromete a guardar la máxima reserva y confidencialidad sobre las actividades laborales que desarrolle. Se considerará Información Confidencial la información de propiedad de la Contaduría General de la Nación (CGN) y la información que genere EL TELETRABAJADOR en virtud del contrato de trabajo. EL TELETRABAJADOR se compromete a no divulgar dicha Información Confidencial, por ningún medio físico o electrónico, así como a no publicarla ni ponerla a disposición de terceros, a no ser que cuente con el consentimiento explícito de la Contaduría General de la Nación (CGN).

Onceava. Disposiciones finales. En la eventualidad de que, por cualquier motivo o circunstancia, fuere necesario abandonar el programa de teletrabajo, el anexo al contrato de trabajo quedará, de pleno derecho, automáticamente sin valor legal alguno, regresando las partes contratantes a sus respectivos derechos y obligaciones laborales originalmente pactadas. Este acuerdo se sujeta a las obligaciones establecidas por las partes y en especial en la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012.

Firman el presente documento en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento, quedando un ejemplar en poder de la Contaduría General de la Nación (CGN), otro en poder de EL TELETRABAJADOR y otro de la Administradora de Riesgos Laborales.

Nombre del representante de la CGN Nombre del teletrabajador

C.C

C.C.



TÍTULO _____

ASPECTOS LABORALES DEL TELETRABAJO

Adición al Reglamento Interno de Trabajo adoptado por la Empresa _____ mediante Resolución No. _____ al año _____, incorporando lo dispuesto en la Ley 1221 de julio 16 de 2008, reglamentada por el Decreto 0884 del 30 de abril de 2012 respecto al TELETRABAJO.

CAPÍTULO I

Objeto y ámbito de aplicación

ARTÍCULO 1. El presente apartado tiene como objeto la regulación de la modalidad de teletrabajo en la empresa _____. Este reglamento hace parte de los acuerdos individuales de teletrabajo, celebrados o que se celebren con todos los teletrabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo, solo pueden ser favorables al teletrabajador.

CAPÍTULO II

Definiciones

ARTÍCULO 2. Según la normatividad colombiana vigente con respecto al teletrabajo, se tienen en cuenta las siguientes definiciones:

TELETRABAJO. Es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación - TIC -para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

TELETRABAJADOR. Es la persona que en el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar su actividad, laboral fuera del local del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley.

CAPÍTULO III

Objetivos

ARTÍCULO 3. Todo programa de teletrabajo en _____ (nombre de la empresa) se guiará por los siguientes objetivos:

- Conciliar la vida personal y familiar de los trabajadores a través de la flexibilidad para realizar el trabajo desde el domicilio u estación de teletrabajo, todo ello garantizando la cantidad y calidad del servicio.
- Potenciar el trabajo en términos del cumplimiento de objetivos y no de tiempo de presencial en el lugar de trabajo
- Aumentar el compromiso, identidad y el nivel de motivación del personal para con la organización y las labores desempeñadas.
- Disminuir el absentismo laboral.
- Mejorar los procesos laborales en _____.
- Facilitar el acceso al teletrabajo a las personas discapacitadas, con cargas familiares, problemas de movilidad, o en general con problemas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

CAPÍTULO IV

Condiciones de acceso al programa de teletrabajo

ARTÍCULO 4. Los empleados de _____(empresa) podrán solicitar su participación en el programa de teletrabajo si cumplen con las siguientes disposiciones:

La permanencia mínima de _____ (tiempo estimado por la empresa) en la empresa como trabajador para ser admitido como teletrabajador.

- Diligenciar el formato de solicitud de ingreso al programa.
- Haber superado el proceso de evaluación de la solicitud y de definición de las características específicas en las cuales se va a desarrollar el teletrabajo, así como la definición previa de los objetivos y mecanismos de control acordados conjuntamente con el jefe inmediato.
- Haber superado la inspección de la estación de teletrabajo propuesta por el teletrabajador.
- Cumplir con los requisitos estipulados en el presente reglamento y las posteriores modificaciones y mejoras que se incorporen al mismo.

CAPÍTULO V

Órgano de coordinación y evaluación del programa de teletrabajo

ARTÍCULO 5. Con el fin de evaluar continuamente y realizar acciones de mejora que permitan la adopción de buenas prácticas en esta modalidad laboral no presencial, se creará un equipo de coordinador, formado por personas que mantengan relaciones fluidas con los responsables directos de todas las áreas de la empresa, que gestionen, entre otros, aspectos como la evaluación y autorización de ingreso de empleados a dicha modalidad, así como los relacionados con las comunicaciones, las relaciones laborales, las tecnologías de la información y la comunicación, o la prevención de riesgos laborales. A continuación se mencionan los miembros que conformarán el equipo coordinador, quienes podrán variar en función de las circunstancias:

- El Gerente / Representante legal.
- El director o jefe del área encargada de la gestión de recursos humanos.
- El director o jefe responsable del área de salud laboral y riesgos laborales.
- El director o jefe del área responsable de sistemas y tecnologías de la información y la comunicación.
- Un representante de los teletrabajadores.
- Un máximo de _____ empleados seleccionados por la gerencia.

ARTÍCULO 6. Una vez constituido este equipo coordinador procederán a definir el reglamento del equipo donde constará su alcance, la periodicidad de las reuniones, los mecanismos de selección y conducto regular para atender a las situaciones propias de esta modalidad y los demás temas que se consideren pertinentes para ser dirimidos por tal órgano de control.

CAPÍTULO VI

Contrato o vinculación de teletrabajo

ARTÍCULO 7. Quien aspire a desempeñar un cargo en la Contaduría General de la Nación (CGN)._____ (nombre de la empresa) como teletrabajador deberá cumplir con los requisitos establecidos en el Artículo 39 del Código Sustantivo de Trabajo y de la Seguridad Social; para los trabajadores particulares aplican las condiciones establecidas en el Artículo 6° de la Ley 1221 de 2008, y el Decreto 884 de 2012.

El acuerdo de teletrabajo o contrato de trabajo en la modalidad de teletrabajo deberá indicar de manera especial:

Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos, y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo, y si es posible, de espacio.

Los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal.

Las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y el procedimiento de la entrega por parte del teletrabajador al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo.

Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.

PARÁGRAFO: En caso de contratar por primera vez a un teletrabajador, éste no podrá exigir posteriormente realizar sus actividades en las instalaciones del empleador, a no ser que las partes de común acuerdo modifiquen lo inicialmente pactado y en dado caso, dejaría de ser teletrabajador.

Si previamente existe un contrato de trabajo o vinculación laboral y las partes de común acuerdo optan por el teletrabajo, el acuerdo que firmen deberá contener los elementos descritos en el presente artículo y será anexado al contrato de trabajo o a la hoja de vida del empleado.

CAPÍTULO VII

Igualdad de trato

ARTÍCULO 8. Los trabajadores y teletrabajadores de la Contaduría General de la Nación (CGN) _____ tendrán los mismos derechos, obligaciones y garantías. El teletrabajador no perderá ningún derecho, por ostentar tal condición. La igualdad de trato abarca:

El derecho de los teletrabajadores a constituir o a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades.

- La protección de la discriminación en el empleo.
- La protección en materia de seguridad social (Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y Riesgos Laborales), de conformidad con lo previsto en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen o adicionen, o en las disposiciones que regulen los regímenes especiales.
- La remuneración.
- La protección por regímenes legales de seguridad social.
- El acceso a la formación.
- La protección de la maternidad. Los teletrabajadores tendrán derecho a retornar al mismo puesto de trabajo o a un puesto equivalente con la misma remuneración, al término de la licencia de maternidad.

Respeto al derecho a la intimidad y privacidad del teletrabajador.

CAPÍTULO VIII

Equipos y programas informáticos

ARTÍCULO 9. Las necesidades técnicas del teletrabajador estarán dadas en función de las necesidades del trabajo encomendado, siendo requisitos mínimos, los siguientes:

Un computador personal con las condiciones adecuadas para realizar las tareas encomendadas, que puede o no ser suministrado por la empresa, dependiendo si el teletrabajador suministra un equipo personal para tal fin.

Una conexión de banda ancha con una velocidad adecuada y suficiente para las tareas que se lleven a cabo.

Una cuenta de correo electrónico.

El resto de condiciones técnicas necesarias para desempeñar el teletrabajo.

ARTÍCULO 10. A continuación se listan los compromisos de las partes referente a los equipos, aplicaciones, documentación y suministros entregados por la empresa:

La empresa brindará las herramientas específicas (hardware /software) que considere necesarias para el desarrollo de las funciones e implementará las correspondientes medidas de control y acceso, con el fin de garantizar la protección de datos y de los mismos equipos y aplicaciones entregadas. De igual forma, el teletrabajador deberá respetar lo contemplado en las leyes colombianas así como las instrucciones por escrito que reciban de sus supervisores o jefes inmediatos.

El teletrabajador no podrá comunicar a terceros, salvo autorización expresa y escrita del empleador, o por orden de las autoridades competentes, la información que tenga sobre su trabajo, cuyo origen provenga del uso de tecnologías de la información que le haya suministrado su empleador, especialmente sobre los asuntos que sean de naturaleza reservada y/o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa o a las personas a quienes se les presta el servicio, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

De igual forma, el teletrabajador no podrá compartir los usuarios y/o contraseñas personales de la empresa que le hayan sido entregados con ocasión del teletrabajo contratado.

El teletrabajador deberá conservar, mantener y devolver en buen estado, salvo deterioro natural y razonable, en el momento en que la empresa lo solicite, los instrumentos, equipos informáticos y los útiles que se le haya facilitado para la prestación de sus servicios.

CAPÍTULO IX

Aportes al Sistema de Seguridad Social Integral

ARTÍCULO 11. Los teletrabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral. El pago de los aportes se debe efectuar a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes -PILA-.

Los teletrabajadores en relación de dependencia, durante la vigencia de la relación laboral, serán afiliados por parte la empresa al sistema de seguridad social, salud, pensiones y riesgos laborales, de conformidad con lo establecido en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan, o las disposiciones que regulen los regímenes especiales, así como a las Cajas de Compensación Familiar en los términos y condiciones de la normatividad que regula dicha materia.

CAPÍTULO X

Obligaciones de las partes en seguridad y previsión de riesgos laborales

ARTÍCULO 11. Serán obligaciones de las partes en materia de riesgos laborales en el teletrabajo:

Del empleador:

El empleador debe realizar la verificación de las condiciones del centro destinado al teletrabajo, para el cumplimiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales.

Incorporar en el Reglamento Interno de Trabajo o mediante resolución, las condiciones especiales para que opere el teletrabajo en la empresa privada.

Para el sector público, las entidades deberán adaptar los manuales de funciones y competencias laborales, dándole alcance a dichos centros de trabajo.

Realizar y firmar acuerdo de teletrabajo o dependiendo del caso, contrato de trabajo en la modalidad de teletrabajo, incorporando las condiciones establecidas en el Artículo 3° del Decreto 884 de 2012.

Contar con una red de atención de urgencias en caso de presentarse un accidente o enfermedad del teletrabajador cuando esté trabajando.

Establecer las horas del día y los días de la semana en que el teletrabajador debe estar accesible y disponible para la empresa en el marco de la Jornada Laboral.

Implementar los correctivos necesarios con la asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales que se presenten en el lugar de trabajo del teletrabajador.

Las obligaciones en Riesgos Laborales y en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo -SG-SST-, definidas en la normatividad vigente, de conformidad con el Parágrafo 2°, Artículo 26, Ley 1562 de 2012.

Suministrar a los teletrabajadores equipos de trabajo seguros y medios de protección adecuados para la tarea a realizar, y garantizar que los trabajadores reciban una formación e información adecuadas sobre los riesgos derivados de la utilización de los equipos informáticos y su prevención.

Informar y dar una copia al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el teletrabajo.

Verificar que las condiciones locativas e higiénicas del lugar en que se va a desarrollar el teletrabajo cumplan con las condiciones mínimas establecidas por la ley.

Del teletrabajador:

Diligenciar el formato de Autor reporte de Condiciones de Trabajo con el fin de determinar los peligros presentes en el lugar de trabajo, sobre los cuales el empleador implementará los correctivos necesarios, con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales.

Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST de la empresa y asistir periódicamente a los programas de promoción y prevención adelantados por la Administradora de Riesgos Laborales.

Referente al teletrabajo, las obligaciones del teletrabajador en Riesgos Laborales y en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), son las definidas por la normatividad vigente de conformidad con el Artículo 27 de la Ley 1562 de 2012.

Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.

Colaborar y velar por el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.

Participar en la prevención de los riesgos laborales a través de los comités paritarios de seguridad y salud en el trabajo, o como vigías ocupacionales.

Reportar los accidentes de trabajo de acuerdo con la legislación vigente.

Utilizar los equipos y herramientas suministrados en forma adecuada, y participar en los programas y actividades de promoción y prevención.

En general cumplir con todas las obligaciones establecidas en el artículo 22 del Decreto 1295 de 1994.

CAPÍTULO XI

Obligaciones y responsabilidades especiales de la empresa

ARTÍCULO 12. Son responsabilidades de _____ (nombre de la empresa):

La seguridad del teletrabajador conforme a la legislación vigente.

El suministro a los teletrabajadores de equipos de trabajo seguros y medios de protección adecuados para la tarea a realizar, y garantizar que los teletrabajadores reciban una formación e información adecuadas sobre los riesgos derivados de la utilización de los equipos informáticos y su prevención.

Incluir al teletrabajador dentro del Sistema Gestión de Seguridad y salud en el trabajo y permitirle la participación en las actividades del comité paritario.

Informar y dar una copia al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo.

Definir la unidad de causación del salario (hora, día, mes, obra).



MODELO DE FORMATO DE AUTOREPORTE DE LAS CONDICIONES DE TELETRABAJO.

FORMATO DE AUTOREPORTE DE CONDICIONES DE TELETRABAJO							
FECHA:		CGN			ARL:		
LUGAR DE EVALUACIÓN (Ciudad, dirección, lugar de trabajo):							
NOMBRE DEL TRABAJADOR:							
DEPENDENCIA O ÁREA:							
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN:							
UBICACIÓN EXACTA DEL PUESTO EN EL LUGAR DE TELETRABAJO:							
ENTORNO DE TRABAJO	ASPECTO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN DE CONDICIONES	SI	NO	N.A.	CONDICIÓN QUE REQUIERE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	OBSERVACIONES
CONDICIONES ERGONÓMICAS	PUESTO DE TRABAJO (ESPACIO, MOBILIARIO, ELEMENTOS DE TRABAJO)	¿Los elementos de trabajo más usados se encuentran ubicados a menos de 25 cm de distancia de alcance?					
		¿Para el desarrollo de actividades laborales, el espacio dispuesto en la residencia cumple con las dimensiones necesarias (trabajo de oficina en posición sentado), mínimo 150 cm de ancho por 150 cm de largo?					
		¿La ubicación del puesto de trabajo permite movilidad en la silla? Verificar que el espacio de movilidad de la silla sea de 80 cm o más.					
		¿El escritorio permite ajustar el teclado de modo que se obtenga una posición cómoda al digitar, manteniendo la mano, muñeca y brazo en línea recta con buen espacio delante del teclado para descansar las manos?					
		¿El mouse lo ubica al lado del teclado y no en otro nivel del escritorio de modo que se pueda alcanzar fácilmente y con la muñeca recta?					
		¿El escritorio permite un buen espacio para los miembros inferiores y la facilidad de movimiento? Espacio de 60 cm como mínimo.					

ENTORNO DE TRABAJO	ENTORNO DE TRABAJO	ASPECTO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN DE CONDICIONES	SI	NO	N.A	OBSERVACIONES
CONDICIONES AMBIENTALES	ILUMINACIÓN	¿El área de trabajo tiene iluminación natural (ventanas)?					
		¿Las lámparas o luminarias del área de trabajo están libres de polvo?					
		¿La cantidad de luz es suficiente? Describa en observaciones si se percibe exceso o ausencia de iluminación.					
		¿Se percibe que la intensidad lumínica en el área permite leer sin ninguna dificultad?					
		¿La lámpara de techo en el área de trabajo, con relación a la ubicación de la silla de trabajo, se ubica detrás de ésta?					
		¿La luz natural y/o artificial permite visualizar la pantalla del computador sin generar fatiga visual por reflejos, vidrios o pantallas?					
		¿La ventana tiene protección? (Persianas, blackout, cortinas, película- las de filtro, otras)					
	VENTILACIÓN	¿El área de trabajo tiene ventilación natural (ventanas)?					
		¿El área de trabajo tiene ventilación combinada (natural y/o artificial)?					
	RUIDO	¿El ruido eterno (vehículos, vecinos, locales comerciales, residencias e industria) permite realizar las operaciones de trabajo sin ninguna interferencia?					
¿En el área de trabajo hay ausencia de fuentes generadoras de ruido? Si hay presencia describa las fuentes que generan ruido en							

	RIESGO DE INCENDIO Y EXPLOSIÓN	INCENDIO	¿Conoce los procedimientos para actuar en caso de una emergencia en el lugar definido para el teletrabajo?						
			¿Cuenta con medios de extinción o extintor? ¿Interno y/o externos en zonas comunes?						
			¿Conoce el procedimiento para uso y manejo de extintores?						
			¿En el lugar definido para el teletrabajo hay ausencia de almacenamiento de líquidos o sólidos combustibles?						
	RIESGO ELÉCTRICO	EQUIPOS E INSTALACIONES ELÉCTRICAS	¿Los equipos en el área de trabajo tienen conexión a tierra?						
			¿Las instalaciones eléctricas están debidamente protegidas (tomas, extensiones y enchufes)?						
			¿Hay ausencia de empalmes (uniones) en cables eléctricos?						
			¿Los enchufes del área de trabajo no están sobrecargados con muchas conexiones?						
			¿Las cajas de interruptores están cubiertas?						
OBSERVACIONES GENERALES:									
ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS:									



_____ (ciudad), ____ (día) del _____ (mes) del _____ (año).

Señores

Equipo coordinador programa teletrabajo

_____ (Nombre de la empresa)

Ciudad

Referencia: Solicitud de reversibilidad del programa de teletrabajo

Respetados señores,

Yo, _____, identificado con número de cédula _____, empleado de la empresa _____, solicito voluntariamente el cese de mi participación en el programa de tele-trabajo, teniendo como motivación: _____, _____. De igual forma pido se me restituyan las condiciones laborales de las cuales gozaba previamente al ingreso al programa tal y como se pactó en el acuerdo de teletrabajo adicionado a mí contrato.

Agradezco la atención prestada y firmo la presente como constancia de la solicitud para que sea tramitada acorde a los tiempos definidos por la empresa para tal fin.

Nombre del teletrabajador

C.C. No.

Cargo



MODELO DEL FORMATO DE REVERSIBILIDAD POR PARTE DEL EMPLEADOR

Señor(a)

Nombre del teletrabajador

Cargo

Contaduría General de la Nación (CGN).

Ciudad

Referencia: Solicitud de finalización de participación en el programa de teletrabajo

Respetado(a) señor(a),

Por medio de la presente le notificamos que se ha tomado la decisión de que usted retome el cumplimiento de sus labores de manera presencial, dado que consideramos lo más conveniente para la empresa. Por tal motivo se dará por finalizada su participación en el programa de teletrabajo a partir del próximo _____ (fijar fecha con el periodo de pre-aviso necesario para que el trabajador se adapte a su nueva situación).

Para poder dar cierre a su proceso de participación, le solicitamos hacer entrega de los equipos, aplicaciones y todos aquellos suministros entregados a usted para el desarrollo de sus labores de manera no presencial y registrar su devolución con el área encargada donde se encuentra el inventario de estos implementos antes de _____ (fecha de plazo de entrega). Con la entrega de esta notificación la empresa se libera de los compromisos de pago de los costes asumidos con el trabajador con motivo del teletrabajo.

Con la finalización de su participación en el programa de teletrabajo usted vuelve a gozar de los mismos derechos y obligaciones que los empleados de su misma categoría laboral que llevan a cabo su actividad en las oficinas de la empresa, de los cuales usted mismo gozaba previo al ingreso al programa.

Atentamente,

Firma y nombre del representante del equipo coordinador

Cargo



MODELO DE RESOLUCION DE MODIFICACION DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES ADAPTADAS AL TELETRABAJO

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2013

Por la cual se modifica parcialmente el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales en materia de teletrabajo para los empleos de la Planta de Personal del nombre de la entidad

EL FUNCIONARIO LÍDER DE LA ENTIDAD

En ejercicio de las facultades que le confiere _____ y el Artículo _____ del Decreto _____ de _____

CONSIDERANDO:

Que el artículo 122 de la Constitución Nacional establece que no “habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento...”

Que mediante Resolución número ____ del ____ de ____, se estableció el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de empleados de nombre de la entidad. Que mediante Resolución No.____, se actualizó el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal de la nombre de la entidad. Que el teletrabajo es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC-, para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en el sitio específico del trabajo, y se encuentra regulado por la Ley 1221 de 2008 y reglamentado por el Decreto 884 de 2012. Que se hace necesario adicionar algunas consideraciones relacionadas con la implementación del teletrabajo al interior de la entidad, de acuerdo al Artículo 6° del Decreto 884 de 2012, que establece que “para los servidores públicos las entidades deberán adaptar los manuales de funciones y competencias laborales, con el fin de permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral”.

Que mediante la Directiva No. _____ del Departamento Administrativo de la Función Pública se establecen los criterios que las entidades públicas deben tener en cuenta para implementar el teletrabajo. Que mediante Resolución No. _____, se define el plan de acción para implementar el teletrabajo en la nombre de la entidad.

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

CAPÍTULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO PRIMERO. Se modifica el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos que conforman la planta de personal de

nombre de la entidad que son susceptibles de realizarse a través de la modalidad de teletrabajo.

ARTÍCULO SEGUNDO. Los empleos ejercidos mediante la modalidad de teletrabajo, son aquellos cuyas actividades son susceptibles de ser realizables fuera de la entidad, no ponen en riesgo la seguridad de la información del Estado y no requieren del contacto presencial con atención al ciudadano, y sus tareas no demandan de su presencia física permanente al interior de la entidad. Los cargos que pueden trabajar bajo la modalidad de teletrabajo en el nombre de la entidad son los siguientes:

ASESOR		
IDENTIFICACIÓN: ASESOR Nivel: Denominación del Empleo: ASESOR Código: Grado: Número de cargos con este código y grado: ____ Número cargos de Carrera Administrativa: ____ Cargo del Jefe Inmediato: Quien ejerza supervisión directa		
PROFESIONAL ESPECIALIZADO		
IDENTIFICACIÓN: PROFESIONAL Nivel: Denominación del Empleo: PROFESIONAL ESPECIALIZADO Código: Grado: Número de cargos con este código y grado: ____ Número cargos de Carrera Administrativa: ____ Cargo del Jefe Inmediato: Quien ejerza supervisión directa		
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		
IDENTIFICACIÓN: PROFESIONAL Nivel: Denominación del Empleo: PROFESIONAL UNIVERSITARIO Código: Grado: Número de cargos con este código y grado: ____ Número cargos de Carrera Administrativa: ____ Cargo del Jefe Inmediato: Quien ejerza supervisión directa		
ARTÍCULO TERCERO. Las competencias transversales requeridas para desempeñarse como Teletrabajador, según los empleos		
referenciados en el Artículo 2°, serán las siguientes:		

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Compromiso con la organización bajo el esquema de teletrabajo	Administrar el entorno de teletrabajo, considerando sus características y exigencias operativas, técnicas, administrativas, legales y de higiene y seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el conjunto de recursos de tecnología informática y comunicaciones, considerando lo acordado con el empleador, sus normas, estándares y buenas prácticas del teletrabajo. • Mantener el espacio y el puesto de trabajo libre de riesgos, contemplando normas del empleador y considerando criterios de seguridad, higiene, ergonomía y buenas prácticas del teletrabajo. • Organizar el trabajo facilitando el acceso a la documentación para la realización de auditorías según lo convenido
Organización del trabajo a distancia	Gestionar el registro, procesamiento y control de datos jurídicos, administrativos, contables, en contexto de teletrabajo, a partir de la documentación y datos del empleador, considerando normas internas y plazos de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Programar las tareas considerando prioridades y plazos establecidos por el empleador y reportarlas según lo acordado con él, facilitando su seguimiento y evaluación. • Registrar, procesar y controlar datos jurídicos, administrativos, contables, teniendo en cuenta las herramientas TIC disponibles, y normas, procedimientos y requerimientos del empleador. • Formular un plan de trabajo que permita el cumplimiento en tiempo y forma del proyecto, según lo acordado con el
Generar y desarrollar los productos de acuerdo a lo establecido con el jefe inmediato en el contexto del teletrabajo	Generar documentación y en generación productos, a partir de documentación y datos suministrados por el jefe inmediato, en contexto de teletrabajo, y considerando normas internas y legales y plazos de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y programar las actividades, considerando requerimientos del jefe inmediato y exigencias legales, y reportarlas en las formas y plazos convenidos, facilitando su seguimiento y evaluación. • Generar información y reportes, planificación y gestión destinados a entes internos y externos, teniendo en cuenta las herramientas TIC disponibles y según requerimientos, normas y procedimientos del jefe inmediato y/o exigencias surgidas del propio desarrollo de la tarea. • Gestionar proyectos a distancia con otros teletrabajadores
Entrega de los productos en los	Programar el producto final de acuerdo con el proyecto aprobado por el empleador respetando el plan de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar el producto o documentación en su forma definitiva, respetando el modelo convenido con el jefe inmediato y las pautas previamente fijadas. • Programar los componentes del producto final de acuerdo con las especificaciones, utilizando las tecnologías que resulten más apropiadas. • Integrar el producto en su forma definitiva, respetando el modelo convenido con el jefe inmediato, las pautas previamente fijadas

teletrabajo Entrega de los productos en los	Programar el producto final de acuerdo con el proyecto aprobado por el empleador respetando el plan de trabajo.	<p>Integrar el producto o documentación en su forma definitiva, respetando el modelo convenido con el jefe inmediato y las pautas previamente fijadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar los componentes del producto final de acuerdo con las especificaciones, utilizando las tecnologías que resulten más apropiadas. • Integrar el producto en su forma definitiva, respetando el modelo convenido con el jefe inmediato, las pautas previamente fijadas.
---	---	--

ARTICULO CUARTO. La implementación del teletrabajo al interior de nombre de la entidad no modifica los requisitos de estudio y experiencia exigidos para el desempeño del empleo, ni varía el grado salarial de los mismos. Los criterios de selección y demás condiciones para que opere el teletrabajo al interior de la entidad serán definidas por medio de Resolución que implemente esta modalidad

ARTÍCULO QUINTO. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE



RESOLUCION Nª

“Por medio del cual se adopta el método laboral denominado Teletrabajo en la U.A.E. CONTADURIA GENERAL DE LA NACION En uso de sus atribuciones Constitucionales y legales, en especial las conferidas por el literal g) del artículo 3 de la Ley 298 de 1996, y los numerales 4 de Decreto 143 de 2004, y

CONSIDERANDO:

Que el propósito de la Ley 1221 de 2008 es promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Que a efectos de garantizar la igualdad laboral de los teletrabajadores frente a los demás trabajadores del sector público

se hizo necesario regular las condiciones laborales especiales que regirán las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, como en efecto se hizo en el Decreto 0884 del 30 de abril de 2012, por medio del cual se reglamentó la Ley 1221 de 2008 y se dictaron otras disposiciones. Que se hace necesario implementar el teletrabajo entre los funcionarios de la nombre de la entidad con fundamento en el Decreto 0884 de 2012.

Que en mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Adoptar en la U.A.E. CONTADURIA GENERAL DE LA NACION, El método de Teletrabajo establecido en la Ley 1221 de 2008, con el ánimo de que los servidores públicos puedan realizar sus actividades fuera de la sede ubicada en la calle 95 N° 15-56 de la ciudad de Bogotá D.C.

PARAGRAFO: La modalidad de teletrabajo tendrá inicialmente una vigencia hasta el indicar fecha de terminación del piloto de teletrabajo para estos cargos, a fin de evaluar el desarrollo de la presente implementación.

Se debe indicar los funcionarios

ARTÍCULO SEGUNDO. Los funcionarios antes indicados y relacionados en el listado enviado por los jefes de las dependencias mencionadas, para la aplicación de la presente Resolución deberán expresar su aceptación en la aplicación e implementación del teletrabajo en su relación laboral con nombre de la entidad, y para el efecto suscribirán un Acuerdo con la entidad a efectos de la aplicación de lo establecido en el decreto 0884 del 30 de abril de 2012, especialmente en su artículo 3° en lo relacionado con:

3. Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos, y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y si es posible de espacio.
4. Determinar los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal.
5. Definir las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y fijar el procedimiento de la entrega por parte del teletrabajador al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo.
6. Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.

ARTÍCULO TERCERO. La Contaduría General de la Nación (CGN). Llevará un registro de sus teletrabajadores y modificará el Manual de Funciones y Competencias Laborales respecto de los cargos identificados en los cuales se implementará el teletrabajo.

ARTÍCULO CUARTO. La implementación, ejecución, y seguimiento del teletrabajo estará a cargo de los Su contadores, Secretario General y Coordinadores de GIT de la U.A.E. de la Contaduría General de la Nación (CGN), los cuales suministrarán la información necesaria a través de correo electrónico a los servidores públicos de la entidad para desarrollar las labores asignadas y propias de cada uno de los respectivos cargos.

ARTÍCULO QUINTO: Los servidores públicos a los cuales se les asigna el teletrabajo deberán realizar cronogramas e informes correspondientes a sus actividades, los cuales deberán realizarse de manera personal asistiendo como mínimo un día a la semana a las

instalaciones de la Contaduría General de la Nación (CGN), con el fin de presentar los respectivos informes

PARAGRAFO: El incumplimiento en alguno de los deberes establecidos en la presente resolución generará la suspensión temporal o definitiva del teletrabajo, así como las acciones disciplinarias a que ello hubiere lugar conforme a la normatividad legal vigente sobre el particular

ARTICULO SEXTO: La presente resolución rige a partir de la fecha su publicación.
PUBLIQUESE Y CÚMPLASE



RESOLUCION POR MEDIO DE LA CUAL SE CONFIERE TRABAJAR BAJO LA MODALIDAD DE TELETRABAJO AL FUNCIONARIO DE LA CGN

Dada en ciudad, a los _____.

FUNCIONARIO

RESOLUCIÓN NÚMERO ____ de año

Por medio de la cual se le confiere trabajar bajo la modalidad de teletrabajo al funcionario

FUNCIONARIO

"En ejercicio de sus facultades legales y en especial las que le confieren el Artículo ___ de la Ley ____ de ____ y el Artículo _____"

CONSIDERANDO:

Que el teletrabajo es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC-, para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en el sitio específico del trabajo, y se encuentra regulado por la Ley 1221 de 2008 y reglamentado por el Decreto 884 de 2012.

Que mediante la Directiva No. _____ del Departamento Administrativo de la Función Pública se establecen los criterios que las entidades públicas deben tener en cuenta para implementar el teletrabajo.

Que mediante Resolución No. ____ del _____, se define el plan de acción para implementar el teletrabajo en la nombre de la entidad.

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

PRIMERO. JUSTIFICACIÓN. Otorgar al funcionario nombre del funcionario trabajar bajo la modalidad de teletrabajo, toda vez que cumple con las condiciones establecidas en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de nombre de la entidad.

SEGUNDO: MODALIDAD. El Teletrabajador desempeñará sus funciones fuera de la entidad bajo la modalidad suplementaria. Trabaja-rá máximo tres días a la semana. Los días que desempeñará el trabajo bajo la modalidad de teletrabajo son los martes y jueves; los lunes, miércoles y viernes desarrollará sus funciones al interior de las instalaciones de la entidad. El teletrabajador y el jefe inmediato pueden acordar un día diferente de teletrabajo a lo aquí pactado, para lo cual deberá constar por escrito en cualquier soporte.

TERCERO. UBICACIÓN Y DIRECCIÓN DEL LUGAR DE TELETRABAJO. Para todos los efectos, el lugar donde el teletrabajador desarrollará sus actividades fuera de la entidad, será en su domicilio, ubicado en la _____.

Si el teletrabajador llegase a cambiar de domicilio, deberá comunicárselo inmediatamente a la entidad, la cual suspenderá temporalmente la modalidad de teletrabajo hasta verificar que se cumplan las condiciones adecuadas para llevarlo a cabo. Si en el nuevo domicilio no cumple con las condiciones, el funcionario deberá retornar a su puesto habitual.

CUARTO. DURACIÓN. La duración de esta modalidad para el funcionario es de ____ meses. En caso de que el funcionario desee dar por terminada esta modalidad laboral, deberá comunicárselo a la entidad para proceder a la anulación de la resolución que le otorgó este beneficio. La entidad también puede dar por terminada la modalidad de teletrabajo. En ambos casos, la decisión de la terminación de esta modalidad debe estar motivada.

Hardware/software (Especificaciones técnicas)	Referencia	Valor

QUINTO. CONDICIONES DE SERVICIO Y MEDIOS TECNOLÓGICOS. La entidad proporcionará, instalará y mantendrá los equipos informáticos requeridos para llevar a cabo el teletrabajo, en calidad de préstamo, los cuales finalizados la modalidad el funcionario los debe retornar. El/los equipo(s) que la entidad entrega, se detalla(n) a continuación:

La entidad facilitará el apoyo técnico y el servicio adecuado de los equipos y programas informáticos en primera medida a través de correo electrónico xxxxxx@xxxx.gov.co o a través de la línea asistencial número_____.

SEXTO. OBLIGACIONES DE LA ENTIDAD - COSTOS ASOCIADOS A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO. Se reconoce al teletrabajador el valor de \$_____ como compensación de gastos de energía eléctrica e Internet ocasionados en su domicilio, y que no constituyen salario. Estos pagos se realizan proporcionales al tiempo que el teletrabajador se encuentre en dicho lugar.

SÉPTIMO. AUXILIO DE TRANSPORTE. Se le seguirá reconociendo auxilio de transporte al teletrabajador, teniendo en cuenta que la modalidad en que se encuentra laborando es suplementaria, es decir, que requiere estar varios días a la semana en la oficina.

OCTAVO. CAPACITACIÓN Y BIENESTAR SOCIAL. Los derechos contemplados para los empleados de la entidad en materia de capacitación y bienestar social serán los mismos para el teletrabajador.

NOVENO. CUSTODIA DE LOS ELEMENTOS DE TRABAJO. El teletrabajador se compromete a hacer un uso adecuado del equipo, así como de las herramientas que la empresa ponga a su disposición, y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales definidos por la entidad. En caso de mal uso de los equipos no acordes con las políticas de seguridad, contempladas en la Resolución N°___, la responsabilidad por el daño o pérdida de los mismos será trasladada al teletrabajador. Finalizada la modalidad de teletrabajo, el teletrabajador debe reintegrar los equipos informáticos que se le haya asignado.

DÉCIMO. RIESGOS LABORALES. El teletrabajador autoriza a la Administradora de Riesgos Laborales y al funcionario que designe el área de Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad, a realizar visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo. No obstante, estas visitas deberán ser programas junto con el teletrabajador y no se podrán realizar de manera arbitraria y sin consentimiento de éste.

DÉCIMO PRIMERO. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS. El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos de la entidad será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y responsabilidad del teletrabajador, siguiendo los procedimientos establecidos por la entidad. El teletrabajador se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, las políticas de privacidad y de seguridad de la información que la entidad ha implementado, como también a:

- Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso único y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con la entidad.
- Cumplir con las medidas de seguridad que la entidad haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso.
- Así como a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.

DÉCIMO SEGUNDO. OBLIGACIONES DE LA ENTIDAD. La entidad debe realizar la verificación de las condiciones del centro destinado al teletrabajo para el cumplimiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, con la asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales, así como incluir al teletrabajador dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y permitirle la participación en las actividades del comité paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por último, la entidad cumplirá con las obligaciones en riesgos laborales y en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo -SG-SST-, definidas en la normatividad vigente.

DÉCIMO TERCERO. OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL TELETRABAJADOR. El teletrabajador debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en la Resolución que implementa el programa de teletrabajo en la entidad. Así mismo, debe diligenciar el formato de Autor reporte de Condiciones de Trabajo con el fin de determinar los peligros presentes en el lugar de trabajo, sobre los cuales la entidad implementará los correctivos necesarios.

DÉCIMO CUARTO. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

8.15. Anexo 15: Libro Blanco de Teletrabajo CGN

GUÍA**“Libro Blanco de Teletrabajo CGN”****Control de Versiones**

Versión	Fecha	Descripción Modificación	Folios
1.0	10-oct-2015	Versión inicial del documento	

Participaron en la elaboración:
 Pedro Luis Bohórquez Contador General de la Nación
 Jaime Aguilar Secretario General
 Tania Acuña Profesional especializado

Validado por	Revisado por	Aprobado por
TANIA ACUÑA Asesor profesional especializado	JAIME AGUILAR Secretario General	PEDRO LUIS BOHORQUEZ Contador General de la Nación

OBJETIVO

Trazar los lineamientos relacionados con la implementación de la modalidad de teletrabajo en el Contaduría General de la Nación (CGN), para adoptar las políticas corporativas relacionadas y transformar el entorno laboral.

ALCANCE

La modalidad de teletrabajo aplica para los servidores públicos de la CGN que cumplan los requisitos establecidos en la resolución por medio de la cual se adopta el modelo para la implementación en la Entidad.

ANTECEDENTES TELETRABAJO

La complejidad de las ciudades, la disponibilidad de nuevas tecnologías de información y el estilo de vida, presentan nuevos desafíos a los modelos organizacionales actuales basados en incrementar la productividad y el bienestar social, enmarcado en las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones para asegurar el desarrollo sostenible.

Para el caso de la administración pública basada en esquemas organizativos y controles tradicionales, en los cuales el concepto de productividad se diluye en el control del horario de los servidores públicos y, en algunos casos, evaluaciones de desempeño sobre actividades, en vez de contribuciones efectivas a la gestión, se hace necesario mirar soluciones innovadoras y viables que rompan los tradicionales modelos mentales. Por estas razones, los gobiernos a nivel mundial han empezado a definir políticas públicas orientadas a la estructuración de un nuevo modelo de gestión como parte de sus iniciativas, que buscan en el fondo materializar una sociedad sostenible. Colombia no ha sido ajena a dicha tendencia; el Gobierno Nacional promulgó la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012 como punto de partida para generar nuevos paradigmas sobre la forma de organización laboral y la productividad de los servidores públicos, con el fin de impactar positivamente a la sociedad y al medio ambiente. En el ámbito local, la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través del Decreto Distrital 596 de 2013, generó un espacio para el desarrollo de iniciativas como el teletrabajo en las entidades distritales.

A nivel mundial, los líderes en implementar la modalidad de teletrabajo son Inglaterra, Estados Unidos, España, Brasil y Argentina. De acuerdo con los estudios adelantados sobre los pilares de las prácticas de teletrabajo desde hace más de 20 años, el estudio del arte ha definido los beneficios descritos en la siguiente figura:



El teletrabajo es una modalidad laboral aplicable, según el esquema definido para la CGN, a Servidores Públicos de planta, que permite el desarrollo de tareas en un sitio distinto al lugar habitual de trabajo, en la jornada laboral establecida por la organización durante dos días hábiles a la semana.

Entre los principales beneficios se destacan:

1. Aumento de la productividad, porque el teletrabajo requiere la definición y el seguimiento a productos puntuales asociados a las tareas de los teletrabajadores.
2. Mejorar la calidad de vida de los Servidores Públicos, porque elimina los tiempos de desplazamiento, que en promedio en Bogotá alcanzan 2 horas diarias.
3. Afianza la familia como base de la sociedad, porque brinda más tiempo para compartir en familia.
4. Disminuye el impacto ambiental, porque reduce la presión por el consumo de recursos derivados del desplazamiento disminuyendo la huella de carbono.

RESPONSABILIDADES

POR PARTE DEL EMPLEADOR.

- Afiliar al teletrabajador al Sistema de Seguridad Social Integral, donde se especifique la clase de riesgo del centro de trabajo del que depende el teletrabajador, conforme a la clasificación de actividades económicas establecidas en el Decreto 1607 de 2002, o las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan. De igual forma, deberá especificar el lugar en el que se presta el servicio.
- Brindar las garantías laborales y de promoción en salud y prevención de riesgos.
- Reportar a la Administradora de Riesgos Laborales que el trabajador pasa a tener la condición de teletrabajador.
- El Empleador debe realizar la verificación de las condiciones del centro destinado al teletrabajo, para dar cumplimiento a las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales.
- Asegurar que el teletrabajador diligencie el Formato 2, "Auto-reporte de Condiciones de Trabajo", para tramitar la identificación de condiciones de trabajo antes del inicio de la jornada laboral.
- Incorporar mediante Resolución, las condiciones especiales para que opere el teletrabajo en la Entidad.
- Generar dos resoluciones; por un lado, una Resolución General por medio de la cual se implementa el teletrabajo al interior de la organización y otra Resolución Individual de teletrabajo dirigida a cada Servidor Público, incorporando las condiciones establecidas en el Artículo 3° del Decreto 884 de 2012.
- Establecer para cada teletrabajador, los dos días de la semana en que se teletrabaja.

- Suministrar a los teletrabajadores elementos de protección personal en la tarea a realizar y garantizar que los trabajadores reciban una formación e información adecuadas sobre los riesgos derivados de la utilización de los equipos informáticos y su prevención.
- Verificar que las condiciones locativas e higiénicas del lugar en que se va a desarrollar el teletrabajo cumplan con las condiciones mínimas establecidas por la ley.
- Informar y dar una copia al teletrabajador de la política de la entidad en materia de salud y seguridad en el trabajo.
- Implementar los correctivos necesarios con asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales que se presenten en el lugar de trabajo del teletrabajador.
- Cumplir con las obligaciones en Riesgos Laborales y en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo –SG/SST-, definidas en la normatividad vigente.
- Cumplir con todas las obligaciones establecidas en el artículo 21 del Decreto 1295 de 1994.
- Reportar a la STRH todo accidente de trabajo de conformidad con la legislación vigente.
- Facilitar los espacios y tiempos para la capacitación de los teletrabajadores a su cargo en materia de seguridad y salud en el trabajo, para participar en las actividades de asesoría técnica brindados por la Administradora de Riesgos Laborales.
- Debe informar al teletrabajador sobre las restricciones de uso de equipos y programas informáticos, la legislación vigente en materia de protección de datos personales, propiedad intelectual, seguridad de la información y en general las sanciones que puede acarrear por su incumplimiento.

POR PARTE DEL TELETRABAJADOR

- Asegurarse de cumplir con las normas y atender las recomendaciones del empleador y la ARL.
- Diligenciar el Formato 2, “Auto reporte de Condiciones de Trabajo, con el fin de determinar los peligros presentes en el lugar de trabajo, sobre los cuales el

empleador implementará los correctivos necesarios, con la asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales.

- Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG/SST de la entidad y asistir periódicamente a los programas de promoción y prevención adelantados por la ARL.
- Procurar el cuidado integral de su salud durante las jornadas de teletrabajo.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Colaborar y velar por el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.
- Reportar accidentes de trabajo de acuerdo con la legislación vigente.
- Participar en los programas y actividades de promoción y prevención.
- Cumplir con todas las obligaciones establecidas en el artículo 22 del Decreto 1295 de 1994.

POR PARTE DE LAS ADMINISTRADORA DE RIESGOS LABORALES – ARL

Son obligaciones de la Administradora de Riesgos Laborales:

- Promover la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias del teletrabajo.
- Deberán elaborar una guía para prevención y actuación en situaciones de riesgo que llegaren a presentar los teletrabajadores, y suministrarla al teletrabajador y empleador.
- La afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales se hará a través del empleador, en las mismas condiciones y términos establecidos en el Decreto-Ley 1295 de 1994, mediante el diligenciamiento del formulario que contenga los datos especiales que para tal fin determine el Ministerio de Salud y Protección Social, en el que se deberán precisar las actividades que ejecutará el teletrabajador, el lugar en el cual se desarrollarán, la clase de riesgo que corresponde a las labores ejecutadas y la clase de riesgo correspondiente a la empresa o centro de trabajo, así como el horario en el cual se ejecutarán. La información anterior es necesaria para la determinación del riesgo y definición del origen de las contingencias que se lleguen a presentar.

- Brindar la asesoría necesaria para que empleador y teletrabajador tengan la información suficiente y clara para protegerse ante las eventualidades.
- Asesorar al empleador en la determinación de los riesgos presentes en el lugar de trabajo del teletrabajador, con el objetivo de que éste implemente los correctivos necesarios.
- Suministrar al teletrabajador y empleador la “guía técnica para la promoción de la salud y la prevención de los riesgos laborales en el teletrabajo”.
- Asesorar al empleador, para promover y divulgar las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo de acuerdo a las características propias del teletrabajo.
- Asesorar al empleador en el reporte e investigación de accidentes de trabajo de acuerdo con la Resolución 1401 de 2007.
- Desarrollar programas, campañas y acciones de educación y prevención dirigidas a garantizar que las entidades afiliadas conozcan y cumplan las normas y reglamentos técnicos en Seguridad y Salud en el Trabajo expedidos por el Ministerio del Trabajo.
- Suministrar asesoría técnica para la realización de estudios evaluativos de higiene ocupacional o industrial y diseño e instalación de métodos de control de ingeniería según el grado de riesgo, para reducir la exposición de los trabajadores a niveles permisibles en los sitios de teletrabajo.

EQUIPO DE TELETRABAJO

Conformación y funciones del equipo

El Equipo Líder, para implementar y ejecutar el Modelo de Teletrabajo en el CGN se establece de conformidad la resolución.

MARCO NORMATIVO

- Ley 9 de 1979: Código Sanitario Nacional.
- Resolución del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 2400 de 1979: Disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
- Decreto 1295 de 1994: Organización y Administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

- Ley 776 de 2002: Administración y Prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.
- Ley 823 de 2003 “Por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres”.
- Decreto Distrital 470 de 2007 “Por el cual se adopta la Política Pública de Discapacidad para el Distrito Capital”.
- Ley 1232 de 2008 “Por la cual se modifica la Ley 82 de 1993, Ley Mujer Cabeza de Familia”.
- Ley 1221 de 2008 “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.”
- Decreto Distrital 166 de 2010 “Por el cual se adopta la Política Pública de Mujeres y Equidad de Género en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1448 de 2011 “Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1562 de 2012 “Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional”.
- Decreto 884 de 2012 “Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1618 de 2013 “Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad”.
- Decreto Distrital 596 de 2013 “Por el cual se dictan medidas para la aplicación del teletrabajo en organismos y entidades del Distrito Capital”.
- Decreto Distrital 062 de 2014 “Por el cual se adopta la Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gay, bisexuales, transgeneristas e intersexuales- LGBTI- y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 1072 de 2015: “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”.
- Decreto Distrital 380 de 2015 “Por el cual se formula la Política de Trabajo Decente y Digno en Bogotá, D.C., y se dictan otras disposiciones”.
- Resolución de aprobación de la implementación de la CGN.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Accidente de trabajo:** Todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador o contratante, durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo. Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores o contratistas desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador. También se considerará como accidente de trabajo el ocurrido durante el ejercicio de la función sindical, aunque el trabajador se encuentre en permiso sindical, siempre que el accidente se produzca en cumplimiento de dicha función. De igual forma se considera accidente de trabajo el que se produzca por la ejecución de actividades recreativas, deportivas o culturales, cuando se actúe por cuenta o en representación del empleador o de la empresa usuaria cuando se trate de trabajadores de empresas de servicios temporales que se encuentren en misión.
- **Auto reporte de condiciones de trabajo y salud:** Proceso mediante el cual el trabajador reporta por escrito al empleador las condiciones adversas de seguridad y salud que él identifica en su lugar de trabajo.
- **Condiciones de salud:** Conjunto de variables objetivas de orden fisiológico, psicológico y sociocultural que determinan el perfil sociodemográfico y de morbilidad de la población trabajadora.
- **Condiciones de seguridad:** Son las condiciones necesarias para que la utilización de los lugares de trabajo no origine riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores o para que los riesgos presentes se reduzcan al mínimo.
- **Enfermedad laboral:** La contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El Gobierno Nacional determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales; en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacionales, será reconocida como enfermedad laboral conforme lo establecido en las normas legales vigentes (Artículo 2.2.4.6.3. Capítulo 6, Decreto 1072 de 2015)

- **Salud:** La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o dolencia. (Organización Mundial de la Salud, 1946).
- **Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST:** “Este Sistema consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo” (artículo 1° Ley 1562 de 2012).
- **Teletrabajador:** Es la persona que en el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley.
- **Teletrabajo:** Es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC– para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.
- **Teletrabajo Autónomo:** Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.
- **Teletrabajo Móvil:** Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.
- **Teletrabajo Suplementario:** Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TICs para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.
- **TICs** “Tecnologías de la información y las comunicaciones”.
- **Assessment center:** Son entrevistas de evaluación situacional. Es un proceso que en la actualidad se implementa para la selección de personal en diferentes empresas. Este proceso facilita la selección, para predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas que tiene que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante.

METODOLOGÍA DE SELECCIÓN

Requisitos Habilitantes

- a) Todos los servidores públicos interesados deberán cumplir con lo estipulado en la Resolución “Por la cual se adopta el Modelo de Teletrabajo en la CGN”.
- b) Todos los servidores públicos interesados en participar en TELETRABAJO "CGN", deberán inscribirse dentro de los términos de tiempo previstos para tal fin.
- c) Todos los servidores públicos inscritos deberán cumplir con el cronograma programado para la encuesta, entrevista y el assessment center, o las fases de selección determinadas previamente.
- d) Todos los servidores públicos deberán estar atentos a los comunicados informativos generados por la Oficina Asesora de Comunicaciones OAC - CGN.
- e) Toda la información será suministrada a los participantes mediante comunicados de la OAC.
- f) Bajo ninguna circunstancia podrán participar servidores públicos que ocupen cargos asistenciales.

Se tendrá en cuenta como criterio de selección los lineamientos para la aplicación del enfoque diferencial, que incluye: mujeres cabeza de familia, cuidadores y cuidadoras de Personas en Condición de Discapacidad (PCD), Personas en Condición de Discapacidad (PCD), víctimas de desplazamiento forzado y población LGBTI.

Etapas del proceso de Selección

1. Publicación de inicio del proceso
2. Inscripción
3. Revisión de Inscripciones
4. Publicación listado de inscritos
5. Pruebas de selección
6. Listado de admitidos y no admitidos
7. Reclamaciones
8. Visitas domiciliarias programadas con la ARL
9. Elaboración y firma de Resoluciones Individuales
10. Inicio de Teletrabajo

11. Revisiones o visitas periódicas

Método de selección

Una vez se haya cumplido con los dos primeros requisitos habilitantes anteriormente mencionados, los servidores públicos aspirantes a teletrabajar, deberán realizar las siguientes pruebas logrando cumplir como mínimo con 80 puntos para continuar con el proceso de selección.

No.	Tipo de Prueba	Clasificación Aprobatoria	Porcentaje
1	Encuesta de conocimientos de teletrabajo	Esta prueba se supera con 20 puntos sobre 100	20%
2	Entrevista	Esta prueba se supera con 40 puntos sobre 100	40%
3	Assessment Center	Esta prueba se supera con 40 puntos sobre 100	40%

Publicación de listado de Admitidos y No admitidos

a. El día definido en el cronograma, se informará a los candidatos a Teletrabajo, la lista de las personas que superaron la entrevista y el assessment center, a través del comunicado de la Oficina Asesora de Comunicaciones y de igual manera se listará a las personas que no superaron el proceso de selección.

b. Dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la publicación de admitidos y no admitidos, los aspirantes no admitidos podrán presentar reclamaciones motivadas ante la Subdirección Técnica de Recursos Humanos, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ley 262 de 2000. Contra la decisión del jefe de la dependencia precitada procede recurso de apelación que deberá presentarse debidamente sustentada a más tardar el día hábil siguiente a la fecha en que termine la publicación, para ser resuelto por el Equipo de Teletrabajo.

c. Las reclamaciones y apelaciones deben ser formuladas a través del correo electrónico (teletrabajo@contaduria.gov.co).

d. Si la reclamación es presentada en forma extemporánea será rechazada.

CONDICIONES GENERALES

Condiciones Ambientales

Dentro de las condiciones ambientales a tener en cuenta para teletrabajar se deben considerar los factores del entorno y medioambientales, dentro de los que se encuentran:

a. La Iluminación

La iluminación del lugar designado para llevar a cabo las actividades teletrabajables, debe evitar los reflejos de los equipos de iluminación sobre las pantallas; asimismo, las ventanas u otros lugares por donde pueda ingresar luz natural, deberán contar con cortinas adecuadas que minimicen esta situación. Una correcta iluminación tiene que ver no sólo con mayores rendimientos, sino con una menor incidencia de problemas visuales para el teletrabajador.

Recomendaciones:

- Es recomendable que el puesto de trabajo y la pantalla se sitúen paralelamente a las ventanas.
- En caso de uso de fuentes de iluminación individual complementarias, éstas no deben ser usadas en las cercanías de la pantalla para evitar exceso de luz directa.
- El nivel de iluminación debe ser suficiente para el tipo de tarea que se realice en el puesto.

b. El Ruido

Es indispensable que el lugar de trabajo brinde la posibilidad de tener cierto grado de aislamiento, de tal manera que permita la concentración del teletrabajador.

c. La Temperatura

La temperatura del entorno debe contribuir a que la persona que trabaja mantenga una temperatura corporal en torno a 37° centígrados. Debe ser un lugar ventilado y sin presencia de humedad.

Recomendaciones:

- Se recomienda mantener el área de trabajo ventilada permitiendo el ingreso de aire al ambiente desde el exterior, mediante ventanas, rejillas, u otras formas de ventilación.

Equipos TICs

Para la realización del teletrabajo se requiere de un equipo de cómputo con las siguientes especificaciones técnicas mínimas:

Procesador dual core; memoria RAM de 2GB – Gigabytes, espacio libre en disco duro igual o superior de 1Gb – Gigabyte.

De igual manera debe contar con acceso a internet de acuerdo con las siguientes condiciones mínimas:

Banda Ancha a 2 Mbps - Megabits por segundo.

Adicionalmente se deberá tener instalado una suite de oficina, un generador de PDF, cámara web y una protección antivirus actualizada y funcional.

Ambiente familiar

El puesto de teletrabajo y el entorno socio-familiar han de reunir unas condiciones óptimas que favorezcan el desarrollo de la actividad del teletrabajador. El teletrabajador debe tener la posibilidad de establecer límites entre el trabajo y la vida familiar, para esto se recomienda tener un espacio de trabajo aislado del resto de la casa, preferiblemente una habitación independiente en la que se pueda cerrar una puerta cuando se necesita evitar interrupciones. Para asegurar la productividad, diariamente se deben desarrollar los objetivos, tareas y pausas. En el extremo opuesto, algunos trabajadores pueden llegar a ser adictos al trabajo debido a una falta de separación entre el lugar de trabajo y la casa. Es igualmente importante que el teletrabajador sea capaz de desconectarse luego de haber cumplido con su horario laboral.

Por tanto, es necesario fijar límites claros en relación con la familia. Este aspecto es especialmente importante con los niños pequeños y personas mayores, debido a que el teletrabajo no es un sustituto para el cuidado y la atención de ellos; quienes tengan esta situación deben contar con una persona de apoyo que se encargue de la atención de estas personas.

Modelo CGN de teletrabajo

El teletrabajador desarrollará las funciones que le son propias bajo la modalidad de teletrabajo suplementario, lo que implica que laborará dos (2) días de la semana en el lugar del teletrabajo y los restantes en las instalaciones de la entidad CGN.

Para todos los efectos la ubicación del lugar del teletrabajo, es decir, donde el teletrabajador desarrollará las actividades fuera de la CGN, será el lugar de domicilio del teletrabajador avalado por la ARL.

Cambio de lugar de teletrabajo:

En el evento que se de alguna variación en cuanto al lugar del teletrabajo, se deberá dar aviso inmediato al Contaduría General de la Nación CGN quien suspenderá provisionalmente la modalidad laboral, hasta verificar que se den las condiciones adecuadas en el nuevo sitio reportado. En caso contrario el servidor público deberá retornar al puesto habitual.

Gestión Administrativa:

El horario del teletrabajador tendrá que ajustarse al mismo horario establecido para todos los servidores públicos de la Entidad, es decir, la hora de inicio de actividades será las 7:00 am y la hora de salida a las 4:30 pm, con una hora de almuerzo a las 12 ó a la 1 pm. De igual manera en caso tal de que haya un cambio de horario adoptado mediante acto administrativo, el teletrabajador debe acogerse a él.

El teletrabajador deberá estar disponible en su lugar de teletrabajo desde la hora de inicio de actividades, en este caso las 7:00 a.m., y enviará a diario un correo electrónico al jefe, con copia a teletrabajo@contaduria.gov.co informándole tal situación; de igual forma a la hora de salida, es decir a las 4:30 p.m., enviará otro correo confirmando el final de su día de teletrabajo. Toda vez que el teletrabajador tenga que desplazarse por ocasión del desarrollo de sus funciones a otro lugar diferente de su sitio de teletrabajo (por ejemplo una visita a obra o una reunión presencial) deberá informar de su desplazamiento a su superior con copia al Equipo de Teletrabajo, por medio de correo electrónico.

Deberá ser de conocimiento no solamente del jefe sino de los demás servidores públicos del área, el nombre de las personas que se encuentran en teletrabajo y los días que han destinado a teletrabajo.

El teletrabajador deberá planificar las actividades y productos a desarrollar en los días de teletrabajo; esta planificación deberá ser avalada por su jefe respectivo, para tal fin se diligenciará el Formato 5 “Planificación y seguimiento del teletrabajador”, el cual se encuentra en el anexo 1 de este documento.

El Formato 5 deberá ser diligenciado para cada día en teletrabajo, y se consolidará de forma mensual o antes si el jefe respectivo o el grupo coordinador de teletrabajo lo requiere para seguimiento. Este debe ser enviado dentro de los primeros 3 días hábiles del mes siguiente de manera digitalizada con todos los campos diligenciados al correo electrónico teletrabajo@contaduria.gov.co, debido a que el equipo debe presentar semestralmente un informe de seguimiento ante el comité directivo sobre el avance y comportamiento de la implementación del modelo de teletrabajo. Es responsabilidad del teletrabajador el diligenciamiento en conjunto con el jefe inmediato del formato al igual que el envío dentro de los plazos mencionados.

En caso tal de no recibir oportunamente esta información se enviará una comunicación con copia a la hoja de vida, indicando este incumplimiento y si se requiere se evaluará la pertinencia de continuar en la modalidad de teletrabajo.

La comunicación:

La comunicación con el teletrabajador se realizará por los siguientes medios: teléfono, correo electrónico, Orfeo y los demás medios que se habiliten o aprueben tal fin.

Reversibilidad del modelo:

Por motivos que afecten el desarrollo normal de las funciones del teletrabajador o del área en la que se encuentra. El modelo de teletrabajo puede ser reversado, con el objetivo de que el teletrabajador se reintegre en las condiciones anteriores al inicio del Programa de Teletrabajo. Para tal fin se han creado dos formatos, cuando la reversibilidad es solicitada

por el mismo teletrabajador y un segundo formato, cuando la reversibilidad es solicitada por el jefe respectivo, los cuales se encuentran en el anexo 1 de este documento.

SEGUIMIENTO AL MODELO

Definición de compromisos o Entregables

El seguimiento a las actividades y productos realizados por el teletrabajador, deberá registrarse en el mismo formato donde se planifican las acciones (planificación y seguimiento del teletrabajador). Se deberán diligenciar los campos del porcentaje programado para cada actividad y el porcentaje ejecutado, y un visto bueno por parte del jefe, quien es el directo responsable de verificar el cumplimiento del compromiso pactado contenido en La Guía del Libro Blanco para la CGN como Plan piloto de Implementación de la implementación de la modalidad.

Al final del mes, se diligenciará en el mismo formato el indicador que consolida el cumplimiento de los compromisos, y se determinará el nivel de cumplimiento en cualquiera de los tres niveles siguientes: Alto, Medio o Bajo; en todo caso, es necesario que cuando el avance no sea el esperado, y se encuentre una desviación considerable entre lo programado y lo ejecutado, deberá diligenciarse el campo de acciones de mejora entre el teletrabajador y el jefe respectivo, identificando las acciones que se requieren para que sus compromisos al siguiente mes se cumplan en debida forma. En el siguiente mes deberá revisarse el cumplimiento de las acciones de mejora inicialmente pactadas.

Para realizar el seguimiento del modelo, el Equipo de Teletrabajo, presentará al Comité Directivo un informe semestral, que contenga como mínimo: Número de teletrabajadores y áreas, problemas presentados y soluciones dadas, nivel de cumplimiento de compromisos reportados por los jefes, comparativo de los niveles de productividad, y recomendaciones o acciones de mejora.

Indicadores de Gestión del modelo Teletrabajo

Para efectos de evaluar el impacto del teletrabajo en el CGN, serán utilizados cinco tipos de indicadores de impacto (denominados huellas) y un indicador de eficacia. La información de los indicadores se recogerá en la a través de la encuesta Indicadores Base de Teletrabajo, disponible en el link que se creara para tal fin.

Huella de carbono y emisiones contaminantes

Calcula el volumen de CO₂ no generado por el uso de medios de transporte gracias al teletrabajo.

Para el cálculo se utilizan los datos disponibles en la tabla descrita a continuación.

Tabla Valores indicativos de emisión. Fuente:

CAR TYPE	GASOLINA	UNIDAD	RENDIMIENTO
Compacto <1200cc p.e Renault Twingo, Clio	0,138	KG CO ₂ /Km	46,671 km por Galón,
Sedan pequeño (p.e. Chevrolet Sail)	0,171	KG CO ₂ /Km	46,671 km por Galón,
Sedan medio (Ford Fiesta)	0,195	KG CO ₂ /Km	41,8429 Km por Galón
Sedan grande (Volkswagen Bora)	0,265	KG CO ₂ /Km	41,8429 Km por Galón
SUV (Camioneta Familiar)	0,218	KG CO ₂ /Km	34.6 Km por Galón
Camioneta pequeña (p.e Ford Sport)	0,285	KG CO ₂ /Km	34.6 Km por Galón
Camioneta grande P.e. Ford Edge Ford Explorer	0,345	KG CO ₂ /Km	34.6 Km por Galón
Moto	0,01073	KG CO ₂ /Km	99 km/galón
Transmilenio	0,403	KG CO ₂ /recorrido pasajero	

Fuente: La Emisión de de Co2 (suneaethtools, 2009)

Huella energética

A partir de la energía ahorrada por el medio de transporte no utilizado para desplazar al teletrabajador (automóvil o moto), se calculan los galones de combustible utilizando la información de descrita en la tabla Valores indicativos de emisión.

Huella de equidad

Calcula el porcentaje de ahorro respecto a su rango salarial gracias al teletrabajo o el monto de los ahorros generados por los teletrabajadores en un periodo de tiempo específico. Los costos incluidos son transporte, alimentación y otros rubros asociados (por ejemplo parqueaderos).

Su cálculo se realiza a partir de la comparación de los gastos promedio diarios del trabajador derivados directamente de su trabajo en la Entidad (alimentación, transporte, parqueadero, entre otros), multiplicados por los días teletrabajados en el mes.

Huella de calidad de vida

Estima el número de horas destinadas por el(los) teletrabajador(es) para actividades que mejoren su calidad de vida a partir de los ahorros de tiempo generados por el desplazamiento habitual al sitio de trabajo.

Huella de productividad

Se calcula a partir del cumplimiento de los objetivos propuestos en las sesiones de teletrabajo y el número de tareas realizadas adicionales a las planificadas. Los objetivos planificados deberán estar asociados a entregables que permitan evidenciar la gestión del teletrabajador en el marco de sus responsabilidades y con el grado de priorización adecuado según las necesidades del área teniendo en cuenta lo descrito en La Guía del Libro Blanco para la CGN como Plan piloto de Implementación de la implementación de la modalidad.

Porcentaje de aprovechamiento de sesiones de teletrabajo

Establece el porcentaje mensual de días teletrabajados contra los días potencialmente teletrabajadores. El indicador permite establecer el grado de aprovechamiento de la modalidad de teletrabajo en la CGN.

Otros Indicadores

Con el fin de generar un panorama descriptivo sobre el desempeño o impacto de la implementación de teletrabajo, la CGN puede aplicar otros indicadores cuantitativos o cualitativos basados en la información de interés para evidenciar oportunidades de mejora o beneficios potenciales. Por ejemplo, grado de relacionamiento familiar, Porcentaje de satisfacción de teletrabajo, Porcentaje de cobertura de teletrabajo, % de utilización de la VPN, entre otros.

SEGURIDAD LABORAL Y VIDA SALUDABLE**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO SG-SST.**

El Decreto Único 1072 de 2015 reglamentario del sector trabajo dedica el capítulo 5 a normalizar el teletrabajo en Colombia.

A manera general, según el artículo 2.2.1.5.8. Del Decreto 1072 de 2015: *“Las obligaciones del empleador y del teletrabajador en seguridad y previsión de riesgos laborales son las definidas por la normatividad vigente. En todo caso, el empleador deberá incorporar en el reglamento interno del trabajo o mediante resolución, las condiciones especiales para que opere el teletrabajo en la empresa privada o entidad pública.”*

En este mismo sentido, el artículo 2.2.1.5.9. Del Decreto 1072 de 2015, señala que la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales se hará a través del empleador, en las mismas condiciones y términos establecidos en el Decreto-Ley 1295 de 1994.

Adicionalmente en el artículo 27 de la Ley 1562 de 2012 se definen obligaciones a los teletrabajadores, relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo

MEDIDAS PREVENTIVAS EN EL LUGAR DE TELETRABAJO

El propósito de la CGN es lograr la mayor productividad, pero debe ser logrado brindando adecuadas condiciones de trabajo para todos sus colaboradores en condiciones de teletrabajo no pueden ser ajenos a todas las actividades del Sistema de Seguridad y Salud y Trabajo que tenga establecido el empleador.

El trabajo es parte fundamental de la vida del hombre, teniendo en cuenta que puede ofrecerle condiciones propias de adaptabilidad y oportunidad para la realización de sus potencialidades creativas. Así mismo se le considera como un medio de desarrollo, crecimiento personal y profesional.

Las condiciones en las cuales labora el individuo son fundamentales para el bienestar del servidor público y pueden afectar la salud física y mental. Tener una buena salud física y mental en el trabajo hace que la producción en el mismo se eleve a sus máximos niveles. En los últimos años las organizaciones han mostrado un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Han adquirido

conciencia de que además de la remuneración es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

En la modalidad de teletrabajo es muy importante desarrollar acciones de prevención e intervención de los factores de riesgos a los cuales se encuentran expuestos los servidores públicos, para esto se debe tener presente que la casa deja de ser hogar, para convertirse en “hogar-oficina”. Por lo tanto, se deben establecer claramente los horarios de trabajo y horarios de disponibilidad para la empresa y delimitar los trabajos a realizar (para evitar una sobrecarga laboral) y la forma de medirlos.

Igualmente, se debe tener en cuenta que no todas las personas tienen las condiciones para desarrollar el teletrabajo, y es conveniente que el trabajador seleccionado para hacer teletrabajo debe tener estas características personales fundamentales: responsabilidad, empeño, organización del tiempo y tolerancia a la soledad.

EVALUACIÓN INICIAL (AUTOREPORTE)

El teletrabajador deberá diligenciar el formato 2 de “Auto Reporte de Condiciones de Trabajo”, anexo a la presente guía, con el fin de determinar los peligros presentes en el lugar de trabajo, sobre los cuales el empleador implementará los correctivos necesarios, con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales.

MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL

En su lugar de trabajo, el teletrabajador puede encontrar unas condiciones inapropiadas o inseguras que pueden afectar su salud, para lo cual, a continuación se presentan algunas recomendaciones que pueden ser aplicadas en el sitio del teletrabajo.

CONDICIONES DE SEGURIDAD

Orden y aseo

Uno de los aspectos más importantes para un lugar de trabajo agradable y seguro, es el orden y la limpieza, ya que también se convierten en parte importante para la prevención

de los accidentes de trabajo y la aparición de enfermedades relacionadas con el aspecto sanitario.

Una metodología sencilla y fácil para mantener ordenado y aseado el puesto de trabajo y sus alrededores, es la que parte de la teoría japonesa de amplia aceptación titulada las 5 "S", las cuales se derivan de cinco palabras japonesas que inician con la letra S como son **"SEIRI" LO QUE NO SIRVE, QUE NO ESTORBE.** Organización. Separar lo que es necesario para trabajar, y tirar lo que es inútil.

"SEITON" UN LUGAR PARA CADA COSA -CADA COSA EN SU LUGAR-. Orden. Colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible.

"SEISOU" PONGA LA BASURA EN SU LUGAR. Limpieza. Asear las cosas sucias, como la acumulación de polvo en los equipos

"SEIKETSU" SAQUE, ORDENE, LIMPIE...SAQUE, ORDENE, LIMPIE. Estandarizar. Mantener permanentemente el estado de orden, limpieza e higiene de nuestro sitio de trabajo.

"SHITSUKE" AUTONOMÍA Y DISCIPLINA. Disciplina. Acostumbrarse a realizar los cuatro pasos anteriores en nuestro sitio de trabajo, y así mantenerlo en las mejores condiciones.

Riesgos Eléctricos

Es importante el buen mantenimiento de las instalaciones eléctricas de la casa. El mantenimiento lo debe realizar personal idóneo y certificado en esta materia, se recomienda además:

- Asegúrese que las tomas de corriente tengan polo a tierra.
- Cuando se requiera desconectar el equipo, evite halar el cable y no use extensiones que no garanticen la continuidad del polo a tierra, ya que pueden generar cortocircuito. Igualmente, evite sobrecargar la toma de energía.
- Compruebe el buen estado del cableado para evitar un cortocircuito.
- El cableado debe encontrarse debidamente organizado y entubado, y no debe atravesar zonas de paso.
- Evite manipular conexiones eléctricas, no intente reparar equipos eléctricos, acuda a un técnico de su preferencia.
- Tenga en cuenta y soluciones con un técnico de su elección, en lo posible cercano a su residencia, cuando su equipo de sistemas se sobre caliente o se encuentre defectuoso.
- Ubique un equipo de extinción de incendios específico, cercanos a su puesto de trabajo, y verifique constantemente que se encuentren despejados.
- organizar los cables de manera que estos no interfieran con cajones, puertas, partes sobresalientes del escritorio, o con su cuerpo

Riesgos Locativos

Es importante identificar los riesgos en su residencia o sitio de trabajo definido para ejecutar las actividades objeto de teletrabajo Los peligros que se recomienda identificar son: orden y aseo, almacenamiento inadecuado de elementos, escaleras y rampas inadecuadas, techos defectuosos , ya que pueden ocasionar atrapamientos, caídas, golpes, que a su vez pueden provocar lesiones personales.

CONDICIONES DE SALUD

Cuidado Auditivo

Cuando deba usar diadema para realizar el teletrabajo, tenga en cuenta estas recomendaciones:

- Si es para un solo oído, hacer rotación de la diadema.
- Los auriculares deben cubrir la oreja completamente.
- Usar el volumen mínimo.
- Ubicar bien el micrófono.
- Manejo de voz con volumen bajo.
- Consultar al médico ante cualquier molestia.

Cuidado general de los oídos:

- No introducir objetos en los oídos.
- Limpiar adecuadamente el oído – buscar especialista.
- Uso de protección auditiva si está expuesto a ruido.
- Evite auto formularse remedios caseros.
- Evitar el uso de audífonos para escuchar música.
- Control auditivo periódico.

Cuidados para evitar el estrés

“El estrés es una respuesta adaptativa de la persona a un estímulo externo o interno que se percibe como amenazante y que, en consecuencia, activa mecanismos psicológicos y físicos en el individuo”. Tomado de (Wikipedia, 2016) Por tanto, podemos decir que el estrés en sí no es malo, ya que si nos brinda un estímulo vital que nos imprima dinamismo para actuar y progresar, podemos considerarlo como positivo.

El estrés negativo es aquel que produce un estado de malestar y ansiedad permanentes, que además interfiere con los hábitos cotidianos y la productividad.

Así las cosas, el estrés (negativo) puede definirse como el proceso que se inicia cuando el individuo recibe unas demandas ambientales excesivas, a las cuáles debe responder adecuadamente con sus recursos de afrontamiento, produciendo reacciones emocionales y fisiológicas negativas, como ansiedad, ira, aumento del ritmo cardíaco y de la presión arterial, entre otros.

Cuidados ergonómicos

A continuación encontrará las recomendaciones para un adecuado diseño ergonómico del sitio de trabajo en su residencia:

Uso del computador:

La ubicación de la pantalla de video debe ser frontal al trabajador, de tal modo que se eviten los movimientos de rotación de cuello. Al tratarse de una tarea que requiere una agudeza visual normal, la distancia entre la pantalla y el ojo debe oscilar entre 35 y 60 cm. Los ángulos óptimos para trabajos en computador se encuentran diagramados a continuación:

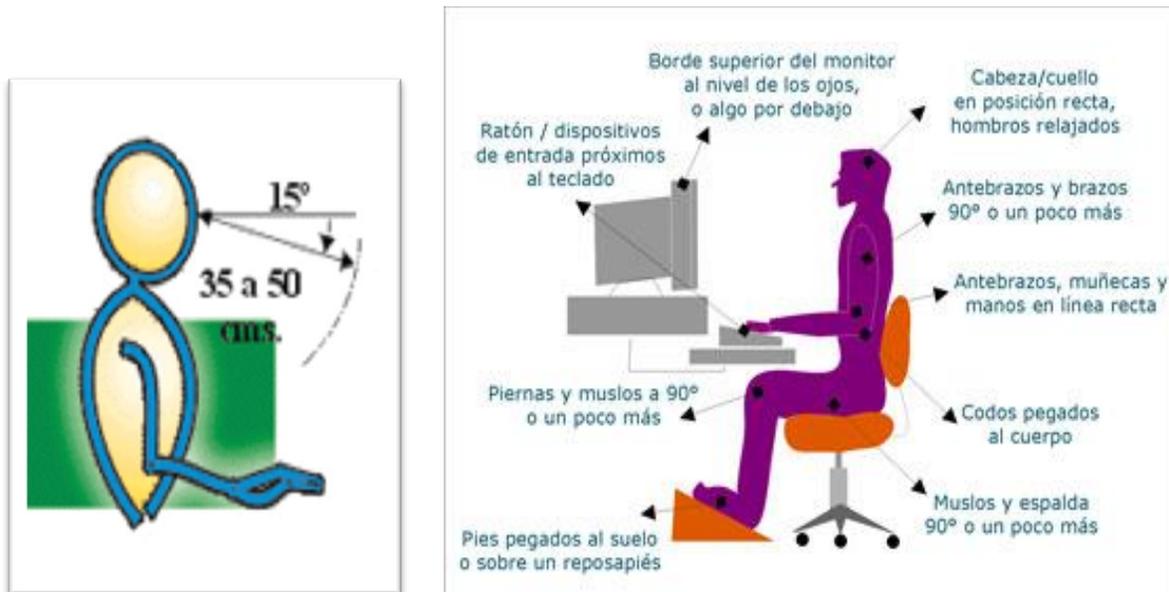


Figura 2. Ángulos óptimos para trabajos en PC.

Uso de la silla:

- La silla debe tener un tamaño de asiento y espaldar que cubra bien la cadera y ofrezca apoyo suficiente para la espalda, aproximadamente desde los omoplatos.
- Debe permitir cambios de posición del asiento y del espaldar (fácilmente).

- Adecuar la altura de la silla de acuerdo con las medidas de cada servidor público, de manera que los pies queden firmemente apoyados en el piso y los antebrazos queden paralelos al piso o ligeramente inclinados hacia abajo. En caso de no alcanzar a apoyar completamente los pies en el piso se debe utilizar un apoya pies, con el fin de mantener los ángulos de la rodilla y de la cadera cercanos a los 90 grados. La espalda debe estar apoyada sobre el respaldo de la silla.
- El asiento debe disponer de bordes anteriores redondeados.
- Es importante que permita el giro en el eje vertical y cambio del ángulo entre espaldar y asiento.
- La base de soporte debe ser adecuada (cinco patas) y tener rodachinas en todas exceptuando la del eje central.
- El mantenimiento debe ser preventivo y adecuado.
- La superficie donde se ubique la silla debe facilitar el desplazamiento (acrílicos), además este genera una superficie fija para el trabajador.

Uso del escritorio

- Se sugiere que el teclado se ubique sobre el escritorio para facilitar el apoyo de los antebrazos cuando realice digitación, evitando posturas anti gravitacionales de muñecas.
- Se sugiere implementar el uso de reposapiés para evitar que el peso de las piernas comprima los tejidos del muslo y perturbe la circulación sanguínea; la altura del mismo debe compensar la de la silla, permitiendo que las rodillas queden más altas que las caderas.
- Los reposapiés deben ser anchos (se sugiere 30 X 40 cm), con una inclinación no mayor a 15° con respecto a la horizontal.
- Es importante mejorar el espacio para los pies no permitiendo que se ubiquen elementos extraños bajo el escritorio, como cajas o archivos, canecas y papelería.

MANEJO DEL CUERPO

- Una vez se coloque el teclado sobre el escritorio, se sugiere que siempre se busque el apoyo de antebrazos, evitando al máximo movimientos de flexión y extensión de muñecas.

- Para mejorar los tiempos de exposición deben estructurarse pausas activas en el ciclo de trabajo y ejercicios de estiramiento y relajación, como mínimo cada dos horas. Es importante también alternar periodos de digitación con periodos para realizar otras tareas, espacios que servirían para relajación de la musculatura de los trabajadores.
- Las posturas adecuadas para los diferentes segmentos corporales (una vez corregidos los aspectos relacionados con el diseño del puesto del trabajo) se muestran en las siguientes gráficas:

Cuerpo total

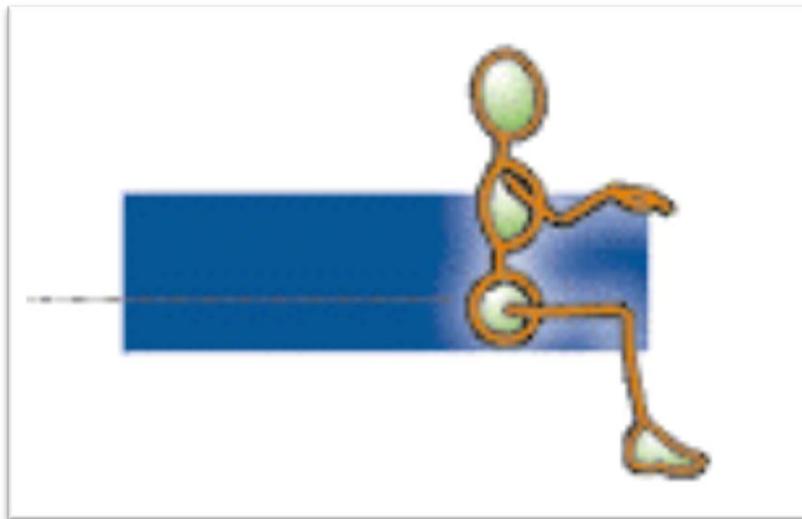


Figura 3. Postura Cuerpo total

Codo

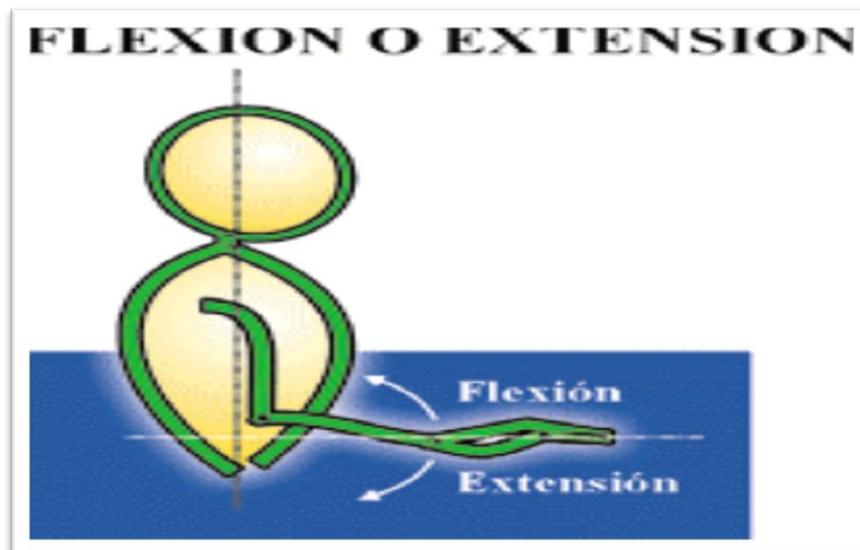


Figura 4. Postura Codo

Muñeca

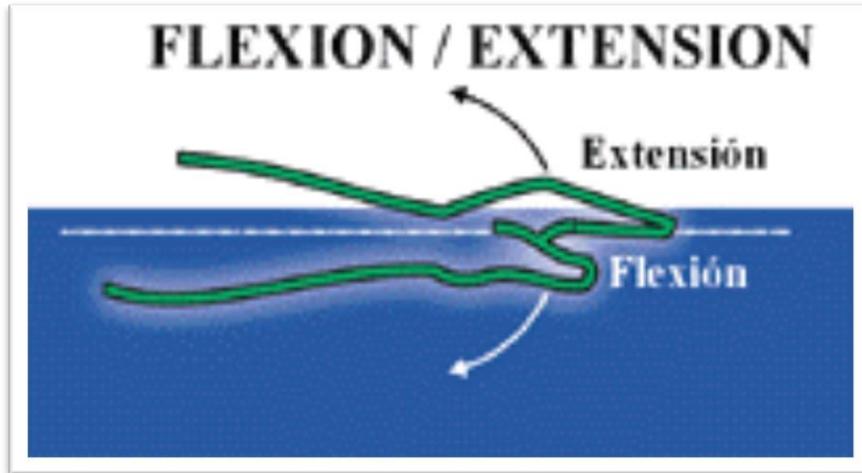


Figura 5. Postura Muñeca

Para organizar su puesto de trabajo en casa de una manera ergonómica adecuada, se recomienda ver la muestra en la siguiente figura:

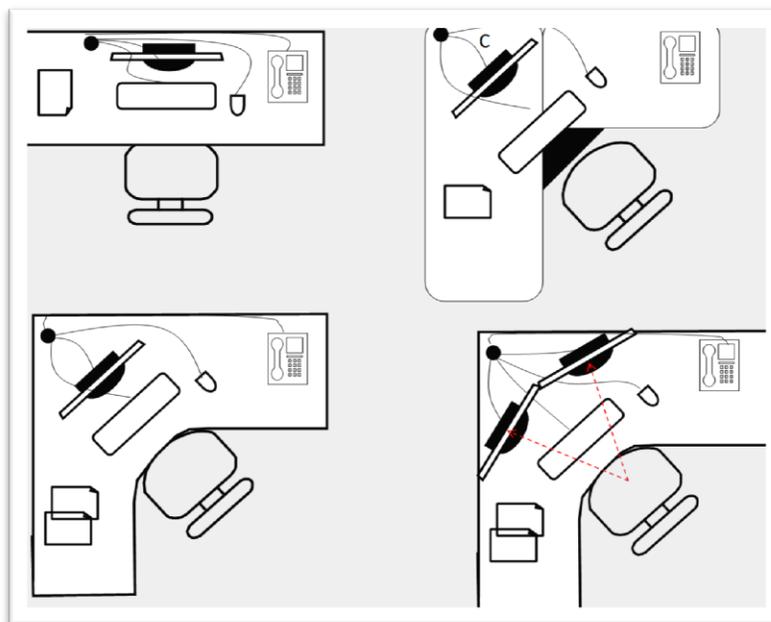


Figura 5. Diseños Puestos de Trabajo

PLAN DE EMERGENCIAS

Se pueden presentar tres tipos de situaciones de emergencias en su residencia. Lea las siguientes recomendaciones:

¿Qué hacer durante un Sismo?

- No perder la calma.
- Suspender la actividad que esté desarrollando.
- Alejarse de ventanas, estanterías cables de luz o eléctricos, tomacorrientes y objetos que puedan caer.
- Identificar los lugares más seguros: una esquina o un corredor, bajo un escritorio o algún elemento que pueda soportar la caída de otro, al lado de columnas, muros y marcos de puertas (siempre y cuando no tengan objetos colgados como, cuadros pesados).
- No abandonar el edificio o casa mientras dure el sismo.
- Procurar mantener a la mano, linterna y algún elemento de comunicación.
- Si durante la evacuación de su residencia sucede una réplica del temblor, continúe avanzando hasta el siguiente piso y ubicarse en el hall.

¿Qué hacer después del Sismo?

- Desconectar los equipos eléctricos y electrónicos. Apagar las luces.
- No correr o tratar de escapar utilizando las rutas de evacuación. Esperar, escuchar y atender los avisos de los cuerpos de socorro. Dirigirse a alguno de los puntos de encuentro o reunión, identificados previamente.
- Ayudar a quien lo necesite.
- Si se ha interrumpido el fluido eléctrico no tratar de reactivar equipos hasta que se haya revisado el sistema.
- Si son evidentes los daños a techos, paredes, columnas etc., abandonar la edificación.
- Seguir las indicaciones de los cuerpos de emergencia.

¿En caso de incendio?

- Avisar a quien esté más cerca, para que de la notificación.
- Intentar controlar el incendio con el extintor de su casa o el más cercano.
- Suspender el fluido eléctrico de su residencia.
- Si no logra controlarlo, tratar de cerrar ventanas y salir dejando cerrada la puerta sin seguro, dirigiéndose afuera de la edificación y esperar instrucciones.

¿Qué hacer en caso de accidente de trabajo?

- Al momento de presentarse el accidente, y de ser posible, busque atención de primeros auxilios con una persona cercana.
- Comuníquese con el equipo de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la CGN a la línea única de emergencia CGN teléfono 4926400 ext. 253 y reporte el evento ocurrido.
- Avisar a su jefe inmediato el evento presentado.
- El equipo de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la CGN, evaluará y determinará si la situación constituye un accidente o incidente de trabajo.
- Si es un incidente y/o accidente de trabajo, el grupo de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, es responsable de realizar el trámite del reporte ante la ARL a la línea 3307000 en Bogotá o 01 8000 111 170 Nivel Nacional – POSITIVA/ARL y conforme se estipula en el artículo 62 Decreto 1295 de 1994 el plazo máximo para dicho reporte es de dos (2) días hábiles.
- La ARL enviara vía correo electrónico copia del reporte de Accidente de Trabajo al grupo de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo inmediatamente.
- ARL informa a la persona de Seguridad y Salud en el Trabajo (Salud Ocupacional), a donde se debe trasladar el accidentado, para recibir la atención IPS o Red Hospitalaria autorizada por su ARL.
- De sufrir un accidente por Riesgo Biológico la línea 3307000 en Bogotá o 01 8000 111 170 Nivel Nacional – POSITIVA / ARL le direccionará sobre el procedimiento a seguir respecto al protocolo farmacológico y las pruebas clínicas.
- Si el accidente genera incapacidad temporal, el accidentado deberá radicar en correspondencia a la Subdirección Técnica de Recursos Humanos incapacidad original, copia del reporte de presunto accidente, copia de historia clínica.
- Conforme a la Resolución 1401 de 2007, el equipo de Investigación de Accidentes de Trabajo realizará la investigación del accidente y el equipo de Seguridad y

Salud en el Trabajo (Salud Ocupacional) hará el seguimiento al manejo terapéutico, si fuere necesario.

ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO

Uno de los principales retos para el teletrabajador es el manejo de su tiempo, separando claramente su vida laboral de su vida personal, para lo cual se recomienda seguir los siguientes consejos:

- Hacer un listado de las actividades y responsabilidades, tanto de su trabajo como de su hogar.
- Clasificar las actividades según el grado de importancia que cada uno le asigne.
- Plantear una agenda diaria y semanal para la ejecución de estas actividades, según la importancia dada.
- Procurar, en lo posible, cumplir con lo planeado, y felicitarse por el cumplimiento de estas metas.
- No trabajar más de 8,5 horas al día, ni más de 42,5 horas semanales.
- De ser posible, haga alternancia de tareas.
- Hacer pausas activas de 5 a 7 minutos, mínimo cada 2 horas:
 - A través de su Administradora de Riesgos Laborales podrá conseguir material impreso (o en la página Web), para hacer los ejercicios de una manera dirigida.

“Finalmente, recordar que cuando aparecen actividades urgentes que alteran la planeación de nuestro tiempo, es porque no las tuvimos en cuenta para planearlas”. Guía técnica para la promoción de la salud y la prevención de los riesgos laborales en el teletrabajo, Ministerio del Trabajo, 2013

TICS EN EL TELETRABAJO

Para la ejecución del teletrabajo se invita a manejar adecuadamente el cambio y generar buenos hábitos de trabajo, a continuación se presentarán las principales recomendaciones:

Manejo del Cambio:

- Comunicación constante con los compañeros de trabajo vía correo electrónico y/o llamadas telefónicas.
- Impresión digital, generando PDFs eliminando impresión física alineada con la política Cero Papel.
- Es necesario contar con el apoyo de la familia o las personas con quienes se comparten los espacios porque para teletrabajar se requiere (al igual que en una oficina tradicional), gozar de tranquilidad, pocas interrupciones y respeto por el tiempo laboral.

Hábitos para el Teletrabajo.

- Programar el trabajo utilizando la agenda de Google Apps.
- Realizar backup o copias del respaldo de la información elaborada en las sesiones de teletrabajo.
- Realizar pausas activas, en lo posible guiadas con el software “Futura Activa” de la ARL Positiva.

Características técnicas:

A continuación son presentados datos técnicos de interés sobre la infraestructura de la CGN y requerimientos de los equipos de teletrabajo:

- Telecomunicaciones Entidad: = Canal Internet dedicado 200Mb. Uso de 0,4Mbps por teletrabajador
- Telecomunicaciones teletrabajador: = Canal banda ancha desde 2 Mbps
- Infraestructura: = Centro de computo “datos”
- Dispositivos: = Equipo escritorio teletrabajador, teléfono fijo o móvil residencia
- Aplicaciones:= Cliente VPN, Futura Activa - Positiva, PDF Creator, Antivirus Bitdefender, Soporte Remoto
- Seguridad:= VPN “Red Privada Virtual”, escritorio remoto

Manejo de los recursos informáticos y herramientas disponibles (web mail, Orfeo, VPN, Antivirus, otras):

El acceso del teletrabajador a los recursos TICs del CGN vía Internet - banda ancha

1. Acceso aplicativos generales

Portal CGN www.contaduria.gov.co

- a. Correo electrónico
- b. Hangouts
- c. Google Drive
- d. Orfeo
- e. PMB – Centro de Documentación
- f. Cajero kactus
- g. Servidor de Mapas

2. Acceso aplicativos específicos

VPN “Red Privada Virtual cliente Fortinet” + Conexión a escritorio remoto. Este software le permite conectar el computador de su residencia a través de Internet Banda Ancha a la red del CGN protegido con esquema de seguridad

- a. SIAC
- b. Stone
- c. Pronto Pago
- d. Valoricemos
- e. Orion
- f. SIIC
- g. Extranet SHD

Sistemas de información más usados:

Enlaces más utilizados:

Portal CGN www.contaduria.gov.co

Mesa de Ayuda tecnológica:

Soporte TICs conmutador 4926500 extensión 183

Correo electrónico: helpdesk@contaduria.gov.co

Problemas más frecuentes:

¿Se cerró el escritorio remoto?

Verificar que el Internet de su casa este funcional

Cerrar y abrir nuevamente el túnel VPN

Conectar al escritorio remoto

¿Abre el túnel pero no logró conectar al escritorio remoto?

Verifica si el equipo de la oficina de está apagado o bloqueado

Llamar a un compañero o a la mesa de ayuda para que reinicie o encienda la CPU de su equipo, que verifiquen que quede en pantalla de inicio mensaje presione Ctrl + Alt + Supr

¿No abre el Túnel VPN?

Verificar que el Internet de su casa este funcional

Verificar que puede acceder al portal del CGN

Posible modificación de la configuración del cliente VPN

Llamar o enviar mensaje a la mesa de ayuda

Caja de Herramientas

La caja de herramientas es un kit de información y aplicativos elaborado para dar soporte al teletrabajo. La caja de herramientas puede ser consultada en el sitio **Usuario = yo clave = teletrabajo**.

En el sitio puede consultar información sobre:

- Manual de las herramientas que van a usar desde casa.
- ¿Cómo abrir y cerrar el túnel VPN?
- ¿Cómo abrir, cerrar y trabajar con el escritorio remoto?
- Generando archivos PDFs.
- Intercambio de archivos: Google Drive, sitio FTP CGN.
- Comunicación: Correo electrónico, Hangouts y llamadas telefónicas.
- Aplicación para soporte remoto mesa de ayuda.

Conciliación y vida familiar					
¿Tiene personas a su cargo? Si ___ No ___			En caso afirmativo ¿Cuántas personas tiene a su cargo?		
Mencione las personas a su cargo:					
Nombre	Parentesco	Edad	Nivel educativo que cursa	Trabaja	Horario habitual de
Otras situaciones a considerar (embarazos, tratamientos médicos prolongados, etc.):			Trabaja su cónyuge: Si ___ No ___ No aplica ___		
En estos momentos, ¿Algún familiar (hasta segundo grado de consanguinidad) padece alguna enfermedad prolongada? Si ___ No ___ En caso afirmativo indique su parentesco: _____					
Desplazamiento al lugar de trabajo					
¿Desde qué lugar trabajaría? ___ Dentro de la ciudad ___ Fuera de la ciudad. ¿Dónde? _____ Por favor indique la dirección exacta del lugar desde el cuál piensa tele trabajar			¿Cuánto tiempo mensual en promedio usted emplea en ir y volver de su casa al lugar de trabajo? ___ Horas ___ Minutos		
Idoneidad de las funciones para teletrabajar					
A continuación liste sus funciones o tareas del cargo que desempeña, iniciando con las de mayor importancia y siguiendo con las de menor importancia:					
Función o tarea a su cargo			¿Es susceptible de realizarse a través del teletrabajo?		
			Si - No	Si desea realizar alguna aclaración especial utilice este espacio	
1,					
2,					
3,					
4,					
5,					
6,					
Medios técnicos y ambientales					
¿Dispone de computador con aplicaciones ofimáticas? Si ___ No ___ ¿Tiene conexión propia a Internet Si ___ No ___ ¿Qué tipo de conexión a Internet hay en su domicilio o lugar en el que trabajará a distancia? Modem _____ Banda ancha _____ En caso afirmativo, • ¿Conoce la velocidad? ___ MG • ¿Cómo califica la velocidad de conexión a Internet que tiene en su casa? Buena _____ Regular _____ Mala _____ • ¿Estaría dispuesto a utilizar su conexión de acceso a Internet para teletrabajar? Si ___ No ___			¿Dispone de línea telefónica local? Si ___ No ___ En caso afirmativo, • ¿Tiene plan ilimitado a fijos locales? Si ___ No ___ • ¿Tiene plan ilimitado a números fijos nacionales? Si ___ No ___ • ¿El teléfono se encuentra cerca al computador? Si ___ No ___ • Permitiría la recepción de llamadas en su teléfono fijo (o celular) personal durante la jornada de teletrabajo? Si ___ No ___		

Valore en una escala entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) cómo considera las condiciones ambientales de trabajo en su domicilio:					
las condiciones ambientales de trabajo en su domicilio:	1	2	3	4	5
• Actividades con autonomía propia o fácilmente divisibles en otras que lo sean					
• Necesidad de relacionarse con mandos y compañeros frecuente y poco planificable					
• El trabajo requiere ser desarrollado habitualmente fuera de las instalaciones de la empresa (contacto con clientes, proveedores, labor de campo, etc.)					
• El trabajo se desarrolla en turnos					
• El trabajo requiere ser desarrollado en un momento concreto del día, no admite flexibilidad horaria					
• Los resultados del trabajo son fácilmente medibles, a través de un seguimiento adecuado					
Valore en una escala entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) cómo considera las condiciones ambientales de trabajo en su domicilio:					
SECCIÓN DOS					
Diligenciar por el jefe inmediato					
Características del puesto de trabajo					
Descripción de las condiciones de trabajo actuales. Valore en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) las condiciones laborales actuales, de acuerdo a las tareas desarrolladas por el trabajador solicitante: Objetivos y resultados acordados en la reunión con el empleado en teletrabajo. Descripción y medición de parámetros:					
Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
Dispone de un espacio adecuado para trabajar					
Está convenientemente iluminado					
Dispone de mobiliario adecuado (mesa de trabajo suficientemente amplia y silla regulable en altura)					
El ruido ambiental se encuentra dentro de los límites normales					
Dispone de climatización adecuada					
Objetivos y resultados acordados en la reunión con el empleado en teletrabajo. Descripción y medición de parámetros:					
Infraestructura y aplicaciones					
Detalle a continuación la necesidad de infraestructura tecnológica (Hardware /Software):					
Si el empleado requiere alguna otra infraestructura para ejecutar sus tareas, detallar a continuación:					
El empleado solicitante declara conocer el procedimiento de teletrabajo de (Nombre de la empresa) y todas las recomendaciones relacionadas con el equipamiento y la prevención de riesgos laborales y accidentabilidad.					
Firma del Solicitante	Firma del Jefe Inmediato			Firma del Jefe de Recursos Humanos	



FORMATO 2
MODELO ACUERO DE TELETRABAJO

En _____ (ciudad), a los ____ días de _____ (mes) del año _____. De una parte _____ (nombre de la empresa), con NIT _____, representada por _____, en adelante la Contaduría General de la Nación (CGN). y de otra _____ (nombre del teletrabajador), con C.C. No. _____, en adelante EL TELETRABAJADOR, actuando en nombre e interés propio

Que EL TELETRABAJADOR viene trabajando para la la Contaduría General de la Nación (CGN) desde la fecha __/__/____, mediante una relación la-boral de dependencia y desempeñando el cargo de _____, y que debido a las facilidades técnicas del mencionado puesto de trabajo y del estudio previo de cumplimiento de requisitos, ambas partes consideran compatible el desempeño, desarrollo y control del mismo bajo la modalidad del teletrabajo y, por lo tanto, acuerdan suscribir libre y voluntariamente el mencionado acuerdo conforme a las siguientes disposiciones:

Primera. Condiciones generales. EL TELETRABAJADOR desempeñará las funciones inherentes a su puesto de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo teniendo en cuenta las siguientes características:

Horario de trabajo	
Días de teletrabajo asignado	__ Lunes __ Martes __ Miércoles __ Jueves __ Viemes
Días de trabajo en la oficina	__ Lunes __ Martes __ Miércoles __ Jueves __ Viemes
Ubicación del lugar de teletrabajo	Residencia __ Oficina satélite __ Otro _____
Dirección del lugar de teletrabajo	

Segunda. Equipos y herramientas. La Contaduría General de la Nación (CGN) proporcionará, instalará y mantendrá los equipos mencionados a conti-nuación en calidad de préstamo, los cuales son considerados por las partes como necesarios para el correcto desempeño de las funciones del puesto de trabajo de EL TELETRABAJADOR, y facilitará un apoyo técnico y un servicio adecuado de los mismos a través de la línea de asistencia

técnica (correo electrónico, teléfono, etc.).

Hardware/software (Especificaciones técnicas)	Referencia	Valor

Tercera. Uso de equipos y herramientas. EL TELETRABAJADOR se compromete a hacer un uso adecuado del equipo así como de las herramientas que la empresa ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales definidos por la entidad. En caso de uso de los equipos no acorde con las políticas de seguridad, contempladas en la Resolución N°___, La responsabilidad por el daño o pérdida de los mismos será trasladada al teletrabajador.

Finalizada la modalidad de teletrabajo, el teletrabajador debe reintegrar los equipos informáticos que se le haya asignado.

Cuarta. Costos. Se reconoce al teletrabajador el valor de \$_____ como compensación de gastos de Internet, energía eléctrica, suma que no hace parte del salario.

Quinta. Privacidad. El control de la actividad de EL TELETRABAJADOR por parte de la Contaduría General de la Nación (CGN) se hará a través de medios telefónicos, informáticos o electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la presencia física de representantes de la empresa en el lugar de trabajo de EL TELETRABAJADOR y éste fuera su propio domicilio, se hará siempre con previa notificación y consentimiento de éste.

Sexta. Medidas de seguridad y previsión de riesgos en el teletrabajo. El teletrabajador autoriza a las ARL y la Contaduría General de la Nación (CGN) a realizar visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de Seguridad y salud en el trabajo. No obstante, EL TELETRABAJADOR debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral de este Acuerdo.

Séptima. Seguridad de la Información. El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos de la Contaduría General de la Nación (CGN) será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y la responsabilidad de EL TELETRABAJADOR, siguiendo los procedimientos establecidos por la Contaduría General de la Nación (CGN), los cuales se encuentran definidos en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral del presente Acuerdo.

Octava. Protección de datos personales. EL TELETRABAJADOR se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, y las políticas de privacidad y de seguridad de la información que la empresa ha implementado, como también a:

*Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso, única y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con la Contaduría General de la Nación (CGN).

*Cumplir con las medidas de seguridad que la Contaduría General de la Nación (CGN) haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso, así como a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.

Novena. Propiedad Intelectual. Los derechos de propiedad intelectual e industrial que se generen en virtud del presente Acuerdo, le pertenecen a la Contaduría General de la Nación (CGN). EL TELETRABAJADOR no tendrá las facultades ni podrá realizar actividad alguna de uso, reproducción, comercialización, comunicación pública o transformación sobre el resultado de sus funciones, ni tendrá derecho a ejercer cualquier otro derecho sin la previa autorización expresa de la Contaduría General de la Nación (CGN).

Décima. Confidencialidad. EL TELETRABAJADOR se compromete a guardar la máxima reserva y confidencialidad sobre las actividades laborales que desarrolle. Se considerará Información Confidencial la información de propiedad de la Contaduría General de la Nación (CGN) y la información que genere EL TELETRABAJADOR en virtud del contrato de trabajo. EL TELETRABAJADOR se compromete a no divulgar dicha Información Confidencial, por ningún medio físico o electrónico, así como a no publicarla ni ponerla a disposición de terceros, a no ser que cuente con el consentimiento explícito de la Contaduría General de la Nación (CGN).

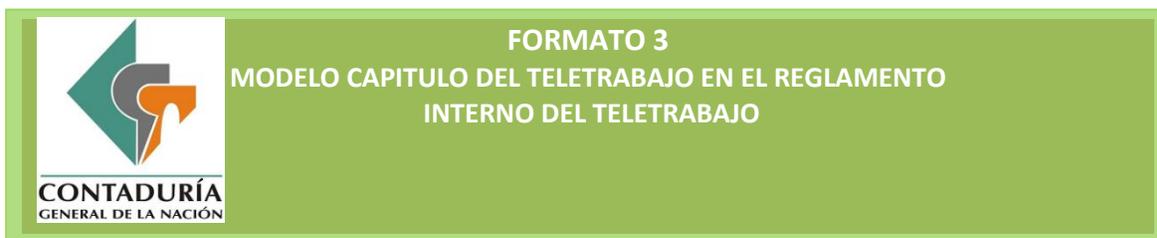
Onceava. Disposiciones finales. En la eventualidad de que, por cualquier motivo o circunstancia, fuere necesario abandonar el programa de teletrabajo, el anexo al contrato de trabajo quedará, de pleno derecho, automáticamente sin valor legal alguno, regresando las partes contratantes a sus respectivos derechos y obligaciones laborales originalmente pactadas. Este acuerdo se sujeta a las obligaciones establecidas por las partes y en especial en la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012.

Firman el presente documento en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento, quedando un ejemplar en poder de la Contaduría General de la Nación (CGN), otro en poder de EL TELETRABAJADOR y otro de la Administradora de Riesgos Laborales.

Nombre del representante de la CGN Nombre del teletrabajador

C.C.

C.C.



TÍTULO _____

ASPECTOS LABORALES DEL TELETRABAJO

Adición al Reglamento Interno de Trabajo adoptado por la Empresa _____ mediante Resolución No. _____ al año _____, incorporando lo dispuesto en la Ley 1221 de julio 16 de 2008, reglamentada por el Decreto 0884 del 30 de abril de 2012 respecto al TELETRABAJO.

CAPÍTULO I

Objeto y ámbito de aplicación

ARTÍCULO 1. El presente apartado tiene como objeto la regulación de la modalidad de teletrabajo en la empresa _____. Este reglamento hace parte de los acuerdos individuales de teletrabajo, celebrados o que se celebren con todos los

teletrabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo, solo pueden ser favorables al teletrabajador.

CAPÍTULO II

Definiciones

ARTÍCULO 2. Según la normatividad colombiana vigente con respecto al teletrabajo, se tienen en cuenta las siguientes definiciones:

TELETRABAJO. Es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación - TIC -para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

TELETRABAJADOR. Es la persona que en el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar su actividad, laboral fuera del local del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley.

CAPÍTULO III

Objetivos

ARTÍCULO 3. Todo programa de teletrabajo en _____ (nombre de la empresa) se guiará por los siguientes objetivos:

- Conciliar la vida personal y familiar de los trabajadores a través de la flexibilidad para realizar el trabajo desde el domicilio u estación de teletrabajo, todo ello garantizando la cantidad y calidad del servicio.
- Potenciar el trabajo en términos del cumplimiento de objetivos y no de tiempo de presencial en el lugar de trabajo
- Aumentar el compromiso, identidad y el nivel de motivación del personal para con la organización y las labores desempeñadas.
- Disminuir el absentismo laboral.
- Mejorar los procesos laborales en _____.
- Facilitar el acceso al teletrabajo a las personas discapacitadas, con cargas familiares, problemas de movilidad, o en general con problemas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

CAPÍTULO IV

Condiciones de acceso al programa de teletrabajo

ARTÍCULO 4. Los empleados de _____(empresa) podrán solicitar su participación en el programa de teletrabajo si cumplen con las siguientes disposiciones:

La permanencia mínima de _____ (tiempo estimado por la empresa) en la empresa como trabajador para ser admitido como teletrabajador.

- Diligenciar el formato de solicitud de ingreso al programa.
- Haber superado el proceso de evaluación de la solicitud y de definición de las características específicas en las cuales se va a desarrollar el teletrabajo, así como la definición previa de los objetivos y mecanismos de control acordados conjuntamente con el jefe inmediato.
- Haber superado la inspección de la estación de teletrabajo propuesta por el teletrabajador.
- Cumplir con los requisitos estipulados en el presente reglamento y las posteriores modificaciones y mejoras que se incorporen al mismo.

CAPÍTULO V

Órgano de coordinación y evaluación del programa de teletrabajo

ARTÍCULO 5. Con el fin de evaluar continuamente y realizar acciones de mejora que permitan la adopción de buenas prácticas en esta modalidad laboral no presencial, se creará un equipo de coordinador, formado por personas que mantengan relaciones fluidas con los responsables directos de todas las áreas de la empresa, que gestionen, entre otros, aspectos como la evaluación y autorización de ingreso de empleados a dicha modalidad, así como los relacionados con las comunicaciones, las relaciones laborales, las tecnologías de la información y la comunicación, o la prevención de riesgos laborales.

A continuación se mencionan los miembros que conformarán el equipo coordinador, quienes podrán variar en función de las circunstancias:

- El Gerente / Representante legal.
- El director o jefe del área encargada de la gestión de recursos humanos.
- El director o jefe responsable del área de salud laboral y riesgos laborales.
- El director o jefe del área responsable de sistemas y tecnologías de la información y la comunicación.
- Un representante de los teletrabajadores.
- Un máximo de _____ empleados seleccionados por la gerencia.

ARTÍCULO 6. Una vez constituido este equipo coordinador procederán a definir el reglamento del equipo donde constará su alcance, la periodicidad de las reuniones, los mecanismos de selección y conducto regular para atender a las situaciones propias de esta modalidad y los demás temas que se consideren pertinentes para ser dirimidos por tal órgano de control.

CAPÍTULO VI

Contrato o vinculación de teletrabajo

ARTÍCULO 7. Quien aspire a desempeñar un cargo en la Contaduría General de la Nación (CGN)._____ (nombre de la empresa) como teletrabajador deberá cumplir con los requisitos establecidos en el Artículo 39 del Código Sustantivo de Trabajo y de la Seguridad Social; para los trabajadores particulares aplican las condiciones establecidas en el Artículo 6° de la Ley 1221 de 2008, y el Decreto 884 de 2012.

El acuerdo de teletrabajo o contrato de trabajo en la modalidad de teletrabajo deberá indicar de manera especial:

Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos, y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo, y si es posible, de espacio.

Los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal.

Las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y el procedimiento de la entrega por parte del teletrabajador al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo.

Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.

PARÁGRAFO: En caso de contratar por primera vez a un teletrabajador, éste no podrá exigir posteriormente realizar sus actividades en las instalaciones del empleador, a no ser que las partes de común acuerdo modifiquen lo inicialmente pactado y en dado caso, dejaría de ser teletrabajador.

Si previamente existe un contrato de trabajo o vinculación laboral y las partes de común acuerdo optan por el teletrabajo, el acuerdo que firmen deberá contener los elementos descritos en el presente artículo y será anexado al contrato de trabajo o a la hoja de vida del empleado.

CAPÍTULO VII

Igualdad de trato

ARTÍCULO 8. Los trabajadores y teletrabajadores de la Contaduría General de la Nación (CGN) _____ tendrán los mismos derechos, obligaciones y garantías. El teletrabajador no perderá ningún derecho, por ostentar tal condición. La igualdad de trato abarca:

El derecho de los teletrabajadores a constituir o a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades.

- La protección de la discriminación en el empleo.
- La protección en materia de seguridad social (Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y Riesgos Laborales), de conformidad con lo previsto en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen o adicionen, o en las disposiciones que regulen los regímenes especiales.
- La remuneración.
- La protección por regímenes legales de seguridad social.
- El acceso a la formación.
- La protección de la maternidad. Las teletrabajadoras tendrán derecho a retornar al mismo puesto de trabajo o a un puesto equivalente con la misma remuneración, al término de la licencia de maternidad.

Respeto al derecho a la intimidad y privacidad del teletrabajador.

CAPÍTULO VIII

Equipos y programas informáticos

ARTÍCULO 9. Las necesidades técnicas del teletrabajador estarán dadas en función de las necesidades del trabajo encomendado, siendo requisitos mínimos, los siguientes:

Un computador personal con las condiciones adecuadas para realizar las tareas encomendadas, que puede o no ser suministrado por la empresa, dependiendo si el teletrabajador suministra un equipo personal para tal fin.

Una conexión de banda ancha con una velocidad adecuada y suficiente para las tareas que se lleven a cabo.

Una cuenta de correo electrónico.

El resto de condiciones técnicas necesarias para desempeñar el teletrabajo.

ARTÍCULO 10. A continuación se listan los compromisos de las partes referente a los

equipos, aplicaciones, documentación y suministros entregados por la empresa:

La empresa brindará las herramientas específicas (hardware /software) que considere necesarias para el desarrollo de las funciones e implementará las correspondientes medidas de control y acceso, con el fin de garantizar la protección de datos y de los mismos equipos y aplicaciones entregadas. De igual forma, el teletrabajador deberá respetar lo contemplado en las leyes colombianas así como las instrucciones por escrito que reciban de sus supervisores o jefes inmediatos.

El teletrabajador no podrá comunicar a terceros, salvo autorización expresa y escrita del empleador, o por orden de las autoridades competentes, la información que tenga sobre su trabajo, cuyo origen provenga del uso de tecnologías de la información que le haya suministrado su empleador, especialmente sobre los asuntos que sean de naturaleza reservada y/o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa o a las personas a quienes se les presta el servicio, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

De igual forma, el teletrabajador no podrá compartir los usuarios y/o contraseñas personales de la empresa que le hayan sido entregados con ocasión del teletrabajo contratado.

El teletrabajador deberá conservar, mantener y devolver en buen estado, salvo deterioro natural y razonable, en el momento en que la empresa lo solicite, los instrumentos, equipos informáticos y los útiles que se le haya facilitado para la prestación de sus servicios.

CAPÍTULO IX

Aportes al Sistema de Seguridad Social Integral

ARTÍCULO 11. Los teletrabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral. El pago de los aportes se debe efectuar a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes -PILA-.

Los teletrabajadores en relación de dependencia, durante la vigencia de la relación laboral, serán afiliados por parte la empresa al sistema de seguridad social, salud, pensiones y riesgos laborales, de conformidad con lo establecido en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan, o las disposiciones que regulen los regímenes especiales, así como a las Cajas de Compensación Familiar en los términos y condiciones de la normatividad que regula dicha materia.

CAPÍTULO X

Obligaciones de las partes en seguridad y previsión de riesgos laborales

ARTÍCULO 11. Serán obligaciones de las partes en materia de riesgos laborales en el teletrabajo:

Del empleador:

El empleador debe realizar la verificación de las condiciones del centro destinado al teletrabajo, para el cumplimiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales.

Incorporar en el Reglamento Interno de Trabajo o mediante resolución, las condiciones especiales para que opere el teletrabajo en la empresa privada.

Para el sector público, las entidades deberán adaptar los manuales de funciones y competencias laborales, dándole alcance a dichos centros de trabajo.

Realizar y firmar acuerdo de teletrabajo o dependiendo del caso, contrato de trabajo en la modalidad de teletrabajo, incorporando las condiciones establecidas en el Artículo 3° del Decreto 884 de 2012.

Contar con una red de atención de urgencias en caso de presentarse un accidente o enfermedad del teletrabajador cuando esté trabajando.

Establecer las horas del día y los días de la semana en que el teletrabajador debe estar accesible y disponible para la empresa en el marco de la Jornada Laboral.

Implementar los correctivos necesarios con la asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales que se presenten en el lugar de trabajo del teletrabajador.

Las obligaciones en Riesgos Laborales y en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo -SG-SST-, definidas en la normatividad vigente, de conformidad con el Parágrafo 2°, Artículo 26, Ley 1562 de 2012.

Suministrar a los teletrabajadores equipos de trabajo seguros y medios de protección adecuados para la tarea a realizar, y garantizar que los trabajadores reciban una formación e información adecuadas sobre los riesgos derivados de la utilización de los equipos informáticos y su prevención.

Informar y dar una copia al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el teletrabajo.

Verificar que las condiciones locativas e higiénicas del lugar en que se va a desarrollar el teletrabajo cumplan con las condiciones mínimas establecidas por la ley.

Del teletrabajador:

Diligenciar el formato de Autor reporte de Condiciones de Trabajo con el fin de determinar los peligros presentes en el lugar de trabajo, sobre los cuales el empleador implementará

los correctivos necesarios, con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales.

Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST de la empresa y asistir periódicamente a los programas de promoción y prevención adelantados por la Administradora de Riesgos Laborales.

Referente al teletrabajo, las obligaciones del teletrabajador en Riesgos Laborales y en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), son las definidas por la normatividad vigente de conformidad con el Artículo 27 de la Ley 1562 de 2012.

Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.

Colaborar y velar por el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.

Participar en la prevención de los riesgos laborales a través de los comités paritarios de seguridad y salud en el trabajo, o como vigías ocupacionales.

Reportar los accidentes de trabajo de acuerdo con la legislación vigente.

Utilizar los equipos y herramientas suministrados en forma adecuada, y participar en los programas y actividades de promoción y prevención.

En general cumplir con todas las obligaciones establecidas en el artículo 22 del Decreto 1295 de 1994.

CAPÍTULO XI

Obligaciones y responsabilidades especiales de la empresa

ARTÍCULO 12. Son responsabilidades de _____ (nombre de la empresa):

La seguridad del teletrabajador conforme a la legislación vigente.

El suministro a los teletrabajadores de equipos de trabajo seguros y medios de protección adecuados para la tarea a realizar, y garantizar que los teletrabajadores reciban una formación e información adecuadas sobre los riesgos derivados de la utilización de los equipos informáticos y su prevención.

Incluir al teletrabajador dentro del Sistema Gestión de Seguridad y salud en el trabajo y permitirle la participación en las actividades del comité paritario.

Informar y dar una copia al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo.

Definir la unidad de causación del salario (hora, día, mes, obra).



FORMATO 4

MODELO DE FORMATO DE AUTOREPORTE DE LAS CONDICIONES DE TELETRABAJO.

FORMATO DE AUTOREPORTE DE CONDICIONES DE TELETRABAJO								
FECHA:		CGN			ARL:			
LUGAR DE EVALUACIÓN (Ciudad, dirección, lugar de trabajo):								
NOMBRE DEL TRABAJADOR:								
DEPENDENCIA O ÁREA:								
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN:								
UBICACIÓN EXACTA DEL PUESTO EN EL LUGAR DE TELETRABAJO:								
ENTORNO DE TRABAJO	ASPECTO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN DE CONDICIONES	SI	NO	N.A.	CONDICIÓN QUE REQUIERE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	OBSERVACIONES	
CONDICIONES ERGONÓMICAS	PUESTO DE TRABAJO (ESPACIO, MOBILIARIO, ELEMENTOS DE TRABAJO)	¿Los elementos de trabajo más usados se encuentran ubicados a menos de 25 cm de distancia de alcance?						
		¿Para el desarrollo de actividades laborales, el espacio dispuesto en la residencia cumple con las dimensiones necesarias (trabajo de oficina en posición sentado), mínimo 150 cm de ancho por 150 cm de largo?						
		¿La ubicación del puesto de trabajo permite movilidad en la silla? Verificar que el espacio de movilidad de la silla sea de 80 cm o más.						
		¿El escritorio permite ajustar el teclado de modo que se obtenga una posición cómoda al digitar, manteniendo la mano, muñeca y brazo en línea recta con buen espacio delante del teclado para descansar las manos?						
		¿El mouse lo ubica al lado del teclado y no en otro nivel del escritorio de modo que se pueda alcanzar fácilmente y con la muñeca recta?						
		¿El escritorio permite un buen espacio para los miembros inferiores y la facilidad de movimiento? Espacio de 60 cm como mínimo.						

ENTORNO DE TRABAJO	ENTORNO DE TRABAJO	ASPECTO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN DE CONDICIONES	SI	NO	N.A	OBSERVACIONES
CONDICIONES AMBIENTALES	ILUMINACIÓN	¿El área de trabajo tiene iluminación natural (ventanas)?					
		¿Las lámparas o luminarias del área de trabajo están libres de polvo?					
		¿La cantidad de luz es suficiente? Describa en observaciones si se percibe exceso o ausencia de iluminación.					
		¿Se percibe que la intensidad luminica en el área permite leer sin ninguna dificultad?					
		¿La lámpara de techo en el área de trabajo, con relación a la ubicación de la silla de trabajo, se ubica detrás de ésta?					
		¿La luz natural y/o artificial permite visualizar la pantalla del computador sin generar fatiga visual por reflejos, vidrios o pantallas?					
		¿La ventana tiene protección? (Persianas, blackout, cortinas, pelicu- las de filtro, otras)					
	VENTILACIÓN	¿El área de trabajo tiene ventilación natural (ventanas)?					
		¿El área de trabajo tiene ventilación combinada (natural y/o artificial)?					
	RUIDO	¿El ruido eterno (vehículos, vecinos, locales comerciales, residencias e industria) permite realizar las operaciones de trabajo sin ninguna interfer- encia?					
¿En el área de trabajo hay ausencia de fuentes generadoras de ruido? Si hay presencia describa las fuentes que generan ruido en							

	RIESGO DE INCENDIO Y EXPLOSIÓN	INCENDIO	¿Conoce los procedimientos para actuar en caso de una emergencia en el lugar definido para el teletrabajo?						
			¿Cuenta con medios de extinción o extintor? ¿Interno y/o externos en zonas comunes?						
			¿Conoce el procedimiento para uso y manejo de extintores?						
			¿En el lugar definido para el teletrabajo hay ausencia de almacenamiento de líquidos o sólidos combustibles?						
	RIESGO ELÉCTRICO	EQUIPOS E INSTALACIONES ELÉCTRICAS	¿Los equipos en el área de trabajo tienen conexión a tierra?						
			¿Las instalaciones eléctricas están debidamente protegidas (tomas, extensiones y enchufes)?						
			¿Hay ausencia de empalmes (uniones) en cables eléctricos?						
			¿Los enchufes del área de trabajo no están sobrecargados con muchas conexiones?						
			¿Las cajas de interruptores están cubiertas?						
OBSERVACIONES GENERALES:									
ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS:									



_____ (ciudad), ____ (día) del _____ (mes) del _____ (año).

Señores

Equipo coordinador programa teletrabajo

_____ (Nombre de la empresa)

Ciudad

Referencia: Solicitud de reversibilidad del programa de teletrabajo

Respetados señores,

Yo, _____, identificado con número de cédula _____, empleado de la empresa _____, solicito voluntariamente el cese de mi participación en el programa de tele-trabajo, teniendo como motivación: _____, _____. De igual forma pido se me restituyan las condiciones laborales de las cuales gozaba previamente al ingreso al programa tal y como se pactó en el acuerdo de teletrabajo adicionado a mí contrato.

Agradezco la atención prestada y firmo la presente como constancia de la solicitud para que sea tramitada acorde a los tiempos definidos por la empresa para tal fin.

Nombre del teletrabajador

C.C. No.

Cargo



_____ (ciudad), ____ (día) del _____ (mes) del _____ (año).

Señor(a)

Nombre del teletrabajador

Cargo

Contaduría General de la Nación (CGN).

Ciudad

Referencia: Solicitud de finalización de participación en el programa de teletrabajo

Respetado(a) señor(a),

Por medio de la presente le notificamos que se ha tomado la decisión de que usted retome el cumplimiento de sus labores de manera presencial, dado que consideramos lo más conveniente para la empresa. Por tal motivo se dará por finalizada su participación en el programa de teletrabajo a partir del próximo _____ (fijar fecha con el periodo de pre-aviso necesario para que el trabajador se adapte a su nueva situación).

Para poder dar cierre a su proceso de participación, le solicitamos hacer entrega de los equipos, aplicaciones y todos aquellos suministros entregados a usted para el desarrollo de sus labores de manera no presencial y registrar su devolución con el área encargada donde se encuentra el inventario de estos implementos antes de _____ (fecha de plazo de entrega). Con la entrega de esta notificación la empresa se libera de los compromisos de pago de los costes asumidos con el trabajador con motivo del teletrabajo.

Con la finalización de su participación en el programa de teletrabajo usted vuelve a gozar de los mismos derechos y obligaciones que los empleados de su misma categoría laboral que llevan a cabo su actividad en las oficinas de la empresa, de los cuales usted mismo gozaba previo al ingreso al programa.

Atentamente,

Firma y nombre del representante del equipo coordinador

Cargo



FORMATO 6
MODELO DE RESOLUCION DE MODIFICACION DEL
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
ADAPTADAS AL TELETRABAJO

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2013

Por la cual se modifica parcialmente el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales en materia de teletrabajo para los empleos de la Planta de Personal del nombre de la entidad

EL FUNCIONARIO LÍDER DE LA ENTIDAD

En ejercicio de las facultades que le confiere _____ y el Artículo _____ del Decreto _____ de _____

CONSIDERANDO:

Que el artículo 122 de la Constitución Nacional establece que no “habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento...”

Que mediante Resolución número ____ del ____ de ____, se estableció el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de empleados de nombre de la entidad. Que mediante Resolución No.____, se actualizó el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal de la nombre de la entidad. Que el teletrabajo es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC-, para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en el sitio específico del trabajo, y se encuentra regulado por la Ley 1221 de 2008 y reglamentado por el Decreto 884 de 2012. Que se hace necesario adicionar algunas consideraciones relacionadas con la implementación del teletrabajo al interior de la entidad, de acuerdo al Artículo 6° del Decreto 884 de 2012, que establece que “para los servidores públicos las entidades deberán adaptar los manuales de funciones y competencias laborales, con el fin de permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral”.

Que mediante la Directiva No. _____ del Departamento Administrativo de la Función Pública se establecen los criterios que las entidades públicas deben tener en cuenta para implementar el teletrabajo. Que mediante Resolución No. _____, se define el plan de acción para implementar el teletrabajo en la nombre de la entidad.

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

CAPÍTULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO PRIMERO. Se modifica el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos que conforman la planta de personal de

nombre de la entidad que son susceptibles de realizarse a través de la modalidad de teletrabajo.

ARTÍCULO SEGUNDO. Los empleos ejercidos mediante la modalidad de teletrabajo, son aquellos cuyas actividades son susceptibles de ser realizables fuera de la entidad, no ponen en riesgo la seguridad de la información del Estado y no requieren del contacto presencial con atención al ciudadano, y sus tareas no demandan de su presencia física permanente al interior de la entidad. Los cargos que pueden trabajar bajo la modalidad de teletrabajo en el nombre de la entidad son los siguientes:

ASESOR		
IDENTIFICACIÓN: ASESOR		
Nivel:		
Denominación del Empleo: ASESOR		
Código:		
Grado:		
Número de cargos con este código y grado: ____ Número cargos de Carrera Administrativa: ____		
Cargo del Jefe Inmediato: Quien ejerza supervisión directa		
PROFESIONAL ESPECIALIZADO		
IDENTIFICACIÓN: PROFESIONAL		
Nivel:		
Denominación del Empleo: PROFESIONAL ESPECIALIZADO		
Código:		
Grado:		
Número de cargos con este código y grado: ____ Número cargos de Carrera Administrativa: ____		
Cargo del Jefe Inmediato: Quien ejerza supervisión directa		
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		
IDENTIFICACIÓN: PROFESIONAL		
Nivel:		
Denominación del Empleo: PROFESIONAL UNIVERSITARIO		
Código:		
Grado:		
Número de cargos con este código y grado: ____ Número cargos de Carrera Administrativa: ____		
Cargo del Jefe Inmediato: Quien ejerza supervisión directa		
ARTÍCULO TERCERO. Las competencias transversales requeridas para desempeñarse como Teletrabajador, según los empleos		
referenciados en el Artículo 2°, serán las siguientes:		

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Compromiso con la organización bajo el esquema de teletrabajo	Administrar el entorno de teletrabajo, considerando sus características y exigencias operativas, técnicas, administrativas, legales y de higiene y seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el conjunto de recursos de tecnología informática y comunicaciones, considerando lo acordado con el empleador, sus normas, estándares y buenas prácticas del teletrabajo. • Mantener el espacio y el puesto de trabajo libre de riesgos, contemplando normas del empleador y considerando criterios de seguridad, higiene, ergonomía y buenas prácticas del teletrabajo. • Organizar el trabajo facilitando el acceso a la documentación para la realización de auditorías según lo convenido
Organización del trabajo a distancia	Gestionar el registro, procesamiento y control de datos jurídicos, administrativos, contables, en contexto de teletrabajo, a partir de la documentación y datos del empleador, considerando normas internas y plazos de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Programar las tareas considerando prioridades y plazos establecidos por el empleador y reportarlas según lo acordado con él, facilitando su seguimiento y evaluación. • Registrar, procesar y controlar datos jurídicos, administrativos, contables, teniendo en cuenta las herramientas TIC disponibles, y normas, procedimientos y requerimientos del empleador. • Formular un plan de trabajo que permita el cumplimiento en tiempo y forma del proyecto, según lo acordado con el
Generar y desarrollar los productos de acuerdo a lo establecido con el jefe inmediato en el contexto del teletrabajo	Generar documentación y en generación productos, a partir de documentación y datos suministrados por el jefe inmediato, en contexto de teletrabajo, y considerando normas internas y legales y plazos de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y programar las actividades, considerando requerimientos del jefe inmediato y exigencias legales, y reportarlas en las formas y plazos convenidos, facilitando su seguimiento y evaluación. • Generar información y reportes, planificación y gestión destinados a entes internos y externos, teniendo en cuenta las herramientas TIC disponibles y según requerimientos, normas y procedimientos del jefe inmediato y/o exigencias surgidas del propio desarrollo de la tarea. • Gestionar proyectos a distancia con otros teletrabajadores
Entrega de los productos en los	Programar el producto final de acuerdo con el proyecto aprobado por el empleador respetando el plan de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar el producto o documentación en su forma definitiva, respetando el modelo convenido con el jefe inmediato y las pautas previamente fijadas. • Programar los componentes del producto final de acuerdo con las especificaciones, utilizando las tecnologías que resulten más apropiadas. • Integrar el producto en su forma definitiva, respetando el modelo convenido con el jefe inmediato, las pautas previamente fijadas

teletrabajo Entrega de los productos en los	Programar el producto final de acuerdo con el proyecto aprobado por el empleador respetando el plan de trabajo.	<p>Integrar el producto o documentación en su forma definitiva, respetando el modelo convenido con el jefe inmediato y las pautas previamente fijadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar los componentes del producto final de acuerdo con las especificaciones, utilizando las tecnologías que resulten más apropiadas. • Integrar el producto en su forma definitiva, respetando el modelo convenido con el jefe inmediato, las pautas previamente fijadas.
---	---	--

ARTICULO CUARTO. La implementación del teletrabajo al interior de nombre de la entidad no modifica los requisitos de estudio y experiencia exigidos para el desempeño del empleo, ni varía el grado salarial de los mismos. Los criterios de selección y demás condiciones para que opere el teletrabajo al interior de la entidad serán definidas por medio de Resolución que implemente esta modalidad

ARTÍCULO QUINTO. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE



RESOLUCION N^a

“Por medio del cual se adopta el método laboral denominado Teletrabajo en la U.A.E. CONTADURIA GENERAL DE LA NACION En uso de sus atribuciones Constitucionales y legales, en especial las conferidas por el literal g) del artículo 3 de la Ley 298 de 1996, y los numerales 4 de Decreto 143 de 2004, y

CONSIDERANDO:

Que el propósito de la Ley 1221 de 2008 es promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Que a efectos de garantizar la igualdad laboral de los teletrabajadores frente a los demás trabajadores del sector público se hizo necesario regular las condiciones laborales especiales que regirán las relaciones

entre empleadores y teletrabajadores, como en efecto se hizo en el Decreto 0884 del 30 de abril de 2012, por medio del cual se reglamentó la Ley 1221 de 2008 y se dictaron otras disposiciones. Que se hace necesario implementar el teletrabajo entre los funcionarios de la nombre de la entidad con fundamento en el Decreto 0884 de 2012.

Que en mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Adoptar en la U.A.E. CONTADURIA GENERAL DE LA NACION, El método de Teletrabajo establecido en la Ley 1221 de 2008, con el ánimo de que los servidores públicos puedan realizar sus actividades fuera de la sede ubicada en la calle 95 N° 15-56 de la ciudad de Bogotá D.C.

PARAGRAFO: La modalidad de teletrabajo tendrá inicialmente una vigencia hasta el indicar fecha de terminación del piloto de teletrabajo para estos cargos, a fin de evaluar el desarrollo de la presente implementación.

Se debe indicar los funcionarios

ARTÍCULO SEGUNDO. Los funcionarios antes indicados y relacionados en el listado enviado por los jefes de las dependencias mencionadas, para la aplicación de la presente Resolución deberán expresar su aceptación en la aplicación e implementación del teletrabajo en su relación laboral con nombre de la entidad, y para el efecto suscribirán un Acuerdo con la entidad a efectos de la aplicación de lo establecido en el decreto 0884 del 30 de abril de 2012, especialmente en su artículo 3° en lo relacionado con:

7. Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos, y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y si es posible de espacio.
8. Determinar los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal.
9. Definir las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y fijar el procedimiento de la entrega por parte del teletrabajador al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo.
10. Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.

ARTÍCULO TERCERO. La Contaduría General de la Nación (CGN). Llevará un registro de sus teletrabajadores y modificará el Manual de Funciones y Competencias Laborales respecto de los cargos identificados en los cuales se implementará el teletrabajo.

ARTÍCULO CUARTO. La implementación, ejecución, y seguimiento del teletrabajo estará a cargo de los contadores, Secretario General y Coordinadores de GIT de la U.A.E. de la Contaduría General de la Nación (CGN), los cuales suministrarán la información necesaria a través de correo electrónico a los servidores públicos de la entidad para desarrollar las labores asignadas y propias de cada uno de los respectivos cargos.

ARTÍCULO QUINTO: Los servidores públicos a los cuales se les asigna el teletrabajo deberán realizar cronogramas e informes correspondientes a sus actividades, los cuales deberán realizarse de manera personal asistiendo como mínimo un día a la semana a las instalaciones de la Contaduría General de la Nación (CGN), con el fin de presentar los respectivos informes

PARAGRAFO: El incumplimiento en alguno de los deberes establecidos en la presente resolución generará la suspensión temporal o definitiva del teletrabajo, así como las acciones disciplinarias a que ello hubiere lugar conforme a la normatividad legal vigente sobre el particular

ARTICULO SEXTO: La presente resolución rige a partir de la fecha su publicación.

PUBLÌQUESE Y CÙMPLASE



Dada en ciudad, a los _____.

FUNCIONARIO

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ de año

Por medio de la cual se le confiere trabajar bajo la modalidad de teletrabajo al funcionario

FUNCIONARIO

"En ejercicio de sus facultades legales y en especial las que le confieren el Artículo ___ de la Ley ___ de ___ y el Artículo _____"

CONSIDERANDO:

Que el teletrabajo es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC-, para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en el sitio específico del trabajo, y se encuentra regulado por la Ley 1221 de 2008 y reglamentado por el Decreto 884 de 2012.

Que mediante la Directiva No. _____ del Departamento Administrativo de la Función Pública se establecen los criterios que las entidades públicas deben tener en cuenta para implementar el teletrabajo.

Que mediante Resolución No. ____ del _____, se define el plan de acción para implementar el teletrabajo en la nombre de la entidad.

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

PRIMERO. JUSTIFICACIÓN. Otorgar al funcionario nombre del funcionario trabajar bajo la modalidad de teletrabajo, toda vez que cumple con las condiciones establecidas en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de nombre de la entidad.

SEGUNDO: MODALIDAD. El Teletrabajador desempeñará sus funciones fuera de la entidad bajo la modalidad suplementaria. Trabajará máximo tres días a la semana. Los días que desempeñará el trabajo bajo la modalidad de teletrabajo son los martes y jueves; los lunes, miércoles y viernes desarrollará sus funciones al interior de las instalaciones de la entidad. El teletrabajador y el jefe inmediato pueden acordar un día diferente de teletrabajo a lo aquí pactado, para lo cual deberá constar por escrito en cualquier soporte.

TERCERO. UBICACIÓN Y DIRECCIÓN DEL LUGAR DE TELETRABAJO. Para todos los efectos, el lugar donde el teletrabajador desarrollará sus actividades fuera de la entidad, será en su domicilio, ubicado en la _____.

Si el teletrabajador llegase a cambiar de domicilio, deberá comunicárselo inmediatamente a la entidad, la cual suspenderá temporalmente la modalidad de teletrabajo hasta verificar que se cumplan las condiciones adecuadas para llevarlo a cabo. Si en el nuevo domicilio no cumple con las condiciones, el funcionario deberá retornar a su puesto habitual.

CUARTO. DURACIÓN. La duración de esta modalidad para el funcionario es de ____ meses. En caso de que el funcionario desee dar por terminada esta modalidad laboral, deberá comunicárselo a la entidad para proceder a la anulación de la re-solución que le otorgó este beneficio. La entidad también puede dar por terminada la modalidad de teletrabajo. En ambos casos, la decisión de la terminación de esta modalidad debe estar motivada.

Hardware/software (Especificaciones técnicas)	Referencia	Valor

QUINTO. CONDICIONES DE SERVICIO Y MEDIOS TECNOLÓGICOS. La entidad proporcionará, instalará y mantendrá los equipos informáticos requeridos para llevar a cabo el teletrabajo, en calidad de préstamo, los cuales finalizados la modalidad el funcionario los debe retornar. El/los equipo(s) que la entidad entrega, se detalla(n) a continuación:

La entidad facilitará el apoyo técnico y el servicio adecuado de los equipos y programas informáticos en primera medida a través de correo electrónico xxxxxx@xxxx.gov.co o a través de la línea asistencial número_____.

SEXTO. OBLIGACIONES DE LA ENTIDAD - COSTOS ASOCIADOS A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO. Se reconoce al teletrabajador el valor de \$_____ como compensación de gastos de energía eléctrica e Internet ocasionados en su domicilio, y que no constituyen salario. Estos pagos se realizan proporcionales al tiempo que el teletrabajador se encuentre en dicho lugar.

SÉPTIMO. AUXILIO DE TRANSPORTE. Se le seguirá reconociendo auxilio de transporte al teletrabajador, teniendo en cuenta que la modalidad en que se encuentra laborando es suplementaria, es decir, que requiere estar varios días a la semana en la oficina.

OCTAVO. CAPACITACIÓN Y BIENESTAR SOCIAL. Los derechos contemplados para los empleados de la entidad en materia de capacitación y bienestar social serán los mismos para el teletrabajador.

NOVENO. CUSTODIA DE LOS ELEMENTOS DE TRABAJO. El teletrabajador se compromete a hacer un uso adecuado del equipo, así como de las herramientas que la empresa ponga a su disposición, y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales definidos por la entidad. En caso de mal uso de los equipos no acordes con las políticas de seguridad, contempladas en la Resolución N° ____, la responsabilidad por el daño o pérdida de los mismos será trasladada al teletrabajador. Finalizada la modalidad de teletrabajo, el teletrabajador debe reintegrar los equipos informáticos que se le haya asignado.

DÉCIMO. RIESGOS LABORALES. El teletrabajador autoriza a la Administradora de Riesgos Laborales y al funcionario que designe el área de Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad, a realizar visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo. No obstante, estas visitas deberán ser programas junto con el teletrabajador y no se podrán realizar de manera arbitraria y sin consentimiento de éste.

DÉCIMO PRIMERO. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS. El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos de la entidad será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y responsabilidad del teletrabajador, siguiendo los procedimientos establecidos por la entidad. El teletrabajador se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, las políticas de privacidad y de seguridad de la información que la entidad ha implementado, como también a:

- Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso único y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con la entidad.
- Cumplir con las medidas de seguridad que la entidad haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso.
- Así como a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.

DÉCIMO SEGUNDO. OBLIGACIONES DE LA ENTIDAD. La entidad debe realizar la verificación de las condiciones del centro destinado al teletrabajo para el cumplimiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, con la asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales, así como incluir al teletrabajador dentro del Sistema de Gestión de

Seguridad y Salud en el Trabajo y permitirle la participación en las actividades del comité paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por último, la entidad cumplirá con las obligaciones en riesgos laborales y en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo -SG-SST-, definidas en la normatividad vigente.

DÉCIMO TERCERO. OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL TELETRABAJADOR. El teletrabajador debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en la Resolución que implementa el programa de teletrabajo en la entidad. Así mismo, debe diligenciar el formato de Autor reporte de Condiciones de Trabajo con el fin de determinar los peligros presentes en el lugar de trabajo, sobre los cuales la entidad implementará los correctivos necesarios.

DÉCIMO CUARTO. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ley 1221 del 2008 del Congreso de la República de Colombia.
- Decreto 1295 de 1994 del Ministerio de Gobierno de la República de Colombia.
- Decreto 884 de 2012 del Ministerio del Trabajo de la República de Colombia.
- Ministerio de Tecnologías de Comunicación y Ministerio del Trabajo, Libro Blanco el ABC del Teletrabajo, versión 3.0. 2013. Disponible en: http://www.medellindigital.gov.co/Mediateca/repositorio%20de%20recursos/ColombiaDigital_ABCTeletrabajo.pdf .
- Ministerio de Trabajo, “GUÍA TÉCNICA PARA LA PROMOCIÓN DE LA SALUD Y LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS LABORALES EN EL TELETRABAJO”. 2012.
- Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España, NTP 412. TELETRABAJO: criterios para su implantación.
- Ministerio del Trabajo de la Republica de Colombia, ABC DEL DECRETO REGLAMENTARIO DE TELETRABAJO.
- Programa Piloto para la aplicación del teletrabajo en Suramericana S.A., filiales y subsidiarias.

- Ministerio de Trabajo, DOCUMENTO DE TRABAJO / Proyecto de actualización de la Resolución 1016 de 1989.
- Liberty Seguros ARL, PROGRAMA DE ORDEN Y LIMPIEZA, ARP.
- Folleto Hábitos Alimenticios, ARP.
- Guía Técnica en Seguridad y Salud en el Trabajo para el Implantación del Teletrabajo en Empresas, Colmena Vida y Riesgos Profesionales.
- Liberty Seguros ARL, Guía para Prevención de Riesgos y Actuación en Teletrabajo.