



EDICIÓN
• ESPECIAL •

NOTA TÉCNICA

PROPUESTAS PARA UNA POLÍTICA DE TELETRABAJO EN EL ESTADO DE CHILE

Ximena Pizarro

Cristian Pliscoff

Javier Fuenzalida

Eduardo Alvarado



ADVERTENCIA SOBRE EL USO DEL LENGUAJE

En el marco de avanzar hacia la equidad de género efectiva, una de las preocupaciones esenciales de quienes colaboran en este manual es el uso de un lenguaje que no discrimine o marque diferencias entre hombres y mujeres. Sin embargo, dado que aún no hay acuerdo sobre cómo hacerlo en español, y en honor a la simplicidad del lenguaje, este documento no distingue a hombres y mujeres en su redacción.

www.sistemaspublicos.cl • www.ingenieriaorganizacional.cl • www.inap.uchile.cl/ •
<https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-programmes/people-government-lab>

Esta nota técnica fue elaborada por el Centro de Sistemas Públicos (CSP), el Instituto de Asuntos Públicos (INAP) y el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) de la Universidad de Chile, y el People in Government Lab de la Escuela de Gobierno Blavatnik de la Universidad de Oxford. El documento es el resultado del proyecto “Cuando el teletrabajo en el Estado se hizo inevitable: Una oportunidad para el análisis y el desarrollo efectivo de esta modalidad laboral en el sector público” del Concurso Asignación Rápida ANID, Proyecto COVID0997. Esta iniciativa, cuyo investigador principal y director académico es el Dr. Javier Fuenzalida, cuenta con el financiamiento de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El contenido de esta nota técnica no representa necesariamente la opinión de las organizaciones que financian y/o apoyan el proyecto. Asimismo, cualquier error u omisión en el documento es de exclusiva responsabilidad de sus autores. Finalmente, la nota técnica se trabajó en paralelo con el “Manual de teletrabajo para organizaciones públicas en Chile”, que aborda elementos prácticos del Desarrollo del teletrabajo.”

Cómo citar esta nota técnica:

Pizarro, X., Pliscoff, C., Fuenzalida, J. & Alvarado, E. (2021). Propuestas para una política de teletrabajo en el Estado de Chile (Serie Sistemas Públicos Edición Especial). Santiago: Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Apoyan:



¿POR QUÉ UNA POLÍTICA DE TELETRABAJO PARA EL ESTADO?

La pandemia de COVID-19 ha llevado a muchas personas a adoptar prácticas de trabajo remoto bajo distintos formatos. Diversas encuestas aplicadas a nivel global apuntan a que una mayoría de personas comenzó a teletrabajar durante el año 2020, como consecuencia de las políticas de reducción de movilidad que han impulsado los gobiernos en contextos de crisis sanitaria (Boston Consulting Group, 2021; Eurofound, 2021; Pew Research Center, 2020; BID, 2020). La realidad no es muy distinta en Chile, pues hasta una de cada cuatro personas declaró teletrabajar durante el año 2020 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020) y algunos sondeos estiman un porcentaje aún mayor (Boston Consulting Group, 2021; PwC, 2020). Esta adopción forzosa del teletrabajo evidenció diferencias sustantivas en el progreso que tenían los países en sus políticas al respecto, las que han sido determinantes en las consecuencias que ha traído consigo esta modalidad laboral¹. En efecto, muchas de las personas y organizaciones que se iniciaron intempestivamente en el trabajo no contaban con la debida preparación para desarrollarlo (OECD, 2021).

Tanto en Chile como en perspectiva global, la administración pública se encuentra entre los sectores con mayor penetración del trabajo remoto debido a la crisis sanitaria (Eurofound, 2020; INE, 2020). Durante el primer semestre del año 2020, un 76% de los países de la OECD (17 de 25 de ellos) tuvieron más de la mitad de su fuerza laboral de gobierno central teletrabajando (OECD, 2021). A nivel nacional, dos tercios (66,4%) del total de funcionarios de 23 ministerios de la Administración Central del Estado —excluyendo al sector de salud— se vieron forzados a adoptar el trabajo a distancia a partir de marzo del año 2020². El porcentaje de servidores públicos bajo esta modalidad laboral hoy alcanza un 26% (Palacios J., 2021) y muy probablemente esta proporción se mantenga en niveles altos en adelante, incluso después de la crisis sanitaria. En efecto, evidencia levantada en otros países y sectores sugiere que, posterior a la pandemia de COVID-19, muchos de los regímenes de teletrabajo implementados quedarán instituidos y las personas tendrán una mayor preferencia por el teletrabajo (Pew Research

Center, 2020; Comisión Europea, 2021; OECD, 2021).

Previo a la pandemia del COVID-19, las políticas de teletrabajo para el sector público a nivel internacional eran puntuales, relativamente recientes y especialmente concentradas en países desarrollados. Una de las experiencias más relevantes en materia de teletrabajo es la de EE.UU., que comenzó el año 2001 mediante el *Transportation and Related Agencies Appropriations Act of 2001—Public Law 106-346*. Esta normativa estableció que las agencias americanas debían ofrecer, tanto como fuese posible, oportunidades y condiciones de teletrabajo para sus empleados, sin deteriorar su desempeño. En el caso de Reino Unido, en el año 2003 comienza a regir el teletrabajo, primero sólo para padres y madres, y luego a partir de 2014, como un derecho para todos los funcionarios públicos. En América Latina, Colombia ha sido un referente regional en la promoción y el impulso del teletrabajo desde el año 2008, tanto para el sector público como el privado. La política de teletrabajo colombiana ha establecido el marco institucional necesario para la puesta en marcha y la operación del teletrabajo, incluyendo legislaciones específicas (Ley 1.221, el Decreto 884 y la Resolución 2.886), así como guías jurídicas, sanitarias y de derecho laboral.

En Chile, aunque el sector privado cuenta solo desde el año 2020 con una normativa para desarrollar esta modalidad laboral (Ministerio del Trabajo, 2020), a la fecha no existe una política de este tipo para organismos del Estado. Antes de que la mayoría de los funcionarios del país comenzaran a trabajar excepcionalmente en formato remoto debido a la crisis sanitaria, existían solo cinco servicios públicos impulsando experiencias de teletrabajo³. Estas, por cierto, se encontraban en diversas fases de desarrollo: en algunos casos eran pilotos, mientras que otros programas tenían mayor antigüedad, contaban con estudios exploratorios de impacto y, consecuentemente, su alcance respecto del total de funcionarios era considerable (Soto et al., 2018; DIPRES, 2018; Fuenzalida et al., por publicarse). Se trata de verdaderas innovaciones en la gestión de personas del país, explicadas mayori-

¹ Por ejemplo, la reflexión presente en la siguiente columna ilustra esta situación. <https://www.elmostrador.cl/braga/2021/05/02/hombres-y-mujeres-en-tiempos-de-covid-un-cautiverio-involuntario/>

² Esto corresponde a 66.000 funcionarios que debieron teletrabajar de forma inesperada. Como referencia, toda la Administración Central del Estado del país cuenta con 24 ministerios y 389.108 funcionarios (Ministerio de Hacienda, 2020).

³ Más específicamente, el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), ChileCompra y la Contraloría General de la República.

tariamente por la iniciativa, motivación y compromiso particulares de directivos y equipos profesionales, los recursos organizacionales e individuales invertidos en estas experiencias, y grados relativamente superiores de modernización en los servicios que los habían impulsado (en comparación al resto del Estado)⁴.

La carencia de un marco normativo general y una política que promueva, regule, habilite y brinde el soporte necesario para el desarrollo efectivo e integral del teletrabajo en el Estado de Chile, ha supuesto una serie de adversidades para los servicios y funcionarios que han adoptado esta modalidad laboral. Es más, el trabajo remoto, sin un marco institucional adecuado, puede incluso exacerbar problemas previos y desigualdades estructurales en las organizaciones (OECD, 2021)⁵. Específicamente, respecto del trabajo remoto de funcionarios del país durante la pandemia de COVID-19, un 28% de ellos declara que su servicio le orientó sobre cómo realizar su labor en formato remoto, un 24% reporta haber recibido capacitación para el teletrabajo (un 7% manifiesta haberla recibido antes de la crisis sanitaria) y un 36% cuenta con un equipo portátil entregado por su organización (BID, 2021). Estos problemas han perjudicado la continuidad de las funciones de servidores públicos durante el trabajo

remoto en pandemia, les han sobrecargado laboralmente y han minado la salud y el bienestar de los funcionarios del país (BID, 2021).

Esta nota técnica busca entregar recomendaciones para el diseño institucional de una política de teletrabajo en el nivel central del sector público chileno. Estas se basan en el levantamiento, sistematización e integración de evidencia derivada a partir de entrevistas a actores clave y experiencias comparadas en materia de sistemas de teletrabajo en el Estado. Luego de esta introducción, se exponen elementos teóricos y conceptuales relevantes para desarrollar una política de teletrabajo en el sector público. En segundo lugar, se presenta la metodología utilizada para desarrollar una propuesta de política para el teletrabajo. En tercer lugar, se entregan los aspectos centrales que componen dicha propuesta, específicamente, su objetivo estratégico y los principios que la sustentan. Cuarto, se explican las cinco dimensiones para el adecuado diseño de la política de teletrabajo: gobernanza y actores clave, regulación (leyes, reglamentos), información y educación, soporte operacional y supervisión. Por último, se presentan algunas reflexiones al cierre.

⁴ INAPI fue reconocido en 2018 con el Premio de Excelencia Institucional otorgado por el Servicio Civil, gracias a su iniciativa de teletrabajo.

⁵ De hecho, los beneficios potenciales del teletrabajo sobre el bienestar y actitudes laborales de funcionarios serían menos evidentes para mujeres, aquellas personas cuyas ocupaciones requieren de una mayor rigidez horaria y quienes —por su condición socioeconómica— no cuentan con la infraestructura necesaria para ejercer esta modalidad laboral (Fuenzalida et al. por publicarse).

CONCEPTOS RELEVANTES PARA UNA POLÍTICA DE TELETRABAJO EN EL ESTADO

Las propuestas de diseño institucional para una política de teletrabajo se fundamentan en tres elementos teóricos esenciales. Más específicamente, estos corresponden a la definición de teletrabajo, un marco conceptual para identificar y estructurar las componentes esenciales de la política de trabajo remoto sugerida en el artículo, y el enfoque de sistemas. Esta perspectiva ha sido destacada por la literatura como esencial para el desarrollo de políticas públicas, especialmente las llamadas a abordar asuntos públicos complejos (OECD, 2017).

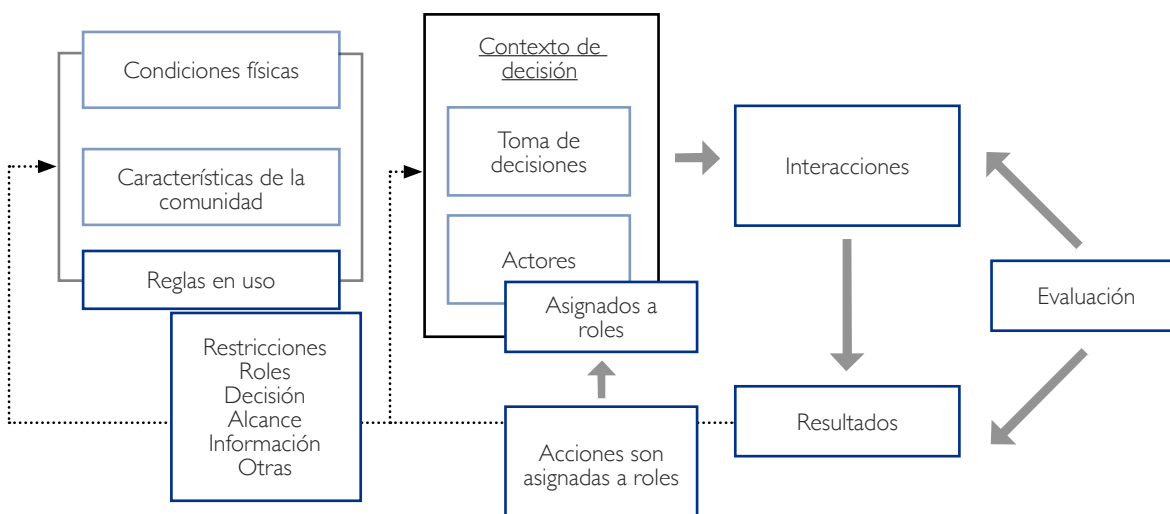
El teletrabajo constituye un modo de relación particular entre empleado y empleador que se sustenta fundamentalmente en el uso de tecnologías de información y comunicación y se realiza fuera de las instalaciones de la organización en la que se trabaja (OIT, 2020)⁶ para el desarrollo de las actividades por las cuales la persona ha sido contratada.

El **diseño institucional** permite identificar los componentes de la política pública de teletrabajo en el Estado y

estructurar las recomendaciones en virtud de ellas. En efecto, un primer desafío es determinar cuáles son las dimensiones fundamentales de esta política. North (1990) define a las instituciones como las reglas y restricciones que norman las interacciones que ocurren entre los individuos y las organizaciones. Estas son tanto formales como informales y permiten alcanzar los objetivos buscados por la sociedad. Elinor Ostrom (2011), por su parte, desarrolló un marco analítico de las instituciones (*Institutional Analysis and Development—IAD framework*), que incluye elementos adicionales a los planteados por North (1990), como la descripción de los patrones de interacción entre actores y la recursividad de estas relaciones para modificar las normas en uso, la evaluación de resultados y de las interacciones entre los actores (para luego hacer ajustes a las mismas), así como las características de la comunidad. La Figura 1 muestra las dimensiones incluidas en este marco.

Figura 1:

Dimensiones y relaciones relevantes para el diseño de una política pública de teletrabajo



Fuente: Adaptada de Schager & Cox en "Theories of the policy process- fourth edition" (2017)

⁶ En particular, la OIT define al teletrabajo como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como: teléfonos inteligentes, tabletas, portátiles y computadoras de escritorio, para el trabajo que se realiza fuera de las instalaciones del empleador. En otras palabras, el teletrabajo implica un trabajo realizado con la ayuda de las TIC y realizado fuera de las ubicaciones del empleador (OIT, 2020, p.6)

Las dimensiones de la Figura 1 guiaron el levantamiento de información para el diseño de la política pública de teletrabajo en el Estado. Por ejemplo, las condiciones físicas deberían reflejar las instalaciones que se requieren –tanto dentro de la institución como en el hogar de funcionarios– para una implementación exitosa del trabajo remoto. A su vez, las características de la comunidad consideran los distintos intereses y características propias de las organizaciones públicas clave para impulsar la política de teletrabajo en el país. Las **reglas en uso** representan las normativas vigentes en la materia y la posibilidad de otras que sean requeridas. El contexto de decisión considera a los actores del nivel central que, entre otros roles, entregarán lineamientos para el desarrollo de la política de teletrabajo en organizaciones del Estado. Adicionalmente, en cada servicio público, sus jefaturas superiores y los equipos designados para esta implementación tendrán espacios de toma de decisión para ajustar los lineamientos a la realidad de su organización. Por último, el diseño institucional de la política de teletrabajo en el Estado incluye las interacciones esperadas entre los actores, la relevancia de la **evaluación** de la implementación, y resultados esperados de la política.

Finalmente, las propuestas para avanzar hacia un sistema de trabajo remoto en el Estado se sustentan en el

enfoque de sistemas (De Savigny et al., 2009; OECD, 2017). Esta perspectiva considera la relevancia de los diversos aspectos que componen una política pública (**sistema**) y que son claves para el cumplimiento de sus propósitos, como sus actores e interacciones, las regulaciones, las rutinas organizacionales, las normas culturales, entre otras. El enfoque de sistemas promueve el foco analítico sobre el funcionamiento de la política pública **como un todo**, en donde las relaciones entre sus componentes cobran también especial relevancia para alcanzar sus objetivos estratégicos. Por consiguiente, esta mirada facilitará la articulación coherente de las recomendaciones de este documento en torno a propósitos comunes y alineará a los diversos organismos claves para la política de teletrabajo en torno a ellos. Esta vinculación implica considerar las relaciones existentes entre estas organizaciones, los objetivos que comparten y las complejidades e incertidumbres que un modelo de trabajo remoto –como el que se propone– significa para ellas. La aproximación holística que induce el enfoque de sistemas para el abordaje de asuntos públicos también permite una integración más fluida de la política de teletrabajo en el marco institucional de gestión de personas en el Estado.

METODOLOGÍA

Los métodos utilizados consideran el análisis de experiencias comparadas, entrevistas semiestructuradas y un taller de validación. Como primera aproximación, se identificaron aquellos países que la literatura especializada destaca por contar con sistemas de teletrabajo en el Estado. De ellos, se seleccionaron como casos de estudio aquellos con información actualizada y disponible (Yin, 2003)⁷. Finalmente, tres políticas de teletrabajo en el sector público fueron seleccionadas: Colombia (Sudamérica), Estados Unidos (Norteamérica) y Reino Unido (Europa). Cabe destacar que la unidad de análisis es la **política de teletrabajo**, por lo tanto, los datos levantados no corresponden a experiencias puntuales de organizaciones del Estado en los países señalados. Las dimensiones analizadas para cada caso incluyen el origen y la motivación de la política de teletrabajo, las condiciones habilitantes necesarias para su implementación y la normativa vigente que la regula. Algunas de las preguntas que orientaron en análisis en estos ámbitos son: ¿en qué contexto se desarrolló el teletrabajo como política pública?, ¿qué condiciones habilitan el desarrollo de teletrabajo?, ¿existen regulaciones específicas para esta modalidad de trabajo?, ¿cómo se resuelven los desafíos operacionales (tecnología, sanitarios, costos)? Finalmente, la evidencia levantada para cada caso fue sistematizada y triangulada. A partir de este análisis emergieron ideas esenciales para las propuestas de esta nota técnica. El detalle con todas las dimensiones de análisis, sus preguntas de investigación y los resultados obtenidos por cada sistema de teletrabajo analizado se encuentra disponible en el Anexo A.

Como segunda fuente de información, se realizaron 13 entrevistas a actores claves del país. Estos fueron seleccionados considerando su rol actual en el marco institucional de gestión de personas en el Estado y/o su experiencia liderando iniciativas piloto de teletrabajo en el Estado (INAPI, SUSESO, INE). Estas características les permiten contar con una visión privilegiada para comprender mejor cómo se puede desarrollar el teletrabajo en el sector público, así como los cambios necesarios para asegurar una implementación exitosa de esta modalidad laboral. En general, el análisis de las entrevistas semiestructuradas permitió examinar los beneficios y riesgos del teletrabajo

en el sector público, los desafíos que tiene el país para desarrollar un sistema integral y efectivo de teletrabajo en el Estado y las formas para avanzar en esta materia.

A partir de la triangulación de los hallazgos derivados de las entrevistas y el análisis de experiencias comparadas se elaboraron propuestas específicas para impulsar un sistema de teletrabajo en el Estado en el país⁸. Estas sugerencias fueron presentadas, analizadas y validadas en un taller con actores relevantes. En este caso, los criterios de selección de quienes participaron son relativamente similares a las de las entrevistas semiestructuradas. Se invitó a autoridades y representantes de instituciones claves para el diseño y la implementación de un potencial sistema de teletrabajo en el sector público en Chile, a directivos que a la fecha han impulsado iniciativas piloto de teletrabajo y a expertos en materia de gestión de personas en el Estado. El listado completo de asistentes y su filiación organizacional aparece en el Anexo D. El taller fue grabado para luego analizar en detalle los consensos y disensos en torno a las propuestas planteadas. Esta instancia permitió ajustar, validar y priorizar las recomendaciones disponibles al final de este documento. Con todo, cabe destacar que las sugerencias de este artículo son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan la postura personal de quienes asistieron a instancias de validación, ni tampoco de las instituciones a las que representan.

PROPUESTAS PARA UNA POLÍTICA DE TELETRABAJO EN EL ESTADO

Las sugerencias específicas para una política de trabajo remoto en el Estado de Chile se organizan en tres ámbitos. El primero de ellos corresponde a los objetivos estratégicos y los principios de base sobre los cuales esta política se diseñará, implementará y evaluará. El segundo comprende a los actores claves, sus roles, atribuciones y las interacciones que estos debieran tener. El tercero considera las funciones y componentes esenciales de la política de teletrabajo.

⁷ El criterio de factibilidad propuesto por Yin (2003) indica que se requiere contar con información suficiente para responder la pregunta de investigación.

⁸ Es importante mencionar que los casos analizados tanto a nivel nacional como internacional tienen contextos y características propias que hacen difícil su comparación con otros casos. No obstante, de todas formas, constituyen una fuente de aprendizaje para identificar los elementos claves que permiten una implementación exitosa.

OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA DE TELETRABAJO EN EL ESTADO

La política de teletrabajo que se propone tiene por objetivo el desarrollo efectivo e integral de esta modalidad laboral por parte de funcionarios y servicios públicos. De esta forma será posible avanzar en un mejor empleo público y gestión de personas en el Estado. También, desde una perspectiva más general, la implementación de una política de teletrabajo en el sector público podría implicar un avance sustantivo en la modernización del Estado, con implicancias que van más allá del área de recursos humanos. Es más, el enfoque de sistemas en el desarrollo de la política supone que hay varias dimensiones de la gestión pública adicionales involucradas, como la transformación digital, la gestión del desempeño y el diseño presupuestario, por mencionar algunas.

Los principios de la política de teletrabajo en el Estado de Chile constituyen atributos estratégicos que debieran orientar su diseño, implementación, monitoreo y evaluación, así como su mejora continua. Estos principios suponen el impulso de medidas que tengan una expresión concreta en la política de teletrabajo.

Flexibilidad

El teletrabajo debe desarrollarse ajustándose al contexto y las características de las organizaciones donde esta política sea adoptada, tales como su misión, objetivos, recursos y el tipo de bienes y servicios públicos que deben entregar a la ciudadanía. Esta flexibilidad implica que las jefaturas de los servicios son las que deben decidir si impulsar una política de trabajo a distancia y los esquemas a ofrecer (tales como completamente remoto o bien parcial). La voluntariedad del desarrollo del teletrabajo por parte de cada servicio —representada en la decisión de su jefatura máxima— contrasta con el caso de Reino Unido, donde el trabajador tiene el **derecho** de optar al teletrabajo y su organización **tiene** que ofrecer esta modalidad. Los funcionarios pueden decidir si adoptar voluntariamente (o no) el teletrabajo y cesar el ejercicio de sus labores bajo este formato, siempre en acuerdo con el servicio respectivo. Además, las organizaciones públicas, por razones estrictamente fundadas y con la debida antelación, pueden terminar el régimen de trabajo remoto. Todas estas decisiones, relativas al comienzo, modalidad y término del teletrabajo, deben tomarse procurando no perjudicar el bienestar de funcionarios, ni tampoco el funcionamiento regular del servicio.

Aunque la política de teletrabajo sugerida sea flexible, esto no excluye que tanto organizaciones públicas como sus trabajadores cumplan con ciertas responsabilidades y estándares esenciales en su desarrollo respectivo del trabajo remoto, tales como continuidad del servicio, respeto a los derechos de los trabajadores, entre otros aspectos.

Gradualidad

El avance paulatino de la política de teletrabajo tiene implicancias en su desarrollo tanto en el Estado como en cada servicio público que la adopte. La implementación del teletrabajo debe ser la expresión de un trabajo colectivo en la organización, tomando en cuenta sus estándares de gestión iniciales sobre diversos ámbitos claves, como la digitalización de sus procesos, las políticas de ciberseguridad, el desarrollo de plataformas de trabajo online, las competencias digitales de funcionarios, los mecanismos efectivos de gestión del desempeño individual y colectivo, el clima organizacional y las relaciones con las asociaciones de funcionarios, y el liderazgo que tienen directivos y jefaturas. La política de teletrabajo debe exigir niveles de funcionamiento mínimos en estas y otras dimensiones de gestión. Cumpliendo estos estándares, es posible iniciar la implementación del teletrabajo en forma gradual, aumentando las unidades organizacionales y el número de funcionarios que son susceptibles de ejercer sus funciones bajo este formato. Esta progresión está supeditada a avances en la modernización interna de los servicios.

El principio de gradualidad también atañe al desarrollo general de esta política en el sector público. Por lo tanto, esta debería comenzar con un conjunto acotado de programas piloto en distintos servicios. Estos debieran ampliarse en la medida que se levante y sistematice evidencia para aprender e impulsar mejoras continuas en la política de trabajo remoto. La gradualidad también implica una progresión en los grados de formalidad de esta modalidad laboral, siempre y cuando este avance garantice un mejor funcionamiento de la política de teletrabajo en el Estado.

Consistencia

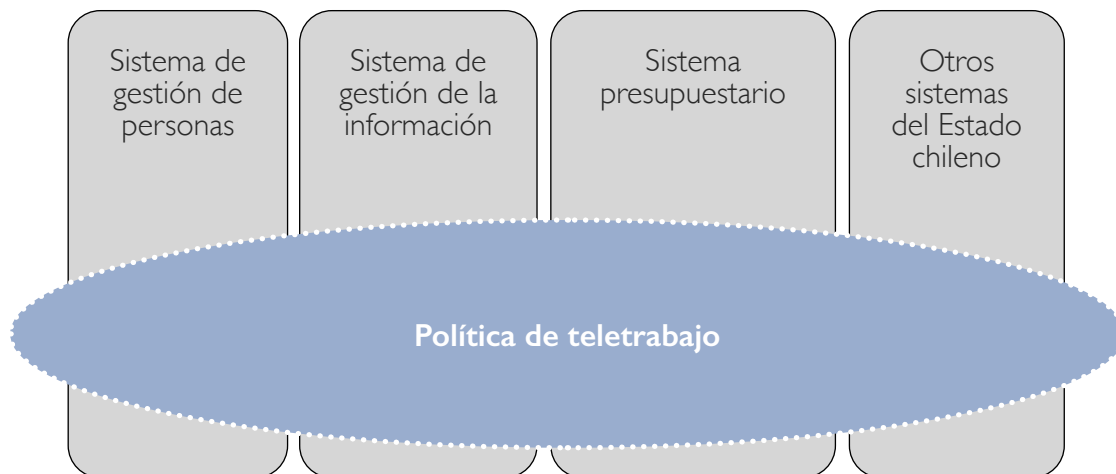
Un modelo de teletrabajo se debe pensar en el marco de la política de gestión estratégica de personas en el sector público. Otros sistemas y reformas relevantes para la modernización del Estado del país también deben ser considerados. Desde el año 2012 existe en Chile el

Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado (DNSC, 2018a), establecido por la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC). Esta ha sido refrendada por las normas de aplicación general de la misma DNSC el año 2018 (DSNC, 2018b). Sin duda, la política de teletrabajo en el Estado chileno debe ser consistente con el Modelo de Gestión de Personas que rige a los servicios públicos.

Desde una perspectiva más general, la política de teletrabajo se relaciona transversalmente con distintos sistemas

administrativos en el Estado, como los de gestión de personas, gestión de la información, gestión del desempeño y el sistema presupuestario, entre otros (ver Figura 2). Implementar una política de teletrabajo produce cambios en estos sistemas y estos también influyen en cómo se diseña la política. Por ejemplo, esta modalidad laboral requiere de mediciones de desempeño basadas en objetivos. Sería esperable que un mayor avance en el trabajo a distancia repercuta en una transformación en la forma de evaluar el desempeño individual en el Estado.

Figura 2:
Sistema de teletrabajo reflejado transversalmente



Inclusión y enfoque de género

Para desarrollar una correcta política de teletrabajo en el Estado es fundamental incorporar una perspectiva de inclusión y equidad de género en cada una de las acciones que definen esta modalidad laboral. Esto implica analizar exhaustivamente los efectos que el teletrabajo puede significar para quienes, por diversos motivos, podrían verse particularmente perjudicados por una medida como ésta. Entre ellos destacan las personas que se encuentren en situación de discapacidad y/o tienen responsabilidades de cuidado. Este análisis requiere reconocer previamente las barreras y discriminaciones con las que estos grupos deben lidiar. Bajo ningún punto de vista el teletrabajo debe transformarse en una nueva forma de exclusión o desventaja para quienes forman parte de un servicio. Además, se debe asegurar la igualdad de trato hacia los funcionarios. Es por esto también que el teletrabajo debe ser voluntario (tal como se hace en Colombia, Estados Unidos y Reino Unido) y debe contar con mecanismos de postulación transparentes y legítimos ante los funcionarios.

ACTORES CLAVES, ROLES, ATRIBUCIONES Y RELACIONES

Como ya ha sido señalado, la política de teletrabajo en el Estado de Chile debe generar las condiciones para pasar de experiencias aisladas de teletrabajo a una política a la

cual se vayan sumando instituciones, ajustando el proceso a sus necesidades y particularidades. Para que la política de teletrabajo se desarrolle adecuadamente requiere la participación de una serie de actores, así como de una forma de organización, que estimule procesos de aprendizaje colectivo, dejando espacio a las particularidades. En la Tabla 1 se presenta el listado de actores o instituciones que deben cumplir un rol en el marco de esta política. Cada actor debe aportar al desarrollo de la política desde su ámbito de competencia y **expertise** particular. En ese sentido, el rol rector es el que le cabe a quien dirige y coordina la política, velando por la coherencia y consistencia de ésta, así como que cada actor sume sus esfuerzos al trabajo cooperativo. Pero junto con este rol rector, se reconocen otros actores cuyo rol será aportar tanto en la etapa de diseño, implementación, seguimiento y/o evaluación de la política. Estos roles se entienden desde una lógica de proceso que tiene la política, cada uno de los cuales tienen un sentido u orientación diferente. Pero junto con reconocer los actores y roles que se deben cumplir en la política, es pertinente asignar una función a cada actor; de forma de determinar las responsabilidades que se derivan de estas. Como se puede apreciar en la tabla, se distinguen las funciones de regulación, supervisión, soporte y gestión del conocimiento. Cada una de estas funciones se desarrolla con más detalle en la siguiente sección.

Tabla I: Actores, roles funciones y responsabilidades de los participantes en la política de teletrabajo

ACTOR	ROL	FUNCIÓN	RESPONSABILIDADES
Servicio Civil	Rector del sistema de teletrabajo	Regulación	Dirigir el diseño de la implementación del teletrabajo en el sector público, velando por la coherencia con el resto de la política de gestión de personas del Estado.
		Supervisión	Convocar a actores participantes.
		Gestión del Conocimiento	Impulsar el avance de la política pública de teletrabajo.
		Soporte Operacional	
Servicio Civil	Rector del sistema de teletrabajo	Regulación Supervisión Gestión del Conocimiento Soporte Operacional	Desarrollar capacitaciones que apoyen a las y los directivos de las instituciones, así como a actores relevantes en el proceso.
			Orientar a las instituciones en los ajustes organizacionales necesarios para la implementación de la modalidad de teletrabajo, por ejemplo, en capacitación.
			Mantener comunicación constante con el coordinador de teletrabajo en cada institución.
			Sistematizar buenas prácticas y transferencia de experiencias, desarrollando un sitio web como es el que tiene Estados Unidos.
			Sistematizar datos relevantes para la evaluación de la política, como: personas capacitadas, cantidad de funcionarios teletrabajando, datos de productividad, etc.
			Velar por la gestión del conocimiento de esta política.
			Actualizar y difundir las orientaciones presentes en el Manual de teletrabajo para organizaciones públicas en Chile.
DIPRES	Apoyo en diseño e implementación	Supervisión Gestión del Conocimiento	Facilitar el análisis presupuestario que permita a las instituciones ofrecer la modalidad de teletrabajo.
			Proponer e implementar un sistema de seguimiento de los efectos del teletrabajo en las instituciones, diferente de los ya existentes en PMG.
			Señalar el impacto financiero que pudiesen tener algunos lineamientos de la política de teletrabajo, de forma que sean incluidos en las discusiones presupuestarias pertinentes.
SUSESO	Apoyo en diseño e implementación	Supervisión Soporte	Orientar a la política de teletrabajo en materias de seguridad y salud laboral para la modalidad de teletrabajo.
			Apoyar el diseño de reglamentos y decretos que normen ámbitos de seguridad y salud laboral.
			Definir rol de actores relevantes como Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.

ACTOR	ROL	FUNCIÓN	RESPONSABILIDADES
Ministerio Secretaría General de la Presidencia / División de Gobierno Digital	Apoyo en diseño e implementación	Supervisión Soporte	Apoyar en el desarrollo de las plataformas digitales que faciliten el teletrabajo.
			Apoyar en la capacitación de funcionarios en materias de tecnologías y ciberseguridad.
			Otorgar lineamientos en materia de ciberseguridad. A su vez, orientar respecto de los sistemas a utilizar.
			Generar relaciones virtuosas entre los procesos de transformación digital del gobierno y la instalación del teletrabajo en los servicios públicos.
			Proponer y actualizar lineamientos referidos a la dimensión tecnológica del teletrabajo, así como la vinculación con otras iniciativas ya desarrolladas en materia de digitalización (como es el caso de la firma digital).
ANEF	Apoyo en diseño, Implementación y seguimiento	Supervisión Gestión del Conocimiento	Velar por los intereses de los funcionarios en el diseño de la modalidad de teletrabajo.
			Informar de situaciones que puedan ir en contra de los intereses y derechos de los funcionarios durante la implementación.
			Velar por el respeto de las condiciones laborales y recursos asociados por parte del empleador.
Contraloría	Apoyo en diseño e implementación	Regulación	Velar por el ajuste a derecho de los actos administrativos utilizados para la implementación de la modalidad de teletrabajo y fiscalizar sus cumplimientos en estas prácticas.
Comité de Seguimiento de la Política de Teletrabajo del Estado Chileno	Seguimiento y evaluación de la implementación	Supervisión Soporte Operacional Gestión del Conocimiento	Verificar la correcta implementación de la política pública.
			Verificar el diseño de cada institución en materias de teletrabajo, apoyando en caso de ser necesario. En esta tarea es de particular importancia el uso del Manual de teletrabajo para organizaciones públicas en Chile ⁹ .
			Compartir experiencias sobre implementación del teletrabajo, de forma de crear una comunidad de aprendizaje sobre el tema.
Red de Coordinadores de Teletrabajo	Implementación y seguimiento	Soporte Operacional Gestión del Conocimiento	Alinear las políticas de teletrabajo del nivel nacional, a las de cada servicio o ministerio.
			Dar seguimiento a las reglas generales de la política de teletrabajo en el Estado.
			Entregar información a la Dirección Nacional del Servicio Civil respecto de la marcha del teletrabajo en cada servicio.

⁹ Revisar: Soto, T., Andrade, M., Pavez, A., Inostroza, J., Depolo, S., Alvarado, E., Fuenzalida, J. y Barahona, A. (2021). *Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile*. Santiago: Centro de Sistemas Públicos.

La organización para el funcionamiento de esta política pretende ser la mínima necesaria para que ésta sea flexible, acotada y sustentada en las instituciones que ya poseen competencia en estas materias. Supervisando esta política de teletrabajo estará la Dirección Nacional del Servicio Civil que dentro de sus competencias posee específicamente la referida a “regular la gestión de personas en el Estado” (BCN, 2016)¹⁰. Es por ello que se propone que dentro de la DNSC se defina un encargado de la política que actuaría como un **Coordinador General de Teletrabajo**, cuya responsabilidad sea dar seguimiento y proponer acciones para el desarrollo, monitoreo y evaluación de la política en las instancias correspondientes. Además, esta figura será el nexo con los coordinadores de teletrabajo en cada servicio (iniciativa que se implementó con éxito en Estados Unidos), quienes conformarán la **Red de Coordinadores de Teletrabajo**, que se explicará más adelante.

Como segundo componente de esta gobernanza de la política estará la creación de un **Comité Directivo de la Política de Teletrabajo**, instancia que efectuará la dirección superior de esta política y velará por el cumplimiento de su objetivo y funciones estratégicas. Las instituciones que deben formar parte de este Comité son la DIPRES, SU-SESO, La División de Gobierno Digital del MINSEGPRES, y como representante de los funcionarios públicos, la ANEF¹¹. Esto último reviste especial importancia, porque incorpora un elemento fundamental para que todas las perspectivas involucradas en el tema se tomen en cuenta y se implemente una política sólida y consistente con

la realidad de los ministerios y servicios públicos chilenos. Este Comité debe articularse con otras instancias relevantes en materia de modernización del Estado, tales como la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda, o el Comité Asesor Presidencial en la materia, de forma de buscar sinergias que pudiesen apoyar la implementación de la política de teletrabajo. Por último, se considera que la Contraloría General de la República debe cumplir su rol de velar por la legalidad de los actos administrativos y de oportunidad de gasto, por lo que el análisis que realice de las decisiones será fundamental, tanto a nivel de cada servicio como del sistema en general.

Un último elemento de la gobernanza de la política de teletrabajo, que busca generar coordinación entre los servicios, ministerios y el nivel central, es la **Red de Coordinadores de Teletrabajo**¹², la cual estará conformada por los encargados de teletrabajo en cada servicio público o ministerio, y tendrá la función de facilitar el aprendizaje colectivo sobre los diferentes aspectos de preparación y desarrollo del teletrabajo. Esta red será apoyada por la DNSC, para que pueda gestionarse de forma rápida. Esta red cumple una labor fundamental para alinear las directrices generales de la política con las prácticas de cada servicio. Está pensada como una plataforma de aprendizaje y colaboración más directa y regular. Las interacciones entre los distintos actores pueden observarse en la Figura 3.

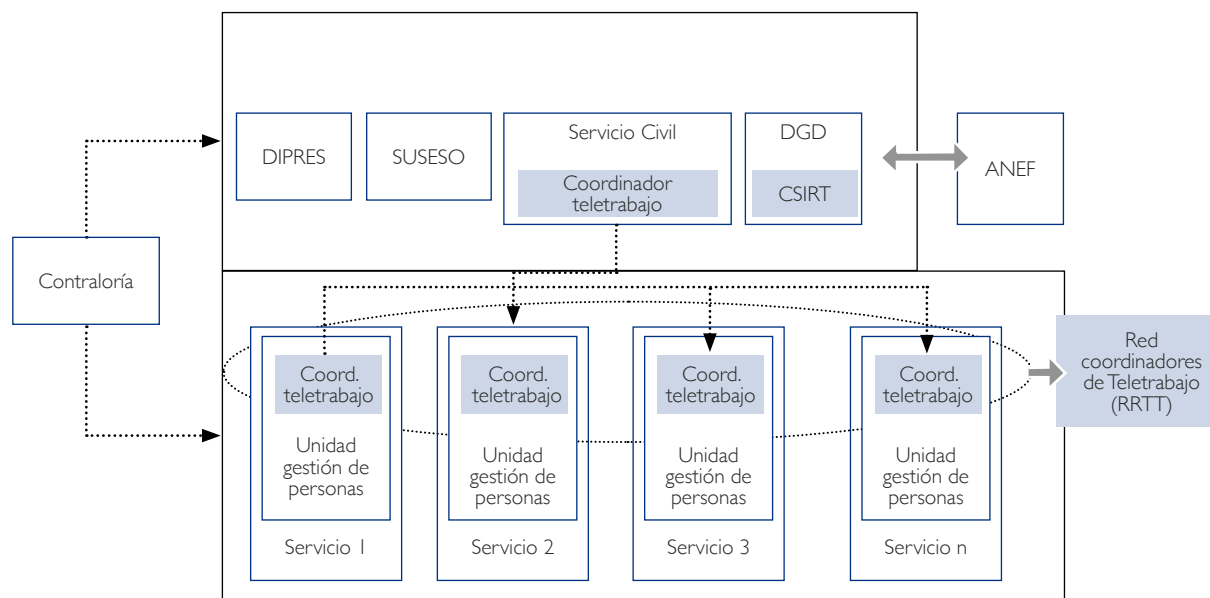
¹⁰ Revisar Soto et al. (2021).

¹¹ Ley 20.955 de 2016 que modifica la Ley 19.882 (de creación del Servicio Civil), la que fortalece la Dirección Nacional de Servicio Civil, a través de nuevas funciones y atribuciones, que le permiten impartir directrices y ejercer tareas de coordinación y supervisión en materias de gestión y desarrollo de personas a los Ministerios y sus servicios (Biblioteca del Congreso Nacional, 2016).

¹² Para más detalles sobre el rol de los coordinadores de teletrabajo ver Manual de teletrabajo para organizaciones públicas en Chile.

Figura 3:

Roles y vinculación entre actores en las distintas etapas del proceso



Este modelo de gobernanza no busca generar más carga burocrática a la gestión del Estado. Por el contrario, lo que espera es, a partir de las funciones actuales de servicios y ministerios, facilitar el trabajo colectivo y mancomunado, generando dispositivos de coordinación. Además, la propuesta de gobernanza se piensa a partir de los principios de la política, ya definidos previamente, por ello es necesario tener presente que en el Estado convivirán servicios y/o ministerios que tengan mayor nivel de desarrollo del teletrabajo con otros con uno menor. Las entidades de coordinación como el Comité de Seguimiento y la Red de Coordinadores de Teletrabajo tienen como objetivo facilitar el trabajo colaborativo y, de esta forma, generar las mayores sinergias que permitan el desarrollo de las acciones necesarias para aumentar la cobertura del teletrabajo en el Estado chileno. Esto permitirá diseñar intervenciones más pertinentes, sustentadas en procesos de aprendizajes propios de cada organización participante. De hecho, quienes ejerzan la Jefatura Superior de Servicio podrán compartir la factibilidad real que tiene cada organismo para la implementación de esta modalidad de trabajo, la cual estará vinculada a aspectos tales como la cultura organizacional, la capacitación interna y el nivel

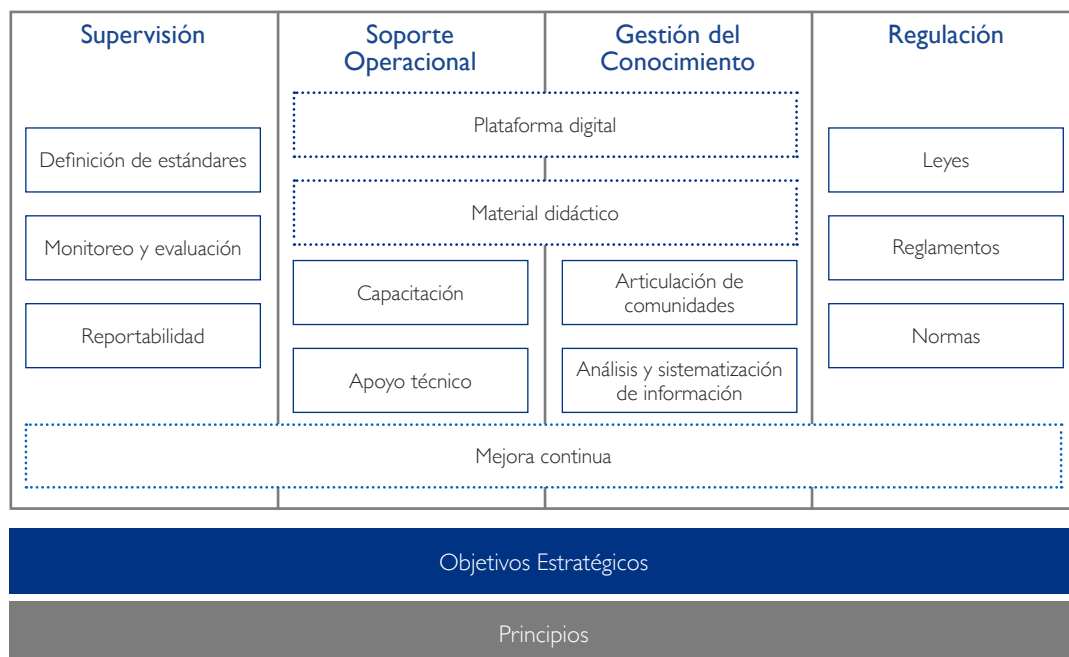
de digitalización, así como las áreas susceptibles de ser teletrabajables.

FUNCIONES ESTRATÉGICAS Y COMPONENTES DE LA POLÍTICA DE TELETRABAJO

La Figura 4 representa la estructura de la política de teletrabajo que se propone. En la base se encuentran sus objetivos estratégicos y principios esenciales, descritos en la sección anterior. Sobre ellos, se erigen las funciones clave que la política de trabajo remoto debe cumplir: **regulación, gestión del conocimiento, soporte y supervisión**. Cada una de ellas contiene componentes esenciales que deben ser considerados en detalle para el diseño del sistema de teletrabajo. Estos son, en general, productos, actividades o servicios que la política debe generar. Cabe destacar que estas componentes no corresponden exclusivamente a una función esencial y pueden responder a más de una de ellas.

Figura 4:

Productos y servicios estratégicos de la política de teletrabajo.



La función de regulación consiste en establecer y actualizar —cuando sea necesario— marcos normativos pertinentes que faciliten y regulen la instalación de la política de teletrabajo en los servicios públicos del país, como cambios de ley, normas de aplicación general y reglamentos. Un primer paso es partir por actualizar estos marcos normativos para permitir la implementación del teletrabajo en el sector público, ya sea mediante una nueva norma de aplicación general o una reforma al Estatuto Administrativo. Asimismo, es necesario definir leyes, reglamentos o normas que establezcan estándares mínimos en la forma en la que, tanto organizaciones como funcionarios, implementan el trabajo remoto. Las determinaciones sobre qué modificaciones normativas deben hacerse y cuándo hacerlas deben ser tomadas por la DNSC y el Comité de Seguimiento de la Política de Teletrabajo, habiendo consultado y coordinado estas disposiciones con los otros actores institucionales pertinentes, según el cambio legal en cuestión (ver Tabla 1). En esta línea, por ejemplo, se deben salvaguardar aspectos fundamentales como el derecho a la desconexión de trabajadores, la salud laboral en contextos de teletrabajo, así como la continuidad de servicios y niveles de productividad esperados. Por cierto, esto requiere inexorablemente la formalización de la modalidad de trabajo a distancia en los contratos de funcionarios.

La supervisión implica el diseño y aplicación de instrumentos de monitoreo y evaluación a nivel organizacional e individual para el desarrollo de trabajo remoto en sus distintas etapas. También comprende la retroalimentación respectiva en función de los resultados que se obtengan, mediante orientaciones de mejora con distintas proyecciones temporales (corto, mediano y largo plazo) y la supervigilancia de la implementación de éstas por parte de servicios públicos. Estas funciones de monitoreo, evaluación, retroalimentación y mejora continua no solamente se restringen al desarrollo del teletrabajo a nivel organizacional, sino que comprenden también la política general de trabajo remoto. La DNSC, en conjunto con el Comité de Seguimiento de la Política de Teletrabajo, serán las entidades encargadas de supervisar el desarrollo de la política de teletrabajo en los distintos niveles descritos.

La supervisión del teletrabajo hacia organizaciones y sus funcionarios debe estar informada por un conjunto de estándares mínimos predefinidos en función del grado de avance del teletrabajo en los servicios públicos. Estos

lineamientos se basarán en el Manual de teletrabajo para organizaciones públicas en Chile, así como en la sistematización de la evidencia que se vaya levantando respecto de experiencias de teletrabajo en el Estado (también una función esencial de la política de trabajo remoto). En efecto, existen una serie de condiciones habilitantes para iniciar y desplegar el teletrabajo en servicios públicos, como mecanismos de gestión del desempeño individual y colectivo efectivos, un clima organizacional y relaciones con asociaciones de funcionarios adecuados, el liderazgo de directivos y jefaturas, la digitalización de procesos, políticas de ciberseguridad, contar con plataformas de trabajo online y altas competencias digitales de funcionarios. Debiese ser responsabilidad de las entidades a cargo de la supervisión el que estos estándares se cumplan, especialmente antes de autorizar iniciativas de trabajo remoto en servicios públicos. Cada una de estas instancias de evaluación y retroalimentación deben quedar plasmadas en reportes ejecutivos para las organizaciones y en planes de acción para abordar aquellas brechas necesarias para desarrollar trabajo remoto.

Idealmente deben elaborarse informes públicos sobre el funcionamiento de la política de teletrabajo con una periodicidad, al menos, semestral. Evidentemente, la frecuencia de esta reportabilidad podrá ser menor a medida que el trabajo remoto en el Estado se consolide en el tiempo.

El soporte operacional busca garantizar que los servicios públicos y sus funcionarios cuenten con los insumos y la asistencia necesarios para la puesta en marcha y la implementación del teletrabajo. De algún modo, este rol es complementario al de supervisión de que estas condiciones se cumplan por parte de las organizaciones. La DNSC y el Comité de Seguimiento de la Política de Teletrabajo tomarán las medidas necesarias para apoyar a los servicios, de modo que estos puedan alcanzar los requerimientos necesarios para el trabajo remoto.

Este soporte tendrá formas diversas y, por tanto, la DNSC y el Comité podrán proveer directamente algunos insumos y servicios a organizaciones públicas, o bien establecer medidas para que sean los propios servicios públicos los que busquen particularmente el contar con ellos. También es posible que sean otros actores institucionales claves los que —a sugerencia de la DNSC— proporcionen estos insumos o servicios para apoyar el teletrabajo en organizaciones públicas. En particular, es posible que

la misma DNSC forme directamente a los encargados de teletrabajo en los servicios públicos respecto de esta modalidad laboral y que, además, proporcione material didáctico sobre trabajo remoto a las distintas audiencias en servicios públicos. Un buen punto de partida para la elaboración de dicho material es el Manual de teletrabajo para organizaciones públicas en Chile. Las instancias de formación permitirán homogeneizar asuntos como los derechos de los funcionarios al momento de implementar el teletrabajo, las exigencias a los superiores, las condiciones laborales para el teletrabajo, etc. Contar con estas capacitaciones debe ser un factor habilitante para iniciar o continuar con el teletrabajo en los servicios. Adicionalmente, la DNSC debe prestar apoyo técnico —a través de los coordinadores de teletrabajo— antes y durante la implementación del trabajo remoto en los servicios. Por otro lado, estas últimas entidades serían las encargadas de proporcionar dispositivos tecnológicos, elementos ergonómicos y de seguridad laboral para sus teletrabajadores. Sin embargo, es esencial que la DNSC determine con claridad qué elementos deben ser proporcionados a los funcionarios para estos efectos. En materias de modernización o de transformación digital, la División de Gobierno Digital puede apoyar con lineamientos técnicos para la actualización de plataformas o mejora en los procesos internos. En este rol se incluye también a CSIRT, quien es el ente técnico a cargo de los estándares de ciberseguridad, pudiendo apoyar en materias de seguridad de la información. Es importante que estas instancias de soporte técnico sean coordinadas mediante el Comité de Seguimiento de la Política de Teletrabajo.

La **gestión del conocimiento** considera la recolección, análisis, sistematización y comunicación efectiva de información clave sobre el teletrabajo a diversas audiencias (como directivos, jefaturas, profesionales de áreas de gestión de personas, funcionarios, usuarios externos), la

articulación de comunidades de aprendizaje, el diseño y desarrollo de instancias de diálogo colectivo y la elaboración de propuestas para la retroalimentación y mejora continua de la política de teletrabajo en el Estado. Esta función requiere además de una plataforma tecnológica (como es el sitio de Estados Unidos www.telework.gov, que incluye todos los detalles de la política y orientaciones para su implementación), que se constituya como un canal en donde ocurra gran parte de las actividades y los procesos de gestión del conocimiento¹³. Este espacio virtual será un repositorio con material didáctico para funcionarios y servicios, complementando la función de soporte operacional en la implementación del teletrabajo.

Finalmente, un proceso relativamente transversal a todas las funciones de la política de teletrabajo que se propone es la mejora continua. La información derivada del análisis y sistematización de evidencia sobre trabajo remoto permitirá la actualización o creación de marcos normativos para mejorar el funcionamiento del teletrabajo. Es por ello que los servicios que implementen esta modalidad deben hacer seguimiento a su implementación y compartir la información generada de sus evaluaciones internas con los actores del Comité de Seguimiento de la Política de Teletrabajo. Adicionalmente, es importante incluir en estas conversaciones a la ANEF, entidad que ha tenido una activa representación de las inquietudes de los funcionarios en esta materia. Asimismo, la mejora continua también será dada a conocer por la información que emane del monitoreo y evaluación de la política general de teletrabajo en el Estado. Estas acciones de mejora sin duda tienen repercusiones en nuevos estándares para el desarrollo del trabajo remoto, así como en nuevos o mejores insumos y asistencia para alcanzarlos, los que deben ser proporcionados a servicios y funcionarios.

¹³ Los casos de Estados Unidos y Colombia son muy buenas referencias en esta materia, teniendo sitios dedicados exclusivamente a su política de teletrabajo. Para mayor información en el caso de Estados Unidos visitar <https://www.telework.gov/> y para Colombia <https://www.teletrabajo.gov.co>.

REFLEXIONES AL CIERRE

Considerando la ausencia de una política formal de teletrabajo en el Estado de Chile y el creciente predominio de esta modalidad laboral en el sector público, esta nota técnica aporta con algunas propuestas en algunas dimensiones esenciales en la materia. Estas recomendaciones fueron estructuradas de forma tal que permitan contar con un primer diseño institucional general para una política de teletrabajo en el Estado. Esta organización considera sus objetivos principales y principios fundamentales; sus actores claves, sus roles, atribuciones y relaciones; y sus funciones, actividades, productos y servicios estratégicos. El esfuerzo por articular de algún modo las propuestas de esta nota técnica guarda estrecha relación con el enfoque de sistemas que promueve el diseño institucional de la política pública de teletrabajo. De esta manera, sería un error entender cada una de estas recomendaciones de manera aislada.

Evidentemente, las propuestas constituyen una primera aproximación hacia la política de teletrabajo en el sector público en el país y, por tanto, un primer esfuerzo por abordar las brechas existentes en el marco institucional vigente para impulsar esta modalidad laboral. Las reco-

mendaciones de este artículo permiten configurar una agenda de temas **mínimos** para diseñar, implementar y evaluar una política de trabajo remoto en el Estado. Muy probablemente algunos aspectos pueden no haber sido considerados por este diseño institucional. También es posible que el abordaje de ciertos temas requiera mayor profundidad en el futuro. Es más, es esperable que así sea. No existe mucho conocimiento sobre cómo desarrollar el teletrabajo en el sector público y, por consiguiente, su implementación representa una verdadera innovación en el Estado. Esto supone que nuevos avances de esta política ocurrirán prácticamente en simultáneo con la generación de nuevo conocimiento al respecto. Se espera que sea el debate público –informado progresivamente a partir de la evidencia internacional sobre trabajo remoto en el Estado y las experiencias nacionales en la materia– el que permita identificar y abordar nuevos temas o bien tratarlos con mayor profundidad. Esta nota técnica pretende ser una contribución a dicho debate.

ANEXOS

ANEXO A: CASOS ANALIZADOS Y MATRIZ DE SÍNTESIS DE EXPERIENCIAS COMPARADAS

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Origen	Contexto de política pública (cuando se lanza la iniciativa).	Se identifica un énfasis en el desarrollo de "trabajo flexible". Además, una diferencia importante entre si el teletrabajo es considerado un derecho o una decisión de las organizaciones.	En este caso, el origen se encuentra en la introducción de modificaciones laborales promovidas por el Gobierno en 2012, con el fin de promover esta modalidad laboral en el país. El proceso de socialización posterior incluye el propio manual. Es decir, la idea del manual emana de una decisión gubernamental.	El teletrabajo se enmarca en una iniciativa más amplia de "trabajo flexible", a la cual todos los funcionarios tienen derecho a postular, gracias a una modificación realizada en 2014 (independiente de su condición de cuidadores o padres).	Se aprueba el teletrabajo a través del "Telework Enhancement Act 2010", en el marco de una serie de políticas innovadoras para los trabajadores del nivel Federal, implementado por la administración del Presidente Obama.
					Desde el año 2000, se habían aprobado normas parciales para avanzar en materias de teletrabajo. La ley de 2010 viene a darle un marco general al tema, aplicable, por cierto, en el nivel federal. Esta ley proporciona una definición legal del teletrabajo.
					En 2014 se agrega como motivación el atraer, empoderar y mantener una fuerza de trabajo talentosa y productiva en el siglo XXI.
					Esta iniciativa requiere que TODAS las agencias tengan una política de teletrabajo y un Telework Managing Officer.

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Motivación	¿Qué motivaciones institucionales se identifican para impulsar el teletrabajo?	Hay 2 líneas principales de motivación:	Se parte de una mirada totalmente positiva de las oportunidades y beneficios que tendría el teletrabajo, tanto para las organizaciones como para los y las trabajadoras. En tal sentido, se mencionan la flexibilidad horaria, el trabajo en cualquier parte, el uso de dispositivos propios, la evaluación por resultados y las reuniones virtuales acotadas en tiempo y número de personas. En cuanto a la organización, se expone que entre sus beneficios estarían el aumento de la productividad, reducción de costes de la planta física, reducción del ausentismo, reducción del retiro voluntario de empleados y preferencia de un empleo con trabajo móvil sobre otro.	Con la información disponible, apunta a hacer del sector público un empleador más atractivo para atraer personal. Por eso se enmarca en un contexto más amplio que solo el teletrabajo, desarrollando diversos esquemas de “flexibilidad laboral”.	Los programas de teletrabajo implementados en el marco de la ley de 2010 buscan abordar la misión y los objetivos operacionales de las instituciones.
	¿Cuáles son los incentivos personales para decidir o postular a teletrabajar?	1) Lógica de mejora en condiciones laborales para el trabajador (flexibilidad).			Se busca ahorrar dinero, hacer más resiliente al empleo público, mejorar el equilibrio trabajo-vida de las y los empleados, e incrementar las oportunidades de empleo para personas con discapacidades.
		2) Lógica de mejora como empleador (eficiencia en el uso de recursos públicos, ser un empleador más atractivo, aumento en inclusión).		También, se busca que el Servicio Civil sea considerado el empleador más inclusivo en Reino Unido.	Es importante mencionar que la Guía y la ley misma dan cuenta de las múltiples formas en que se expresa el TW. Por ello, es necesario definir con precisión qué es y qué no es TW. Por ejemplo, el trabajo que una persona hace regularmente fuera de su oficina, como parte esencial de su trabajo, por ejemplo, un fiscalizador, no es considerado TW.
				Entre las motivaciones de los funcionarios, se incluye la oportunidad de compatibilizar el cuidado familiar con el trabajo o la posibilidad de reinserirse al mundo laboral	

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Condiciones habilitantes previas	¿Existe una entidad a cargo de la gestión centralizada de personas?	En los tres casos existe un organismo a cargo de la gestión centralizada de recursos humanos, al igual que la realización de capacitaciones y cursos como condiciones habilitantes.	Existe una entidad llamada "Función pública" que tiene un mandato más amplio que el Servicio Civil en Chile. Entre ellos se incluyen: 1) Empleo público, 2) gestión pública, 3) Fortalecimiento Institucional y 4) Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano.	Existe el "Ministro del Servicio Civil", responsable de regular el Servicio Civil. Este cargo recae en el Primer Ministro.	Las personas que quieren hacer teletrabajo deben hacer un curso que los habilita para esta práctica (ofrecido por OPM, y en ocasiones por las propias agencias) y un curso de seguridad de la información en el uso de tecnologías. También existe capacitación disponible para los managers
	¿Se pueden realizar lineamientos centralizados o que se apliquen a nivel transversal?			El Servicio Civil es una entidad centralizada, que incluye a los trabajadores.	También deben firmar un acuerdo escrito con su supervisor/a, el que incluye una autoevaluación de parte del funcionario/a, donde deben determinar sus capacidades para teletrabajar tanto en su relación con las tecnologías como de autogestión del trabajo.

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Condiciones habilitantes previas	¿Existe un sistema de mesa de ayuda o soporte transversal que apoye a los organismos que quieren implementar el teletrabajo?			• Como parte de la estandarización del Servicio Civil, desarrollaron 28 profesiones que son transversales (cada una tiene su propio marco de competencias) [28]	• La norma general aplica para todos los funcionarios públicos federales, pero es en el acuerdo que se firma con el supervisor donde se precisan los términos del TW.
					• El punto esencial de los programas de TW es que a través de esta práctica de trabajo no se afecta el desempeño de los participantes, sino más bien se incrementa. Este punto es fundamental, el TW debe traducirse en mejor desempeño y en ahorros, junto con los otros objetivos como conciliación, calidad de vida, etc.
					En este caso los lineamientos de OPM sí son centralizados para las agencias públicas, y también OPM es el organismo centralizado de soporte y a cargo de la gestión de los programas de teletrabajo, por eso ellos ofrecen la capacitación para los teletrabajadores. A su vez, son los responsables de mantener el sitio telework.gov que tiene toda la información relevante.

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Normativa Dictámenes, normas	¿Existen regulaciones específicas de teletrabajo?	En los tres casos está formalizado como ley la práctica de teletrabajo en el sector público.	Sí, las hay. Existen varios tipos de normas a las que atender antes de implementar un proyecto de teletrabajo, como la ley 1221 de 2008 que estableció esta modalidad de trabajo y sentó las bases para crear una política pública al respecto, y el Decreto 0884 de 2012 que estableció su reglamentación. Estas normas además abordan el suministro y reemplazo de los equipos informáticos, los costos asociados de energía y acceso de internet por parte de los teletrabajadores, la jornada laboral legal vigente, las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo para evitar riesgos laborales y los derechos laborales de los trabajadores, como por ejemplo: derecho a constituir o afiliarse a las organizaciones que escojan, protección en materia de seguridad laboral, remuneración, acceso a la información, protección de la maternidad y respeto a la intimidad y privacidad del trabajador.	La primera legislación que norma el teletrabajo es de 2002: "Flexible Working (Procedural Requirements) Regulations 2002" y comienza a regir el 6 de abril de 2003[29]. Incluía en primer lugar sólo padres/madres o cuidadores.	Sí, la ley ya señalada.

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Normativa Dictámenes, normas	Y si no las hay, ¿de qué forma se regula el servicio civil? (describir la cultura legal de cada país)			En 2014 se hacen modificaciones a dicha normativa a través del "The Flexible Working Regulations 2014", donde se incluye como requisito que el/la trabajador/a haya estado con el mismo empleador por al menos 26 semanas. Extendido a todos/as los/as trabajadores.	El TW no es un derecho de los trabajadores.
					La Office of Personnel Management (OPM) es la entidad encargada de supervisar los programas de TW de las agencias, prestando apoyo en su implementación, y sistematizando la experiencia en reportes regulares que se le presentan al congreso.
				Esta normativa regula transversalmente tanto el sector privado como público.	- La página www.telework.gov es el sitio general donde se mantiene información clave de los programas de TW y de su impacto. - Se agrega el Memorandum presidencial de 2014 llamado "Enhancing Workplace Flexibilities and Work-Life Programs".

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Operacional	¿Quién asume los costos de las condiciones habilitantes para el teletrabajo?	No hay un acuerdo en cómo ofrecer las condiciones para la realización del teletrabajo, por tanto, esto es algo que debemos ver cómo bajar más específicamente al caso chileno (aquí el equipo Manual tal vez nos puede ayudar también con lo que ellos han identificado).	Se considera que los costos de tecnología son responsabilidad del teletrabajador; usan la política "Bring Your Own Device (BYOD)". Esta información, que se encuentra en el "Libro Blanco del teletrabajo", se contradice con lo indicado en la propia ley: "Los empleadores deben proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores, conexiones y programas; así como el valor de la energía y los desplazamientos ordenados por él necesarios para desempeñar sus funciones". Como parte de la etapa de diagnóstico, se analizan los costos de implementación del teletrabajo, indicando lo siguiente:	Se firma un acuerdo entre el trabajador y su organización, donde se detallan las tareas que realizará. (anexo de contrato)	Cada agencia debe definir un programa de TW, al cual los empleados se pueden sumar:
	¿Se analizan los costos en que se incurrirá?	En Colombia, hay información contradictoria de la ley (empleador debe proveer) versus el Libro Blanco (BYOD).	En los casos en que el domicilio del trabajador se convierte en su nuevo espacio de trabajo se deben incluir costos relacionados como el aporte para servicios públicos, material de oficina, equipos tecnológicos y de seguridad laboral.	El empleador es responsable de los elementos de seguridad de la información y protección de datos.	Todos los aspectos operativos del TW se definen en los programas de TW. El contenido de estos programas se debe relacionar con: implementación del programa, responsabilidades de los participantes, y los aspectos operativos del programa.

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Operacional	¿Se exige o solicita a los funcionarios tener ciertas condiciones en su nuevo lugar de trabajo?	En Reino Unido la responsabilidad total es de la organización.	Formación técnica para la operación bajo teletrabajo, especialmente en materia tecnológica, de seguimiento a objetivos y de desarrollo personal para gestionar el cambio.	Como regla general, el empleador es responsable de proveer, instalar y mantener el equipamiento necesario para el teletrabajo. Proveyendo también soporte técnico.	En el marco de los programas de TW, cada empleado que quiera sumarse a estos debe firmar un acuerdo formal donde se especifican todos los aspectos que tendrá su TW en particular.
		En EEUU, cada agencia decide si ofrece un programa de teletrabajo, y la responsabilidad de las condiciones es compartida con el teletrabajador (auto-diagnóstico).	Inversión en tecnología tanto en dispositivos, como infraestructura de conexiones y soluciones de comunicación y colaboración.	Se identifican áreas claves en las que se requiere capacitación (específicas del trabajo, genéricas como competencias de información o uso de nuevos sistemas de comunicación, herramientas de autogestión).	El equipo que se entregará a un teletrabajador dependerá de lo que indique la política de la agencia específica, y también los acuerdos de negociación colectiva que se hayan tomado.
			Los costos derivados de las inspecciones para el levantamiento de la matriz de riesgos en el lugar de trabajo de cada uno de los teletrabajadores.		Parte de la autoevaluación del funcionario incluye una evaluación del lugar de trabajo. De cierta forma, se le traspa al funcionario/a la responsabilidad de hacer una correcta evaluación de su capacidad de teletrabajar.
			Creación y administración de un servicio de atención técnica a los teletrabajadores que les permita sortear cualquier dificultad operativa.		
			Seguimiento y evaluación de los resultados de la experiencia.		

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Organizacional	¿Se prepara a los trabajadores para pasar a condiciones de teletrabajo? (capacitaciones, proceso gradual de cambio, otras condiciones habilitantes)	El caso de EEUU destaca, pues la capacitación es obligatoria y, además, cuentan con un encargado de teletrabajo en cada agencia que lo implementa, para facilitar la conversación con los teletrabajadores.	Poseen una metodología para avanzar en el teletrabajo, que incluye 5 etapas:	La participación es voluntaria y cada trabajador tiene el derecho de solicitar flexibilidad laboral (en cualquiera de los esquemas disponibles). Aunque el empleador es el que tiene la decisión final de si aceptar o no la solicitud.	Es obligatoria una capacitación en la materia.
	¿Se identifican conocimientos que te habilitan para teletrabajar?	En general, identificamos una gradualidad en la implementación del teletrabajo.	1) Compromiso institucional, en el caso de entidades públicas se recomienda la expedición de una resolución que respalde las acciones del proyecto, sus lineamientos generales y la conformación y responsabilidades del equipo líder. Tienen la posibilidad también de firmar el “pacto por el teletrabajo”.	Debido a esto, es un análisis caso a caso.	La participación es voluntaria, y debe orientarse a lograr que las y los trabajadores puedan compatibilizar el trabajo con la vida familiar, pero siempre que ello signifique el logro de los objetivos organizacionales y se generen ahorros.
	¿Se realiza un diagnóstico de la organización respecto de las materias teletrabajables?		2) Planeación.	El modelo funcional de Reino Unido también es un apoyo para identificar quiénes podrán ser sujetos de teletrabajo.	La agencia es la que determina el programa de TVW, pero también su mantención y continuidad.

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Organizacional	• ¿Se separa el diagnóstico interno de lineamientos superiores que puedan existir en relación con funciones teletrabajables?		3) Autoevaluación, considera un diagnóstico en diversas dimensiones: componente jurídico (en el caso público las instituciones deben al menos considerar: emitir una resolución de carácter general, una resolución particular para cada teletrabajador y diligenciar un formato de autoreporte de condiciones laborales del teletrabajador), componente tecnológico, componente organizacional (en esta se incluye una evaluación de los cargos aptos para teletrabajar; así como elementos que puedan desafiar el éxito del proyecto). El resultado de esta autoevaluación es un informe que identifica el nivel de desarrollo que tiene la organización para desarrollar el teletrabajo.		• Las agencias deben cumplir una serie de obligaciones para definir programas de TW (página 7 de la Guía del TW Federal).
	• ¿Tienen un “encargado de teletrabajo” en la organización?		4) Prueba piloto, se considera la gradualidad de implementación, partiendo con un grupo pequeño de funcionarios.		• Las agencias son las que deben definir quién es o no “elegible” para este tipo de trabajo.
				5) Apropiación	

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Sanitaria	¿Cuáles son las políticas y estándares de salud para el desarrollo del teletrabajo?	En el caso de Reino Unido la responsabilidad completa es del empleador, versus Estados Unidos donde se indica que es responsabilidad del empleado mantener un ambiente de trabajo limpio, seguro y productivo.	Para implementar teletrabajo, se recomienda la conformación de un equipo líder del proyecto: "Se sugiere que mínimo formen parte del equipo líder representantes de las áreas de Recursos Humanos, Financiera, Tecnología y Seguridad Informática, Jurídica, el responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo de la organización, y del sindicato (en caso de que exista). Entre ellos se elegirá al líder del proyecto, quien idealmente debe tener nivel decisivo al interior de la organización".		Todos estos elementos deben estar contenidos en el programa de TVW que defina cada agencia.
	¿Se incorporan elementos de seguridad laboral (accidentes de trabajo)?	En Colombia se incluye al encargado de seguridad y salud en el trabajo como parte del Comité que está a cargo de la implementación en la agencia específica.		El empleador es responsable de la protección de la salud ocupacional y seguridad de los teletrabajadores y su entorno.	La OPM se encarga de que estos programas cumplan con los estándares generales sobre estas materias.
	Vínculo con privados que entregan seguros (¿hay opinión? ¿O dictámenes en esa materia?)				Es parte de la autoevaluación que se realiza previo a la firma del acuerdo de teletrabajo ("It is the employee's responsibility to maintain a clean, safe and productive home office environment").

DIMENSIÓN	PREGUNTAS GUÍA	SÍNTESIS	COLOMBIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Tecnológica	• ¿Hay un sistema tecnológico asociado que permita el teletrabajo?	Esta información es más difusa y no está claro qué sistemas son los que utilizan, o si son sistemas transversales o no.	Sí, se propone un Kit de Herramientas, el cual incluye soluciones tecnológicas que pueda requerir dependiendo de las necesidades y recursos de cada entidad. Por ejemplo: sistema de telefonía (telefonía IP, comunicaciones unificadas); sistema de videoconferencia (audio y video); virtualización de escritorios (movilidad, disponibilidad de la información, seguridad); acceso base de datos y sistemas de información (redes VPN, navegadores de internet); sistema de telepresencia (HD, presencia virtual); software de colaboración (seguimiento, trabajo colaborativo); correo electrónico corporativo (comunicación bidireccional, seguridad).	• Se identifican áreas claves en las que se requiere capacitación (específicas del trabajo, genéricas como competencias de información o uso de nuevos sistemas de comunicación, herramientas de autogestión).	• Todos los programas de TW deben incorporar este componente.
	• ¿Se requiere infraestructura tecnológica específica?	Todos los países mencionan el uso de computador, internet, conexiones VPN y ponen especial énfasis en materias de seguridad de la información.	Estas soluciones tecnológicas deben adaptarse al tipo y tamaño de la entidad, a la modalidad de teletrabajo adoptada por cada entidad y el nivel de adopción de teletrabajo en cada entidad. También existen lineamientos en materia de seguridad de la información.		• La OPM define estándares claros, con otras agencias federales sobre materias de seguridad, y requerimientos técnicos.
	• ¿Se distingue el tipo de tecnología según el tipo de función que se está teletrabajando?				
	• ¿Se requiere software específico?				
	• ¿Hay lineamientos en materia de seguridad de la información?				

ANEXO B: REFERENCIAS

B

BCN (2016). “Perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la dirección nacional del servicio civil”. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1095821&idParte=9741584&idVersion=2016-10-20>

BID (2020) “The Future of Work in Latin America and the Caribbean: How Can Technology Facilitate Job Recovery after COVID-19?”. Disponible en <https://publications.iadb.org/en/future-work-latin-america-and-caribbean-how-can-technology-facilitate-job-recovery-after-covid-19>

BID (2021) “Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia: Perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas”. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/servicios-publicos-y-gobierno-digital-durante-la-pandemia-perspectivas-de-los-ciudadanos-los>

Boston Consulting Group (2021) “Decoding Global Ways of Working”. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2021/advantages-of-remote-work-flexibility>

C

Comisión Europea (2021) “Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to”. Disponible en: https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

D

De Savigny, D., Adam, T., Alliance for Health Policy and Systems Research, & World Health Organization (Eds.). (2009). Systems thinking for health systems strengthening. Alliance for Health Policy and Systems Research; World Health Organization

DIPRES (2018) “Evaluación Sistema de Teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial”. Santiago, Chile.

DNSC (2018-a) “Modelo de Gestión de personas para la administración central del Estado”. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/Modelo-de-Gestion-de-Personas.pdf>

DNSC (2018-b). “Normas de aplicación general en ma-

terias de participación funcionaria, cumplimiento de estándares en formación y capacitación de funcionarios públicos, rol de jefaturas en dirección de equipos y gestión del desempeño individual y sistema de calificaciones, para todos los servicios públicos” Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/03/Resolucion-Afecta-N-2-de-2017-Aprueba-normas-de-aplicacion-general.pdf>

E

Eurofund (2021) “Living, working and COVID-19: Mental Health and trust decline across EU as pandemic enters another year”. Disponible en: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21064en.pdf

F

Fuenzalida, J. Soto, T., Vera, C., Díaz, R. & Darville, P. (por publicarse). Evaluación de los efectos del teletrabajo en funcionarios del Estado: Evidencia e implicancias a partir de un caso piloto para Chile. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

I

Instituto Nacional de Estadísticas (2020) “Boletín complementario. Encuesta de remuneraciones y costo de la mano de obra”. Santiago, Chile. Disponible en: https://www.inec.cl/docs/default-source/sueldos-y-salarios/boletines/esp%C3%B3l/base-anual-2016-100/m%C3%B3dulo-covid-19-ir-icmo/bolet%C3%ADn_covid_amjj.pdf?sfvrsn=a1a46ea9_12

M

Ministerio de Hacienda (2020) “Informe Trimestral de los Recursos Humanos del Sector Público”. Disponible en: http://www.dipres.cl/598/articles-204209_version_PDF.pdf

Ministerio del Trabajo (2020). “Modifica el código del trabajo en materia de trabajo a distancia”. Disponible en: http://www.dipres.cl/598/articles-204209_version_PDF.pdf

N

North C., D. (1990). An introduction to institutions and institutional change. In *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Disponible en: <https://www.cambridge.org/us/academic/subjects/politics-international-relations/political-economy/institutions-institutional-change-and-economic-performance>

O

OECD (2021) "Government at a Glance 2021". Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm>

OECD. (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264279865-en>

OIT (2020) "El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica". – Ginebra: OIT, 2020

Ostrom, E. (2011). Background on the Institutional Analysis and Development Framework. *The Policy Studies Journal*. Vol. 39. No 1.

P

Palacios, J. (2021, en prensa) "Sólo un 26% de los funcionarios públicos se mantiene en teletrabajo". *El Mercurio*. Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/01/05/1008445/Teletrabajofuncionarios-publicos.html>

Pew Research Center (2020). "How the coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work". Disponible en: https://www.pewresearch.org/social-trends/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/PSDT_12.09.20_covid.work_fullreport.pdf

PwC (2020). "Teletrabajo y pandemia: La mirada de ejecutivos y trabajadores en Chile". Disponible en: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/PwC-Teletrabajo-Dos-miradas-Covid-19-PwC-Chile.pdf>

S

Schlager, E., & Cox, M. (2017). The IAD Framework and the SES Framework: An Introduction and Assessment of the Ostrom Workshop Frameworks. In C. M. Weible & P. A. Sabatier (Eds.), *Theories of the Policy Process* (Fourth Edition). Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/gatech/detail.action?docID=5394287>

Soto, T., Vera, C., Fuenzalida, J., Díaz, R., Darville, P. (2018) "Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación". Serie Sistemas Públicos, CSP, Santiago, Chile.

U

UK Government (n.d.) "About us: professions". Disponible en: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about>

UK Government Legislation (2002) "The Flexible Working (Procedural Requirements) Regulations 2002". Disponible en: <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2002/3207/made>

Y

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Series: Applied social research methods series, v. 5. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications

ANEXO C: SISTEMATIZACIÓN DE HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS

Se realizaron once entrevistas orientadas a identificar los elementos relevantes para el diseño de una política de teletrabajo. De estas entrevistas se recogieron nociones para incluir en la propuesta de esta nota técnica.

En primer lugar, se indagaron las **oportunidades** que supone el desarrollo de más teletrabajo. Los y las entrevistadas reconocieron oportunidades (1) en relación a los trabajadores: oferta de flexibilidad laboral, mayor conciliación laboral-familiar-personal, disminución de costos de transporte, vestuario, estacionamiento, inclusión laboral, y la disminución del estrés. (2) Para la institución: disminución de costos, atracción de talento profesional, ser percibido como innovadores, mejora en el clima laboral, aumento en la productividad, cambios en la cultura organizacional. (3) Para la sociedad: avance a la gestión por productos en el sector público, impulso de herramientas como la firma digital, mayor descentralización, y un mejor y cercano contacto con la ciudadanía.

En segundo lugar, se recogen los **desafíos en materia institucional** para un mayor desarrollo del teletrabajo, entre ellos destacan: que se satisfagan condiciones habilitantes mínimas previo a impulsar esta iniciativa (tales como la digitalización de procesos, la definición de perfiles de cargo, sistemas de soporte para monitoreo, y la definición de medidas de productividad conmensurables), antigüedad de la normativa y falta de flexibilidad para hacer cambios, dificultad en la coordinación de labores, y el entendimiento del teletrabajo como una modalidad de trabajo.

En cuanto a las características de los **líderes o jefaturas** para enfrentar el teletrabajo, se destaca la capacidad de

planificación y de organización del trabajo, la comunicación efectiva, empatía con las realidades de los funcionarios, la capacidad de generar confianza y de coordinación con su equipo, que estén convencidos del valor de la iniciativa, y que sean capaces de desarrollar una gestión por resultados y no de seguimiento diario.

Al consultar por **actores** que deberían ser considerados para este diseño, se mencionó al Servicio Civil, SUSESO, Comité ejecutivo de Modernización del Estado, DIPRES, CSIRT, Contraloría, gremios de funcionarios, asociaciones de la sociedad civil que han discutido el tema, Ministerio de la Mujer y equidad de género, y SEGPRES.

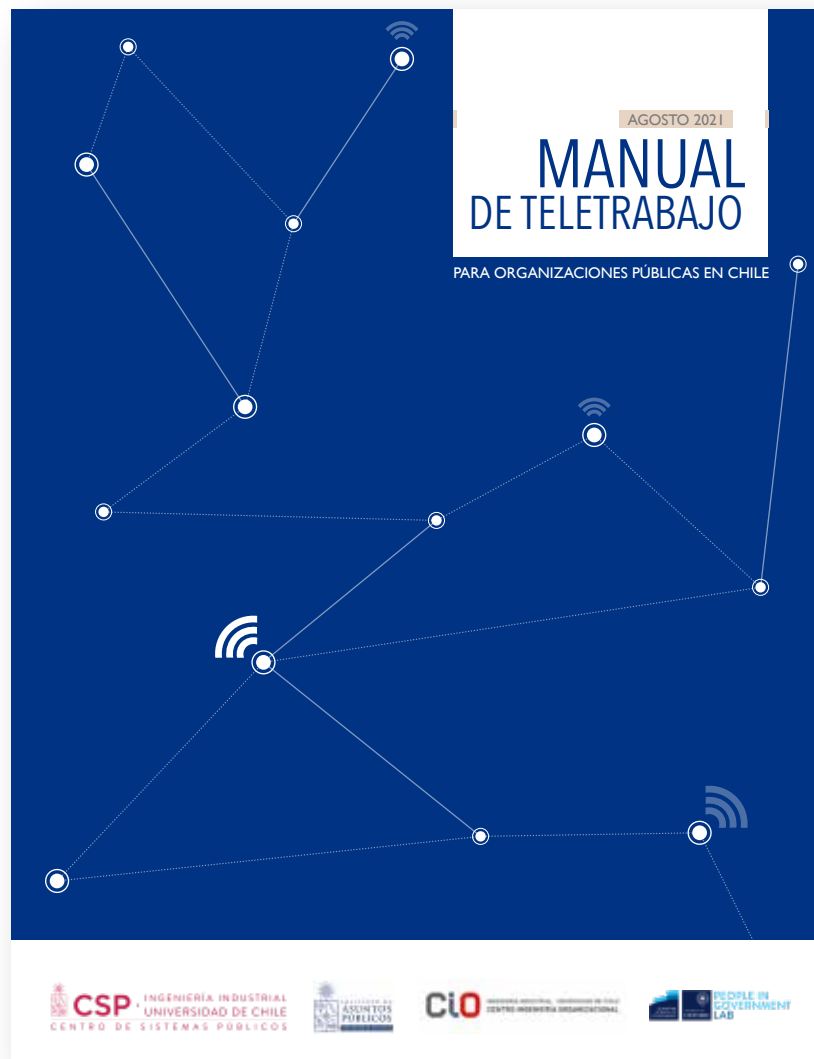
Respecto de **labores no teletrabajables**, se reconocen diversas posturas, desde quienes consideran que toda labor es teletrabajable y aquellos que excluyen las siguientes: atención al público, servicios generales, jefaturas, funciones de trabajo en terreno como fiscalización, servicios de salud.

Por último, los **elementos que anticipar o cuidar para el éxito de una iniciativa de teletrabajo** consideran: la continuidad del servicio, capacitaciones, trabajo en gestión del cambio, contar con canales de comunicación claros y buena comunicación de la implementación del proceso, las normativas que apoyan la implementación, la existencia de tecnología o plataformas que permitan la conexión de los teletrabajadores así como asegurar la seguridad de la información, y la definición de una evaluación de desempeño clara.

ANEXO D: ASISTENTES AL TALLER DE VALIDACIÓN

NOMBRE	FILIACIÓN INSTITUCIONAL	INSTANCIA PARTICIPADA	
		TALLER INTERMEDIO	TALLER FINAL
Carlos Castro	CSP	✓	
Pablo González	CSP	✓	
Alejandro Barros	CSP	✓	
Sebastián Conde	Centro Ingeniería Organizacional - DII	✓	
Laura Gutiérrez	CSP	✓	
María Angélica Pavez	Consultora externa	✓	
Ben Roseth	BID	✓	
María José Jarquín	BID	✓	
Pedro Guerra	Servicio Civil	✓	
Luis Cordero	FerradaNehme	✓	✓
Rodrigo Díaz	Dirección de Presupuestos (DIPRES)	✓	✓
Muriel Atero	Dirección de Presupuestos (DIPRES)	✓	✓
Macarena Andrade	CSP	✓	✓
Tomás Soto	CSP	✓	✓
Patricia Roa	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	✓	✓
José Inostroza	Consultor externo	✓	✓
Camilo Mirosevic	Contraloría General de la República	✓	✓
Enrique Rajevic	Universidad Alberto Hurtado	✓	✓
Rodrigo Egaña	INAP	✓	✓

Este documento se trabajó en paralelo con el “Manual de teletrabajo para organizaciones públicas en Chile”, por lo que si buscan elementos prácticos de la implementación del teletrabajo en su teletrabajo se sugiere revisarlo.





EDICIÓN
• ESPECIAL •

NOTA TÉCNICA

PROPUESTAS PARA UNA POLÍTICA DE TELETRABAJO EN EL ESTADO DE CHILE

Ximena Pizarro

Cristian Pliscoff

Javier Fuenzalida

Eduardo Alvarado