

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AUTOEVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA EN LA ORGANIZACIÓN, EN LAS CONDICIONES DE VIDA DEL PERSONAL TELETRABAJADOR Y EN EL MEDIO AMBIENTE DURANTE EL PERÍODO 2015-2017.

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo

ALEJANDRA ARCE ROMERO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2020

Dedicatoria y agradecimientos

Este trabajo está dedicado a mi madre Yorleny Romero Méndez y mi padre Sergio Arce Valerio, quienes siempre han estado a mi lado apoyándome en cada momento de mi vida. Porque siempre han creído en mí, me han enseñado el valor de las cosas, me han alentado y motivado a alcanzar cada meta propuesta ¡Gracias eternas!

También quiero dedicarle este logro a mi novio Octavio Araya Córdoba por su motivación, paciencia y apoyo incondicional en este largo proceso.

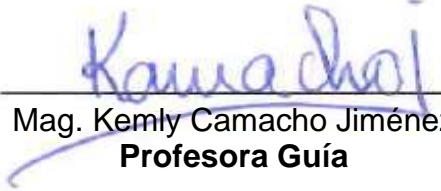
Un agradecimiento a la Universidad Estatal a Distancia por ser un pilar en este logro, gracias infinitas por creer e invertir en mi crecimiento profesional.

Finalmente, quiero agradecerle a mi compañera de trabajo y amiga Adriana Oviedo Vega por su apoyo, acompañamiento y motivación de inicio a fin.


“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo”.



Mag. Monserrat Alfaro Moscoso
**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**



Mag. Kemly Camacho Jiménez
Profesora Guía



MSc. Michael Moya Calderón
Lector



Mag. Tatiana Guzmán Mondragón
Lectora



Dr. Esteban Mora Martínez
**Representante del Director Programa de Posgrado en Evaluación de
Programas y Proyectos de Desarrollo**



Alejandra Arce Romero
Sustentante

Tabla de contenido

Dedicatoria y agradecimientos.....	ii
Hoja de aprobación.....	iii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
Lista de abreviaturas.....	xvi
1. Descripción de la organización en la que se inscribe el objeto por evaluar	1
1.1.1. Universidad Estatal a Distancia.....	1
1.1.2. Estructura Organizativa de la UNED.....	2
1.1.3. Modalidad laboral institucionalizada en la UNED.....	6
1.1.4. Modalidades laborales no institucionalizadas en la UNED.....	7
1.1.4.1. Trabajo a Domicilio	7
1.1.4.2. Modalidad laboral del Teletrabajo	8
1.1.5. Programa de Teletrabajo de la UNED.....	10
1.1.4.1. Objetivos del Programa de Teletrabajo.....	11
1.1.4.2. Objetivos específicos del Programa de Teletrabajo.....	11
1.1.4.3. Estructura orgánica del Programa de Teletrabajo.....	12
1.1.4.4. Proyectos del Programa de Teletrabajo.....	14
1.1.4.5. Población meta del Programa de Teletrabajo de la UNED	15
1.2. Antecedentes del objeto por evaluar	18
1.2.1. Teletrabajo como modernización del trabajo en Costa Rica	18
1.2.2. Antecedentes del teletrabajo en funcionarios de la Universidad Estatal a Distancia	20
1.3. Antecedentes de la evaluación.....	30
1.4. Justificación de la evaluación	33
1.5. Condiciones que favorecen o limitan la evaluación	35
1.5.1. Condiciones que favorece la evaluación	35
1.5.2. Condiciones que limitan la evaluación	35
Capítulo 2 Referentes teóricos.....	38
2.1. Teorías que sustentan el Programa de Teletrabajo	38
2.1.1. Teoría de sistemas	38

2.1.2. Nuevo paradigma de gestión pública en el marco de la modernización	40
2.1.2.1. Paradigma de la nueva gestión pública	40
2.1.2.2. Teoría de la modernización.....	43
2.1.3. Nueva Gestión del Recursos Humano: Teoría de la Gestión Humana y Responsabilidad Social	45
2.1.4. Necesidades de la población teletrabajadora en función de las condiciones laborales.....	48
2.1.5. Calidad de vida laboral.....	55
2.1.6. Satisfacción laboral	55
2.1.7. Reinterpretación del concepto de productividad laboral	57
2.1.8. Huella ecológica del Programa de Teletrabajo	58
2.2. Teoría del programa.....	61
2.2.1. Predeterminación del Problema	61
2.2.2. Cuadro de resultados del Programa de Teletrabajo de la UNED ...	64
2.2.3. Mapeo de actores del PPPE	74
2.2.4. Mapeo de actores de evaluación del Programa de Teletrabajo	86
Capítulo 3 Estrategia Metodológica	93
3.1. Problema de evaluación.....	93
3.2. Objeto de evaluación	93
3.3. Objetivos de la evaluación	95
3.3.1. Objetivo general.....	95
3.3.2. Objetivos específicos	95
3.4. Interrogantes de la evaluación	96
3.5. Criterios evaluativos	97
3.6. Participantes y audiencias/beneficiarios	98
3.7. Modelo de evaluación	99
3.7.1. Paradigma de la Evaluación	99
3.7.2. Enfoque de evaluación.....	101
3.7.3. Enfoque pragmático de Joseph Wholey.....	102
3.7.4. Evaluación focalizada en el uso de Michael Quinn Patton.....	102
3.7.5. Métodos de la evaluación	104
3.7.6. Tipo de evaluación	104

3.8. Aspectos metodológicos	105
3.8.1. Técnicas e instrumentos para recolectar la información	105
3.8.2. Procedimientos para recolectar información	107
3.8.3. Técnicas de Análisis de la información y de valoración	108
3.8.4. Triangulación	109
3.9. Operacionalización de la evaluación.....	110
3.9.1. Momento cualitativo	111
3.9.2. Momento cuantitativo	114
3.10. Cronograma de evaluación	120
3.11. Evaluabilidad.....	122
3.11.1. Introducción	122
3.11.2. Análisis de resultados de evaluabilidad	122
Capítulo 4 Presentación y Discusión de Resultados.....	126
4.2. Perfil de jefaturas participantes de los talleres	131
4.3. Perfil de colaboradores presenciales participantes de los talleres	132
4.4.1. Efecto del teletrabajo en la utilización de tecnologías digitales....	135
4.4.2. Efecto del teletrabajo en la comunicación laboral	142
4.4.3. Ahorro de la organización en los servicios públicos.....	144
4.4.4. Descongestionamiento de espacios laborales	153
4.4.5. Efecto del teletrabajo en el empleo de equipos tecnológicos y mobiliario institucional	158
4.4.6. Efecto del teletrabajo en el entorno laboral	159
4.4.7. Descongestionamiento vial	168
4.4.8. Contribución del teletrabajo a medidas de movilidad urbana: Restricción vial.....	178
4.4.9. Descongestionamiento de parqueo institucional	181
4.4.10. Efecto sobre la huella de carbono.....	187
4.5. Interrogante 2. ¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado el ámbito personal y laboral de sus colaboradores?	192
4.5.1. Efecto sobre el consumo de combustible.....	193
4.5.2. Ahorro en consumo de combustible.....	195
4.5.3. Maximización del uso del tiempo laboral y personal	197

4.5.4.	Contribución del teletrabajo a la disminución de tiempo por traslados	202
4.5.5.	Mejoramiento de la salud	203
4.5.6.	Efecto en el entorno familiar.....	215
4.5.7.	Efecto del teletrabajo en las relaciones interpersonales con pares	217
4.5.8.	Ahorros personales percibidos por el teletrabajo	220
4.5.9.	Gasto en mobiliario, equipo y servicios públicos	223
4.5.10.	Efecto del teletrabajo en el clima organizacional	226
4.5.11.	Efecto del teletrabajo en la productividad laboral.....	229
4.4.	Interrogante 3 ¿De qué forma los elementos organizacionales han determinado la permanencia o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo en la institución? 233	
4.4.1.	Apropiación de la modalidad	234
4.4.2.	Percepción del teletrabajo como un derecho	238
4.4.3.	Rigidez de la modalidad de teletrabajo	240
4.4.4.	Percepción de desvinculación institucional	242
4.4.5.	Desconocimiento del modelo de teletrabajo.....	244
4.4.6.	Credibilidad de mandos medios y autoridades en el modelo de teletrabajo.	248
4.4.7.	Dependencia al modelo presencial	251
4.4.8.	Cultura institucional de la UNED basada en gestión para resultados	253
4.4.9.	Funcionalidad del Programa de Teletrabajo.....	259
4.4.10.	Proceso de selección del personal teletrabajador.....	263
4.6.	Juicio valorativo	264
	Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones	291
5.1.	Conclusiones.....	291
5.2.	Recomendaciones	297
5.3.	Lecciones aprendidas	300
	Capítulo 6 Bibliografía.....	302
	Capítulo 7 Anexos.....	313

RESUMEN

La presente autoevaluación tiene como objetivo valorar los efectos del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia en la población teletrabajadora de la Sede Central, en la organización y el medioambiente durante el período 2015-2017 para el apoyo a la toma de decisiones del acuerdo tomado por el Consejo Universitario, en sesión 2407-2015, Art. IV, inciso 1-a) celebrada el 26 de febrero del 2015 con oficio CU-2015-097.

El Programa de Teletrabajo es una iniciativa institucional creada oficialmente por el Consejo de Rectoría desde el año 2012, sin embargo, la modalidad se implementó desde el año 2015.

Para conocer los efectos atribuidos al Programa de Teletrabajo, se realizó una metodología mixta, orientada a proporcionar información útil para la toma de decisión del Consejo Universitario en cuanto a la continuidad o no del Programa, así como también como aprendizaje del proceso de evaluación y del mismo Programa.

Los actores participantes del proceso evaluativo fueron las personas teletrabajadoras de la UNED que cuentan con uno a dos años en la modalidad, las jefaturas y colaboradores presenciales. Para esto se aplicaron instrumentos cualitativos de percepción que permitieron sustraer las experiencias vividas como actores. También, se emplearon instrumentos cuantitativos como bases de datos y encuestas con el fin de recopilar información exacta, analizable y generalizable a la población. El propósito de emplear ambas metodologías fue triangular la información, para brindar resultados integrales.

Los criterios de evaluación seleccionados fueron la efectividad y sostenibilidad. El primero buscó conocer la efectividad del Programa en tres vías; laboral y personal de los teletrabajadores, institucional y ambiental. Mientras que el segundo criterio, determinó si existe un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades actuales de los teletrabajadores y las necesidades de la institución.

ABSTRACT

The objective of this self-assessment is to assess the effects of the Teleworking Program of the Universidad Estatal a Distancia in the teleworking population of the headquarters, in the organization and the environment during the period 2015-2017 to support the decision-making of the agreement taken by the University Council, in session 2407-2015, Art. IV, paragraph 1-a) held on February 26, 2015 with official letter CU-2015-097.

The Telework Program is an institutional initiative officially created by the Rectorcy Council since 2012, however, the modality was implemented since 2015.

To know the effects attributed to the Telework Program, a mixed methodology was carried out, aimed at providing useful information for the decision-making of the University Council regarding the continuity or not of the Program, as well as learning the evaluation process and the same program.

The participants involved in the evaluation process were UNED teleworkers who have one to two years in the modality, the heads, and face-to-face collaborators. For this, qualitative perception instruments were applied that allowed us to subtract the experiences lived as engaged participants. Also, quantitative instruments such as databases and surveys were used to collect accurate, analyzable, and generalizable information to the population. The purpose of using both methodologies was to triangulate the information, to provide integral results.

The evaluation criteria selected were effectiveness and sustainability. The first sought to know the effectiveness of the Program in three different ways, work and personal of teleworkers, institutional and environmental. While the second criterion, determined if there is a balance between meeting the current needs of teleworkers and the needs of the institution.

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Distribución de teletrabajadores por sexo durante el 2015-2017.....</i>	22
Tabla 2. <i>UNED: Clasificación de los teletrabajadores, según el estrato ocupacional.....</i>	26
Tabla 3. <i>UNED: Distribución de teletrabajadores por puesto</i>	27
Tabla 4. <i>Diferencias entre la administración pública tradicional y la nueva gerencia pública.....</i>	41
Tabla 5. <i>Necesidades de los teletrabajadores UNED, según Max-Neef</i>	54
Tabla 6. <i>Resultados del Programa de Teletrabajo de la UNED</i>	74
Tabla 7. <i>Interrogantes de la evaluación.....</i>	97
Tabla 8. <i>Ponderación de los cuatro ámbitos de evaluabilidad.....</i>	124
Tabla 9. <i>Ponderación de la evaluabilidad del ámbito de actores.....</i>	125
Tabla 10. <i>Distribución de teletrabajadores que iniciaron en la modalidad durante el período 2015-2016 por género.....</i>	127
Tabla 11. <i>Edades de la población teletrabajadora participante</i>	127
Tabla 12. <i>Antigüedad laboral de personal teletrabajador participante.....</i>	128
Tabla 13. UNED: <i>Estado civil de personas teletrabajadoras participantes.....</i>	128
Tabla 14. <i>Distribución de teletrabajadores por autoridad universitaria</i>	129
Tabla 15 <i>UNED: Distribución de teletrabajadores por puesto</i>	130
Tabla 16. <i>Colaboradores presenciales participantes, según sexo.....</i>	133
Tabla 17. <i>Cantidad de personal teletrabajador que a partir del teletrabajo emplea alguna tecnología digital que no solía emplear para trabajar.....</i>	136
Tabla 18. <i>Relación costo y gasto eléctrico de los ordenadores, según la cantidad de días de teletrabajo.....</i>	149

Tabla 19. <i>Cálculo comparativo del consumo eléctrico total de los ordenadores del personal teletrabajador con y sin el Programa de Teletrabajo de la UNED durante el período 2015-2017.....</i>	150
Tabla 20. <i>Relación tasa de consumo de agua per cápita según el costo institucional por metro cúbico durante el período 2016-2017.....</i>	151
Tabla 21. <i>Relación costo y gasto de agua, según la cantidad de días de teletrabajo per cápita.....</i>	152
Tabla 22. <i>Cálculo comparativo del consumo de agua del personal teletrabajador con y sin el Programa de Teletrabajo de la UNED durante el período 2015-2017</i>	152
Tabla 23 <i>Teletrabajadores con vehículo propio.....</i>	170
Tabla 24. <i>Cantidad de personas teletrabajadoras según el día de teletrabajo</i>	171
Tabla 25. <i>Matriz origen-destino de personas teletrabajadores activos del 2015-2017, por provincia.....</i>	173
Tabla 26. <i>Matriz origen-destino de teletrabajadores de la provincia de San José, según cantones.....</i>	174
Tabla 27. <i>Matriz origen-destino de teletrabajadores de la provincia de Alajuela, según cantones.....</i>	175
Tabla 28. <i>Matriz origen-destino de teletrabajadores de la provincia de Cartago, según cantones.....</i>	176
Tabla 29. <i>Matriz origen-destino de teletrabajadores de la provincia de Heredia, según cantones.....</i>	176
Tabla 30. <i>Matriz origen-destino, de personal teletrabajador en el extranjero.</i>	177
Tabla 31. <i>Días de restricción vehicular en Costa Rica</i>	179
Tabla 32. <i>Teletrabajadores con vehículo por días de restricción vehicular. ..</i>	180

Tabla 33. <i>Cantidad de teletrabajadores con vehículo propio en teletrabajo los días de restricción de placa a la semana</i>	181
Tabla 34. <i>Distribución parqueos Sede Central UNED</i>	184
Tabla 35. <i>Cantidad de personas teletrabajadoras con vehículo particular, según el día de teletrabajo</i>	185
Tabla 36. <i>Tipo de opción de teletrabajo</i>	189
Tabla 37. <i>Cálculo comparativo de emisiones de dióxido de carbono equivalente por combustible generadas en promedio per cápita por el personal teletrabajador con y sin el Programa de Teletrabajo de la UNED durante el período 2015-2017.</i>	191
Tabla 38. <i>Cálculo comparativo de emisiones de dióxido de carbono equivalente por combustible generadas en total por el personal teletrabajador con y sin el Programa de Teletrabajo de la UNED durante el período 2015-2017.</i>	192
Tabla 39. <i>Efecto del Programa de Teletrabajo en el consumo de combustible aproximado en promedio per cápita a la semana.</i>	194
Tabla 40. <i>Cálculo comparativo del efecto del Programa de Teletrabajo en el consumo de combustible de la totalidad de las personas teletrabajadoras durante el período 2015-2017.</i>	195
Tabla 41. <i>Efecto del Programa de Teletrabajo en el ahorro de combustible per cápita de los teletrabajadores durante el período 2015-2017.</i>	196
Tabla 42. <i>Efecto del Programa de Teletrabajo en el ahorro total aproximado de combustible en el grupo de personas teletrabajadoras con vehículo.</i>	197
Tabla 43. <i>Efecto del teletrabajo aproximado en la reducción del tiempo por desplazamiento a la semana, per cápita.</i>	203
Tabla 44. <i>Efecto del teletrabajo aproximado en la reducción del tiempo por desplazamiento en un promedio de año y ocho meses</i>	203

Tabla 45. *Cantidad de funcionarios que realizan el teletrabajo con otras personas en la vivienda.* 216

Tabla 46. *Proyección de influencia del teletrabajo con 615 personas en la modalidad de teletrabajo, en las mismas condiciones que la población evaluada* 268

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama de la Universidad Estatal a Distancia</i>	6
Figura 2. <i>Estructura orgánica del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia</i>	13
Figura 3. <i>UNED: Distribución de teletrabajadores por condición del 2015-2017</i>	22
Figura 4. <i>Distribución de teletrabajadores por cantidad de días de teletrabajo durante el 2015-2017</i>	23
Figura 5. <i>Distancia recorrida de los teletrabajadores de la Universidad Estatal a Distancia al 2017</i>	24
Figura 6. <i>Distribución de teletrabajadores por autoridad académica</i>	28
Figura 7. <i>UNED: Cobertura del teletrabajo por nivel operativo</i>	29
Figura 8. <i>Cobertura del teletrabajo en la institución por autoridad</i>	30
Figura 9. <i>Pilares de la nueva gestión pública</i>	42
Figura 10. <i>Predeterminación del Problema (PDP)</i>	63
Figura 11. <i>Flujo de proceso de incorporación a la modalidad de teletrabajo</i> ...	66
Figura 12. <i>Gestión del programa de teletrabajo para la renovación de contratos</i>	68
Figura 13. <i>Mapeo de actores del programa de teletrabajo de la UNED</i>	74

Figura 14. <i>Matriz de mapeo de actores del programa de teletrabajo de la UNED</i>	78
Figura 15. <i>Mapeo de actores de evaluación del programa de teletrabajo de la UNED</i>	86
Figura 16. <i>Matriz de actores de la evaluación del programa de teletrabajo de la UNED</i>	87
Figura 17. <i>Matriz de mapeo de actores de evaluación del programa de teletrabajo de la UNED</i>	90
Figura 18. <i>Triangulación de la información</i>	110
Figura 19. <i>Distribución de teletrabajadores que iniciaron en la modalidad durante el período 2015-2016 por cantidad de días de teletrabajo</i>	131
Figura 20. <i>Frecuencia de los tipos de TIC aprendidas por el personal teletrabajador en la práctica del teletrabajo</i>	137
Figura 21. <i>Percepción del personal teletrabajador y jefaturas en la dotación institucional de software o aplicaciones para efecto del teletrabajo</i>	139
Figura 22. <i>Potencia del consumo de electricidad de los ordenadores del personal teletrabajador de la UNED</i>	146
Figura 23. <i>Frecuencia en que el personal teletrabajador ha percibido conflictos con distintos actores a causa de la modalidad de teletrabajo</i>	160
Figura 24. <i>Frecuencia en la valoración de las jefaturas sobre su criterio en el proceso de selección de teletrabajadores</i>	167
Figura 25. <i>Distancia recorrida del personal teletrabajador de la UNED, durante el 2015 al 2017</i>	172
Figura 26. <i>Área de regulación de restricción vial</i>	179
Figura 27. <i>Efecto del teletrabajo UNED en el parqueo institucional</i>	182

Figura 28. <i>Contribución del teletrabajo UNED a la disminución de la huella de carbono y consumo de combustible.....</i>	186
Figura 29. <i>Frecuencia en las actividades realizadas por el personal teletrabajador UNED antes de incorporarse a la modalidad y una vez incorporados al teletrabajo.</i>	201
Figura 30. <i>Frecuencia en la percepción de Grado de tensión y/o estrés del trabajo presencial, según las personas teletrabajadoras UNED.</i>	208
Figura 31. <i>Frecuencia en la percepción de situaciones que generan estados de tensión y/o estrés durante el desempeño del teletrabajo.</i>	212
Figura 32. <i>Ahorro semanal en gasto de transporte público, según cantidad de días de teletrabajo.....</i>	221
Figura 33. <i>Percepción de personas teletrabajadoras UNED: Ahorro semanal promedio per cápita en gasto de alimentación.....</i>	222
Figura 34. <i>Percepción de teletrabajadores y jefaturas UNED sobre el efecto del teletrabajo en el clima laboral.....</i>	227
Figura 35. <i>Percepción de las jefaturas UNED sobre la productividad del personal teletrabajador.....</i>	231
Figura 36. <i>Percepción de jefaturas sobre desempeño en oficina, tiempo libre y satisfacción hacia el trabajo del personal teletrabajador.....</i>	232
Figura 37. <i>Credibilidad de las jefaturas de la UNED en el modelo de teletrabajo antes de contar con personal teletrabajador y en la actualidad</i>	249
Figura 38. <i>Factores ligados a la presencialidad que afectan la sostenibilidad del teletrabajo.</i>	253
Figura 39. <i>Accionar estratégico del Programa de Teletrabajo</i>	262
Figura 40. <i>Proceso de autorregulación de las familias con personas teletrabajadoras</i>	279

Lista de abreviaturas

CIEI: Centro de Investigación y Evaluación Institucional

CIT: Comisión Institucional de Teletrabajo

CONRE: Consejo de Rectoría

CPPI: Centro de Programación y Planificación Institucional

CU: Consejo Universitario

DAES: Dirección de Asuntos Estudiantiles

DPMD: Dirección de Producción de Materiales Didácticos

DTIC: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación

ECSH: Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

ED: Evaluación del Desempeño

FEES: Fondo Especial para la Educación Superior

FMI: Fondo Monetario Internacional

GAM: Gran Área Metropolitana

I+D: Investigación, Innovación y Desarrollo

MICITT: Ministerio de Ciencias, Tecnología y Telecomunicaciones

MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes

MP: Ministerio de la Presidencia

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ORH: Oficina de Recursos Humanos

PAL: Programa de Aprendizaje en Línea

POA: Plan Operativo Anual

PPPE: Planes, Programas y Proyectos de Evaluación

PROSIC: Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento

PTT: Programa de Teletrabajo

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

UED: Unidad de Evaluación del Desempeño

SIG: Sistema de Información Geográfica

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

UNED: Universidad Estatal a Distancia



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Alejandra Arce Romero, con cédula de identidad 114700826, en mi condición de autor del TFG titulado Autoevaluación de los efectos del Programa de Teletabajo de la Universidad Estatal en la organización, en las condiciones de vida del personal teletrabajador y en el medio ambiente durante el período 2015-2017.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Alejandra Arce Romero

Número de Carné: B58789 Número de cédula: 1-1470-0826

Correo Electrónico: ale-ar-22@hotmail.com

Fecha: 6 de abril del 2021 Número de teléfono: 8339-0405

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Mag. Kemly Camacho Jiménez

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Capítulo 1 Introducción

1. Descripción de la organización en la que se inscribe el objeto por evaluar

El objeto por evaluar es el Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia (UNED); la cual se creó desde 1977 como una institución autónoma caracterizada por brindar servicios en educación superior mediante la pedagogía a distancia.

1.1.1. Universidad Estatal a Distancia

La UNED surgió hace cuarenta y tres años a partir de una idea del Ministro de Educación de ese entonces, Luis Fernando Volio quien pretendía crear una Universidad a Distancia; como una posibilidad de llevar la educación superior a todos los rincones del país, en especial a sectores obreros y campesinos (Aguilar, 2005).

Cronológicamente en 1975 se constituye una Comisión Organizadora de la UNED, la cual crea el proyecto de ley y los planes de la organización. En 1976 se lleva el proyecto de ley a la Asamblea Legislativa firmado por el ministro Volio y presidente Daniel Oduber. Para el 22 de febrero de 1977, el Dr. Alfonso Carro firmó el decreto legislativo (Aguilar, 2005, p. 13-30).

En 1977 se decreta la Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) publicada el 12 de marzo de ese mismo año en la Gaceta como “una institución de educación superior especializada en enseñanza a través de los medios de comunicación social” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2016).

Su misión está orientada a: “Ofrecer educación superior a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que, por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad” (Universidad Estatal a Distancia, 2016)

Bajo esa premisa, la UNED tiene el compromiso ético y de responsabilidad social con todas las personas costarricenses de brindar una educación de calidad, equitativa

y de derechos, ofreciendo estrategias que contribuyan a derribar barreras para la formación de personas profesionales y de contribución al progreso nacional.

Su finalidad busca responder a las necesidades de aquellas personas que por cuestiones circunstanciales no pueden integrarse al sistema tradicional de educación superior universitaria, permitiendo así el acceso a la educación a casi todas las poblaciones y regiones del país.

Esto ha permitido el incremento significativo de la demanda estudiantil en las últimas cuatro décadas. La matrícula regular pasó de 1.167 estudiantes en 1978 a 31.370 en el 2016; influyendo en la expansión de la cobertura institucional pasando de 17 centros universitarios a 36 (Centro de Investigación y Evaluación Institucional (2017), tomando como referencia los anuarios estadísticos (1978) (2016).

Ese aumento estudiantil ha generado una demanda de recurso humano, donde por ejemplo al 2015 la cantidad de funcionarios fue de 2.772 (Centro de Investigación y Evaluación Institucional, 2015, p. 107).

En ese contexto de crecimiento continuo, la universidad ha planteado y desarrollado acciones que contribuyan al alcance de altos niveles de desempeño en los servicios brindados.

1.1.2. Estructura Organizativa de la UNED

La máxima autoridad de la UNED es la Asamblea Universitaria. Posterior a ello, el Tribunal Elector, el Consejo Universitario, la Rectoría y sus cuatro vicerrectorías; Académica, Planificación, Investigación y Ejecutiva (Centro de Programación y Planificación Institucional de la UNED, 2017) .

El Consejo Universitario tiene adscritas cuatro dependencias, entre ellas; Defensoría de los Estudiantes con un rango de dirección; la Oficina Jurídica, la Oficina de Auditoría Interna y una unidad operativa correspondiente a la Secretaría del Consejo Universitario.

La Rectoría por su parte cuenta con la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación; la Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación, la cual cuenta

con un Consejo Institucional de Mercadeo. Así también, posee tres programas; el Colegio Nacional en Educación a Distancia, Programa Simplificación de Procesos y Gobierno Digital y Agenda Joven. También tiene una unidad operativa que corresponde a la Secretaría del Consejo de Rectoría. Y esta misma además cuenta con un Consejo de Rectoría y Relaciones Internacionales.

La Vicerrectoría Académica tiene anexas 25 dependencias. En un rango de dirección se encuentra la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales, la Escuela de Ciencias de la Educación, la Escuela de Ciencias de la Administración, Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, Dirección de Producción de Material Didáctico, Dirección de Extensión Universitaria la cual tiene adherido el Instituto de Capacitación Municipal y Desarrollo Local, el Instituto de Gestión de la Calidad, el Instituto de Estudios de Género, la Dirección de Centros Universitarios y la Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado.

Esta misma vicerrectoría cuenta con las siguientes oficinas: Centro de Investigaciones en Educación, el Centro de Operaciones Académicas y el Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos, Centro de Investigación y Transferencia Tecnológica, el Centro de Educación Ambiental, el Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes, Centro de Capacitación en Educación a Distancia, el Centro de Idiomas, Producción Audiovisual y Videoconferencias.

Finalmente, la Vicerrectoría Académica también cuenta con cuatro unidades operativas, estas son: la Secretaría de la Vicerrectoría Académica, el Programa de Producción Electrónica Multimedial, el Programa de Aprendizaje en Línea y el Programa de Producción de Materiales Didácticos Escritos.

La Vicerrectoría de Investigación cuenta con tres dependencias; en un rango de dirección se encuentra el Centro de Investigación en Cultura y Desarrollo, el Programa de Investigación en Fundamentos de Educación a Distancia y la unidad operativa correspondiente a la Secretaría de la Vicerrectoría de Investigación.

Finalmente, la Vicerrectoría Ejecutiva cuenta con tres Direcciones; La Dirección Financiera, Editorial y de Asuntos Estudiantiles.

La Dirección Financiera posee cuatro oficinas: la Oficina de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad General y Control de Presupuesto. La Dirección Editorial tiene un consejo editorial. Y la Dirección de Asuntos Estudiantiles cuenta con cuatro oficinas, estas corresponden a la Oficina de Registro y Administración Estudiantil, Orientación y Desarrollo Estudiantil, Promoción Estudiantil y Atención Socioeconómica.

Por otra parte, esta Vicerrectoría cuenta con la Oficina de Contratación y Suministros, Recursos Humanos, Distribución y Ventas, Servicios Generales. Asimismo, posee el Programa de Salud Ocupacional y en un rango de unidades operativas se localiza el Servicio Médico, el Archivo Central y la Secretaría de la Vicerrectoría Ejecutiva.

La Vicerrectoría de Planificación cuenta con seis dependencias: la Dirección de Internacionalización y Cooperación, el Centro de Planificación y Programación Institucional, el Centro de Investigación y Evaluación Institucional, el Programa de Control Interno, el Programa de Teletrabajo y la Secretaría de la Vicerrectoría de Planificación. La siguiente figura 1 muestra el organigrama institucional.

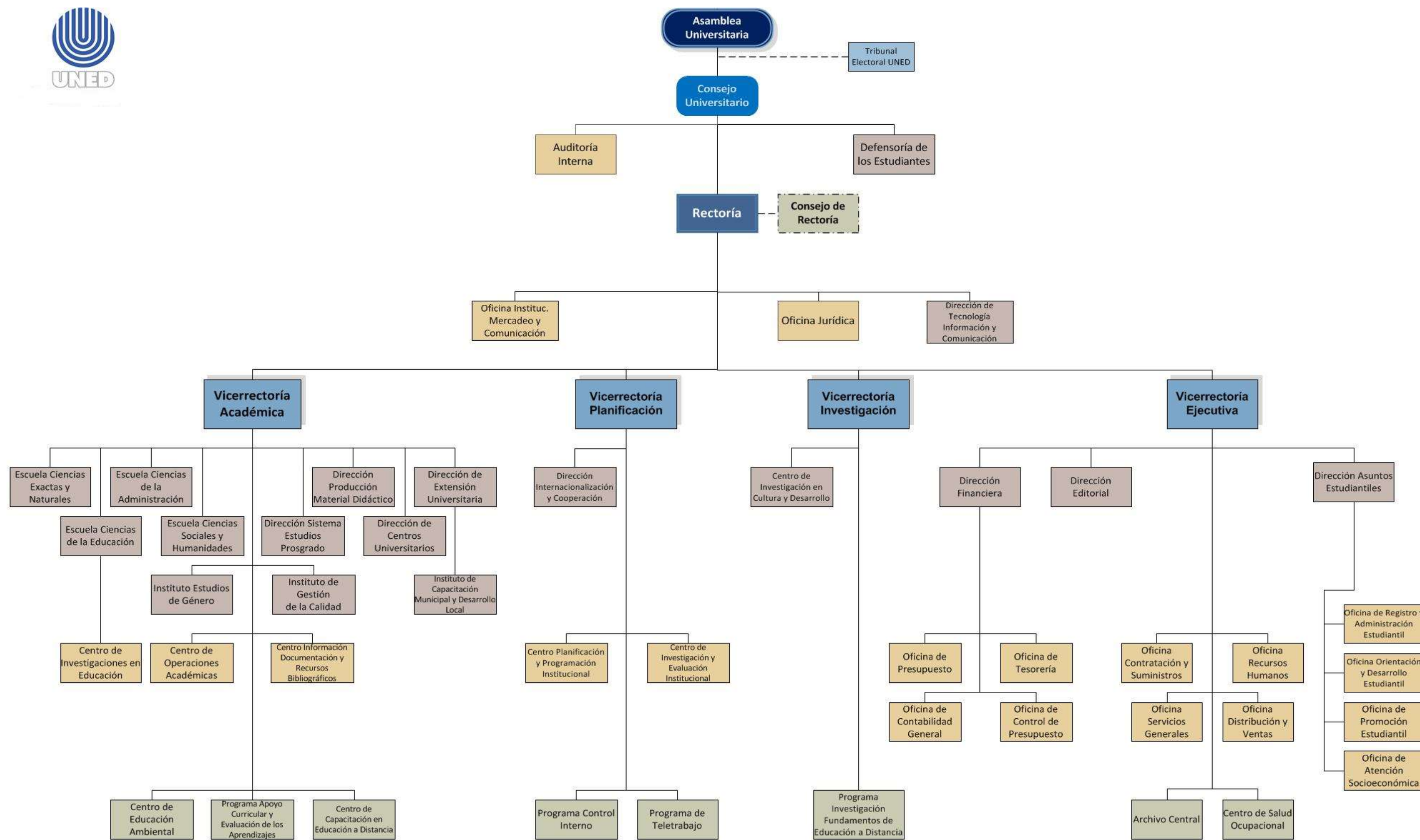


Figura 1. Organigrama de la Universidad Estatal a Distancia

Fuente: Centro de Programación y Planificación Institucional de la UNED, (2017).

1.1.3. Modalidad laboral institucionalizada en la UNED

Históricamente la UNED ha trabajado bajo la modalidad laboral tradicional. Esta es una figura formal instaurada en la organización que consiste en que los funcionarios desempeñen sus funciones en las instalaciones físicas de la universidad; durante la jornada laboral contratada y en el horario establecido.

El artículo 21 del Estatuto de Personal de la institución establece tres tipos de jornadas laborales; entre estas: “a) Jornada diurna semanal de 42 y media horas, b) Jornada mixta semanal de 36 horas; y c) Jornada nocturna semanal de 32 horas” (UNED, 2016, p. 9)

Además, el artículo 23 de ese mismo Estatuto, indica lo siguiente con respecto al horario de la jornada diurna ordinaria:

Pudiendo ser asignado rotativamente de las 8:00 a las 16:30 horas de lunes a viernes; o de las 10:00 a las 18:30 horas de lunes a viernes, lo mismo que cumplir labores los días sábado o domingo en forma igualmente rotativa, que se consideran día hábil laboral, en cuyo caso se compensará con el disfrute del lunes o martes de la semana inmediata siguiente, a fin de que funjan como días de descanso. (UNED, 2016, p. 10)

Así como también en el artículo 65 del Estatuto de Personal de la UNED se menciona que el horario laboral se puede modificar:

Los funcionarios podrán solicitar autorización para variar hasta en cinco horas semanales el horario de su jornada en la UNED. La variación del horario será definida de común acuerdo entre el superior inmediato respectivo y el funcionario solicitante y deberá comunicarse

previamente a la Oficina de Recursos Humanos para que se incluya en el expediente personal (UNED, 2016, p. 34).

De manera que desde siempre los colaboradores de la institución se han trasladado desde sus hogares hasta la sede central o los centros universitarios para cumplir con la labor asignada, esto significa que el horario laboral bajo esta modalidad no es flexible, puesto que deben cumplir con el tiempo acordado y establecido mediante una declaración de jornada laboral.

Finalmente, la modalidad presencial centra la rendición de cuentas del personal mediante el cumplimiento del tiempo laboral y no en la consecución de los objetivos o resultados.

1.1.4. Modalidades laborales no institucionalizadas en la UNED

El proceso de globalización ha propiciado que los gobiernos, sus instituciones públicas y las empresas privadas transformen las dinámicas laborales, sociales, económicas, culturales de las organizaciones y por supuesto en las personas.

La UNED no es la excepción y su evolución a través de los años ha dado paso a nuevas modalidades laborales, de manera que a continuación se presentan algunas de estas que, aunque no son institucionalizadas, se presentan en la universidad.

1.1.4.1. Trabajo a Domicilio

El trabajo a domicilio o trabajo en casa es una labor que se realiza por un tiempo finito, sin vigilancia directa, para la realización de una determinada actividad a destajo o por cuenta propia; y donde la relación acaba una vez que finaliza la actividad prestada (bien o servicio). Esta alternativa laboral presenta similitudes con respecto a la modalidad de teletrabajo, ya que, en el caso de ambas, el centro de trabajo es ajeno a las instalaciones físicas de la organización, así como la posibilidad de desarrollar actividades laborales desde cualquier sitio; entre otras.

En ese sentido, por cuestiones circunstanciales, la UNED ha practicado esta alternativa laboral, pues la coyuntura de los últimos años ha generado que la Universidad ejecute planes de contingencia temporales, como medida remedial ante

escenarios internos y/o externos a la institución. En primera instancia, en el 2012 uno de los edificios de la Sede Central fue evacuado por varios meses dado que requería de una reparación estructural; una de las medidas fue reubicar al personal en diferentes edificios, así como enviarlos a trabajar a domicilio varios días a la semana dado que también había problemas de infraestructura institucional.

Posterior a ello, en el 2016 inicia la construcción del Edificio de Investigación, Innovación y Desarrollo (Ii+D) en la Sede Central; con esto se disminuyen sustantivamente los espacios para parqueo de funcionarios, la construcción genera molestias por ruido y con ello disminuye la concentración del personal, de manera que se decide volver aplicar el trabajo en casa.

Finalmente, en enero del 2017 el gobierno emite el decreto N°40121-MTSS-MOPT-MICITT que promueve el “teletrabajo” (se considera como trabajo en casa dado el procedimiento realizado para la ejecución del decreto) como alternativa que contribuye a mitigar el congestionamiento vial en el sector norte del país, como los cantones de Alajuela, San Ramón, Grecia, Palmares, Heredia, entre otros. Por consiguiente, la UNED acata dicho decreto y aplica otro plan de contingencia, en donde se acogen alrededor de 300 funcionarios afectados por la construcción del puente Alfredo González Flores.

Aunado a ello, se podría pensar que por la naturaleza de la institución, hay personal que teletrabaja de manera implícita, no obstante, se cuenta con funcionarios que por la índole de su labor lo que realizan es una especie de trabajo a domicilio moderno; tal es el caso de aquellos puestos de tutores contratados por cuatrimestre, mediante un $\frac{1}{4}$ de tiempo o $\frac{1}{2}$ tiempo, donde su relación laboral con la institución finaliza una vez que el periodo por el que se contrataron los servicios son entregados.

1.1.4.2. Modalidad laboral del Teletrabajo

El teletrabajo se caracteriza por ser realizado a distancia, implementar las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), tener flexibilidad en el horario laboral, ser evaluado por resultados y mediado por una relación laboral entre el

patrono-asalariado. Otra característica del teletrabajo es que el ejercicio de las labores se realiza en algún espacio diferente a la infraestructura de la organización perteneciente. Este se puede realizar en domicilios, telecentros u otros lugares que reúnan las condiciones mínimas tecnológicas, de salud ocupación, laborales, así como de salud para teletrabajar.

Se han implementado dos formas de teletrabajar; domiciliario y el móvil (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 3). En el primero, el teletrabajador define como lugar de trabajo la casa de habitación u otro domicilio específico; en el segundo, el teletrabajador indica que laborará desde diferentes lugares. Esto debido a que parte de sus funciones le implican viajar habitualmente a distintos puntos del país.

Por otra parte, una persona puede ser teletrabajadora si las actividades laborales se realizan a través del uso intensivo de las TIC. Asimismo, el teletrabajo supone la rendición de cuentas por medio de evaluaciones basadas en resultados o alcance de objetivos; pues esta parece ser la mejor evidencia del trabajo realizado al no tener una supervisión directa de los superiores. Esto supondría que hay mayor flexibilidad en el horario, sin embargo, es una condición que no siempre se cumple, ya que depende en gran medida de los contextos en donde se desarrolle el teletrabajo. Por ejemplo, en la institucionalidad pública costarricense la flexibilidad tiende a ser más rígida ya que se requiere determinar la jornada y horario para efecto de las pólizas de seguros ante accidentes laborales.

Por otra parte esta modalidad, se distingue del trabajo a domicilio y de otras alternativas como “subcontratación o relaciones triangulares de trabajo, empresas que alquilan fuerza de trabajo, trabajo por cuenta propia, aumento de los ocupados en micronegocios sin local, trabajo por honorarios, trabajo por comisión, trabajo por tiempo y obra determinada, empleos a tiempo parcial y trabajo eventual” (Garabito, 2013, págs. 41-43) ya que la naturaleza de este implica una relación contractual fundada; así como en la garantía de derechos laborales en términos de

responsabilidad jurídica del patrono. No obstante, si hay coincidencia con las otras modalidades porque disminuye los costos fijos de producción de las organizaciones.

De tal manera que la UNED desde el 2015 se convirtió en la primera universidad del país en operacionalizar formalmente el teletrabajo para su personal, mediante el Programa de Teletrabajo como instancia encargada de gestionar el proceso de incorporación a la modalidad.

1.1.5. Programa de Teletrabajo de la UNED

Tal como se muestra en el organigrama de la figura N°1 el Programa de Teletrabajo pertenece a la Vicerrectoría de Planificación. Este se constituyó oficialmente desde el 25 de junio del año 2012 mediante el acuerdo del Consejo de Rectoría, sesión No. 1729-2012, Artículo V, inciso 3), celebrada el 25 de junio de 2012. Dicho acuerdo indica “Establecer el Programa Institucional de Teletrabajo en la UNED, como un proyecto a desarrollar por la Vicerrectoría de Planificación y adscrito a esta”.

Entre las principales funciones del Programa de Teletrabajo se mencionan (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 2):

- a) Desarrollar procesos de inducción y capacitación en el ámbito institucional, en materia de teletrabajo.
- b) Asesorar en situaciones de conflictos en materia de teletrabajo, a las jefaturas y a los teletrabajadores en la aplicación del procedimiento respectivo.
- c) Coordinar la modalidad de teletrabajo en la UNED.
- d) Coordinar la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT).
- e) Organizar y coordinar las campañas de información y sensibilización sobre teletrabajo, dirigidas a la comunidad universitaria.
- f) Realizar la apertura de convocatoria e inscripción para los funcionarios interesados en incorporarse a la modalidad del teletrabajo.
- g) Coordinar con las dependencias respectivas, la verificación de los requisitos básicos para teletrabajar.
- h) Administrar el sistema de información en materia de teletrabajo y velar por su actualización permanente.
- i) Enviar al CONRE para su aprobación los acuerdos de la Comisión Institucional de

Teletrabajo, relativos a los funcionarios propuestos para incorporarse en la modalidad de teletrabajo. j) Coordinar las acciones correspondientes para cumplir con el procedimiento de reincorporación de un teletrabajador por cualquier que sea la causa.

Sin embargo, en el año 2015, el Consejo Universitario, en sesión 2397-2015, Art. II, inciso 1-a) celebrada el 22 de enero del 2015 y aprobado en firme en la sesión 2402-2015 la creación y concepción del Programa como:

“una unidad técnica administrativa responsable de implementar y de coordinar con todas las instancias institucionales, las acciones correspondientes, para su puesta en marcha y seguimiento de la modalidad de teletrabajo. Estará adscrito temporalmente a la Vicerrectoría de Planificación y tendrá un coordinador nombrado por el CONRE, según se indica en el Reglamento de Teletrabajo”, (Consejo Universitario, UNED, 2015)

En dicha sesión y acuerdo, también aprobó el Reglamento de Teletrabajo.

1.1.4.1. Objetivos del Programa de Teletrabajo

El objetivo general del Programa de Teletrabajo es:

“Buscar la articulación del ambiente de trabajo de la UNED y de sus funcionarios, basados en el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, logrando así mejorar la calidad de vida de los funcionarios y su identificación con la Institución; al desarrollar en la organización, una cultura basada en la planificación, evaluación por resultados, cambios en el estilo de liderazgo, lo cual redundará en la reducción de costos por concepto de espacio físico y otros servicios públicos” (UNED, 2013).

1.1.4.2. Objetivos específicos del Programa de Teletrabajo

Sus objetivos específicos son:

- a) “Aplicar el teletrabajo domiciliario y móvil a los puestos que reúnan las condiciones establecidas.
- b) Promover la aplicación de las comunicaciones unificadas para reducir costos por concepto de desplazamientos, consumo de combustibles y tiempos improductivos.
- c) Simplificar y automatizar los trámites relacionados con la implementación del teletrabajo.
- d) Mejorar el desempeño de los funcionarios y elevar la calidad en el servicio al usuario por medio del teletrabajo.
- e) Desarrollar acciones en el campo de la responsabilidad social y ambiental por medio del teletrabajo.
- f) Mejorar la calidad de vida del funcionario.
- g) Promover la reorganización de las funciones administrativas de la Institución” (UNED, 2013).

1.1.4.3. Estructura orgánica del Programa de Teletrabajo

A continuación, se muestra la estructura orgánica del Programa de Teletrabajo¹.

¹ El Programa de Teletrabajo no está institucionalizado en la UNED; de manera que actualmente no forma parte oficial del organigrama institucional.

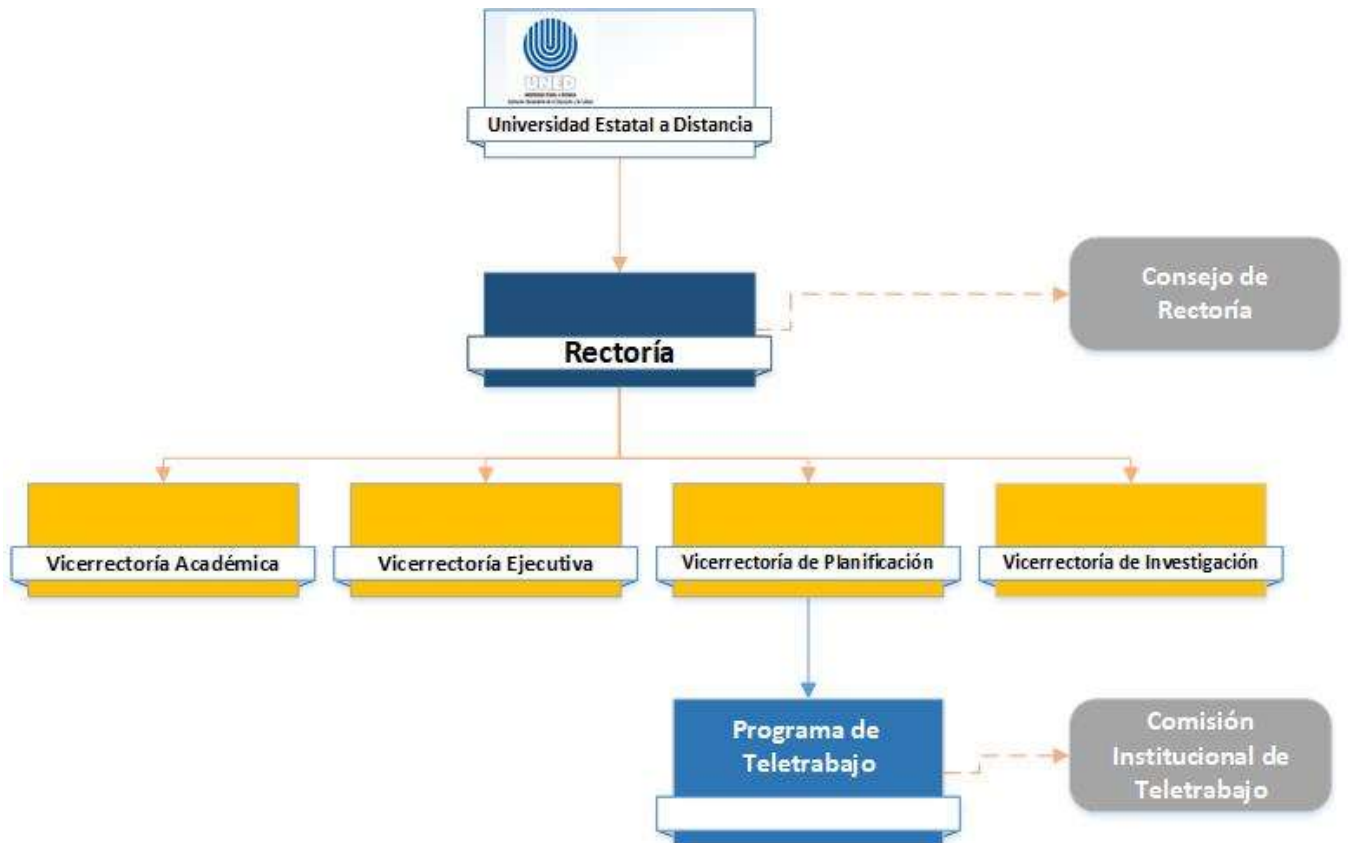


Figura 2. Estructura orgánica del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia

Fuente: Elaboración propia, (2017).

En la estructura organizacional del Programa de Teletrabajo (figura N°2) se puede visualizar que la Comisión Institucional está jerárquicamente por encima del Programa de Teletrabajo. A partir de esta se seleccionan los funcionarios que se pueden acoger a la modalidad de teletrabajo (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 3). Sin embargo, es el Consejo de Rectoría quien avala la incorporación de los funcionarios a la modalidad.

La Comisión Institucional de Teletrabajo está conformada por:

- El Vicerrector de Planificación
- La coordinación del Programa de Teletrabajo, quien coordina la Comisión
- La jefatura de la Oficina de Recursos Humanos

- La coordinación del Centro de Salud Ocupacional
- El Médico coordinador del Servicio Médico de la institución
- Un representante de la Oficina Jurídica
- Un representante de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación
- Coordinador del Programa de Gobierno Digital (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 3)

1.1.4.4. Proyectos del Programa de Teletrabajo

El Programa de Teletrabajo tiene como eje central la implementación de la modalidad de teletrabajo para funcionarios de la UNED. Además, desde el 2018 ha operacionalizado el proyecto “Promoción de la Implementación del Teletrabajo a Nivel Nacional tanto al Sector Privado como Público” y el Proyecto “Teletrabajo para Personas Privadas de Libertad” en etapa de pre-inversión.

El proyecto “Promoción de la Implementación del Teletrabajo a Nivel Nacional tanto al Sector Privado como Público” tiene como visión que la UNED sea la organización líder en la Promoción del Teletrabajo en Costa Rica. Este servicio cuenta con dos componentes: brindar asesoría a las organizaciones en materia de teletrabajo y brindar un curso para el desarrollo del talento y competencias para trabajar en entornos digitales. El componente de asesoría se desarrolla en la fase de diagnóstico, sensibilización, producción y acompañamiento.

El tercer proyecto referido al “Teletrabajo para personas privadas de libertad” se encuentra en la etapa de estudios de factibilidad. Pretende ser un proyecto de índole nacional. Tiene como objetivo construir un modelo de teletrabajo para la población privada de libertad de Costa Rica con el fin de contribuir a su desarrollo socio laboral. El proyecto se enfoca en personas en condición privada de libertad, estudiante o graduada UNED en Centros de Atención Semi-institucional. Por el estado prematuro del proyecto, aún no está oficializado a nivel institucional ni de otras instituciones.

Siendo así, en los apartados siguientes, solamente se hará referencia a la implementación del teletrabajo en la institución.

1.1.4.5. Población meta del Programa de Teletrabajo de la UNED

La población que es abordada por el Programa de Teletrabajo corresponde a:

“Todo el funcionariado de la UNED por razones institucionales, como opción voluntaria o mediante contrato de nuevos funcionarios bajo esa modalidad, siempre y cuando cuenten con las competencias, las actividades propias de un teletrabajador y los requisitos establecidos en el Reglamento de Teletrabajo” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 1).

Si bien el Programa está abierto a toda la población funcionaria UNED, incluyendo los treinta y seis Centros Universitarios de todo el país; no todos pueden optar por esta modalidad, ya sea por la naturaleza del puesto o bien por las competencias personales.

Para esto, la universidad ha determinado tres instancias técnicas encargadas de valorar el cumplimiento de las condiciones para teletrabajar. Las dependencias aquí referidas son: la Oficina de Recursos Humanos, la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (DTIC) y el Servicio Médico de la institución. A la primera le corresponde brindar un informe laboral que defina las actividades que son teletrabajables, así como determinar si la persona cumple con el nivel de competencia para teletrabajar y los aspectos de personalidad que requieren de especial atención; al segundo le compete verificar que la conexión y el equipo tecnológico que utilice el teletrabajador contenga las características necesarias para su puesto y brindar el informe técnico respectivo y al Servicio Médico le concierne determinar que el funcionario no presente contraindicaciones médicas para teletrabajar.

La comprobación de las competencias, a cargo de la Oficina de Recursos Humanos, se realiza a través de la aplicación de pruebas psicométricas y en los casos necesarios se complementa el proceso de verificación mediante la realización de entrevistas a las personas candidatas y a las jefaturas inmediatas u otros instrumentos que establezcan pertinentes.

Siendo así, lo que determina que una persona sea teletrabajadora es que supere un proceso de selección y reúna ciertos requisitos, competencias, además que posea actividades teletrabajables.

Inicialmente, la población que participa debe estar nombrada en propiedad o al menos dos años de estar en nombramiento continuo a plazo fijo o tres años alternos; además, es indispensable que las personas que teletrabajaran cuenten con la aprobación del superior inmediato, la jefatura o de la dirección respectiva; asimismo, la evaluación del desempeño debe ser superior a 8 (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 6)

Los candidatos también deben cumplir con condiciones ergonómicas, de espacio físico y seguridad laboral. Otra de las condiciones con las que se deben contar y que son indispensables para teletrabajar es poseer equipo tecnológico propio, así como la conectividad solicitada. Cabe indicar que las características deseables del equipo de cómputo e internet se solicitarán de acuerdo con las actividades que se realicen bajo la modalidad; por lo que puede variar de una persona a otra.

Por otra parte, la persona que teletrabaja no debe poseer contraindicaciones médicas para teletrabajar; esto quiere decir que no debe tener trastornos del estado de ánimo caracterizados por aislamiento o retraimiento social, cuadros depresivos severos, abuso de sustancias psicoactivas, aquellas condiciones diagnosticadas por el médico que pudieran considerarse como agravantes de su condición médica-actual.

En segundo lugar, las personas deben comprobar que tienen las competencias necesarias para teletrabajar, tales como:

- Automotivación. Encontrar en uno mismo el impulso, entusiasmo e interés para desarrollar una tarea.
- Autorregulación. Capacidad para hacer lo que debe hacer, postergando acciones que quiere hacer.

- Compromiso. Comprende, asume y adopta en su trabajo la cultura de la UNED.
- Comunicación. Trasmite la información, ideas, opiniones de manera clara y oportuna.
- Aprendizaje. Selecciona y se preocupa por adquirir conocimientos y los organiza para aplicarlos en su trabajo.
- Orientación a la calidad. Aplicación de estándares de calidad en los resultados de su trabajo.
- Juicio. Capacidad para aplicar criterios objetivos en las diferentes decisiones que debe tomar en su trabajo (Universidad Estatal a Distancia, 2015).

Un funcionario no puede ser candidato al teletrabajo sino realiza actividades teletrabajables. En ese sentido, estas todas aquellas que cumplen con las siguientes particularidades:

“a) Están asociadas a objetivos claros y metas específicas que permitan la planificación, seguimiento, control y comunicación mediante las tecnologías de información y comunicación. b) La supervisión es indirecta y por resultados. c) Se pueden desarrollar fuera de la oficina sin afectar el normal funcionamiento de la dependencia a la cual pertenece el teletrabajador. d) Se realizan mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 4).

Finalmente, las jefaturas de la universidad también son parte del proceso de incorporación puesto que todo aquel que tenga personal teletrabajando debe realizar y aprobar un curso para jefes teletrabajadores. Además, que son el primer filtro para la aprobación de sus subordinados en esta modalidad.

1.2. Antecedentes del objeto por evaluar

1.2.1. Teletrabajo como modernización del trabajo en Costa Rica

La modernización del trabajo hace referencia a la transformación en la forma en que se desarrolla una labor. En términos históricos el trabajo de oficina se ha caracterizado por ser predominantemente presencial; esto implica el traslado de la persona trabajadora a su centro de trabajo; mientras que el paradigma modernizador del trabajo consiste en enviar el trabajo al trabajador (Universidad Estatal a Distancia, 2013). Este último se sustenta en la desconcentración y simplificación de las estructuras productivas de las organizaciones (UNED, 2013).

Con ello, el paradigma de la modernización del trabajo trae consigo cambios socioeconómicos, culturales y tecnológicos para un país, organización y personas; pero no solo se enfoca en la transformación como tal, sino que también comprende la capacidad de respuesta al cambio y la dinámica generadas. Bajo ese entendido, la implementación del teletrabajo busca el aumento de la productividad de los trabajadores, reducir los gastos de transporte, disminuir el consumo de combustibles, evitar mayor contaminación ambiental, ahorrar el tiempo de traslado a los centros de trabajo, disminuir el estrés, maximizar el uso de los recursos tecnológicos, ahorrar el uso del papel, servicios públicos como agua, luz, teléfono, disminuir la adquisición de infraestructura para oficinas, costos de mobiliario y reducir los conflictos interpersonales, entre otros (Universidad Estatal a Distancia, 2013).

Por esa razón, el país ha promovido y ejecutado esfuerzos para modernizar las alternativas laborales. Actualmente el teletrabajo se implementa en el sector público y privado. La primera vez en que aparece el tema es en el año 2008 cuando se emitió el decreto ejecutivo No. 34704 “Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”. En ese mismo año se aprobó el Plan de Acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe eLAC 2010, por medio del cual se comprometió a implementar una serie de medidas tendientes a fomentar la inclusión digital.

Entre ellas se encuentra la Meta 57, que se refiere a la promoción del teletrabajo, trabajo móvil y otras formas de trabajo por medio de redes electrónicas, incluyendo los grupos más

vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, a través del equipamiento apropiado (software y servicios digitales).

Cinco años después queda sin efecto el Decreto 34704 y es reemplazado por el Decreto N° 37695-MP-MTSS del 2013 que establece en Costa Rica la “Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”; el cual en su artículo 1 insta como objeto:

Promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para promover la modernización de las organizaciones, la inserción laboral, reducir el gasto en las instituciones públicas, incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) (Imprenta Nacional, 2013).

Es a partir de dicho decreto que se oficializa a nivel nacional la modalidad laboral de teletrabajo; y dos años más tarde se aprueba el Decreto N°39225-MP-MTSS-MICITT sobre “Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”.

En el 2017 se establece el Decreto Ejecutivo N°40121-MTSS-MOPT-MICITT “Aplicación temporal de teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana por la reparación del puente sobre el Río Virilla, ubicado en la ruta Nacional 1. El cual evidencia como el teletrabajo es una medida complementaria ante el problema de congestionamiento vial que presenta el país.

Bajo esos preceptos algunas instituciones del Estado han adoptado el teletrabajo como una herramienta o alternativa laboral que contribuye al desarrollo del país, instituciones y los teletrabajadores. Siendo así que al 2017 había 1882 funcionarios públicos que realizan teletrabajo. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2017) Estos funcionarios formaban parte de 26 instituciones públicas, además de 30 instancias más que estaban o están en proceso de establecer esta modalidad laboral.

Finalmente, el 27 de agosto del 2019 se publicó en La Gaceta Ley 9738 “Ley para Regular el Teletrabajo” que tiene como “objeto promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y

privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2019).

1.2.2. Antecedentes del teletrabajo en funcionarios de la Universidad Estatal a Distancia

El tema del teletrabajo en la UNED tiene sus antecedentes en el año 2001 cuando el Consejo Universitario en la sesión 1537-2001, Art. III, inciso 1 recibió la solicitud de la Asociación de Profesionales para reformar los artículos 21 y 23 del Estatuto de Personal, los cuales enmarcan el tema del horario de trabajo de la universidad (UNED, 2013, p. 5).

En el año 2005 en la sesión 1774, 2005, Art. IV, inciso 8. (Universidad Estatal a Distancia, 2005, p. 80) se presentó al Consejo Universitario una propuesta para iniciar labores una hora más temprano, del horario establecido por un período de seis meses como medida remedial a la reducción de consumo de combustible dado el aumento del petróleo, lo cual había nacido a raíz de un decreto del gobierno, no obstante se acordó no modificar el horarios de trabajo, sin embargo se solicitó a la Oficina de Recursos Humanos que presentarán al Consejo Universitario una propuesta que considerará criterios y normativas que permitieran implementar lo antes posible, de manera planificada, el lineamiento de política institucional referente a:

Presencialidad y evaluación por productos. Para los funcionarios académicos cuyas labores lo justifiquen, debe promoverse la modalidad de trabajo en la casa (en estaciones de trabajo debidamente equipadas para ello), con los controles adecuados, con el empleo de internet y el correo electrónico, y la evaluación del desempeño por productos (Universidad Estatal a Distancia, 2005, p. 80)

En el año 2006 en la sesión 1801-2006, Art. IV, inciso 6 del Consejo Universitario se recibió la propuesta “Flexibilidad de la presencia física en la jornada ordinaria de los funcionarios académicos de la institución” la cual se remitió a dos Comisiones permanentes del Consejo Universitario (Consejo Universitario, 2006, p. 24). y éstas decidieron trasladarla a la Comisión del III Congreso Universitario, como insumo para los tres foros temáticos, así como también se decide “incluir este tema como punto de discusión en la agenda del Consejo Universitario, en el apartado de Asuntos de Trámite Urgente” (Consejo Universitario, 2016, p. 15).

En el año 2008 se conforma una Comisión interdisciplinaria con el fin de diseñar e implementar un plan piloto con funcionarios que se acogieran a la modalidad del teletrabajo. Este plan cubrió un cupo de 30 funcionarios, de los cuales se inscribieron 26 y de estos se seleccionaron 16 funcionarios porque los otros candidatos no tenían conectividad en la zona de residencia, además, las actividades y funciones que realizaban no eran teletrabajables.

Este grupo seleccionado se le aplicó tres días en la casa y dos en la institución. Con eso se realizó un estudio comparativo que concluyó que el teletrabajo es viable en la UNED, puesto que la relación laboral y organizacional no se vio afectada ni modificada; que no todos los puestos son teletrabajables, el teletrabajo permitió a los funcionarios economizar en pasajes o combustible, disminuyó el estrés, aumentó el aprovechamiento del tiempo, se maximizó el tiempo en familia y mejoró la calidad de vida. Y en cuanto a la institución hubo una repercusión positiva en el servicio que el teletrabajador le brindó a la institución. No obstante, ese informe solo explica cómo influyó, pero no brinda una interpretación de los resultados, lo cual es importante de conocer, con el fin de valorar si estos factores se mantienen o si por el contrario el contexto actual ha incidido de manera negativa tanto en los teletrabajadores, como en la UNED y de qué manera, con el fin de comprender e interpretar la realidad.

Finalmente, el Consejo Universitario de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), aprobó el Reglamento de Teletrabajo el 22 de enero del 2015 en la sesión 2397-2015, siendo desde entonces la primera universidad pública en el país en implementar el teletrabajo para sus funcionarios.

Del 2015 al 2017 se han incorporado 227 funcionarios. En el siguiente el gráfico se muestra la información de la cantidad de funcionarios incorporados por año, los desincorporados y activos.

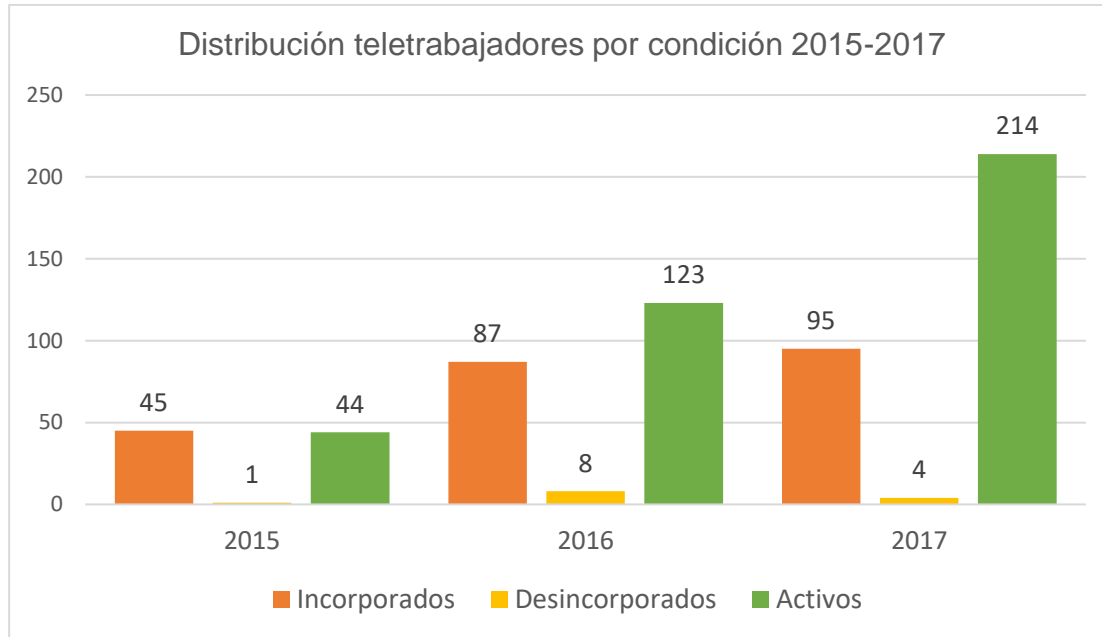


Figura 3. UNED: Distribución de teletrabajadores por condición del 2015-2017

Fuente: Elaboración propia, (2018) a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

El sexo de los teletrabajadores activos corresponde a: el 69.16% son mujeres y el 30.84% son hombres. La edad mínima de esta población es de 26 años y la máxima de 62 años, por lo que la edad promedio corresponde a 42 años. La tabla N°1:

Condición	2015	2016	2017
Mujeres	39	89	148
Hombres	5	34	66
Total	44	123	214

Tabla 1. Distribución de teletrabajadores por sexo durante el 2015-2017

Fuente: Elaboración propia, (2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

Desde el 2015 al 2017 se desincorporaron 13 funcionarios de la modalidad. Las razones son principalmente debido a traslado de puesto, por lo que las funciones no se adaptan a la

modalidad, renuncia a la Universidad, finalización de nombramiento, jubilación y motivos personales.

En lo referente a la condición laboral de los teletrabajadores activos al 2017, el 77-10% posee plaza en propiedad, mientras tanto el 22.90% está a plazo fijo (Programa de Teletrabajo, 2017). La mayoría de la población aplica la modalidad de teletrabajo dos días a la semana y en un bajo porcentaje lo realizan los cinco días a la semana, por lo que se puede afirmar que predomina el trabajo híbrido (presencial y teletrabajo); tal como se muestra en la siguiente figura N°4.

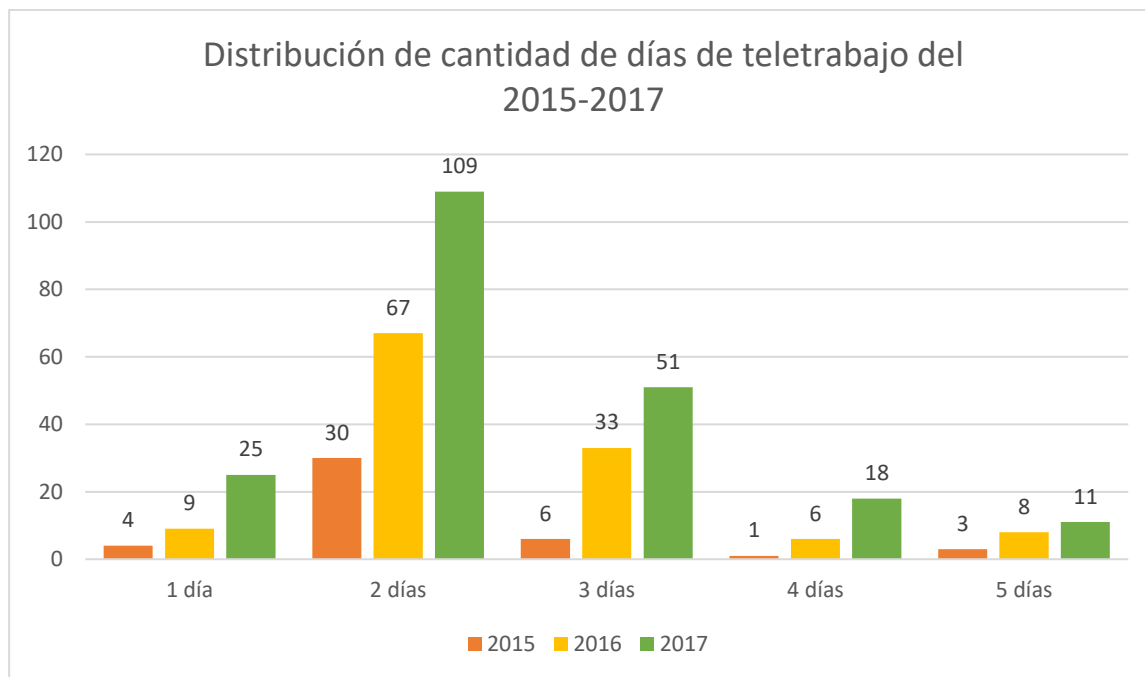


Figura 4. *Distribución de teletrabajadores por cantidad de días de teletrabajo durante el 2015-2017*

Fuente: Elaboración propia, (2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

Siendo así, para el año 2017, cada día, 105 funcionarios teletrabajaron. Los días que más se teletrabaja son los lunes y viernes, mientras que el martes tiene menos teletrabajadores (Programa de Teletrabajo, 2017).

Durante el 2017, tres funcionarias estuvieron bajo la modalidad de teletrabajo en el extranjero: dos en Estados Unidos y una en Colombia.

Se georreferenciaron las rutas recorridas diariamente por los 211 teletrabajadores residentes en el país. Esta contempla la distancia de los domicilios hasta la UNED y viceversa. A continuación, se muestra el mapa correspondiente a las rutas recorridas.

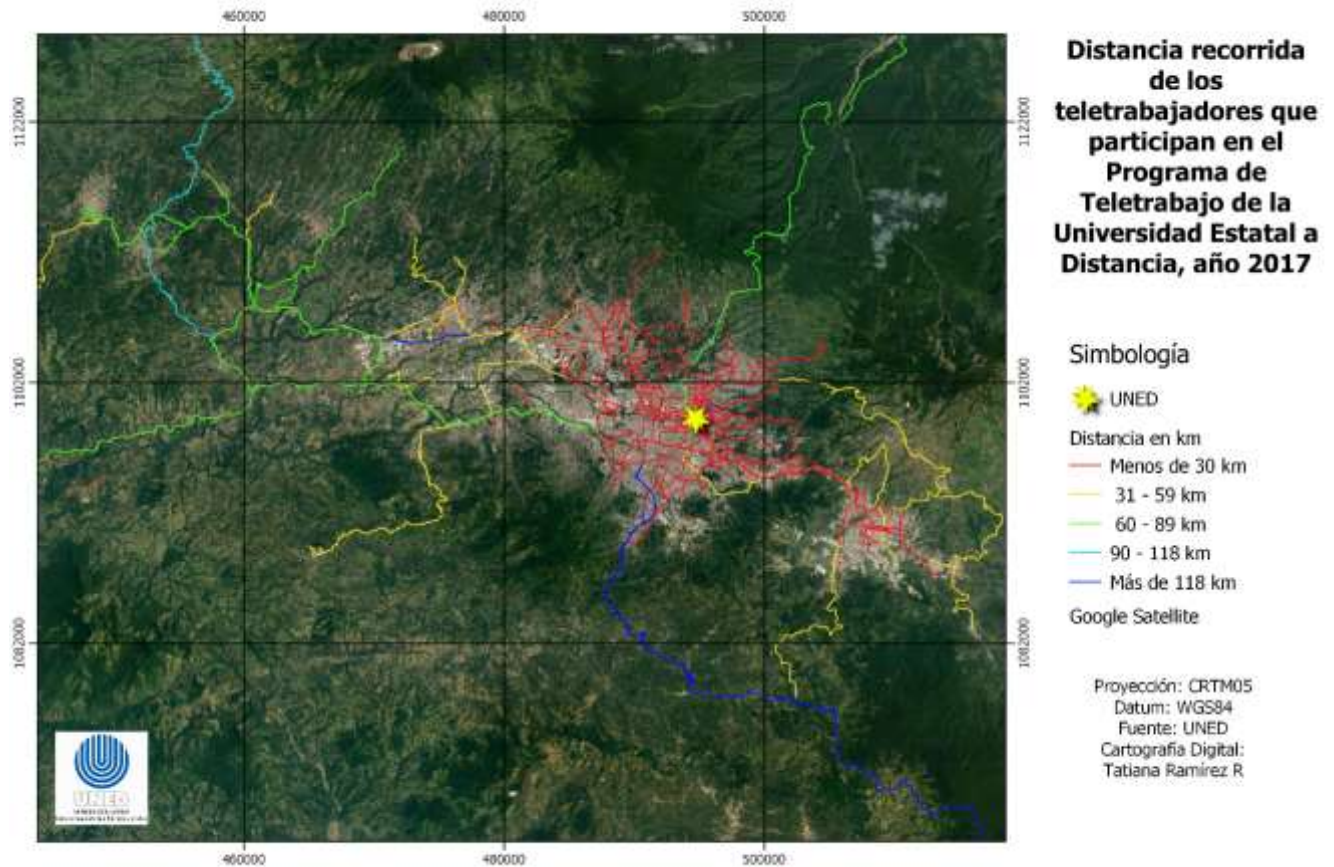


Figura 5. *Distancia recorrida de los teletrabajadores de la Universidad Estatal a Distancia al 2017.*

Fuente: (Elaboración propia, 2017), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

De la información anterior, se rescatan cuatro elementos relevantes:

- 1) El recorrido promedio diario es de 34.54 km ida y vuelta, esto significa que en promedio esos son los km que los teletrabajadores dejan de recorrer cada día de teletrabajo.
- 2) La distancia menos recorrida corresponde a 660 metros, mientras que el desplazamiento más largo es de 284.66 km.
- 3) Predomina el personal teletrabajador que reside en la provincia de San José (117), Heredia (42), Cartago (29), Alajuela (21), Guanacaste (1) y Puntarenas (1).
- 4) Los cantones que más teletrabajadores tienen son Montes de Oca, Desamparados, San José (Central) y Cartago (Central).
- 5) También se cuenta con teletrabajadores en la opción “T6”; es decir teletrabajo en el extranjero, donde dos de ellas residen en Estados Unidos, y una en Colombia.

Por otra parte, la población teletrabajadora es heterogénea por lo que se conforma por puestos administrativos y profesionales; prevaleciendo los segundos, ya que representan un 87.85% del total de la población. En la tabla N°2 se muestra la distribución de los teletrabajadores, según el estrato ocupacional:

Los teletrabajadores activos se ubican en un total de 26 puestos institucionales. Los tres principales puestos con mayor cantidad de teletrabajadores son: profesores universitarios (34), productores académicos (24) y analistas informáticos (19).

Es importante evidenciar que de la población teletrabajadora un 26.29% posee cargo de autoridad, asumiendo roles de coordinaciones, jefaturas y direcciones. De estos, 33 son jefes o directores y 30 coordinadores. De la clasificación por estrato ocupacional, sobresale quienes pertenecen a la academia representando un 50.93% del total.

Estrato	Estrato ocupacional	Valores	
		Absolutos	Relativos
Administrativo	Área Académica	109	50.93
	Área Administrativa	48	22.43
	Área de Apoyo a la Academia	27	12.62
Profesional	Estrato Dirección	4	1.87

Soporte Administrativo	24	11.21
Soporte especializado	2	0.93
Total general	214	100.00

Tabla 2. UNED: Clasificación de los teletrabajadores, según el estrato ocupacional

Fuente: Programa de Teletrabajo, UNED (2017).

Así también, de los 26 puestos que actualmente realizan el teletrabajo, los primeros tres que han demandado más de esta modalidad en la institución son los profesores universitarios (estos incluyen los encargados de cátedra y de programa), productores académicos y analistas informáticos, tal como se muestra en la siguiente tabla N°3:

Cantidad de teletrabajadores activos por puesto

Programa de Teletrabajo 2015-2017

Puesto	2015	2016	2017
Analista Académico	2	7	9
Analista de Servicios Universitarios	3	7	16
Analista Informático	1	12	19
Analista Programador	1	2	3
Asistente de Servicios Universitarios I	1	1	4
Asistente de Servicios Universitarios II	0	1	4
Auxiliar Administrativo III	0	0	2
Comunicador Social	1	2	2
Jefe/Director	5	4	4
Editor filólogo	0	2	2
Encargado de operaciones	0	3	4
Extensionista-Investigador	1	4	6
Investigador	4	8	16
Orientador	0	1	3
Productor Académico	2	15	24
Productor Audiovisual	2	9	12
Productor Gráfico	0	1	3

Profesional Universitario A	1	3	5
Profesor Régimen Especial	2	8	16
Profesor Universitario	14	19	34
Técnico en Servicios de Informática	0	2	2
Técnicos Universitarios A	0	0	2
Técnicos Universitarios B	0	1	3
Técnicos Universitarios C	2	5	9
Trabajo Social	2	6	10
Total	44	123	214

Tabla 3. UNED: *Distribución de teletrabajadores por puesto*

Fuente: Elaboración propia, (2018) a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

Las tres direcciones con mayor cantidad de teletrabajadores son:

- ❖ Dirección de Producción de Materiales Didácticos (38 funcionarios)
- ❖ Dirección de Tecnologías de la información y Comunicaciones (27 funcionarios)
- ❖ Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades (18)

De las cinco autoridades, sobresale que para el 2017 un 54.67% teletrabajadores pertenece a la Vicerrectoría Académica y en un porcentaje muy poco representativo en el Consejo Universitario con un 0.93% de la población; tal como se muestra en la siguiente figura N°6.

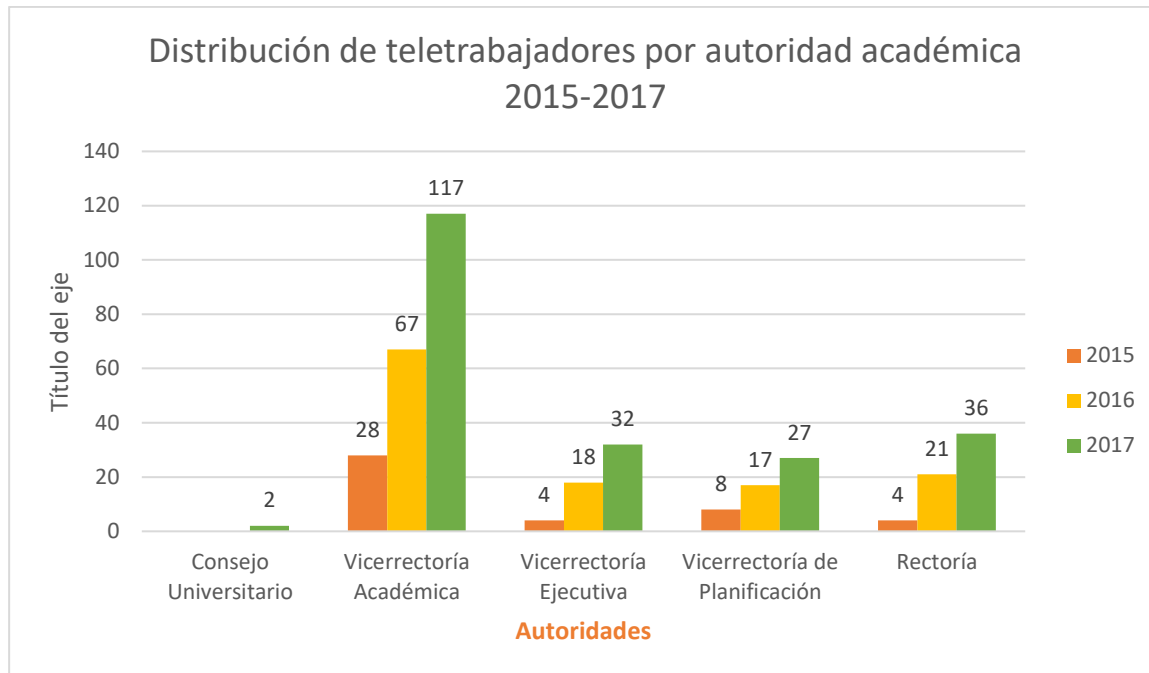


Figura 6. *Distribución de teletrabajadores por autoridad académica*

Fuente: Elaboración propia, (2018) a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

En cuanto a la cobertura² del teletrabajo en la institución, se rescata que cubre el 68.75% del total de dependencias, entre las que sobresalen, direcciones, oficinas, programas y unidades operativas. Por ejemplo; del total de las 18 direcciones de la UNED, hay representación de teletrabajadores en 17 de ellas; mientras que el Programa un 50% de presencia a nivel de oficinas (en total son 20); por otra parte, de los 14 programas operativos,

² Para obtener la cobertura del Programa de Teletrabajo en la institución se le solicitó a la Unidad de Programación, Procesos y Estructura del Centro de Planificación y Programación Institucional realizar un análisis de la Estructura Organizacional y la Estructura Presupuestaria de la UNED. Por cuanto, se excluyeron aquellas dependencias que no cuentan con una asignación presupuestaria o bien no cuentan con una creación formal. Siendo así se determinó que existen 64 dependencias. La Asamblea Universitaria Representativa, los Consejos (Universitario y Rectoría), el Tribunal Electoral y las Vicerrectorías se consideran figuras de nivel político.

se cuenta con la figura del teletrabajo en 10 de ellos y de las 12 unidades operativas³ se ha cubierto 9 de ellas. En seguida se presenta la cobertura del teletrabajo por rango jerárquico en número relativos:



Figura 7. UNED: Cobertura del teletrabajo por nivel operativo

Fuente: (Elaboración propia, 2018) con base en datos del Programa de Teletrabajo y del Programa de Planificación y Programación Institucional, (2017).

Asimismo, la cobertura del teletrabajo en la UNED, por autoridad se presenta en la siguiente figura N°8:

³ Los 36 Centros Universitarios existentes se consideran Unidades Operativas, pero se excluyen del total de estas; ya que el estudio hace referencia únicamente a las dependencias de la Sede Central.

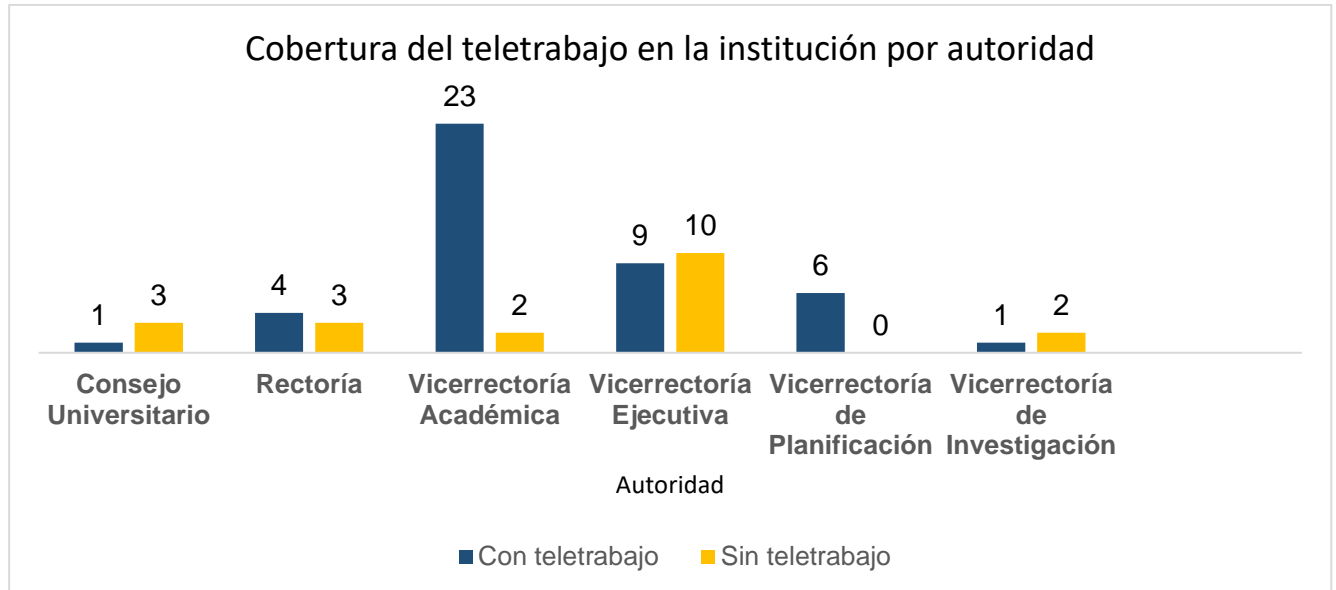


Figura 8. Cobertura del teletrabajo en la institución por autoridad

Fuente: (Elaboración propia, 2018) con base en datos del Programa de Teletrabajo y del Programa de Planificación y Programación Institucional.

La cobertura del teletrabajo por autoridad se realiza tomando en consideración la representación de teletrabajadores en cada autoridad, pero no es significativo a la cantidad de funcionarios en cada una de estas. Por ejemplo, de las 7 dependencias de la Rectoría, se destacan teletrabajadores en 4 de ellas, lo cual representa una cobertura del 57.14%, mientras que de las 25 dependencias de la Vicerrectoría Académica, el teletrabajo se ve representado en 23 de ellas, por cuanto esto significa un 92.00% del total; por otra parte la Vicerrectoría de Planificación es la que más cobertura tiene de las cuatro autoridades de la institución ya que, las 6 dependencias adscritas a la vicerrectoría cuentan con teletrabajadores, representando así un 100,00% del total. La Vicerrectoría Ejecutiva tiene presencia de teletrabajadores en 9 de sus 19 dependencias, lo cual significa un 47.37% y la Vicerrectoría de Investigación cuenta con un 33.33% de teletrabajadores, puesto que solo 1 de 3 dependencias poseen teletrabajadores.

1.3. Antecedentes de la evaluación

En el contexto nacional y a lo interno de la institución se han realizado investigaciones en lo referente al Teletrabajo, las cuales se mencionan a continuación:

El Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC) de la Universidad de Costa Rica realizó en el 2009 un estudio sobre el Teletrabajo en el país. El estudio indica que los efectos que el teletrabajo ha tenido a nivel nacional recaen en costos de la infraestructura y mantenimiento. Así como también resalta que la evaluación de resultados les permite a las organizaciones sustentar las valoraciones cualitativas relevantes.

Por otra parte, el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo en el 2017 presentó el “Primer Informe sobre el Estado del Teletrabajo en Costa Rica”; el cual apunta al uso de las tecnologías digitales como una herramienta clave para el desempeño de la modalidad de teletrabajo:

Las tecnologías digitales promueven nuevos paradigmas de gestión, como es el caso del teletrabajo que desplaza el presencialismo, el uso del papel, la disminución de traslados promoviendo mayor eficiencia, transparencia, trabajo en tiempo real, una práctica laboral más orientada hacia objetivos y más autónoma a través de las TIC. Lo anterior crea brechas dentro de las organizaciones en la velocidad de respuesta ante estos cambios del entorno (Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo, 2017, p. 68)

Asimismo, ese mismo estudio vislumbra algunos desafíos que quedan por superar tales como:

Impulsar el cambio de cultura, la adopción y uso de tecnologías, la necesidad de contar con un marco normativo, con esquemas de evaluación y seguimiento del trabajo y brindar sostenibilidad en el tiempo para su aplicación tanto en el Sector Público como en el Privado (Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo, 2017, p. 68).

A nivel institucional, la Vicerrectoría de Planificación realizó un estudio sobre el teletrabajo en el año 2016, denominado “Estimación de efectos económicos en las personas que realizan la modalidad de teletrabajo en la UNED” donde participaron 63 de 88 teletrabajadores. Dicha investigación concluyó con que “los datos estimados muestran que los mayores efectos se dan en términos del tiempo ahorrado, por el traslado y por el solo hecho de vestirse y prepararse para ir a la oficina” (Rojas, 2016, p. 19).

Siendo así, es importante ahondar en los efectos que genera el Programa en las personas por el hecho de ahorrar en tiempo de desplazamiento, es decir, en la maximización del tiempo personal para la realización de actividades que favorecen la vida de los teletrabajadores.

Así también, es importante destacar que el estudio se enfoca en la estimación económica del ahorro y egresos de los teletrabajadores. De manera que la presente evaluación irá más allá de una apreciación económica, para presentar los efectos institucionales, ambientales y en los teletrabajadores; lo cual permitirá visualizar la realidad desde un panorama más integral.

Asimismo, esta estimación se plantea desde una mirada descriptiva de la realidad y no sociocrítica de esta; lo cual es necesario para obtener una mayor interpretación y comprensión del objeto, que permitan tomar decisiones orientadas al accionar y futuro del Programa.

También se realizó el estudio titulado “Una estimación de algunos efectos del teletrabajo en el uso del parqueo institucional en el campus Fernando Volio de la UNED” en el año 2016 el cual concluye que:

La modalidad de teletrabajo en la UNED puede aportar resultados beneficiosos en ámbitos diversos, como lo es el uso de la infraestructura e instalaciones físicas. En este caso, los beneficios de una menor presión por espacios de parqueo, recurso altamente escaso en la Institución, no solo recaen en quienes efectúan el teletrabajo; sino también, en quienes no teletrabajan al disponer de una mayor cantidad de espacios dejados de usar por los teletrabajadores/as (Rojas, 2016, p.5).

Esta estimación no logró concluir la medida en que el teletrabajo contribuye a la disminución del descongestionamiento del parqueo institucional.

Finalmente, para el año 2017 se realizó la Investigación sobre la percepción de las jefaturas de la UNED respecto a la modalidad de teletrabajo. El objetivo de esta investigación era “analizar la opinión de los jefes con funcionarios teletrabajando, respecto a su implementación y resultados” (Picado, Oviedo, & Parajeles, 2017). En cuanto al primero, se refiere a que las principales motivaciones recaen en que los colaboradores solicitan el teletrabajo debido a las distancias recorridas diariamente y por el tiempo de traslado diario. Los resultados también apuntan a la gestión de la modalidad, en lo referente al proceso de inscripción e incorporación.

Siendo así, este estudio se hace desde la perspectiva de un solo autor involucrado en la modalidad de teletrabajo y los resultados se propician desde el ámbito laboral.

1.4. Justificación de la evaluación

El Estado ha sido un actor clave en la promoción del teletrabajo en el sector público y privado del país. Cada vez son más las organizaciones que se suman a esta modalidad, ya que representa una alternativa laboral de desarrollo y modernización (Comisión Nacional de Teletrabajo de Costa Rica, 2012).

La mala planificación vial nacional, además del problema de infraestructura que enfrenta la institución, hacinamiento, así como las remodelaciones de algunos edificios institucionales, han propiciado que la UNED busque alternativas modernas que contrarrestarán las problemáticas de coyuntura nacional, así como institucional. Es por ello que, con el soporte de las Tecnologías de la Información y la Comunicación dio fundamento al teletrabajo para funcionarios UNED.

Por otra parte, en la actualidad no se han realizado evaluaciones que posibiliten valorar los efectos e incluso impactos que esta alternativa laboral ha tenido en el país, en instituciones, en las personas y en el medio ambiente. Bajo ese panorama, cada vez son más las instituciones que se suman a este nuevo esquema laboral; y con ello aumenta la demanda del teletrabajo tanto a nivel nacional como en la UNED, ya sea por factores del entorno o personales. Y es ahí donde las instituciones asumen una responsabilidad muy grande sin verificar que los resultados sean los que inicialmente previeron alcanzar, por lo que hay un desconocimiento general sobre la efectividad de esta alternativa en las instituciones y funcionarios; se continúan reproduciendo prácticas sin conocer si son las adecuadas o beneficiosas para todos los involucrados; lo cual es alarmante, ya que sin un proceso sistemático y valorativo no es posible tomar decisiones que contribuyan a la optimización de la gestión de programas o proyectos.

En esa línea, el Programa de Teletrabajo no se escapa de la realidad expuesta, tras dos años de trayectoria formal, a partir del reglamento aprobado por Consejo Universitario, no ha realizado evaluaciones ni autoevaluaciones que contribuyan a obtener un panorama claro de los resultados alcanzados en la institución y en sus teletrabajadores. Lo cual es necesario para

que a partir de las derivaciones de la evaluación se tomen decisiones que contribuyan a la mejora o sostenibilidad de las acciones que desde ahí se implementan.

Aunado a esto, el Consejo Universitario de la institución en sesión 2407-2015, art. iv, inciso 1-a) celebrada el 26 de febrero del 2015; solicitó que al cabo de tres años de creado el Programa de Teletrabajo se realizara una evaluación que determine los logros y pertinencia del Programa de Teletrabajo; así como la reglamentación aprobada por el Consejo Universitario para el Programa de Teletrabajo y la pertinencia de la estructura organizacional; esto porque se desea valorar si el Programa se institucionaliza y de ser así determinar la instancia y rango jerárquico que se hará cargo de administrar la modalidad laboral. Por lo que a partir de esta evaluación, se abarcarán los logros y efectos del teletrabajo.

1.5. Condiciones que favorecen o limitan la evaluación

1.5.1. Condiciones que favorece la evaluación

En primera instancia existe anuencia por parte del Programa de Teletrabajo para que se realice una evaluación interna, porque los resultados contribuirán a analizar la praxis del Programa y a partir de ello tomar acciones de mejora, así como de aprendizaje.

El conocimiento interno es un aspecto muy importante que favorece la presente evaluación, dado que nadie más que el propio Programa de Teletrabajo conoce el objeto a evaluar. Por otra parte, el proceso de recolección de información se ve favorecido porque se cuenta con el acceso a la información, en el momento que se requiera, lo cual evita omisión de información, así como propicia resultados transparentes y oportunos.

Por otra parte, la evaluadora tiene disponibilidad de tiempo y accesibilidad para realizar los procesos participativos de la evaluación. Al ser una evaluación interna se simplifica el proceso comunicativo y de traslado para la recolección de la información. No se requiere de procesos burocráticos ni administrativos para acordar sitios de reuniones, ya que esto se puede hacer desde las oficinas y para el trabajo de campo, la institución proporciona los espacios físicos.

1.5.2. Condiciones que limitan la evaluación

Como parte de las limitantes para la evaluación, es que el Programa de Teletrabajo no fue diseñado para evaluarse, por lo que no se cuenta con líneas bases, sin embargo, existe un instrumento que se denomina “Modelo de Priorización para la Modalidad de Teletrabajo” el cual recolecta información valiosa y de insumo para la construcción de estas.

Adicional a ese instrumento solamente se cuenta con la base de datos del Programa de Teletrabajo que permiten la obtención y análisis de información y se ha creado la base de datos para el monitoreo de los planes de trabajo. Cada teletrabajador debe contar con un plan de trabajo por período; este instrumento es evaluado por las jefaturas respectivas y tiene calificación, lo que permitirá comparar resultados sobre la productividad laboral, desde el punto de partida hasta el período de la presente evaluación.

Otra limitante es el acceso a la información que administran otras dependencias y que son de acceso limitado como la evaluación del desempeño, incapacidades, datos de consumo de servicios básicos como agua y electricidad.

1.6. Alcance de la evaluación

En seguida se señalan los alcances que tendrá la presente evaluación como elemento fundamental para enmarcar los límites hasta donde se proporcionarán resultados y recomendaciones finales.

- El Programa de Teletrabajo de la UNED actualmente cuenta con un único proyecto en funcionamiento. Este está orientado en la implementación de la modalidad laboral en los funcionarios de la UNED, por lo tanto, la evaluación se delimita en este proyecto institucional.
- La evaluación tendrá como alcance obtener los efectos que el Programa de Teletrabajo ha producido durante el período 2015-2017.
- Los resultados se proporcionarán con base en la experiencia e información de 123 personas teletrabajadoras activas, con uno a dos años en la modalidad y con jefaturas de estas personas; así como con actores secundarios.
- La delimitación física de la evaluación recae únicamente sobre los efectos en la Sede Central de la UNED.
- La evaluación no tomará como sujeto de valoración a 6 personas exteletrabajadoras, dado que en la mayoría de los casos no es posible contactar a estas personas, además que no todos permanecieron en la modalidad como mínimo un año. Sin embargo, si tomará en cuenta a sus superiores inmediatos.
- Las recomendaciones que se planteen no se centrarán en el mejoramiento de la gestión del Programa; ya que esto implicaría una propuesta totalmente diferente a la que se está planteando.
- La toma de decisión que las autoridades empleen estará basada en los resultados que se han tenido sobre las personas beneficiarias del Programa, la institución y en el medioambiente. Por consecuente, se podrán decidir la continuidad del Programa tomando como sustento el éxito o no que ha tenido el Programa.

- Al ser una autoevaluación, el uso de los resultados estará orientada al aprendizaje y mejora continua.
- La evaluación servirá para compartir las prácticas aprendidas en el proceso de evaluación.
- Los resultados de la evaluación, será un insumo de socialización con otras organizaciones para compartir los resultados de la práctica del Teletrabajo en la UNED.
- Los resultados de la evaluación serán un insumo para la valoración de la pertinencia y estructura del Programa, en una futura evaluación.

Capítulo 2 Referentes teóricos

2.1. Teorías que sustentan el Programa de Teletrabajo

Los siguientes referentes teóricos permitirán comprender el objeto a evaluar.

En el siglo XVIII las técnicas de producción fueron impulsadas con la llegada de la revolución industrial, a partir de esos avances tecnológicos se han ido transformando las dinámicas de acumulación de capital y con ello “ha ido surgiendo el término de trabajo” (Carro & Caló, 2012, p. 2). Por lo que desde ese momento a la actualidad su configuración ha ido cambiando, más aún a razón de la llegada de las tecnologías digitales.

Esta transformación de la dinámica laboral ha ido permeando al sector público y privado, debido a que vivimos en un mundo demandante de un constante cambio, que mejore y simplifique el trascender cotidiano.

Diversas teorías han sido significativamente influyentes en las organizaciones, en su administración y comportamiento; de manera que a continuación se mencionan algunas de las teorías en las que el Programa de Teletrabajo de la UNED ha fundamentado su base.

2.1.1. Teoría de sistemas

La teoría de sistemas es un referente a considerar, tomando en cuenta que el objeto de evaluación es lo que considera (Bertalanffy, 1989) como un sistema abierto; el cual se define de una forma más física, como un organismo vivo que “intercambia materia con el medio circundante, que exhibe importación y exportación, constitución y degradación de sus componentes materiales” (Bertalanffy, 1989, p. 146). En otras palabras, la evaluación se basa en entender que el Programa de Teletrabajo es parte de una organización autónoma (sistema) influido por factores externos e internos, lo que a su vez produce un constante dinamismo, realimentación y transformación.

Esta teoría es importante por tres motivos; en primera instancia para entender la lógica del Programa de Teletrabajo; así como comprender que los efectos cualitativos y cuantitativos a medir son resultantes del proceso inherente de todo sistema abierto y que la evaluación se constituye por sí misma como un proceso de realimentación del Programa.

Haciendo referencia a la primera razón, en los últimos cinco años, la universidad ha vivenciado una serie de situaciones coyunturales que han venido a cambiar la gestión universitaria para dar respuesta a la presión del funcionariado UNED. Por lo que, su estructura ha debido adaptarse a las necesidades que el entorno ha demandado. Dicha adaptación ha conllevado a la adopción de iniciativas como el teletrabajo.

Inicialmente existieron presiones externas, -a nivel nacional- que demandaban del Teletrabajo como una alternativa coadyuvante para evitar una serie de problemáticas como el congestionamiento vial, pandemias (como el caso del 2009 donde se firmó el decreto “Implementación del teletrabajo en mujeres que se encuentren en estado de embarazo” para combatir la influenza del A(H1N1), así como problemas de contaminación ambiental (para contribuir a la meta de la Carbono Neutralidad 2021) o bien por situaciones contextuales como la construcciones viales (tal es el caso del 2017 donde se construyó el puente Alfredo González Flores).

Paralelo a ello, han surgido problemáticas a lo interno de la institución que han requerido de una respuesta por parte de las autoridades universitarias. Básicamente, las exigencias han estado dirigidas a la atención de problemas de infraestructura. La universidad acoge aproximadamente a dos mil funcionarios distribuidos en la Sede Central y en los treinta y seis centros universitarios, sin embargo, el mayor problema se concentra en este primero, donde ha llegado a originarse situaciones de hacinamiento; así como de congestionamiento del parqueo institucional. Este último no solo ha generado molestias a nivel interno, sino que también en las urbanizaciones aledañas, ya que, que el personal al quedarse sin acceso al parqueo, ha buscado estacionamientos cercanos a la institución, por lo que los vecinos de la periferia han vivenciado una alta congestión de automóviles a lo largo de sus calles; situación que ha sumado más presión a los tomadores de decisiones de la universidad.

Siendo así, se puede afirmar que el objeto de evaluación es resultado de un proceso que ha ido evolucionando a través de los años y con ello ha cambiado las relaciones laborales que ahí se dan.

Finalmente, la influencia de elementos como las Tecnologías de la Información y Comunicación han contribuido a que la organización incorporara estrategias como el

teletrabajo para responder a las necesidades de la población meta y por ende al fortalecimiento de la academia.

En cuanto a la segunda razón, se debe considerar la cadena de resultados, esto en cuanto a la intervención que realiza el Programa, se desencadena de un proceso de causalidad; lo cual hace necesarios identificar las variables influyentes.

Y para concluir, la tercera razón consiste en el proceso de realimentación de los sistemas, en este caso, se centra la utilidad de la evaluación, como una herramienta orientada a generar conocimiento, así como visualizar aspectos de mejora continua que permitan influir positivamente en las acciones del Programa de Teletrabajo.

2.1.2. Nuevo paradigma de gestión pública en el marco de la modernización

2.1.2.1. Paradigma de la nueva gestión pública

Dado que el Programa de Teletrabajo se enmarca en una institución autónoma, es importante ahondar en el paradigma que atañe a la gestión pública; con el fin de conocer las perspectivas en que se desarrolla la intervención del objeto de evaluación. Sin embargo, necesario diferenciar la nueva gestión pública de la administración pública tradicional.

La diferencia entre la administración pública tradicional con la nueva gestión pública es que esta última se centra en las personas; y en sus necesidades. La primera se preocupa por la regulación, la segunda se ocupa del servicio e incorpora modelos organizativos más flexibles.

Aspectos claves	Administración pública tradicional	Nueva Gerencia Pública
Interés público	Definido por políticos o expertos	Definidos de acuerdo a la demanda y preferencias evidenciados en deliberaciones y procesos de participación
Objetivo principal	Gestión de insumos a partir de los requerimientos institucionales	Creación de valor público, gestión de servicios que la ciudadanía demanda y valora.
Procesos decisorios	Jerárquico, formal y de acuerdo a las funciones que compete a cada gestor público	Flexible, interactivo, múltiple.
Medición del desempeño	Basado en el cumplimiento normativo y e las funciones	Basado en la entregabilidad de servicios y la verificación de resultados.
Relación con el entorno	Predomina el cumplimiento de tareas hacia adentro	Centrado en los efectos que genera hacia afuera
Participación ciudadana	Vertical, en condición de beneficiarios, receptores pasivos.	Horizontal, en condición de beneficiarios y actores, ejercicio de derechos ciudadanos.

Tabla 4. *Diferencias entre la administración pública tradicional y la nueva gerencia pública*

Fuente: USAID, (S.f) p.16.

“La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios” (Leeuw, 1996, p.92) citado por (García, 2007, p. 8). Esta sienta su base en los siguientes cuatro pilares:

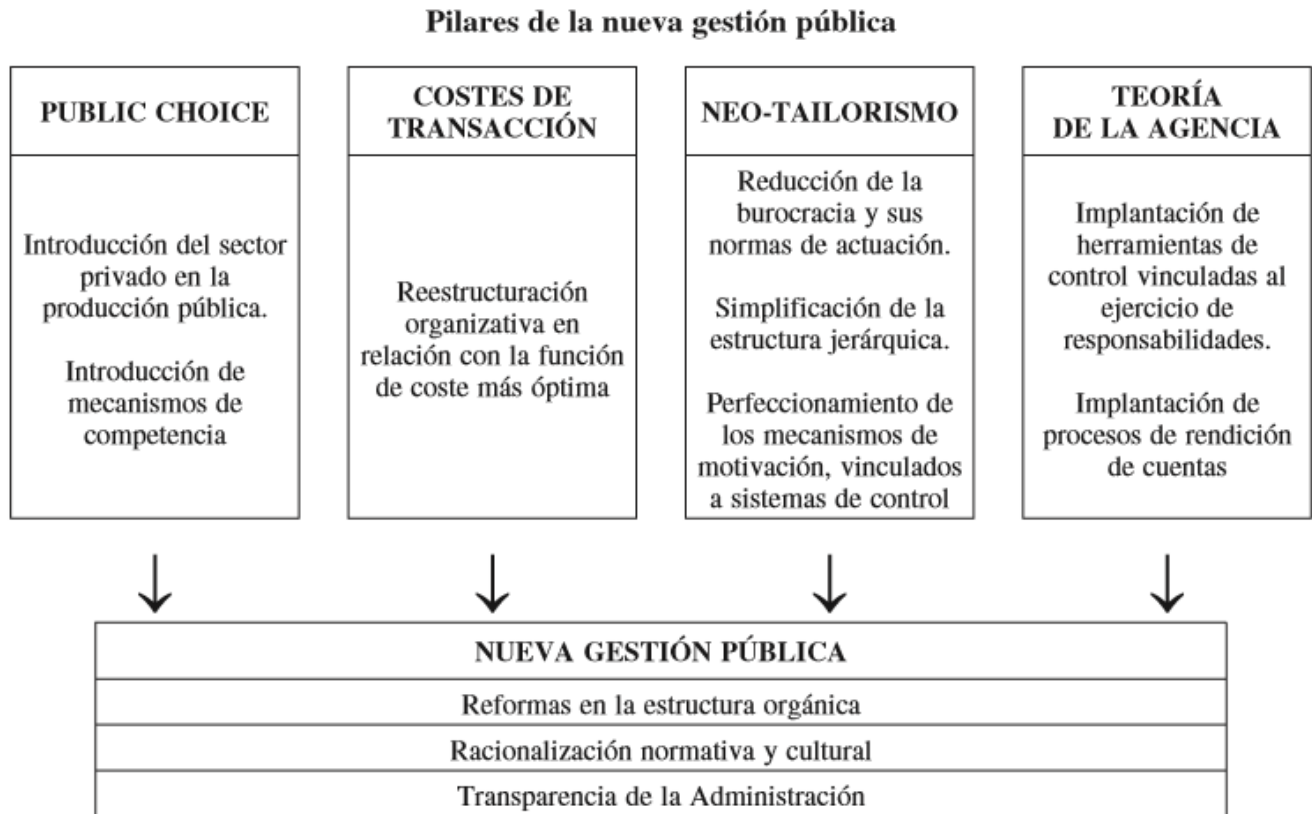


Figura 9. *Pilares de la nueva gestión pública*

Fuente: García, (2007) p. 7.

El Programa de Teletrabajo de la UNED, se puede insertar principalmente en los últimos tres pilares: en los costes de transacción la reestructuración organizativa implica tener un control de los resultados y el comportamiento de su personal, mientras se teletrabaja. Desde el neo-tailorismo se busca reducir los procesos burocráticos y fomentar la automatización, así como la simplificación de trámites, además de persistir los sistemas de control. Y desde la teoría de la agencia, la implantación de procesos de rendición de cuentas, están asociados con que el Programa cuente con un plan de trabajo, así como también se realizan evaluaciones del desempeño.

Asimismo, este paradigma reconoce que la modernización del Estado debe ser acorde con la era de la información, tal como se menciona a continuación:

“Hoy el desafío pasa por la transformación de las organizaciones públicas siguiendo un modelo acorde con la era de la información. Principalmente, el

movimiento modernizador, pretende cambiar la administración pública y la cultura administrativa focalizando en los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado (incluyendo, cuando sea posible, la privatización). De este modo, las estructuras y culturas burocráticas del pasado, regidas por reglas, serán sustituidas por entidades más pequeñas, flexibles y orientadas al usuario. El punto de llegada es un Estado mínimo que desarrolle sólo las funciones que son necesarias de una forma eficaz y efectiva” (Aberbach y Rockman, 1999) citado por (López, S.f., p. 8)

Desde este planteamiento se busca no solo la optimización de los recursos, sino también mejorar la calidad de los servicios. Por otra parte, hay un reconocimiento implícito, de que la productividad no depende de la cantidad de horas trabajadas, sino que, a partir de la flexibilidad de la nueva administración por objetivos o resultados, es posible alcanzar las metas propuestas.

2.1.2.2. Teoría de la modernización

La teoría de la modernización establece que:

“las sociedades modernas son más productivas. Las sociedades modernas tienen el aspecto particular de la diferenciación estructural particular, es decir, una definición clara de las funciones y papeles políticos de las instituciones. Aunque la diferenciación estructural ha aumentado la capacidad funcional de las instituciones modernas, a la vez también ha creado un problema de integración y de coordinación de las actividades de diferentes nuevas instituciones” Smelser citado por (Reyes, 2009, p. 120).

Rostow citado por (Reyes, 2009, p. 120-121) afirma que, si los países tienen problemas de inversiones productivas, la solución es promover ayuda en capital, tecnología y experiencia. Así también establece que esta teoría se caracteriza por:

- (i) La modernización es un proceso homogenizador; es decir la modernización genera tendencia hacia la convergencia entre sociedades;

a medida que las sociedades se modernicen, más se parecerán las unas a las otras”.

- (ii) La modernización es un proceso [europeo] y/o [americano]; Se tiene una concepción de que estos países poseen una prosperidad económica y estabilidad política imitable.
- (iii) La modernización es un proceso que se evidencia como irreversible.
- (iv) La modernización es un proceso progresivo que a largo plazo es no sólo inevitable sino deseable, dentro de la perspectiva de la teoría de la modernización. Coleman afirma que los sistemas políticos modernizados tienen mayor capacidad que los sistemas políticos tradicionales para tratar con funciones de identidad nacional, legitimidad, penetración, participación y distribución.
- (v) Por último, la modernización es un proceso largo. Es un cambio basado más en la evolución, que en un salto revolucionario. Tardará generaciones e incluso siglos para que culmine, y su impacto profundo sólo se sentirá a través del tiempo.

Esta teoría ha propiciado que los países se vayan adaptando paulatinamente a nuevas formas de transformación social, económica, cultural, e incluso ambiental. Para ello, se han acogido acciones en materia de política pública como forma de mejorar las condiciones de vida de la sociedad y de aumentar el desarrollo económico de los países.

Siendo así, es a partir de esta teoría que la evolución social ha ido tomando una nueva forma progresista a través de la eliminación de barreras económicas, sociales y culturales. En el contexto laboral, la eliminación de las barreras económicas comprende la mejora en la retribución salarial, y en la eliminación de las brechas salariales. Asimismo, las barreras sociales intuyen la igualdad de oportunidades sin discriminación de género, etnia, creencia o condición; además de ofrecer una mejor calidad de vida personal y laboral.

Si bien, este planteamiento es un proceso paulatino, se puede decir que el contexto nacional ha venido generando estrategias que buscan llegar a esa homogenización supuesta.

En el caso específico de la UNED, esta se ha ido adaptando a esta nueva modernización de la administración. El Teletrabajo de la UNED, es un ejemplo de una forma diferente de realizar la gestión pública. Este no se centra en los procesos, sino en los resultados. Es decir, con el teletrabajo no importa cómo ni el cuándo se realizan las tareas, sino en el qué, es decir lo que se espera recibir (el producto). Esto favorece la igualdad de oportunidades, en primera instancia por que no hace discriminación entre hombres y mujeres, ni edad, tampoco discrimina por cuestión de etnia, creencia o condición; es decir, favorece la inclusión social de aquellos grupos sociales vulnerables, como el caso de las personas con discapacidad, mujeres embarazadas o período de lactancia, entre otros. Así también el teletrabajo elimina las barreras geográficas de la persona, propiciando que estos realicen sus funciones desde cualquier punto del mundo que no sea precisamente las instalaciones físicas de la UNED.

2.1.3. Nueva Gestión del Recursos Humano: Teoría de la Gestión Humana y Responsabilidad Social

Como parte de la nueva gestión del Recurso Humano, se encuentran las teorías del área de la Gestión Humana, la cual se centra en las personas y la teoría de la responsabilidad social, la cual enfoca su compromiso en el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, y ambientales. Con relación a la primera teoría los funcionarios/empleados adquieren un valor social y competitivo con respecto a otras organizaciones, por lo que se puede considerar como:

Estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales (García, 2008), contribuye en la generación de capacidades (Buciuniene y Kazlauskaite, 2012), y en el desarrollo de ventajas competitivas (Lado y Wilson, 1994; McWilliams, Fleet y Wright, 2001). Entre sus objetivos, el establecimiento de políticas éticas y el desarrollo de comportamientos socialmente responsables (Chiavenato, 2002) citado por (Peláez & García, 2014, p. 92)

Siendo así, este planteamiento hace referencia a la inversión del recurso humano. Esta centra su valor en el recurso humano como ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones; es decir una organización que potencia la generación de capacidades en sus colaboradores, va a tener mayor ventaja, porque esto le va a permitir que su personal se especialice en las áreas que lo requieran, las personas van a tener mayor compromiso,

identificación organización y por lo tanto mayor motivación; en otras palabras, su desempeño y la calidad va a ser mejor.

Por lo tanto, este enfoque ha evolucionado las relaciones de trabajo debido a:

La apertura económica, la modernización y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales, han obligado a reflexionar sobre la función de gestión humana [...] Principalmente, porque los procesos de modernización han exigido la búsqueda de mecanismos de participación y de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores, con el interés de elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad. Sin embargo, estos procesos han traído, al mismo tiempo, consecuencias negativas, como la desregulación del trabajo, inestabilidad laboral, y pérdida de confianza en las relaciones capital – trabajo. (Calderón et al. 2007) citado por (Pelaéz, 2014, p. 88)

No obstante, si el accionar de este enfoque se direcciona adecuadamente (Peláez & García, 2014, p. 98) los beneficios podrían recaer en la planificación de la institución ya que “aporta a la estrategia de la organización mediante el entendimiento de las necesidades [...]; para donde va; planeación estratégica; identificando personal competente, buenos proveedores, oportunidades de los colaboradores, realizando pagos justos y a tiempo”.

Por otra parte, Calderón (2006) citado por (Pelaéz, 2014, p. 89) determinó bajo un modelo cinco dimensiones donde las áreas de gestión humana pueden agregar valor a las empresas; las cuales son: a) proyección organizacional relacionada con la contribución estratégica del área, b) la gestión del cambio como una contribución transformadora, c) la infraestructura organizacional, d) el liderazgo de las personas, y e) el apoyo al cumplimiento de la Responsabilidad Social.

En esa línea, el teletrabajo, aporta a las cinco dimensiones de la gestión humana y por lo tanto le agrega valor a las organizaciones, ya que implica una planificación de los objetivos o metas a alcanzar por período, la gestión del cambio se orienta a una transformación en el cambio del paradigma tradicional presencial a uno a distancia, así como un cambio en la cultura

organizacional; la infraestructura organizacional está referida al aprovechamiento de los espacios de trabajo y fomento de espacios colaborativos y a la responsabilidad social respecto al compromiso de responder a las necesidades o condiciones de las personas y la contribución al medio ambiente.

Calderón (2006) citado por (Pelaéz, 2014, p. 90) expresó que el apoyo de gestión humana al cumplimiento de la Responsabilidad Social, junto con la medición del desempeño y los sistemas de compensación basados en esos resultados, son desafíos donde la gestión humana no ha avanzado lo suficiente para apoyar la infraestructura organizacional.

La RS es definida por (Vallaey, 2013, p. 2) como:

Un nuevo modo de gestión de las organizaciones que se basa en estándares éticos internacionalmente reconocidos para la promoción de “buenas prácticas” tanto en la administración interna de la organización (gestión laboral y medioambiental) como en su vínculo con la sociedad (gestión de la relación social).

Evidentemente el teletrabajo contribuye con la RS, en tres vías; a responder a la demanda de la sociedad, contribuir al mejoramiento del medio ambiente y el trabajo. Como se ha mencionado en apartados anteriores, el teletrabajo tiene como cometido la igualdad de oportunidades para poblaciones en situaciones de vulnerabilidad, además de mejorar las condiciones de vida de las personas con condiciones especiales, en un marco garante de la empleabilidad. Por ejemplo, una mujer en estado de embarazo de alto riesgo o una persona con discapacidad, pueden asegurar mejores condiciones de vida mediante el teletrabajo, evitando traslados innecesarios o bien situaciones en detrimento de la vida de estos. Otro ejemplo, de la RS del teletrabajo ante condiciones vulnerables, es el caso de una persona, que posterior a un cáncer de colón, deba usar por el resto de su vida una bolsa de ostomía, puede mejorar su condición a partir del teletrabajo, ya que este le puede traer beneficios como poder trabajar desde el domicilio fijo, evitar desplazamientos, o situaciones que degraden o que violenten su integridad.

Por otra parte, la contribución al ambiente también es parte del compromiso de la RSE, lo cual también es propio del teletrabajo, ya que a partir de la función de este se busca disminuir problemas de contaminación ambiental.

Siendo así, ambos planteamientos mediante sus fundamentos teóricos buscan mejorar las condiciones de la empresa, en relación a su valor agregado y ventaja competitiva a través de la persona prestante de los servicios.

Finalmente, con el surgimiento de estas nuevas teorías de la administración se da el reconocimiento a las necesidades de las personas y la importancia de buscar satisfactores que contribuyan a un mejoramiento en la calidad de vida de estas y en la productividad de la organización pública.

2.1.4. Necesidades de la población teletrabajadora en función de las condiciones laborales

Como se mencionó anteriormente, la modernización de las organizaciones públicas centra sus objetivos en las personas. Por lo que estos planteamientos suponen que, el mejoramiento de las condiciones de los trabajadores es clave para alcanzar las metas propuestas.

Algunas premisas de la administración como la gestión del talento humano consideran que el personal da valor agregado a las organizaciones, si este no se cuida; no se logran los objetivos de la organización y por ende los resultados no van a ser los esperados. Esa comprensión de “persona-objeto a persona-sujeto” (Max-Neef, 1998, p. 16) obliga un nuevo modo de comprender la realidad de las organizaciones. La UNED comprende que hay necesidades humanas de sus colaboradores que debe tratar de solventar, con el fin de buscar beneficios tanto en ellos como en la misma universidad; para llegar simultáneamente al desarrollo.

Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado. Necesidades humanas, autodependencia y

articulaciones orgánicas, son los pilares fundamentales que sustentan el Desarrollo a Escala Humana. Pero para servir su propósito sustentador deben, a su vez, apoyarse sobre una base sólida. Esa base se construye a partir del protagonismo real de las personas, como consecuencia de privilegiar tanto la diversidad como la autonomía de espacios en que el protagonismo sea realmente posible. (Max-Neef, 1998, p. 16)

Bajo esa premisa (Max-Neef, 1998, p. 30) propone que existen necesidades según las categorías existenciales “ser, tener, hacer y estar”; y que hay necesidades según categorías axiológicas como “subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad”.

La tabla N°5 resume los satisfactores de necesidades por categoría y a continuación, se detalla cada una de ellas. La necesidad de subsistencia otorga la posibilidad de que la persona pueda maximizar su tiempo libre, de manera que pueda realizar actividades que mejoren la salud física y mental. Por otra parte, poseer trabajo (teletrabajo) es un satisfactor; mientras que la categoría “hacer” remite a la necesidad que tiene la persona de trabajar desde su hogar o desde algún lugar que destine para teletrabajar, ya sea por circunstancias personales, geográficas, sanitarias, entre otras. También, puede hacer referencia al satisfactor de descanso, el cual es posible realizarlo inmediatamente después de la jornada de trabajo. Este satisfactor, se vería dilatado bajo la modalidad presencial, dado el tiempo de desplazamiento del trabajo a la casa. Finalmente, el entorno vital es otro satisfactor que el teletrabajo proporciona, pues permite que los teletrabajadores puedan trabajar en el entorno elegido, ya sea el hogar u otro sitio apto para desempeñar sus funciones.

Las personas tienen necesidad de protección. Dentro de la categoría “ser” se puede mencionar que el teletrabajo otorga una posición de autonomía, ya que la supervisión indirecta permite que la persona obre bajo su propio criterio. Por otra parte, mantienen los mismos derechos laborales, tales como seguridad social, acceso a sistemas de salud y amparo de las mismas legislaciones que el resto del personal. En esa línea, el teletrabajo puede propiciar que el personal concilie su vida laboral, personal y familiar. En cuanto al satisfactor cooperar y prevenir de la categoría “hacer” plantea que el teletrabajador coopere en la dinámica y el rol

laboral, como si estuviera presencialmente, así como también tomar todas las medidas que desde la universidad se solicitan para que se resguarde la integridad física, médica, mental y de salud ocupacional. Aunado a esto, el entorno vital, social y el hogar son tres satisfactores de la categoría “tener”, el primero se asocia a todos los factores que influyen para que la persona se pueda desenvolver, esto implica que la persona seleccione el entorno vital para teletrabajar, el cual debe cumplir con los requerimientos mínimos para desempeñar sus funciones. Por otra parte, quien teletrabaje no debería ser aislada de su entorno social laboral, considerando que el acto comunicativo directo (hablar cara a cara) cambia por otros más indirectos (correos, celular, teléfono, aplicaciones de videoconferencia, entre otros), pero no desaparecen. Finalmente, existe la necesidad estar protegido (a) en un espacio como el hogar, por cuanto este debería ser un sitio propicio en términos de ambiente, espacio y comodidad para el desarrollo personal y laboral.

El afecto es una necesidad que debe ser cubierta cuando se teletrabaja, ya que esto contribuye a la salud mental de las personas. El teletrabajo puede estimular que la persona mejore su autoestima, perciba más muestras de solidaridad y receptividad por parte de sus compañeros e incluso familiares. También, fomenta que los colaboradores tengan mayor tiempo para disfrutar del afecto de sus amistades, pareja e incluso de sus mascotas u otro.

Por otra parte, el beneficio de no tener que trasladarse posibilita que la persona disponga de mayor tiempo para compartir con seres queridos.

La necesidad de entendimiento es una de las necesidades laborales que mayor se satisface mientras se hace el teletrabajo, en primera instancia privilegia que la persona en la categoría “ser” desarrolle una conciencia crítica, receptividad, innovación, disciplina, intuición y racionalidad. Este es uno de los principales motivos por los que los funcionarios optan por el teletrabajo, ya que se considera que en un espacio de teletrabajo se tiene menos posibilidad de interrupción, por lo que aumenta la concentración. En la categoría “tener” se puede trabajar bajo un propio método de trabajo; mientras que en la categoría “hacer” se posibilita la capacidad de investigar, experimentar, analizar, meditar e interpretar.

Por otra parte, la modalidad de teletrabajo busca fomentar la participación de los funcionarios, por lo que esta necesidad se satisface desde la categoría “ser” tomando en

cuenta la adaptabilidad, receptividad, disposición y entrega de las personas bajo la modalidad. También el “tener” se satisface mediante los derechos, responsabilidad de obligaciones, atribuciones y el trabajo. La distancia que se tiene mientras se teletrabaja no priva que el funcionario pueda cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar y opinar de los asuntos laborales. Así también, el teletrabajo desde la categoría “tener”, permite que los colaboradores puedan disponer de su tiempo libre para participar de ámbitos de interacción como las iglesias, comunidades y familia.

El tiempo que se ahorra por traslados, posibilita que las personas puedan satisfacer su necesidad de ocio. Los satisfactores de la categoría “ser” son curiosidad; es decir las personas pueden dedicar su tiempo libre para averiguar alguna cosa de interés, además tiene mayor lapso para recibir nuevas ideas o experiencias mediante la receptividad, así como puede explotar su imaginación, también despreocuparse de situaciones estresantes como el tráfico, o de otros asuntos personales o laborales; así como puede afectar positivamente en el humor y tranquilidad; pues, una vez finalizado el trabajo del día, el teletrabajador puede satisfacer esta necesidad. La categoría “hacer”, se satisface cuando la persona tiene la capacidad de divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, relajarse, divertirse e incluso jugar, luego de la jornada laboral. Y la categoría “tener” se satisface mediante la privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, y a disfrutar de ambientes o paisajes.

Por otra parte, el teletrabajo puede fomentar la innovación o creación. Los satisfactores de la categoría “ser” son pasión, voluntad, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva y curiosidad. Todos estos pueden ser desarrollados mientras se teletrabaja; ya que la modalidad busca aumentar la motivación de las personas, la cual puede ser reflejada a través de esta necesidad. Asimismo, los satisfactores de la categoría “tener” están orientados a las habilidades, destrezas y métodos propios de trabajo. Mientras que los satisfactores de la categoría “hacer” son trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar e interpretar y el los satisfactores de la categoría “estar” se refiere a los ámbitos de producción y realimentación; ya sea de manera virtual o presencia.

La necesidad de la identidad es importante a nivel institucional, ya que se centra en la identificación de la persona con la organización. La categoría de “ser” se satisface mediante la

pertenencia, ser diferentes a los demás, con personalidad propia y cualidades diferentes, ser una persona con autoestima y asertiva para transmitir pensamientos, sentimientos o emitir criterios. La categoría de “tener” se refiere a los grupos de referencia laborales, valores, normas, roles laborales y ser una persona con trabajo. Mientras que la categoría “hacer” permite hacer actividades a las que la persona se comprometió, así como integrarse, conocerse, reconocerse actualizarse y crecer como una persona teletrabajadora. Y la categoría “estar” se refleja en estar en ámbitos de pertenencia, tal como la UNED.

La necesidad de libertad, tal como las necesidades anteriores se satisfacen mediante las categorías existenciales. El satisfactor de la categoría “ser” es la autonomía, autoestima voluntad, asertividad, apertura y determinación. La igualdad de derechos se satisface a través de la categoría “tener”, entre tanto que la categoría “hacer” se satisface cuando la persona optar por diferenciarse como teletrabajadora, además de conocerse y asumirse como tal.

En conclusión, se debe valorar si el teletrabajo ha sido un factor que influye positiva o negativamente en la satisfacción de las necesidades del personal teletrabajador, ya que es necesario determinar la existencia de uno o varios efectos negativo para brindar insumos que permitan tomar acciones correctivas a dichas situaciones.

Necesidades según categorías existenciales	Ser	Tener	Hacer	Estar
Necesidades según categorías axiológicas				
Subsistencia	Salud física Salud mental	(Trabajo) Teletrabajo	Descansar Trabajar	Entorno vital
Protección	Autonomía	Seguridad social	Cooperar	Contorno vital

		Sistemas de salud Legislaciones Derechos Familia Trabajo	Prevenir	Contorno social Morada
Afecto	Autoestima Solidaridad Receptividad	Amistades Pareja Familia Animales domésticos Plantas	Compartir	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
Entendimiento	Conciencia crítica Receptividad Innovación Disciplina Intuición Racionalidad	Literatura Método de trabajo	Investigar Experimentar Analizar Meditar Interpretar	Ámbitos de interacción: universidad Centros de trabajo (telecentros) familia
Participación	Adaptabilidad Receptividad Disposición, Entrega	Derechos Responsabilidad de obligaciones Atribuciones Trabajo	Cooperar Proponer Compartir Discrepar Acatar Dialogar Acordar Opinar	Ámbitos de interacción participativa: iglesias comunidades familia
Ocio	Curiosidad Receptividad Imaginación	Juegos Espectáculos Fiestas Calma	Divagar Abstraerse Soñar Añorar	Privacidad Intimidad Espacios de encuentro

	Despreocupación Humor Tranquilidad		Fantasear Relajarse Divertirse Jugar	Tiempo libre Ambientes Paisajes
Creación	Pasión Voluntad Imaginación Audacia Racionalidad Autonomía, Inventiva, Curiosidad	Habilidades Destrezas Método de trabajo	Trabajar Inventar Construir Idear Componer Diseñar Interpretar	Ámbitos de producción y realimentación: Talleres Agrupaciones Espacios de expresión Libertad temporal
Identidad	Pertenencia, Coherencia Diferencia, Autoestima, Asertividad	Grupos de referencia Valores Normas Roles Trabajo	Comprometerse Integrarse Conocerse Reconocerse Actualizarse Crecer	Ámbitos de pertenencia
Libertad	Autonomía Autoestima Voluntad Asertividad Apertura Determinación	Igualdad de derechos	Optar por Diferenciarse Conocerse Asumirse	Plasticidad espacio- temporal

Tabla 5. Necesidades de los teletrabajadores UNED, según Max-Neef

Fuente: Max-Neef, (1998) p. 30.

2.1.5. Calidad de vida laboral

La calidad de vida es una noción eminentemente humana que se relaciona con el grado de satisfacción que tiene la persona con su situación física, estado emocional y vida familiar, amorosa y social, así como el sentido que le atribuye a su vida, entre otras cosas (González, Hidalgo, & Guadalupe, 2007, p. 116) según (Schwartzmann, 2003).

El concepto de calidad de vida en el trabajo es un constructo definido como:

Concepto multidimensional que se basa en la satisfacción, a través del empleo, de una amplia gama de necesidades personales, ubicándolo como la clave para la realización personal, familiar, social y como medio para preservar la economía y la salud. Ello implica la valoración objetiva y subjetiva de las siguientes dimensiones: soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo libre (González, Hidalgo, & Guadalupe, 2007, p. 121).

Herra y Cassals (2005) afirman que la calidad de vida en el trabajo es el grado en que los miembros de un colectivo son capaces de satisfacer las necesidades personales a través de sus experiencias en el contexto organizacional, actuando sobre aspectos importantes para el desenvolvimiento psicológico y socioprofesional del individuo, produciendo motivación para el trabajo y mejorando la creatividad y la voluntad de innovar y aceptar los cambios en la organización.

2.1.6. Satisfacción laboral

En la actualidad existe un consenso entre investigadores por interpretar la satisfacción laboral como “la actitud general de la persona hacia su trabajo” (Gamero, 2003) citado por (Robbins y Coulter, 1996). Esa actitud se refiere a un estado preparatorio, una condición previa del comportamiento que se componen por el componente cognitivo, afectivo y conativo; el primero es el que define las creencias, opiniones, conocimientos o información mantenida por una persona y que evoca la noción de cálculo y de razonamiento”. Este componente se nutre de la percepción; el componente afectivo; es el segmento emocional o de sentimiento de una

actitud; las cuales se diferencian de los estados del humor y el componente conativo, recoge la intención de comportarse de determinada forma hacia algo o alguien (Fishbeing y Ajzen, 1975) citado por (Gamero, 2003).

La satisfacción laboral se relaciona con la salud física; esto porque la insatisfacción laboral es uno de los principales factores que pueden afectar negativamente a la salud de los empleados asociados con alto riesgo de afecciones cardíacas; exceso de peso, niveles colesterol y azúcar en sangre, entre otros, así como también síntomas físicos o psicosomáticos (Gamero, 2003, p. 9).

La insatisfacción laboral también puede tener un efecto negativo en la salud mental o el bienestar psicológico de los empleados, así como también se asocia con estados emocionales de ansiedad (Gudanoskwi, 1992), depresión, (Schaubroeck et al, 1992) y con el síndrome de bournout “Síndrome del quemado” (Bacharach et al, 1991) citados por (Gamero, 2003, p. 9)

Por otra parte, la insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los empleadores (Gamero, 2003, p. 9) según (Palmore, 1969).

Otra consecuencia de la insatisfacción laboral son las actitudes de “escape” o “retirada”; las cuales pueden culminar en comportamientos que repercuten sobre la actividad laboral como la impuntualidad, el absentismo y el abandono.

La insatisfacción con la vida es otra consecuencia de la insatisfacción laboral. Las experiencias laborales influyen en los sentimientos y conductas de la persona en su esfera no laboral y viceversa. El trabajo constituye un aspecto importante de la vida de los trabajadores, incluso aunque ellos no lo vean como su mayor interés. Y que la persona que es incapaz de obtener recompensa de su trabajo intenta resarcirlo poniendo más energía en actividades no laborales.

Finalmente, la hipótesis de desbordamiento afirma que la insatisfacción laboral se contagia a otras esferas de la vida del trabajador, tales como las relaciones con los compañeros y el ámbito familiar. Lo cual sostiene una correlación positiva entre la hipótesis planteada por (Judge y Watanave, 1993) citado por (Gamero, 2003).

2.1.7. Reinterpretación del concepto de productividad laboral

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos) (Carro & González, S.f, p. 2). La siguiente fórmula, establece como medir la productividad. Representando en la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

La productividad involucra cuatro objetivos:

Social. Hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy.

Mental. Aumentar la motivación en los integrantes de la empresa, ya que la productividad se entiende, además, como una fuerza impulsadora que facilita el esfuerzo continuo para ser cada día mejores en las labores que se desempeñan.

Económico. Consiste en generar mayor valor agregado a los productos y servicios, y lograr la justa distribución de las ganancias.

Técnico. Es la relación entre salidas y entradas (insumos), que pretende mejorar la calidad de los productos y servicios (Shimizu, Wainai y Nagai, 2001), (CEFOF,1995) y (Leandro, 2007) citado por (Morales & Masis, 2014, p. 2).

Si bien, la manera común y tradicional de medir la productividad ha sido adoptada desde una perspectiva industrial, donde se mide de “forma física o por valor agregado; el primero se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa, y el segundo al valor económico creado a través de una serie de actividades (SENA et al, 2003) citado por (Morales & Masis, 2014, p. 3). En el caso del teletrabajo, resulta ser diferente y no adaptable a esta evaluación, principalmente porque no es de interés medir el valor económico que generan los teletrabajadores, ya que el personal realiza un trabajo intelectual y no manufacturero; por otra parte, los productos que se entregan no tienen definido el precio de mercado, y tampoco se

requiere saber la relación entre lo producido y las horas trabajadas para la obtención de los productos.

Siendo así y dada la naturaleza del trabajo, es posible medir la desde diferentes maneras. Una de ellas es mediante el cumplimiento de los objetivos o resultados y para ello es necesario la creación de indicadores.

“El indicador de productividad puede darse en los siguientes escenarios: a) eficaces pero ineficientes, se cumple con los objetivos trazados pero el gasto de recursos es excesivo; b) eficaces y eficientes, es el escenario ideal, se cumple con los objetivos y el gasto de recursos es mínimo, y c) ineficaces e ineficientes, no se cumplen los objetivos propuestos y el gasto es excesivo” Revista Oficial de la Asociación de Corrugadores del Caribe, Centro y Suramérica, (2010).

Para efectos de la medición de la productividad de los teletrabajadores UNED, se partirá del supuesto que la productividad se mide por ser eficaz y eficiente; en primer lugar porque supone que se trabaja por objetivos o resultados y el gasto de los recursos es mínimo, puesto que para la universidad supone una disminución de los gastos públicos, el no tener personal en planta y para la contraparte, el gasto servicios públicos o herramientas de trabajo como internet, computadora, mobiliarios, entre otros, suponen que son compensados al dejar de realizar gastos varios, como gasto por transporte público o por combustible cuando se usa vehículo propio, indumentaria, gasto en comida, entre otros.

Siendo así, la fórmula a implementar para medir la productividad es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de resultados por cumplir}}{\text{Cantidad de resultados cumplidos}}$$

2.1.8. Huella ecológica del Programa de Teletrabajo

La huella ecológica es “un indicador de sustentabilidad [...] para conocer el grado de impacto que ejerce cierta comunidad humana, persona, organización, país, región o ciudad sobre el ambiente” (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2012, p. 5).

El efecto debido a las emisiones de la huella de carbono, tienen implicaciones negativas sobre la vida de todos los seres vivos. Es por ello, que en los últimos tiempos se ha concientizado en implementar prácticas contribuyentes a la mitigación de este problema.

Cada vez son más las personas y organizaciones con mayor conciencia ambiental, que buscan producir con el menor daño posible al medio ambiente. Una de las acciones que ha tomado fuerza para disminuir la huella de carbono, es el teletrabajo.

El gobierno de Costa Rica impulsa iniciativas que contribuyan a la meta de carbono neutralidad para el año 2021. Este es un esfuerzo conjunto, que requiere de la acción y apoyo de muchos actores. “Para lograr este propósito, el Gobierno cuenta con el apoyo de aliados estratégicos, como empresas, academia, organizaciones de productores cafetaleros y ganaderos, organizaciones comunales y municipalidades” (Presidencia de la República, 2016).

Siendo así, esta alternativa laboral poco a poco se ha ido posicionando en el país, como una forma de desarrollo eco amigable; ya que, una de sus consignas es contribuir favorablemente con el medio ambiente, al reducir la emisión de los Gases del Efecto Invernadero.

Cada uno de los gases de efecto invernadero afecta a la atmósfera en distinto grado y permanece allí durante un periodo de tiempo diferente. La medida en la que un gas de efecto invernadero determinado contribuye al calentamiento global se define como el Potencial de Calentamiento Global (PCG) Red Ambiental de Asturias, (2006).

Por lo tanto, se buscará medir el efecto en la huella de carbono que generan y dejan de emitir los teletrabajadores con vehículo. Para esto se analizará el efecto que el Programa ha tenido sobre el Potencial de Calentamiento Global del Dióxido de Carbono.

Calcular el Potencial de Calentamiento Global (PCG) del Dióxido de carbono; “define el efecto de calentamiento integrado a lo largo del tiempo que produce hoy una liberación instantánea de 1kg de un gas de efecto invernadero, en comparación con el causado por el CO₂” Red Ambiental de Asturias, (2006).

De tal manera que, para determinar el PCG, se realizará un análisis tomando referencia los datos suministrados por el Instituto Meteorológico Nacional en cuanto a los factores del sector

energía, específicamente en la emisión de dióxido de carbono. Este factor de emisión según el Instituto Meteorológico Nacional, (2017) corresponde a 2,231 Kg de Co_2 /L.

2.2. Teoría del programa

La reconstrucción de la teoría del Programa se elaboró a partir de tres herramientas; la predeterminación del problema, el cuadro de resultados y el mapeo de actores.

El Programa de Teletrabajo cuenta con documentos técnicos que facilitaron el conocimiento de los objetivos y propósitos de su creación. Este insumo fue valioso para la elaboración de la propuesta de los tres instrumentos, los cuales, fueron replanteados y validados mediante sesiones de trabajo.

En primera instancia la predeterminación del problema y el mapeo de actores se trabajaron con miembros de la Comisión Institucional de Teletrabajo y el Programa de Teletrabajo, mientras que el cuadro de resultados únicamente se trabajó con la coordinación del Programa de Teletrabajo, quién ha formado parte durante todo el ciclo de vida del PPPE.

La presentación de estas herramientas se enfoca en la comprensión de las problemáticas que dieron origen a la creación del Programa de Teletrabajo de la UNED desde el año 2012. Asimismo, tienen como cometido plantear un punto de partida para formular las hipótesis pertinentes para la evaluación.

2.2.1. Predeterminación del Problema

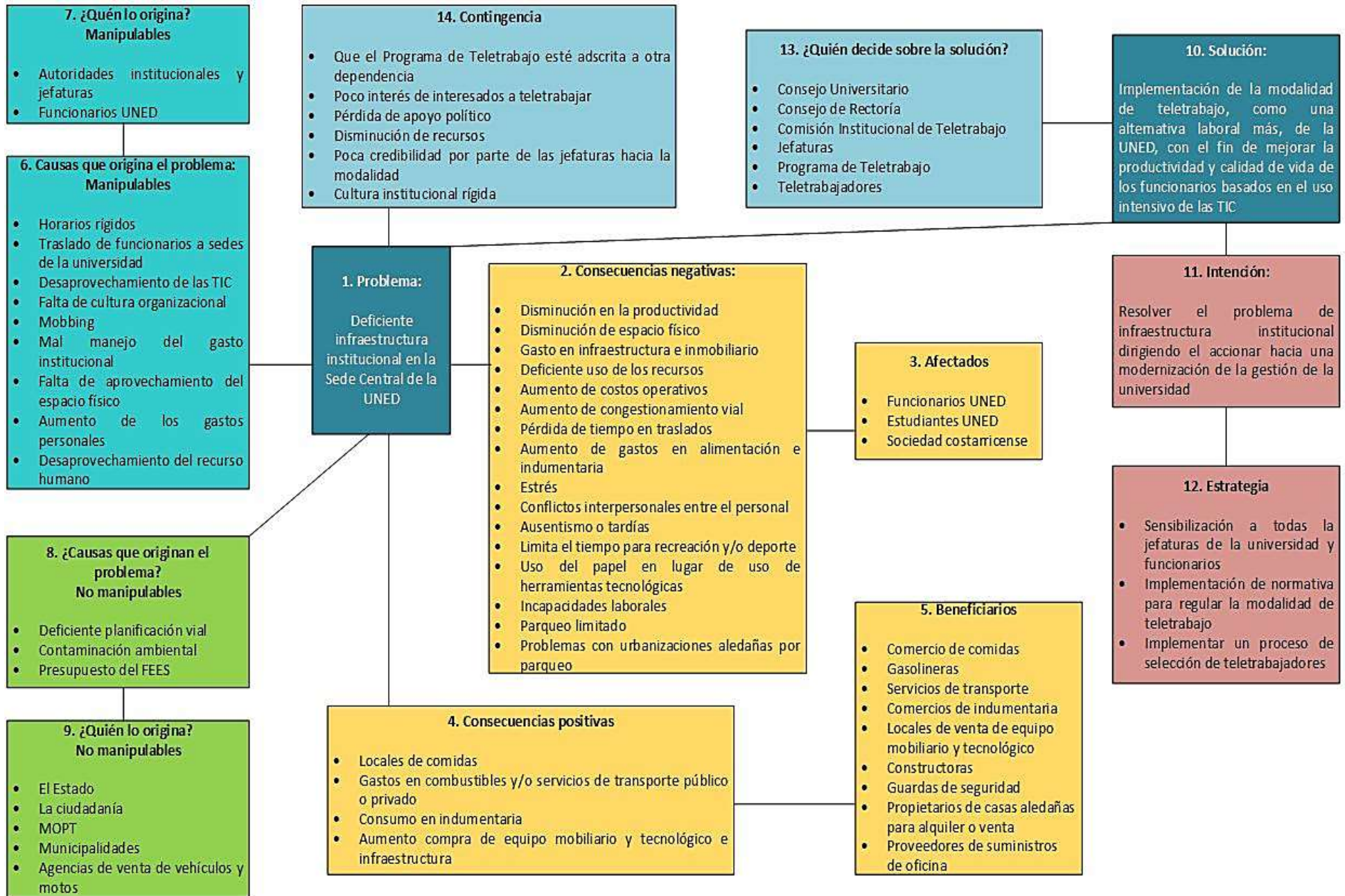


Figura 10. Predeterminación del Problema (PDP)

Fuente: Elaboración propia, (2018).

A continuación, se intenta resumir la situación que dio origen al Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia.

En primera instancia el problema identificado a nivel institucional es la deficiencia en la infraestructura institucional de la sede central de la UNED; lo cual si no se atiende puede conllevar a implicaciones negativas como la disminución en la productividad, el espacio físico, gasto de infraestructura e inmobiliario, el deficiente uso de los recursos, aumento de costos operativos, contribución a la congestión vial nacional, deterioración de la huella ecológica, pérdida de tiempo de los funcionarios en traslado de la casa al trabajo y viceversa; aumento en el gasto en alimentación e indumentaria laboral; contribuye al estrés, puede generar conflictos laborales, puede ocasionar ausentismo o tardías, se limita el tiempo destinado a la recreación, deporte u ocio, el uso del papel en lugar de la utilización de herramientas tecnológicas, puede ocasionar incapacidades laborales, limitar el parqueo institucional de manera que obligue a los funcionarios a invadir las urbanizaciones urbanas aledañas.

Bajo esa lógica se pueden ver afectados las personas de la institución y la población estudiantil dado que podría afectar el servicio que la institución brinda y la sociedad costarricense por el daño colateral que el problema genera en cuanto a congestión vial e invasión de calles en las urbanizaciones cercanas.

Por otra parte, el problema puede favorecer a otras personas u organizaciones puesto que si la situación persiste los locales comerciales seguirán aumentando sus utilidades, el gasto de combustible y/o transporte público o privado y parqueo; demanda de indumentaria de oficina y el aumento de la compra de equipo mobiliario, tecnológico e infraestructura.

De modo que los beneficiados podrían ser; los locales comerciales de comidas e indumentaria, gasolineras, servicios de transporte, locales de ventas de equipo tecnológico, mobiliario e infraestructura, constructoras, quienes se ven favorecidos de que los funcionarios se mantengan en la modalidad presencial, los guardas de seguridad que cuidan los carros parqueados en la calle, propietarios de casas aledañas que alquilan o venden y los proveedores de suministros de oficina.

Las causas que originan el problema y que pueden ser manipuladas por el PPPE son horarios rígidos, traslado de funcionarios a las sedes universitarias, el desaprovechamiento de las tecnologías digitales, falta de cultura organizacional, acoso laboral, mal manejo del gasto institucional, falta del aprovechamiento del espacio físico, aumento de los gastos personales y el desaprovechamiento del recurso humano.

Siendo así se ha identificado que estas causas son originadas por las autoridades institucionales, mandos medios y los funcionarios de la organización. Por otro lado, se identificaron causas que originan el problema, pero que van más allá de la capacidad del PPPE para solucionarlo, tal como mala planificación vial, presupuesto del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) y la contaminación ambiental. De manera que estas causas son originadas por el Estado, el MOPT, las municipalidades por la mala planificación vial, la ciudadanía porque contribuye a congestionamiento vial y también las agencias de automóviles que ponen a disposición cada vez más vehículos.

Es bajo esa lógica que se ha propuesto como solución la implementación de la modalidad de teletrabajo como una alternativa laboral más de la UNED, con el fin de mejorar la productividad y la calidad de vida de los funcionarios basados en el uso intensivo de las TIC.

Por ello se ha planteado como intención, resolver el problema de infraestructura institucional dirigiendo el accionar hacia una modernización de la gestión universitaria.

Finalmente, la estrategia del PPPE es sensibilizar a todas las jefaturas de la universidad y funcionariado, implementar la normativa para regular la modalidad de teletrabajo, así como implementar el proceso de selección de teletrabajadores.

Y quienes tienen el poder de decir sobre dicha solución son el Consejo Universitario, el Consejo de Rectoría, la Comisión Institucional de Teletrabajo, mandos medios, el Programa de Teletrabajo y los funcionarios UNED (teletrabajadores).

2.2.2. Cuadro de resultados del Programa de Teletrabajo de la UNED

Para una mejor comprensión de la línea de intención, a continuación, se detalla el proceso llevado a cabo para la incorporación de los funcionarios a teletrabajar, así como la gestión que se hace desde el Programa para la renovación de los contratos de teletrabajo. Posterior a ello se muestra el cuadro de resultados, producto de esa entrega del servicio.

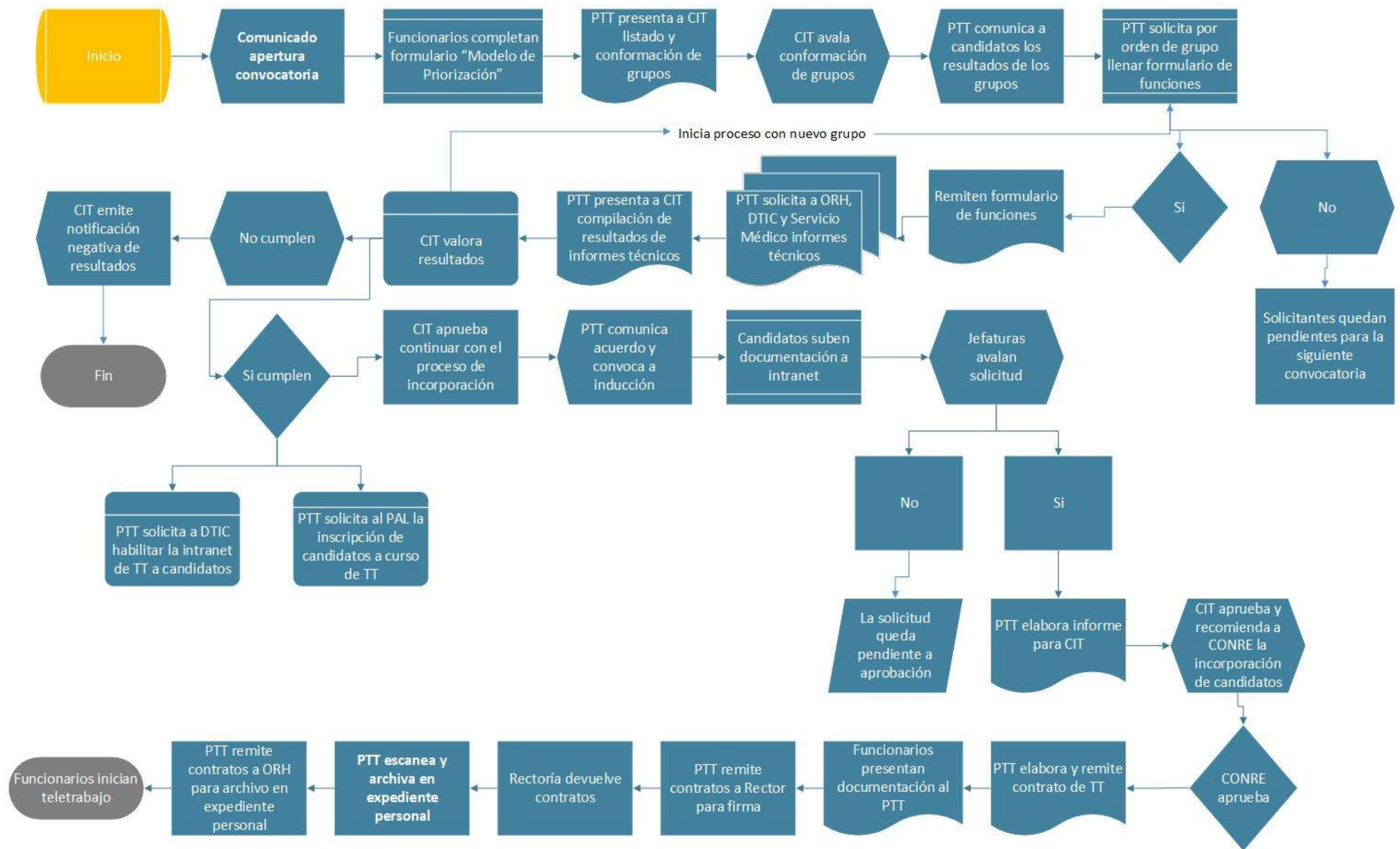


Figura 11. *Flujo de proceso de incorporación a la modalidad de teletrabajo*

Fuente: Elaboración propia, (2018) con base en el Manual de Procedimientos del Programa de Teletrabajo, UNED (2015).

La entrega del servicio inicia cuando el Programa de Teletrabajo (PTT), envía un comunicado a la comunidad universitaria sobre la apertura de la convocatoria de teletrabajo para funcionarios. Las personas interesadas deben completar un formulario que se llama “Modelo de Priorización para la modalidad de teletrabajo” con el fin de que a partir de la información suministrada se reubiquen las personas por grupos. Esta herramienta tiene una serie de indicadores que ayudan a clasificar a los funcionarios por grupos.

Posteriormente, el Programa se encarga del instrumento y remite los resultados de la lista de priorización a la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT); una vez que la Comisión aprueba la priorización, se les notifica a los funcionarios el grupo y se inicia el proceso con el primer grupo. Cada grupo está conformado por un máximo de 25 personas; estos candidatos deben completar un formulario de funciones, la jefatura debe notificar al Programa su aval por correo electrónico.

Luego, el Programa de Teletrabajo confecciona una base de datos con los postulantes avalados y lo remite a las instancias técnicas (Recursos Humanos, Dirección de Tecnología e Información y Servicio Médico). Estos tienen 20 días hábiles para aplicar todas las valoraciones pertinentes a cada área. Consecutivamente, el Programa recibe los informes técnicos y realiza una compilación para ser presentada a la CIT. Según los resultados de los informes técnicos, la CIT aprueba o rechaza a los candidatos.

El Programa envía los acuerdos tomados en la Comisión y convoca a los funcionarios a la inducción de la modalidad. Esta inducción tiene el fin de informar sobre el proceso y asesorar la elaboración del plan de trabajo. En ese mismo momento el Programa realiza las solicitudes correspondientes a la DTIC y al

Programa de Aprendizaje en Línea para la inscripción de los funcionarios al sistema de la intranet y matrícula del curso para teletrabajadores respectivamente.

Una vez que los candidatos han cumplido con la elaboración del plan de trabajo, declaración jurada y completado el formulario de solicitud de incorporación al teletrabajo y estos han sido avalados por sus jefaturas mediante la intranet; el Programa realiza un informe de los casos y los presenta a la CIT, esta última lo remite al CONRE mediante un acuerdo, el CONRE aprueba las recomendaciones de incorporación y el PTT elabora los contratos de teletrabajo.

Finalmente, los funcionarios llevan la documentación firmada (contrato, plan de trabajo y declaración jurada) al PTT para que este lo eleve al Rector. Cuando el contrato está firmado por ambas partes el Programa escanee la información y la archiva en el expediente personal del teletrabajador y remite la información física a la Oficina de Recursos Humanos para el respectivo archivo.

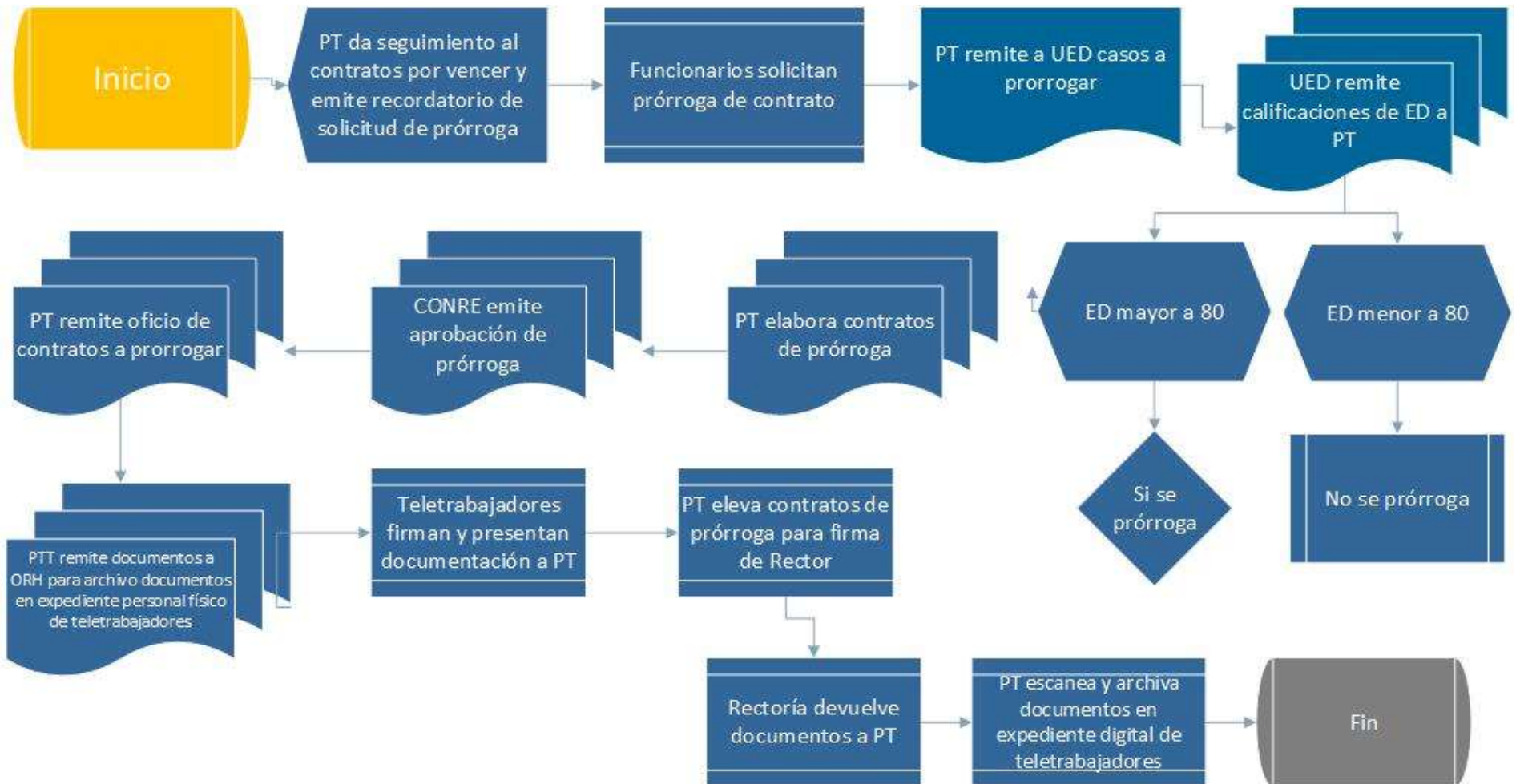


Figura 12. Gestión del programa de teletrabajo para la renovación de contratos

Fuente: Elaboración propia, (2018)

El Programa de Teletrabajo tiene la responsabilidad de gestionar las prórrogas de los contratos; mínimo un mes antes de que finalice el período de teletrabajo; la persona interesada debe presentarle al Programa una solicitud de prórroga (con aprobación de su superior inmediato), el plan de trabajo para el nuevo período y en caso que la persona posea un nombramiento a plazo fijo, debe presentar el oficio remitido por la dependencia a la Oficina de Recursos Humanos la prórroga del nombramiento o bien la acción de personal. Para esto, el Programa de Teletrabajo remite los casos que requieren que se les aplique la evaluación del desempeño a la Unidad de Evaluación del Desempeño de Recursos Humanos, quienes remiten las calificaciones respectivas mediante un oficio.

Con esta información, el Programa le solicita al Consejo de Rectoría (CONRE) la aprobación del nuevo período de teletrabajo. Una vez que el CONRE emite el acuerdo avalando la prórroga, el Programa confecciona y remite la adenda al respectivo teletrabajador. Una vez que el funcionario corrobora la información y firma el documento, lo presenta al Programa de Teletrabajo y este lo eleva para firma del Rector, posterior a ello el Programa se encarga de archivar la documentación en el expediente digital de cada teletrabajador y a su vez envía la documentación física a la Oficina de Recursos Humanos para su respectivo archivo.

Por otra parte, la evaluación de los planes de trabajo también es importante en este proceso. El plan de trabajo es un instrumento de gestión que cada teletrabajador o teletrabajadora debe poseer para planificar su trabajo durante el período que teletrabaje. Esta herramienta permite que el superior inmediato de cada teletrabajador evalúe en dos momentos; a mitad del curso y al final. La primera evaluación tiene un porcentaje del 40% y la segunda un 60%. El Programa asume un rol de asesor en los casos que las jefaturas o los mismos teletrabajadores requieran orientación con respecto a las evaluaciones de los planes de trabajo. Sin embargo, el plan de trabajo no es vinculante a la hora de realizar la prórroga del contrato, contrario a la evaluación del desempeño que debe ser superior a 80. La evaluación del desempeño valora aspectos relacionados a la labor que el funcionario realiza como teletrabajador y esto determina si un teletrabajador puede o no ampliar su contrato de teletrabajo -además del aval de la jefatura.

Posteriormente, cuando es momento de la evaluación final la jefatura remite el plan de trabajo evaluado y se archiva en el expediente del teletrabajador.

Cabe rescatar que en aquellos casos que funcionario cambia una de las condiciones establecidas en el contrato original, tal como; la cantidad de días de teletrabajo, cambio de días de teletrabajo, horario y dirección domiciliar; debe notificarse al Programa mediante una nota para que este solicite una adenda al contrato.

Luego, la línea de intención se compone por las actividades, productos, efectos e impacto que el Programa de Teletrabajo pretende obtener con su implementación. La primera actividad referida a la preparación del marco normativo institucional de Teletrabajo y sus primeros tres productos (la carta constitutiva de Teletrabajo, el Reglamento y manual de procedimientos del Teletrabajo) no se encuentran reflejados en la entrega del servicio, ya que estos corresponden a la fase de ejecución del PPPE, pero fueron necesarios para la operacionalización de la modalidad laboral.

Por otra parte, el Programa ha realizado campañas de sensibilización para jefaturas y funcionarios, con productos se obtuvieron: talleres a mandos medios y altos, cápsulas informativas por medios electrónicos y jefaturas sensibilizadas; algunos de los efectos esperados para esta actividad es la apropiación de la modalidad laboral; es decir el cambio de pensamientos, conductas y acciones con respecto al Teletrabajo.

Posterior a ello, se realiza como actividad la apertura del proceso de inscripción de candidatos teletrabajadores. Los productos obtenidos son; las solicitudes de funcionarios para optar por el teletrabajo, los informes técnicos laborales, tecnológicos y médicos, así como los grupos de funcionarios seleccionados, el curso de teletrabajo para funcionarios y finalmente las personas capacitadas.

También se realiza el acompañamiento en el proceso de incorporación, reincorporación y renovación de la modalidad de teletrabajo; en la cual se obtienen como productos la inducción al funcionariado, convivio con teletrabajadores, asesoría permanente a jefaturas y teletrabajadores, acompañamiento en las evaluaciones de los planes de trabajo y los funcionarios con contratos prorrogados.

Siendo así la intención buscada o bien los efectos esperados con dichas actividades son la contribución a la cultura organizacional por resultados y objetivos, maximización del uso de herramientas digitales, apropiación de la modalidad laboral, aumento de la productividad institucional por este concepto, maximización del uso del tiempo laboral y personal, reducción institucional en gasto de servicios públicos, aprovechamiento de los espacios de trabajo, contribución al mejoramiento del ambiente laboral, promoción de una buena condición de salud, contribución al descongestionamiento vial y del parqueo institucional.

Finalmente, como impacto se espera contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y a la modernización institucional. El proceso de entrega del servicio se muestra en el siguiente cuadro de resultados o línea de intención del programa de Teletrabajo.

Actividades	Productos	Efectos	Impactos
Preparación del marco normativo institucional de Teletrabajo	Carta Constitutiva de Teletrabajo	Fomento de una cultura organizacional por resultados y objetivos	Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los teletrabajadores y la modernización institucional.
	Reglamento de Teletrabajo	Maximización del uso de herramientas digitales.	
	Manual de Procedimientos de Teletrabajo	Apropiación de la modalidad laboral.	
	Implementación del programa de Teletrabajo	Aumento de la productividad.	

<p>Campaña de sensibilización</p>	<p>Talleres a jefaturas</p> <p>Cápsulas informativas</p> <p>Jefaturas sensibilizadas</p>	<p>Maximización del uso del tiempo laboral y personal.</p> <p>Reducción institucional en gasto de servicios públicos.</p>	
<p>Capacitación en Teletrabajo</p>	<p>Documento del diseño del curso.</p> <p>Curso de teletrabajo para jefaturas</p> <p>Jefaturas capacitadas</p>	<p>Aprovechamiento de los espacios de trabajo.</p> <p>Favorecimiento del ambiente laboral.</p> <p>Promoción de una buena condición en la salud.</p>	
<p>Proceso de inscripción de personas candidatas al teletrabajo</p>	<p>Solicitudes de funcionarios para optar por el teletrabajo.</p> <p>Informes tecnológicos, laborales y médicos de candidatos.</p>	<p>Favorecimiento del descongestionamiento vial y del parqueo institucional.</p> <p>Disminución de la huella ecológica.</p>	

	<p>Grupos de funcionarios seleccionados para teletrabajar</p> <p>Curso de teletrabajo para funcionarios</p> <p>Personas capacitadas</p> <p>Funcionarios incorporados</p>	<p>Disminución consumo de combustible</p>	
<p>Acompañamiento en proceso de incorporación, reincorporación y renovación de la modalidad de teletrabajo</p>	<p>Inducción a funcionariado</p> <p>Convivio con teletrabajadores</p> <p>Asesorías a jefaturas y teletrabajadores</p> <p>Evaluaciones de trabajo</p>		

	Funcionarios con contratos prorrogados.		
--	---	--	--

Tabla 6. Resultados del Programa de Teletrabajo de la UNED

Fuente: Elaboración propia, (2017).

2.2.3. Mapeo de actores del PPPE

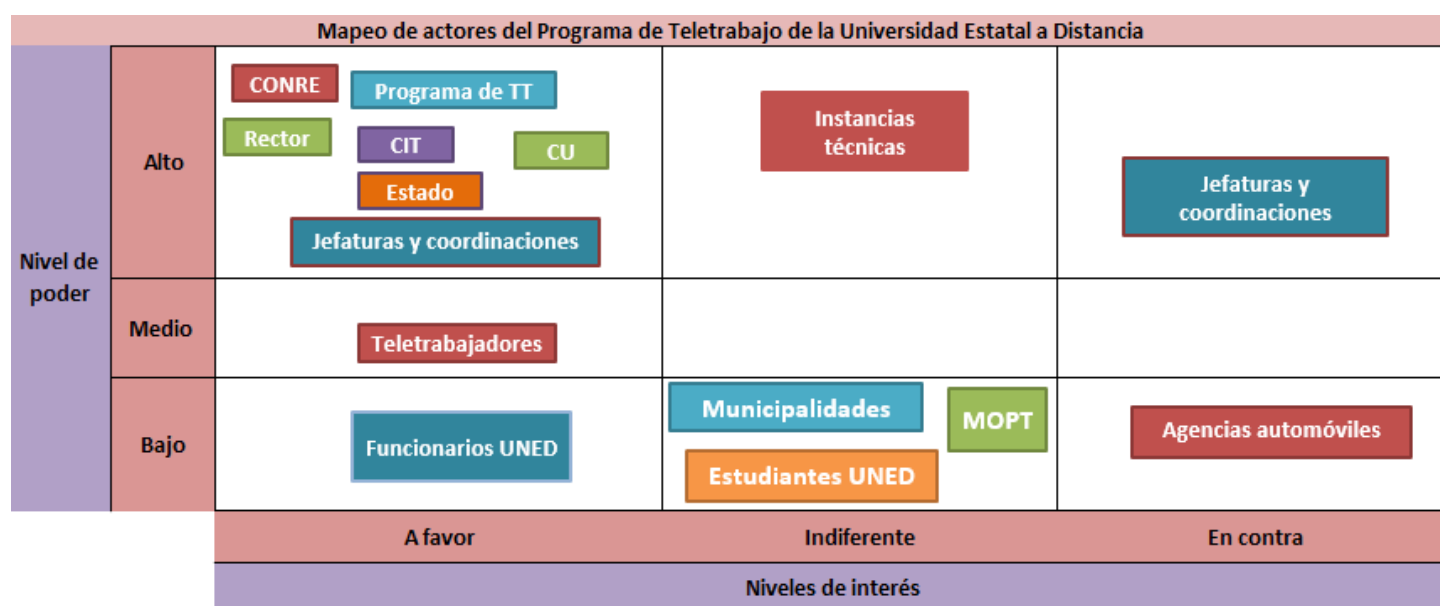


Figura 13. Mapeo de actores del programa de teletrabajo de la UNED

Fuente: Elaboración propia, (2017).

Matriz de mapeo de Programa de Teletrabajo			
Actor	Rol	Poder	Interés
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Es la autoridad estatal que se encarga de decretar políticas públicas en materia de Teletrabajo en Costa Rica	Alto	A favor
Consejo de Rectoría	Se encarga de definir las estrategias necesarias para ejecutar las políticas dictadas por el Consejo Universitario, y establecer los mecanismos de coordinación y control entre las Vicerrectorías para llevarlas a cabo.	Alto	A favor
Comisión Institucional de Teletrabajo	Es el órgano interdisciplinario conformado por funcionarios de diversas dependencias de la UNED responsable de asesorar a las autoridades institucionales en la planificación y ejecución de acciones que impulsen el teletrabajo en la Institución. Sus disposiciones, en lo que corresponde, serán ejecutadas por medio del Programa de Teletrabajo. Se conforma por: La coordinación del Programa de Teletrabajo, Vicerrector de Planificación, Jefatura de Oficina de Recursos Humanos, representante de la Oficina Jurídica, Jefe del Servicio	Alto	A favor

	Médico, Coordinación del Centro de Salud Ocupacional, un representante de la Dirección de Tecnologías de la Información y el Programa de Gobierno Digital.		
Programa de Teletrabajo	La gestión de la modalidad de teletrabajo estará a cargo del Programa de Teletrabajo, el cual se concibe como una unidad técnica-administrativa responsable de implementar y de coordinar con todas las instancias institucionales, las acciones correspondientes, para su puesta en marcha y seguimiento.	Alto	A favor
Consejo Universitario	El Consejo Universitario es el órgano directivo superior de la Universidad; entre su rol determina las políticas de la universidad; así como aprueba, reforma e interpreta reglamentos, acuerda presupuestos y modificaciones.	Alto	A favor
Rector	Es la autoridad representante de la universidad. Ejecuta políticas y acuerdos emanados del Consejo Universitario. Este actor ejerce poder político.	Alto	A favor
Jefaturas y coordinaciones	Son los mandos medios de la universidad. Sin su autorizan sus	Alto	A favor/ en contra

	subalternos no pueden acogerse a la modalidad de teletrabajo. Se encargan de dar seguimiento al trabajo de sus funcionarios.		
Teletrabajadores	Es la población meta del Programa y se refiere a los funcionarios de la UNED que han pasado un proceso rígido para la incorporación a la modalidad de teletrabajo.	Medio	Alto
Instancias Técnicas	Se compone por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, el Servicio Médico, así como también la Oficina de Recursos Humanos. Estas instancias brindan una valoración técnica de los funcionarios optantes por el teletrabajo mediante la verificación de cumplimiento de requisitos tecnológicos, médicos y laborales establecidas en el Reglamento de Teletrabajo.	Alto	Indiferente
Funcionarios UNED	Son todos aquellos funcionarios de la Universidad que no se encuentran laborando bajo la modalidad de teletrabajo. Estos pueden apoyar o no el teletrabajado.	Bajo	Indiferente

Agencias de autom3viles	Las agencias de autom3viles son actores indirectos que pueden estar en desacuerdo con el teletrabajo, ya que en alguna medida la modalidad puede afectar las utilidades de estas empresas dado el hecho que haya menos personas desplaz3ndose a trabajar diariamente.	Bajo	En contra
Estudiantes UNED	Este es un grupo que directamente se puede ver afectado por el teletrabajo, ya que es la poblaci3n que recibe los servicios que presta la universidad para optar por un t3tulo de pregrado, grado y/o posgrado.	Baja	Indiferente

Figura 14. *Matriz de mapeo de actores del programa de teletrabajo de la UNED*

Fuente: Elaboraci3n propia, (2017).

El Consejo Universitario (CU) es la m3xima autoridad en la UNED. Entre las funciones vinculadas a este PPPE se mencionan:

“Proponer a la Asamblea Universitaria las modificaciones al Estatuto Org3nico que considere convenientes.

Determinar las pol3ticas de la Universidad, aprobar los programas docentes, de investigaci3n y de extensi3n; as3 como aprobar, reformar e interpretar los reglamentos, conforme con lo estipulado en el estatuto correspondiente.

Autorizar la celebraci3n de convenios y contratos en aquellos casos en los que la ley o los reglamentos as3 lo requieran.

Aprobar y modificar el Manual de Organización y Funciones de la Universidad por votación afirmativa de, al menos, dos terceras partes de sus miembros. La Universidad funcionará de acuerdo con lo dispuesto por dicho manual.

Aprobar la creación o supresión de las unidades académicas, administrativas y técnicas de la Universidad, previo estudio técnico por votación afirmativa de, al menos, dos terceras partes de sus miembros;

Acordar los presupuestos de la institución y sus modificaciones, a propuesta del Rector;

Mantener una comunicación directa y frecuente con las distintas unidades que integran la Universidad;

Crear comisiones de trabajo con miembros de su seno o con personas ajenas al Consejo”.

En ese sentido, el Consejo Universitario es un actor político, considerado como el principal actor con potestad de tomar decisiones que pueden afectar directamente al Programa de Teletrabajo. Esta autoridad autorizó la creación del PPPE, por lo que su relación de poder es alta y su nivel de interés ha sido a favor. Aunado a esto, el CU es la instancia que de acuerdo con sus atribuciones ha solicitado una evaluación del PPPE que determine la pertinencia y logros que el Programa de Teletrabajo ha tenido durante su desarrollo y a partir de ahí tomar decisiones pertinentes a la estructura organizacional de la institución; así como suprimir o mantener el Programa y la asignación presupuestaria de este; es decir, cualquier decisión que esta instancia tome con respecto al Programa de Teletrabajo es determinante para la continuidad o no de este.

El Consejo de Rectoría de la UNED es un órgano staff de la Rectoría, el cual se integra por el Rector y vicerrectores (Vicerrector de Planificación, Vicerrectora Ejecutiva, Vicerrectora Académica y Vicerrectora de Investigación).

Según el artículo 32, del Estatuto Orgánico de la universidad, tiene como funciones:

“a) Asesorar al Rector en la forma de ejecutar los acuerdos tomados por el Consejo Universitario; b) analizar los asuntos que el Rector o sus miembros le presenten a su consideración; c) coordinar las actividades de las Vicerrektorías; ch) Adjudicar las licitaciones privadas; y d) cualesquiera otras que fijen los reglamentos de la Universidad o que le encomiende el Rector” Universidad Estatal a Distancia, (2013), p.12.

En cuanto al inciso d) señalado anteriormente, es competencia del CONRE velar lo estipulado en el Reglamento de Teletrabajo; entre ellos; el artículo 42 de dicho reglamento señala:

“a) Proponer la Carta Constitutiva de Teletrabajo al Consejo Universitario para su aprobación. b) Ejecutar la modalidad de teletrabajo, de conformidad con lo que se establece en el presente reglamento. c) Nombrar la Comisión Institucional de Teletrabajo, según lo establecido en el artículo 6 de este reglamento. d) Asignar los recursos presupuestarios para el desarrollo de la modalidad de teletrabajo. e) Acordar la incorporación de los funcionarios a la modalidad del teletrabajo, según lo establecido en el presente reglamento. f) Nombrar al Coordinador del Programa de Teletrabajo” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 11).

Siendo el Consejo de Rectoría un actor político relevante para el PPPE. De manera que posee una relación de poder alto y de interés a favor, esto por cuanto en el acuerdo tomado por el Consejo de Rectoría, en sesión No. 1729-2012, Artículo V, inciso 3), celebrada el 25 de junio de 2012 declaró “de interés y prioridad institucional la implementación del Programa de Teletrabajo”.

Las iniciativas o estrategias requieren de un apoyo clave para la implementación, de tal manera se ha determinado que el Programa de Teletrabajo fue un proyecto que no surgió sin antes ser apoyado por el Rector Luis Guillermo Carpio Malavassi; de manera que este es otro actor clave para el PPPE, puesto que, como representante de la universidad, tiene una posición política de poder alta hacia el Programa de Teletrabajo;

donde su apoyo ha sido determinante para el desarrollo de este. De tal manera que su interés con respecto a este se ha determinado como alto.

La Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT) por su parte es un órgano interdisciplinario conformado por funcionarios de diversas dependencias de la UNED responsable de asesorar a las autoridades institucionales en la planificación y ejecución de acciones que impulsen el teletrabajo en la Institución. Sus disposiciones, en lo que corresponde, serán ejecutadas por medio del Programa de Teletrabajo (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 2).

El artículo 6 del Reglamento de Teletrabajo indica que la conformación de la CIT estará a cargo del:

“Vicerrector de Planificación, el coordinador del Programa de Teletrabajo, quién coordina, el jefe de la Oficina de Recursos Humanos, el coordinador del Centro de Salud Ocupacional, el Médico coordinador del Servicio Médico de la Institución, un representante de la Oficina Jurídica designado por la jefatura respectiva, un representante de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, designado por esta dirección y el Coordinador del Programa de Gobierno Digital” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 3).

Y como parte de sus funciones han sido:

“a) Redactar la Carta Constitutiva de la implementación del teletrabajo en la UNED. b) Proponer al Consejo Universitario las modificaciones al Reglamento de Teletrabajo. c) Conocer los informes de seguimiento o evaluación de la ejecución de las acciones realizadas por el Programa de Teletrabajo con fundamento en la normativa institucional en esta materia. d) Asesorar a las autoridades universitarias en la planificación de acciones de la modalidad de teletrabajo que promuevan y favorezcan el mejor uso de los recursos institucionales. e) Seleccionar en primera instancia anualmente, o semestralmente y cuando corresponda, a los funcionarios que se puedan acoger a la modalidad de teletrabajo, de acuerdo con la

capacidad e interés institucional. f) Recomendar al CONRE los criterios que se aplicarán en la selección de los funcionarios que superaron el registro preliminar de inscripción. g) Proponer al CONRE, para su debida aprobación, previa autorización con la jefatura correspondiente, la lista de los funcionarios seleccionados para teletrabajar. h) Recomendar al CONRE en los casos de conflicto las posibles medidas a tomar para su resolución definitiva. i) Recomendar a las instancias pertinentes, cuando corresponda, propuestas de mejoramiento de las acciones en teletrabajo. j) Asesorarse, cuando corresponda, con expertos en la especialidad” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 3).

De tal manera, se considera como un actor con poder alto y con interés a favor del PPPE; puesto que su incidencia en el Programa es también determinante para la ejecución de las acciones.

La gestión de la modalidad de teletrabajo está a cargo del Programa de Teletrabajo, el cual se concibe como una unidad técnica-administrativa responsable de implementar y de coordinar con todas las instancias institucionales, las acciones correspondientes, para su puesta en marcha y seguimiento. La coordinación del Programa es nombrada por el CONRE por un período de dos años, prorrogables por período iguales cuando la evaluación del desempeño sea de muy buena a excelente (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 1).

Esta unidad se considera un actor con alto poder sobre el PPPE y con una relación de interés a favor; dado a partir de este se operacionalizan las acciones correspondientes. Como parte de las funciones asignadas se encuentran:

Proponer a las instancias correspondientes políticas en materia de teletrabajo. b) Desarrollar en conjunto con la Unidad de Capacitación y Becas los procesos de inducción y capacitación en el ámbito institucional, tanto a los candidatos a teletrabajar como a los jefes y directores, en materia de teletrabajo. c) Asesorar en situaciones de conflictos en materia de teletrabajo, a las jefaturas y a los teletrabajadores en la aplicación del

procedimiento respectivo. d) Coordinar la modalidad de teletrabajo en la UNED e) Coordinar a nivel interno y externo de la UNED, las actividades, eventos y propuestas de mejora relacionadas con el teletrabajo. f) Coordinar la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT) y comunicar todos sus acuerdos a las respectivas instancias, en caso de ser necesario. g) Organizar y coordinar las campañas de información y sensibilización sobre teletrabajo, dirigidas a la comunidad universitaria. h) Realizar la apertura de convocatoria e inscripción para los funcionarios interesados en incorporarse a la modalidad del teletrabajo. i) Coordinar con las dependencias respectivas, la verificación de los requisitos básicos para teletrabajar, según se indica en el presente reglamento. j) Administrar el sistema de información en materia de teletrabajo y velar por su actualización permanente. k) Enviar al CONRE para su aprobación los acuerdos de la Comisión Institucional de Teletrabajo, relativos a los funcionarios propuestos para incorporarse en la modalidad de teletrabajo. l) Realizar acciones de seguimiento y evaluación en conjunto con el CPPI o el CIEI sobre la ejecución de las acciones relativas a la modalidad de teletrabajo en las diversas dependencias de la Universidad, y recomendar a la CIT las posibles acciones que se requieran. m) Coordinar las acciones correspondientes para cumplir con el procedimiento de reincorporación de un teletrabajador por cualquier que sea la causa. n) Verificar que la condición de teletrabajador sea debidamente reportada ante el Instituto Nacional de Seguros (INS)” (Universidad Estatal a Distancia, 2015).

Actualmente el Programa de Teletrabajo cuenta con dos funcionarias. Además, la coordinación del Programa es quien también preside la CIT.

Las Jefaturas y coordinaciones tienen un alto grado de poder en el Programa de Teletrabajo. -Si bien no tiene la potestad de tomar decisiones directas sobre este-, son actores que inciden en el progreso del Programa; ya que el apoyo que se le otorga al PPPE depende en primera instancia del aval que ellos le brinden a la persona para incorporarse, siendo entonces en algunos casos una posición de interés a favor y en

contra. Es a favor cuando estos mandos medios creen en la figura del teletrabajo y estimulan a sus subalternos en el proceso de incorporación, permanencia y prórroga del teletrabajo; no obstante, existen antecedentes que permiten identificar a jefaturas y coordinaciones que se encuentran resistentes ante esta alternativa laboral.

Las funciones que estos actores tienen con respecto al PPPE son:

Aprobar el curso de inducción de teletrabajo y apoyar el proceso de capacitación e inducción de teletrabajo que se brindará a los funcionarios.

b) Planificar y establecer, junto con el teletrabajador, los objetivos, metas y actividades del plan de trabajo del funcionario, por las cuales se evaluará el desempeño del teletrabajador.

c) Determinar, junto con el funcionario que desee acogerse al teletrabajo, en cuál de las opciones de teletrabajo se puede ubicar, según lo definido en el artículo 12 de este Reglamento.

d) Evaluar los objetivos, metas y actividades propuestos en los planes de trabajo del teletrabajador, con el fin de establecer las acciones que permitan mejorar los resultados.

e) Aplicar el procedimiento establecido en caso que el teletrabajador desee incorporarse a la modalidad presencial.

f) Promover el uso de las tecnologías de información y comunicación entre todo el personal de su área para el desarrollo de una gestión integral de la modalidad de teletrabajo.

g) Propiciar las condiciones necesarias para el desarrollo de una gestión integral del teletrabajo, de igual manera con la modalidad presencial.

h) Gestionar ante el Programa de Teletrabajo todos los aspectos y acciones de mejora relacionados con la modalidad de teletrabajo (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p.14).

La población teletrabajadora; es el grupo meta del PPPE; este se refiere a todas aquellas personas que laboran para la universidad y que han superado el proceso de incorporación a la modalidad laboral del Teletrabajo. Actualmente se cuentan con 154 funcionarios y funcionarias en teletrabajo. Estas personas se distribuyen tanto en la sede central como en los centros universitarios de la institución.

Aunque este actor no tiene la potestad de toma de decisión sobre las acciones del Programa si tiene un poder medio sobre el PPPE, esto porque la incorporación a la modalidad es voluntaria, lo cual indica que sin el interés y apoyo no tendría razón ni lógica la existencia del Programa de Teletrabajo; por lo que su posición de interés es a favor.

Por otra parte, el personal UNED en modalidad presencial se identifica como un actor indirecto del PPPE que tiene un nivel de poder bajo y de interés indiferente; ya que estos pueden apoyar o no la modalidad de teletrabajo. Estos son importantes porque pueden incidir en el apoyo laboral de los pares que se encuentra en teletrabajo.

El Estado por su parte, es un actor que tiene un poder alto en el Programa de Teletrabajo y que considera con un nivel de poder alto y de interés a favor, puesto que desde el 2008 se han realizado acciones (decretos) que impulsan el teletrabajo tanto en el sector público y privado del país. Una decisión de gobierno que desestime dicha modalidad; tendrían gran incidencia sobre el PPPE.

Tomando en consideración que uno de los factores que influyen para que surja el PPPE es el problema de congestionamiento vial a nivel nacional que afecta a los funcionarios de la institución y a la ciudadanía; de manera que se ha determinado al Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) como un actor indirecto que propicia el PPPE. Este tiene como misión:

“Somos la institución que apoya al Ministro en el ejercicio de la rectoría del Sector Transporte; responsable de regular y controlar el transporte, así como de ejecutar obras de infraestructura del transporte, seguras y eficientes, con el objetivo de contribuir al crecimiento económico - social en armonía con el ambiente” (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017)

No obstante, esta institución no tiene incidencia en la toma de decisiones sobre el PPPE por lo que se considera un nivel de poder bajo y un nivel de interés indiferente.

Por otra parte, las personas ciudadanas costarricenses también se consideran actores indirectos porque contribuyen al problema de congestión vial, lo cual también

afecta al funcionariado de la UNED en cuanto al desplazamiento se refiere. Estos tienen un nivel de poder bajo y de interés indiferente.

Las municipalidades son actores que tienen un bajo poder y un interés bajo con respecto al PPPE; sin embargo, se identifican como actores indirectos porque como gobiernos locales tienen la función de solventar junto con otras instancias el problema de planificación urbana. Sin embargo, es otro actor que tiene bajo poder en el PPPE y un nivel de interés indiferente.

Las agencias de vehículos y motos son actores indirectos que influyen en el problema de congestión vial y de infraestructura institucional, esto porque las facilidades de adquisición de bienes (carros-motos-otros) inciden en que cada vez haya más personas con carros en las calles y esto empeora el problema vial. Se determinan con una baja posición de poder y de interés en contra, ya que pueden percibir el teletrabajo como un factor que atenta en la obtención de las utilidades.

Por otra parte, el estudiantado UNED es un actor que se puede ver afectado por el problema al que el PPPE está dando respuesta; ya que es la población que recibe y demanda de los servicios que la institución ofrece. No obstante, se determinan como actores indirectos, pues su nivel de injerencia y poder en el programa es bajo y por lo tanto cuentan con una posición de interés indiferente.

2.2.4. Mapeo de actores de evaluación del Programa de Teletrabajo

Figura 15. *Mapeo de actores de evaluación del programa de teletrabajo de la UNED*

Nivel de poder	Alto	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <div style="background-color: #00838f; color: white; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Consejo Universitario</div> <div style="background-color: #663399; color: white; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Comisión Institucional de Teletrabajo</div> <div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px;">Programa de TT</div> </div> <div style="width: 45%;"> <div style="background-color: #ff9800; color: white; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Centro de Investigación y Evaluación Institucional</div> <div style="background-color: #c0392b; color: white; padding: 2px;">Centro de Planificación y Programación Institucional</div> </div> </div>		
	Medio	<div style="background-color: #ff9800; color: white; padding: 2px; margin-bottom: 2px; text-align: center;">Jefaturas y coordinaciones</div> <div style="background-color: #c0392b; color: white; padding: 2px; text-align: center;">Teletrabajadores</div>		
	Bajo		<div style="background-color: #ffc107; color: black; padding: 2px; display: inline-block;">Estudiantes UNED</div>	
		A favor	Indiferente	En contra
Niveles de interés				

Figura 16. Matriz de actores de la evaluación del programa de teletrabajo de la UNED

Fuente: Elaboración propia, (2017).

Matriz de actores para evaluación interna del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia			
Actor	Rol	Poder	Interés
Consejo Universitario	El Consejo Universitario es la instancia que solicitó la evaluación del Programa de Teletrabajo con el fin de que se determine la pertinencia y logros durante su desarrollo y a partir de ahí tomar decisiones relacionadas a la estructura organizacional; así como suprimir o mantener el Programa y la asignación presupuestaria de este; es decir, cualquier decisión que esta instancia	Alto	A favor

	tome con respecto al Programa de Teletrabajo es determinante para la continuidad o no del evaluando.		
Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI)	El CIEI es la dependencia responsable de realizar evaluaciones institucionales. Esta dependencia tiene incidencia en la evaluación como avalador a nivel institucional del diseño evaluativo, así también, fungirá un rol de asesor del proceso evaluativo.	Alto	A favor
Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI)	El CPPI es la instancia experta en materia de planificación institucional de la UNED. Se encarga de diseñar, gestionar propuestas y estudios técnicos que respondan a las solicitudes de Autoridades Universitarias.	Alto	A favor

Comisión Institucional de Teletrabajo	<p>Como responsable de asesorar a las autoridades institucionales en la planificación y ejecución de acciones que impulsen el teletrabajo en la Institución tienen la capacidad de tomar los resultados de la evaluación interna para tomar decisiones de mejora. Se identifica como audiencia con derecho a la información es decir es cliente; ya que es legalmente responsable del objeto por evaluar.</p>	<p>Alto</p>	<p>A favor</p>
Programa de Teletrabajo	<p>El Programa de Teletrabajo será quien tendrá una participación activa en el proceso de evaluación interna. Los resultados que el informe genere afectarán directamente al Programa ya que es una unidad técnica-administrativa responsable de implementar y de coordinar con todas las instancias institucionales las acciones correspondientes para la puesta en marcha y seguimiento del Teletrabajo.</p>	<p>Alto</p>	<p>A favor</p>
Jefaturas y coordinaciones	<p>Son los mandos medios de la universidad. Su rol en la evaluación será de informantes, ya que, como actores del Programa, tiene la capacidad de brindar un panorama claro de la realidad del programa en</p>	<p>Alto</p>	<p>A favor</p>

	cada uno de sus funcionarios y dependencias.		
Teletrabajadores	Es la población meta del Programa y se refiere a los funcionarios de la UNED que han pasado un proceso rígido para la incorporación a la modalidad de teletrabajo. Por lo tanto, también se consideran como clientes y audiencia con derecho a la información ya que se ven directamente afectados por la programática del programa.	Medio	A favor
Personal presencial	Está integrado por todas aquellas personas que desarrollan sus labores desde las instalaciones de la Universidad. Este es un actor clave en la evaluación por cuanto pueden experimentar efectos directos o indirectos a partir de la implementación de la modalidad.	Bajo	Neutro

Figura 17. Matriz de mapeo de actores de evaluación del programa de teletrabajo de la UNED

Fuente: Elaboración propia (2017).

Los actores identificados para el proceso de evaluación interna son ocho: La Comisión Institucional de Teletrabajo, el Programa de Teletrabajo, jefaturas-coordinaciones, el personal teletrabajador y el estudiantado UNED.

El Consejo Universitario es el actor político, con la potestad total de tomar decisiones directas sobre el futuro del Programa de Teletrabajo. Tiene un interés a favor de la realización de la evaluación y poder alto en el uso de esta. Puesto que los resultados del informe de evaluación deberán ser notificados a esta instancia con el fin de que tome decisiones relacionadas a la estructura organizacional y continuidad. Cabe indicar que el CU no es un actor participante del proceso evaluativo, sino que será una de las audiencias principales.

El Centro de Investigación y Evaluación Institucional es la dependencia responsable de realizar evaluaciones institucionales para la toma de decisión de la gestión universitaria. Este actor tiene una posición a favor de la realización de la evaluación y un poder alto, ya que, el aval de esta dependencia es imprescindible para oficializar el proceso evaluativo a nivel institucional y legitimar los resultados obtenidos ante el CU.

El Centro de Planificación y Programación Institucional es la dependencia que tiene a cargo realizar un estudio funcional del Programa de Teletrabajo, siendo así, es un actor que no tendrá incidencia en ninguna fase del proceso evaluativo, pero, es relevante como audiencia, ya que tomará como insumo los resultados de la autoevaluación para el estudio correspondiente. Su posición es a favor de la evaluación y con alto grado de poder por su trascendencia.

La Comisión Institucional de Teletrabajo tiene un alto poder en la evaluación y un nivel de interés a favor; a partir de los resultados que aquí se planteen podrá tomar decisiones con respecto a las acciones realizadas por el Programa de Teletrabajo; de manera que podrá realizar propuestas al CONRE para el mejoramiento y proyección del PPPE.

Por otra parte, el Programa de Teletrabajo, también es un actor clave, puesto que, como instancia técnica-administrativa, puede brindar insumos para el diseño, desarrollo y resultados de la evaluación a realizar; de tal manera que la evaluación le permitirá

obtener una realimentación del proceso actual del Programa y así establecer acciones de mejora. Siendo así es un actor con nivel de poder jerárquico alto y con un nivel de interés a favor.

Las jefaturas y coordinaciones tienen un rol importante en la evaluación dado que, a partir de las vivencias como mandos medios, se obtendrá las opiniones y percepciones sobre los efectos que el Programa de Teletrabajo ha originado en la organización. Este actor es una fuente de información primaria, que tiene un nivel de poder medio y de interés a favor. Aunque no tiene incidencia directa en el uso de los resultados la evaluación; si puede determinar a partir de los resultados de esta, si continua o no avalando que su personal a cargo se incorpore a la modalidad.

El personal teletrabajador como población meta del Programa de Teletrabajo es considerado un actor clave en el proceso evaluativo. De manera que su rol en la evaluación será activa, dada la participación directa de ellos durante todo el proceso. Este actor, se verá directamente involucrado en los resultados y uso de la evaluación. No obstante, su nivel de poder se considera medio y el interés a favor. El nivel de poder medio se debe a que los teletrabajadores desconocen el uso que el CU decida hacer de la evaluación. Sin embargo, pueden estar a favor de la evaluación, ya que con los resultados se puede evidenciar y visualizar los efectos de la labor realizada a distancia tanto para ellos como para la organización y que, con ello, se considere para continuar bajo dicha modalidad. Por otra parte, al ser una fuente primaria de información, tiene un poder alto dentro de la evaluación, ya que sin este actor la validez de la evaluación se puede ver cuestionada y desvalidada. Así también, el uso que las instancias involucradas le vayan a dar a la evaluación tendrá incidencia directa en esta población.

Finalmente, el personal presencial es un actor que debe considerarse en la evaluación, puesto que, pueden experimentar efectos directos y/o indirectos a partir de la interacción con pares, jefaturas y/o personal de otras oficinas que se encuentren en la modalidad.

Capítulo 3 Estrategia Metodológica

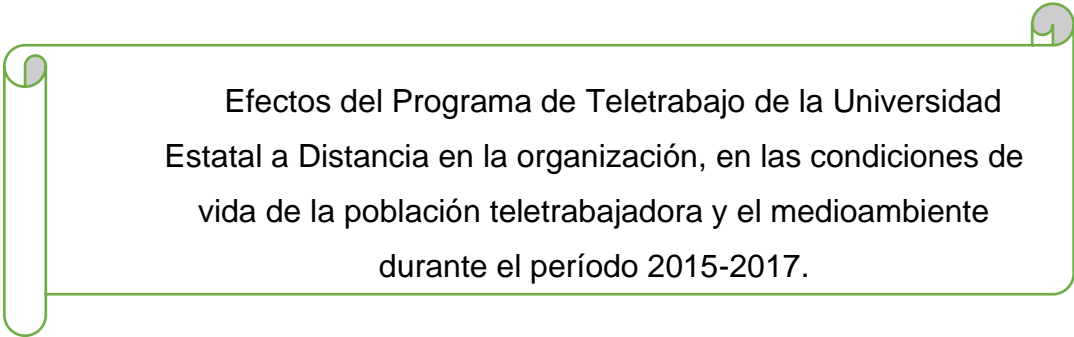
3.1. Problema de evaluación

¿Cómo el Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia ha influido en la productividad y modernización institucional, en el ámbito personal y laboral de la población teletrabajadora y en el medioambiente?

3.2. Objeto de evaluación

Picado (2001, p. 12) citado por (Leandro, 2015, p. 45) se refiere al objeto como al conocimiento de lo que se juzga y tiene la finalidad de “comprender su naturaleza y su estado actual”

Los programas se diferencian del fomento institucional solamente por el hecho de poseer una limitación temporal y por ser objeto de evaluación. A la mayoría de clientes les interesa conocer si los objetivos establecidos son alcanzables o ya fueron logrados (Stockmann & Meyer, 2016, p. 71). Para ello, es necesario comparar los resultados esperados con los obtenidos. De tal manera que el objeto definido es:



Efectos del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia en la organización, en las condiciones de vida de la población teletrabajadora y el medioambiente durante el período 2015-2017.

De esta manera se desea identificar los cambios atribuibles al Programa de Teletrabajo en tres esferas; las personas (población teletrabajadora), la institución (UNED) y el ambiente (reducción huella ecológica) en los dos años de funcionar.

En cuanto a la institución es de interés evaluar el aporte del programa, principalmente en lo referente al aumento de la productividad, ya que este indicador no se ha medido en la actualidad y está estrechamente asociado con el desempeño del personal

teletrabajador. Además, el indicador de la productividad reflejará si el teletrabajo está siendo efectivo para la UNED, o bien si en caso contrario es desfavorable para la gestión universitaria.

En esa misma línea, también es importante valorar cómo mediante las TIC, el Programa de Teletrabajo ha modernizado y por ende fortalecido la gestión institucional.

Por otra parte, el gobierno de Costa Rica pretende ser en el año 2021 el primer país carbono neutral, para esto ha estipulado diversas estrategias, entre ellas el teletrabajo, por lo que se buscará valorar la contribución del Programa de Teletrabajo de la UNED ha generado del 2015 al 2017 en materia ambiental, es decir en la disminución de la huella de carbono y consumo de combustible.

Así también, es importante evaluar cómo el teletrabajo ha cambiado la vida de los teletrabajadores de la UNED en los dos años de implementada la modalidad, específicamente se desea evaluar las transformaciones en la dinámica personal y laboral de las personas; lo cual también evidenciará si el teletrabajo está siendo efectivo en materia de las condiciones de vida del personal.

Y finalmente, es importante abordar los elementos que han propiciado condiciones de sostenibilidad en materia de teletrabajo institucional, lo cual contribuirá a tomar decisiones en lo referente a la permanencia del Programa.

3.3. Objetivos de la evaluación

3.3.1. Objetivo general

Valorar los efectos del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia en la población teletrabajadora de la Sede Central, en la organización y ambiental, durante el período 2015-2017, para el apoyo a la toma de decisiones de la gestión universitaria.

3.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los cambios institucionales y ambientales generados por el Programa de Teletrabajo.
- Evidenciar los logros alcanzados por la modalidad de teletrabajo en las condiciones de vida personal y laboral de la población teletrabajadora.
- Identificar las variables organizacionales que han determinado la sostenibilidad o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo.

3.4. Interrogantes de la evaluación

Objetivo General:

Valorar los efectos del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia en la población teletrabajadora de la Sede Central, en la organización y ambiental, durante el período 2015-2017, para el apoyo a la toma de decisiones de la gestión universitaria.

Interrogante principal:

¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha influido en la vida del personal teletrabajador, la organización y ambiental?

Objetivos específicos	Interrogante	Criterio
Identificar los cambios institucionales y medioambientales generados por el Programa de Teletrabajo.	¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha contribuido a una transformación ambiental e institucional a dos años de su implementación?	Efectividad
Evidenciar los logros alcanzados por la modalidad de teletrabajo en las condiciones de vida personal y laboral de la población teletrabajadora.	¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado el ámbito personal y laboral de sus colaboradores?	Efectividad
Identificar las variables organizacionales que han determinado la sostenibilidad o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo.	¿De qué forma los elementos organizacionales han determinado la permanencia o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo en la institución?	Sostenibilidad

Tabla 7. Interrogantes de la evaluación

Fuente: Elaboración propia, (2018).

3.5. Criterios evaluativos

Los criterios que a continuación se exponen están planteados en congruencia con los objetivos específicos y las interrogantes:

Efectividad. De acuerdo con Cohen y Franco (1993) citado por (Mokate, 2002, p. 3) la efectividad “constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos” de manera que es “la medida que reconocería resultados diferentes a los que fueron esperados en la delimitación de los objetivos de la iniciativa”. Bajo esa lógica se busca conocer la efectividad del Programa en tres vías; laboral y personal de los teletrabajadores e institucional y medio ambiental.

Este criterio buscará conocer si el Programa realmente está logrando el cometido para el que fue propuesto. La efectividad está dirigida a los cambios generados a partir de la implementación en la universidad, la población teletrabajadora y el ambiente.

Sostenibilidad. Es un criterio que permite analizar los elementos que le ha dado permanencia a la modalidad, luego de dos años de operar en su organización actual; satisfaciendo las necesidades a lo largo del tiempo. Entendiendo la sostenibilidad como la “medida en que los resultados alcanzados perdurarán más allá del final de la intervención” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2012, p. 14).

Es importante conocer si el Programa de teletrabajo ha creado elementos sostenibles en el tiempo para la población beneficiaria, así como para la organización, es decir, la evaluación busca determinar si existe un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades actuales de los teletrabajadores y las necesidades de la institución.

3.6. Participantes y audiencias/beneficiarios

Precisa mencionar siete participantes claves en el proceso evaluativo:

- El Consejo Universitario (CU), será una audiencia primordial, puesto que como autoridad universitaria tendrá al alcance los resultados con el fin de utilizar la evaluación interna como un sustento para tomar la toma de decisiones y valorar la institucionalización o no del Programa, así como su rumbo a seguir.
- La Comisión Institucional de Teletrabajo es parte de la audiencia y participante; esto porque es el órgano responsable de asesorar a las autoridades institucionales en la planificación y ejecución de acciones que impulsen el teletrabajo en la institución (Universidad Estatal a Distancia, 2015, pág. 3). Por lo tanto, su participación en el proceso es clave para la formulación de la evaluación y además es una parte interesada en obtener los resultados de la evaluación; ya que con ello se podrán tomar decisiones.
- Programa de Teletrabajo también es participe del proceso y audiencia; dado que, al ser una evaluación interna, va a permitir aportar al proceso evaluativo y contribuir a la obtención de resultados con el fin de mejorar el accionar del Programa.
- Programa de Planificación y Programación Institucional (CPPI) es la instancia que dentro de su quehacer propone mejoras a los procesos institucionales en términos de estructura y funcionalidad. Esta instancia es una audiencia, ya que los resultados de la evaluación, serán un insumo para que el CPPI valore la recomendación dirigida al Consejo Universitario sobre la institucionalización o no del Programa, así como su rumbo a seguir.
- El Centro de Investigación y Evaluación Institucional es la instancia que tomará como insumo los resultados de la autoevaluación con el fin de complementar la valoración de la pertinencia del Programa de Teletrabajo.
- Las personas teletrabajadoras de la UNED, donde sus opiniones y percepciones permitirán determinar los elementos asociados a la pertinencia del Programa con respecto a las necesidades presentadas.

- Las jefaturas de los teletrabajadores de la UNED que con sus aportes y percepciones contribuirán a la evaluación la incidencia de los elementos que dan pie a la efectividad del Programa en la institución.

3.7. Modelo de evaluación

En la UNED no se ha desarrollado una evaluación de efectos en materia de teletrabajo. Así que, a dos años de transcurrido el funcionamiento de la modalidad, es propicio la valoración de efectos a mediano plazo en aquellos teletrabajadores que tienen de un año a dos de laborar en esta alternativa de trabajo, tomando en consideración que el Programa de Teletrabajo cuenta con las condiciones para valorar los efectos que ha generado en la vida personal de las personas teletrabajadoras y en la UNED.

3.7.1. Paradigma de la Evaluación

El paradigma del que se desprende la presente evaluación es el sociocrítico. Esta forma de ver el mundo propone el análisis de la realidad con un fin propositivo, es decir para transformar las relaciones sociales.

Este paradigma pretende que la evaluación no sea puramente empírica, ni solo interpretativa; considera la unidad dialéctica de lo teórico y lo práctico, como un todo inseparable. Desde esta postura los problemas de evaluación parten de situaciones reales y tienen por objeto de estudio, transformar la práctica (Gil, León, & Morales, 2017, p. 74)

El paradigma supone un análisis del objeto para intervenir sobre este, “teniendo en cuenta el aspecto humano de la vida social” (Melero, 2011, p. 5). El análisis del Programa de Teletrabajo junto con los actores involucrados buscará una mejora de su intervención, lo que supone “la planificación de determinadas pautas, que se verán reflejadas en forma de estudio o investigación, que tendrán como objetivo la obtención de conocimientos” (Melero, 2011, p. 2)

Algunas de las premisas de las que parte este paradigma son que los principios ideológicos y la autorreflexión crítica se crean con procesos de conocimiento y realizaciones científicas. Además, no existe el conocimiento científico neutral, es decir no existen los valores objetivos. Por lo que la relación sujeto-objeto es comprometida (De la Herrán, Hashimoto, & Machado, 2005, p. 47-48).

La autorreflexión de los actores involucrados en el Programa de Teletrabajo propiciará una mayor concientización del rol que asumen dentro del objeto evaluado y a partir de ahí plantear acciones transformativas realistas de la intervención desde la responsabilidad de cada parte.

En ese entendido, el evaluador y los demás actores son partes constructoras de la realidad, mediante un proceso dialógico y participativo. En dicho contexto la evaluadora es consciente de sus propios valores (subjetividad) y el de los demás; así como el análisis de los efectos y construcción conjunta de propuestas de transformación del Programa de Teletrabajo. Esa integralidad permite ampliar los alcances y diferentes visiones percibidas hacia el Programa.

Bajo este esquema socio crítico es inevitable la implicación y participación activa de la evaluadora en la solución de problemas a partir de la autorreflexión. Esa perspectiva holística busca que los resultados de la evaluación se sustenten y validen en función del consenso ontológico de todas las partes involucradas.

Finalmente, este paradigma integra al enfoque pragmático, centrado en el uso de la evaluación, lo cual es congruente con la intención valorativa inicial, para la generación de insumos que contribuyan al análisis funcional del Programa de Teletrabajo, así como para la toma de decisiones de las autoridades universitarias.

3.7.2. Enfoque de evaluación

El pragmatismo es un método científico que no busca la verdad, sino que se ocupa por usar el sentido común y pensamiento práctico (Mertens & Wilson, 2012, p. 91)

El supuesto epistemológico plantea que el evaluador es "libre de estudiar lo que le interesa, le es de valor, y de la forma que considere apropiado y utiliza los resultados de las maneras que traigan consecuencias positivas dentro de su sistema de valores" (Tashakkori & Teddlie, 1998, p.30) citado por (Mertens & Wilson, 2012). Además, la idoneidad de la relación entre el evaluador y las partes interesadas se juzga por lo bien que esa relación le permite lograr el propósito en la evaluación. Si su propósito es obtener los resultados de la evaluación utilizada, entonces eso determina la naturaleza de la relación con las partes interesadas (Mertens & Wilson, 2012).

El supuesto ontológico mantiene que hay una sola realidad y todos los individuos tienen su propia interpretación de la realidad. El valor de las evaluaciones se basa en la demostración de que los resultados "funcionan" con respecto al problema que se está estudiando. Así, desde el pragmatismo no se proclama el descubrimiento de la verdad. Más bien, se centra en qué diferencia hace creer una cosa u otra (Mertens & Wilson, 2012) según (Morgan, 2007).

La posición axiológica del evaluador está influenciada por los valores de este para adquirir conocimientos en la búsqueda de los fines deseados (Mertens & Wilson, 2012).

Finalmente, el evaluador elige un método sobre la base de lo que es correcto para un estudio en particular en un contexto particular con un grupo de interesados en particular. Muy a menudo los métodos de elección son métodos mixtos (es decir, tanto métodos cuantitativos como cualitativos utilizados en un estudio o en una secuencia de estudios) (Mertens & Wilson, 2012).

3.7.3. Enfoque pragmático de Joseph Wholey.

La evaluación para la gestión por resultados de Joseph Wholey propone el mejoramiento del Programa de Teletrabajo y el apoyo a los niveles de dirección (autoridades universitarias). Afirma que la “[realimentación] crítica sobre el desarrollo del programa y su cumplimiento contribuye a generar credibilidad” (Picado, 2006, p. 50).

La credibilidad se apoya en que los resultados de la evaluación estén en función del consentimiento de todos los involucrados, de manera que ningún hallazgo oculte la realidad institucional del Programa de Teletrabajo.

La evaluación debe contribuir a asegurar que el Programa de Teletrabajo satisfaga las necesidades de los teletrabajadores de la UNED y de la propia organización, para lo cual es necesario analizar el Programa e identificar sus consecuencias, lo que conlleva a medir sus éxitos y sus fracasos en alcanzar las metas nacionales e institucionales (Sladish, 1991: 228) citado por (Picado, 2006).

Wholey plantea que trabajar muy de cerca con las personas que conocen a fondo el Programa de Teletrabajo es una de las mejoras formas de protegerse de cometer errores (Picado, 2006).

El conocimiento interno de la institución y del Programa de Teletrabajo resulta beneficio porque la evaluadora tiene un conocimiento más profundo y detallado que un agente externo a este; esto permite tener una comprensión más lúcida del objeto.

3.7.4. Evaluación focalizada en el uso de Michael Quinn Patton

Patton plantea la evaluación focalizada en el uso, la cual desde su planteamiento supone cinco fases ideales:

- a) La identificación de los pretendidos beneficiarios (grupo meta) del programa que se evalúa, b) la posición asumida por estos beneficiarios con respecto al objetivo perseguido por la evaluación y con respecto al aprovechamiento de la información obtenida, c) el involucramiento de los beneficiarios en los métodos, diseño y las mediciones, el compromiso asumido en lo referente a la interpretación activa y directa

de los resultados y su valoración, y e) la toma de decisiones acerca de futuras medidas de difusión (Stockmann & Wolfgang, 2016, p. 140).

La identificación de los autores supone establecer un mapeo que permita conocer la posición de poder de cada uno, el involucramiento y los intereses que tienen con relación al Programa de Teletrabajo de la UNED. Por otra parte, también facilita identificar las aspiraciones que cada parte involucrada espera de la evaluación y el uso que le darán a partir de los informes.

La determinación del grado de participación de los diferentes actores es indispensable en las diferentes etapas del proceso evaluativo. Por eso, la participación de estos no será homogénea, sino que dependerá del momento específico en que se considere necesario hacerles partícipes. Esto será congruente con la lógica de creación del Programa.

Por ejemplo, en la etapa de diseño de la evaluación, es estratégico considerar solamente a los miembros de la Comisión Institucional de Teletrabajo y el personal del Programa de Teletrabajo, ya que es un momento que requiere de reconstrucción y validación de la línea de intención del Programa. Los teletrabajadores y jefaturas no serán consideradas en esa etapa, porque el diseño del Programa nunca fue creado participativamente con estos grupos, de manera que estos actores desconocen cuál el problema al que se buscaba dar respuesta y la intención esperada con el Programa.

Las características de este enfoque son cinco:

Orientación hacia los actores involucrados. La evaluación es considerada como un servicio que se brinda a las partes interesadas, por lo tanto el punto de partida es el análisis de estos tomando en consideración los intereses de los participantes en el programa; Orientación hacia los beneficiarios, la evaluación debe enfocarse en la utilidad, lo cual debe ser considerado transversalmente en todo el proceso, por lo que debe adaptarse a los requerimientos constantemente cambiantes de la situación; Involucramiento de los beneficiarios, los beneficiarios de una evaluación deben ser involucrados en las decisiones importantes. Lo más

importante no es la frecuencia en que se involucran, sino principalmente en la calidad de la participación. Para esto es clave el contacto personal; Tarea de conformación de los evaluadores, la credibilidad e integridad de los evaluadores depende de la calidad con la que cumplan con la tarea. Además, deben apoyarse en los [actores involucrados] en el aprovechamiento de los resultados de la evaluación; Difusión de los resultados de la evaluación, el aprovechamiento de la evaluación recae en tres aspectos; la toma de decisiones, el mejoramiento del programa y la generación de conocimientos (Stockmann & Wolfgang, 2016, p. 140-141).

En ese sentido, el enfoque propuesto por Patton implica que se debe dar una relación comunicativa, abierta y transparente entre la evaluadora y los grupos involucrados, pues a partir de las relaciones de confianza y apertura, mayor es el involucramiento, aporte y análisis del contexto.

3.7.5. Métodos de la evaluación

La evaluación de efectos se abordará desde el método mixto; es por ello que desde un acercamiento cualitativo es indispensable valor los significados y perspectivas de las personas beneficiarias e involucradas con el Programa de Teletrabajo sobre el efecto producido en los trabajadores y la Universidad.

Desde la óptica cuantitativa se buscará brindar resultados sólidos, ya que este método contempla que la construcción del conocimiento es esencial para explicar los efectos que el Programa ha generado.

Los métodos mixtos permiten la complementariedad de la información y con esto profundizar en aspectos importantes de comprender integralmente.

3.7.6. Tipo de evaluación

- Según quién la realiza es de naturaleza interna; dado el involucramiento de la evaluadora en el Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia.

- Según el momento; la evaluación es intermedia; ya que se realiza durante el funcionamiento y tiene la finalidad de generar lecciones aprendidas y proporcionar insumos hacia el fortalecimiento de la gestión institucional.
- Según la funcionalidad es formativa. Se realiza dos años después de que la modalidad entrara en operación. Para ello, es necesario analizar los cambios, logros y así localizar deficiencias para corregir y tomar medidas correctivas.
- Según el enfoque metodológico la evaluación es mixta.

3.8. Aspectos metodológicos

3.8.1. Técnicas e instrumentos para recolectar la información

En seguida se describen las técnicas e instrumentos empleadas para la recolección de datos e información para el desarrollo del planteamiento y análisis evaluativo del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia.

3.8.1.1. Revisión bibliográfica. Consiste en obtener información ya recolectada previamente, es decir, de fuentes secundarias, para luego analizarlas estadísticamente (Hueso & Cascant, 2012, p. 18).

Para la elaboración del diseño de la evaluación, se realizó una revisión bibliográfica. Esta técnica fue necesaria para la reconstrucción de la génesis y el estado actual del objeto evaluado. Para esto se realizó una exploración detallada de los documentos técnicos generados en la fase de ejecución del Programa de Teletrabajo como la Carta Constitutiva del Programa de Teletrabajo, el Reglamento y Manual de Procedimientos del Programa de Teletrabajo. También se consultaron las actas del Consejo Universitario en materia de Teletrabajo, que identificaron la posición de dicho actor en la constitución del Programa. Finalmente, se consultaron otras fuentes que sustentaron la posición teórica de la evaluación.

3.8.1.2. Talleres. Se realizó un taller para la fundamentación de la Teoría del Cambio, el mapeo de actores y la Predeterminación del Programa. Esta técnica se validó participativamente con la Comisión Institucional de Teletrabajo y el Programa de Teletrabajo para identificar la intención inicial del Programa, la posición y el rol actual de ambos actores. Cabe indicar que solo una de las participantes de esta actividad ha

estado presente desde el diseño del Programa y los otros miembros se han integraron en diferente momento.

Esta técnica también tomó lugar en el desarrollo del trabajo de campo, donde se realizaron 5 talleres, cada uno involucró la participación de trabajadores presenciales, teletrabajadores y jefaturas, con la finalidad de conocer desde sus experiencias los efectos percibidos con la experiencia del teletrabajo y la forma que este ha contribuido positiva y/o negativamente en el ámbito personal, laboral, institucional e incluso a nivel país. El taller permitió obtener un acercamiento cualitativo de la realidad que se complementó con la aplicación de la encuesta.

Para esto se formaron grupos pequeños entre diez y doce participantes. Cada taller contó con la asistencia de 5 colaboradores presencial, 5 teletrabajadores y dos superiores inmediatos.

El taller contó con una facilitadora encargada de guiar la interacción del grupo e ir propiciando preguntas generadoras de información.

3.8.1.3. Encuestas. La encuesta es un instrumento de análisis cuantitativo que se llevó a cabo mediante la aplicación en línea “Limesurvey”, que facilitó el envío masivo de los cuestionarios a la población seleccionada. Esta técnica se define como:

“la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, que permite obtener información sobre una población a partir de una muestra. Las preguntas del cuestionario suelen ser cerradas en su mayoría, esto no da opción a quién responde se exprese con sus propias palabras, sino que se marcan unas opciones de respuesta limitadas entre las que se dan a elegir. Así, mediante codificación, se facilita una comparativa y análisis de datos más rápidos que en las entrevistas” (Hueso & Cascant, 2012,p. 27).

La primera encuesta se dirigió a los teletrabajadores con la experiencia mínima de un año teletrabajando en la UNED.

Una segunda encuesta se empleó para valorar el efecto del Programa de Teletrabajo sobre el descongestionamiento institucional y se aplicó a toda la población identificada como usuaria del parqueo de la UNED. Esta encuesta permitió actualizar la información de los usuarios del estacionamiento institucional, así como valorar la percepción del efecto que el teletrabajo ha tenido sobre el problema de espacios para estacionar.

También se aplicó una encuesta a las jefaturas involucradas con la modalidad de teletrabajo, con el fin de conocer su percepción con respecto al efecto que el teletrabajo ha generado a nivel laboral e institucional.

El instrumento de recolección de datos cuantitativo se realizó mediante el Limesurvey de la Universidad y el procesamiento de la información fue mediante el programa de análisis estadístico SPSS, con el objetivo de identificar los resultados generados por el Programa de Teletrabajo de la universidad en la organización, las personas y el ambiente.

Metodología a aplicar. Encuesta personal a los teletrabajadores de la Universidad Estatal a Distancia, ubicados en la Sede Central del cantón de Montes de Oca.

Base de datos a utilizar. Base de datos del Programa de Teletrabajo de la UNED.

Metodología de la encuesta. El marco muestral. Correspondió a la población teletrabajadora UNED, participante activa del Programa de Teletrabajo.

La selección de la muestra. El diseño muestral utilizado consistió en determinar a la población que cuenta con mínimo un año teletrabajando. En este sentido del 2015 al 2017, 213 personas activas, contaron con el rango de tiempo establecido. Siendo así, se censó a toda la población activa durante ese período de tiempo, dado que el tamaño de la muestra era reducido y existía viabilidad para obtener las respuestas de la población.

3.8.2. Procedimientos para recolectar información

La recolección de información conllevó tres etapas, la primera fue la revisión documental sobre los documentos de creación del Programa de Teletrabajo, la segunda concernió al trabajo de campo y la tercera correspondió al análisis de la información.

El capítulo introductorio, los referentes teóricos y la estrategia metodológica fueron contruidos a partir de la revisión bibliográfica de los documentos creados en la institución en materia de teletrabajo, la normativa nacional, así como otros textos relacionados con la temática.

El taller con la Comisión Institucional de Teletrabajo y el Programa de Teletrabajo consolidó y validó la Teoría del Programa, Mapeo de actores del Programa, el instrumento de Predeterminación del Programa y la cadena de resultados.

Una segunda etapa fue el trabajo de campo el cual integró el desarrollo de talleres y encuestas a las poblaciones anteriormente señaladas. En cuanto a la encuesta se procedió a procesarla mediante la herramienta de análisis estadístico para una ulterior triangulación con las técnicas cualitativas.

Finalmente, una tercera etapa fue el análisis de la información, elaboración de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas de la evaluación.

3.8.3. Técnicas de Análisis de la información y de valoración

Las técnicas de análisis de información implementadas en la evaluación correspondieron a un análisis mixto, es decir la integración de herramientas cualitativas y cuantitativas.

IBM SPSS Statistics. En lo referente al análisis cuantitativo se implementó el comúnmente llamado por sus siglas SPSS; el cual es un paquete estadístico que permitió el análisis de la base de datos producto de las encuestas realizadas.

QGIS. Para el análisis cuantitativo de la información se usó del Sistema de Información Geográfica de código libre. Esto ayudó a mapear y realizar cálculos con respecto a la ubicación, distancias y procedencia de la población participante.

3.8.4. Triangulación

La triangulación hace referencia a “la utilización de múltiples puntos de referencia para localizar la posición exacta de un objeto en el espacio, de tal forma que se lograría una mayor precisión que la alcanzada mediante la aplicación de un único punto de referencia” Navarro, Pasadas, & Ruiz, (s.f), p. 2.

La triangulación a la que se hace mención es a la triangulación múltiple según Delzin, (1970) citado por Navarro, Pasadas, & Ruiz, (s.f) entre estos están las fuentes de datos que consistió en la consideración del punto de vista de los distintos grupos (teletrabajadores, jefaturas, Comisión Institucional de Teletrabajo y el Programa de Teletrabajo) que conformaron la realidad objeto de evaluación.

La triangulación teórica abordó las distintas conjeturas planteadas en el marco teórico con el objeto de encontrar los aspectos complementarios aplicables al tema de evaluación. Y la triangulación metodológica residió en la combinación de varios métodos (cualitativos y cuantitativos) de recogida y análisis de datos para el acercamiento de la realidad investigada.

Esta triangulación buscó articularse para dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas a través de las fuentes directas e indirectas como una complementariedad y profundización de la información recabada.

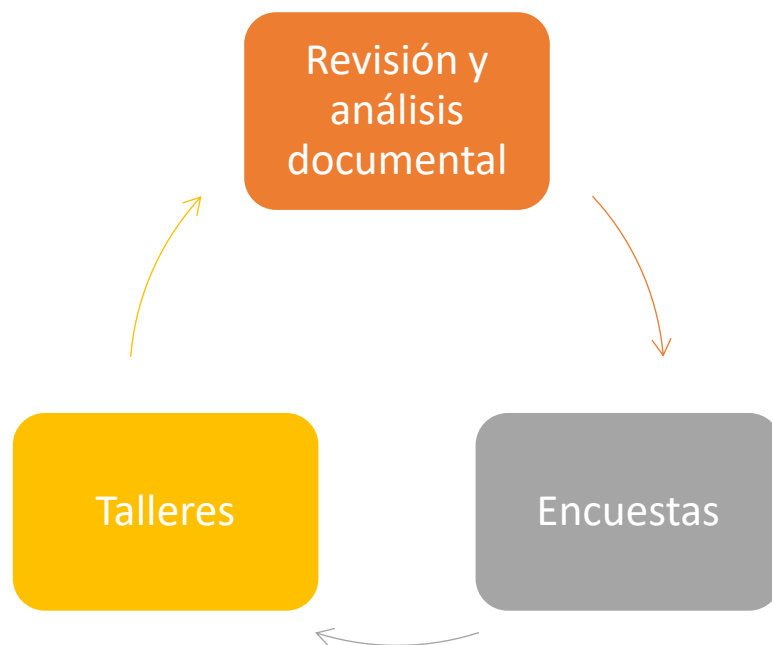


Figura 18. *Triangulación de la información*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

3.9. Operacionalización de la evaluación

La evaluación se operacionalizó en dos momentos; el cualitativo y cuantitativo, los cuales conllevaron el desarrollo metodológico desde el método mixto.

3.9.1. Momento cualitativo

Interrogante principal	Interrogantes secundarias	Criterios	Dimensión	Sub-dimensión	Instrumentos y fuentes de información
¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha influido en la vida del personal teletrabajador, organización y el medioambiente?	¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado a la organización y el medio ambiente a dos años de su implementación?	Efectividad	Modernización tecnológica	Tecnologías digitales para la simplificación y automatización de trámites. Comunicación unificada a través de las TIC. Promoción de la cultura digital. Suministro de software y hardware para desempeño del teletrabajo.	Talleres a los teletrabajadores
	¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado el ámbito personal y		Dinámica personal y familiar	Salud física: Percepción cambios de las condiciones fisiológicas.	Taller Encuesta de percepción

	laboral de sus colaboradores?		Dinámica laboral	<p>Percepción de la maximización del uso del tiempo (Ocio, recreación y deporte).</p> <p>Salud emocional: Percepción disminución de tensión y estrés.</p> <p>Salud social: Percepción influencia en las dinámicas familiares e interpersonales).</p> <p>Relación ambiente laboral</p> <p>Percepción mejoramiento concentración.</p> <p>Percepción aumento de la productividad</p> <p>Percepción maximización del uso del tiempo laboral.</p>	
	¿De qué forma los elementos	Sostenibilidad	Individual	Apropiación de la modalidad laboral	Talleres

	organizacionales han determinado la permanencia o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo en la institución?			Motivación e incentivos	
			Social	Beneficios de la incorporación	Talleres Encuestas
			Institucional	Contribución a la cultura organizacional por resultados y objetivos	Talleres Encuestas

3.9.2. Momento cuantitativo

Interrogante principal	Interrogante secundaria	Criterio	Variables	Indicadores	Instrumentos y fuentes de información
¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha influido en la vida de los teletrabajadores, organización y el medioambiente?	¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado a la organización y el medio ambiente a dos años de su implementación ?	Efectividad	Acceso parqueo institucional	<p>Cantidad de funcionarios UNED que tienen acceso al parqueo institucional con respecto a la cantidad de teletrabajadores con acceso al parqueo institucional durante la semana.</p> <p>Cantidad de estacionamientos institucionales liberados por los teletrabajadores con respecto a la cantidad</p>	<p>Base de datos de la Oficina de Seguridad</p> <p>Base de datos del Programa de Teletrabajo</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p> <p>Procesamiento de información en SPSS</p> <p>Teletrabajadores</p>

				<p>de espacios disponibles durante la semana.</p> <p>Porcentaje de funcionarios sin acceso al parqueo institucional a la semana.</p>	
			<p>Disminución de Huella de carbono</p>	<p>Total de Kilómetros recorridos del hogar al trabajo y viceversa durante la semana/ Cantidad de días que teletrabaja durante la semana.</p> <p>Cantidad de toneladas de CO2 producidos al año trasladándose a teletrabajar los 5 días</p>	

			Consumo de combustible	<p>a la Semana/ Toneladas no producidas los días de teletrabajo al año.</p> <p>Cantidad de Kilómetros recorridos semanalmente a la UNED y domicilio/Por litro de combustible</p> <p>Cantidad de días de teletrabajo*km desplazamiento diario/Cantidad de litro de combustible</p> <p>Cantidad de litros de combustible consumidos semanalmente/Cantid ad de litros que se</p>	
--	--	--	------------------------	---	--

			<p>Ahorro de consumo de servicios públicos</p>	<p>dejan de consumir teletrabajando</p> <p>Cantidad de litros de combustibles ahorrados * Costo del litro de combustible</p> <p>Colones promedio de luz ahorrada por teletrabajador durante el período 2015-2017.</p> <p>Colones promedio de electricidad ahorrada por teletrabajador durante el período 2015-2017.</p> <p>Colones promedio de telefonía ahorrada por</p>	<p>Registro de la Oficina de Servicios Generales</p> <p>Registro de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones</p>
--	--	--	--	---	---

				<p>teletrabajador durante el período 2015-2017.</p> <p>Colones promedio de agua ahorrada por teletrabajador durante el período 2015-2017.</p> <p>Colones promedio de internet ahorrado por teletrabajador durante el período 2015-2017</p> <p>Gigabytes promedio de consumo de datos de internet por teletrabajador durante el período 2015-2017.</p>	
	¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha	Efectividad	Productividad Institucional	Relación nota del plan de trabajo del primer período/Relación nota	Procesamiento de información en SPSS Teletrabajadores

	<p>transformado el ámbito personal y laboral de sus colaboradores?</p>			<p>del Plan de Trabajo del segundo</p> <p>Cantidad de teletrabajadores con nota de evaluación del desempeño superior a 80/cantidad de teletrabajadores con nota inferior a 80 durante el año.</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de objetivos/Nivel de horas de trabajo anuales.</p>	<p>Registro planes de teletrabajo</p> <p>Registro Unidad de Evaluación del Desempeño.</p>
--	--	--	--	---	---

3.10. Cronograma de evaluación

Fases	2017		2018											2019	2020
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Ene-Dic	Ene-Set
Aprobación del CGA	X				X	X	X	X	X						
Conformación de la Comisión de Evaluación									X						
Diseño final de los instrumentos de evaluación										X					
Validación de instrumentos										X					
Trabajo de Campo										X	X	X	X		

3.11. Evaluabilidad

3.11.1. Introducción

Desde el año 2015 la Universidad Estatal a Distancia ha implementado la modalidad de teletrabajo para sus funcionarios, la cual será evaluada en el segundo año de su funcionamiento. Sin embargo, previo a la evaluación es necesario analizar si el PPPE cuenta con los insumos necesarios para realizar este proceso.

De manera que el análisis de la evaluabilidad no solo tiene como fin dilucidar la viabilidad de evaluar o no el Programa, sino que su análisis toma relevancia en la identificación de las variables que requieren ser preparadas para que el programa sea evaluable.

Para esto, se aplicó el instrumento denominado “valoración de la evaluabilidad” del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Esta herramienta contempla cuatro ámbitos y ocho variables (ver anexo 1). La ponderación se realiza tomando en consideración el ámbito de planificación, el cual se compone por las variables de diagnóstico, estrategia y modelo lógico. En segunda instancia el ámbito de información se conforma por la variable de existencia, calidad y disponibilidad. El tercer ámbito hace referencia a actores y se constituye por contexto, propósito y actores involucrados y el último ámbito referente a los recursos, integra la variable “económicos, temporales y humanos”.

Finalmente, el presente análisis permitirá obtener un panorama general de las condiciones que posibilitan y obstaculizan la evaluación, para viabilizar la misma.

3.11.2. Análisis de resultados de evaluabilidad

La puntuación final que obtuvo la valoración de evaluabilidad del Programa de Teletrabajo es de un 88%, esto se interpreta como grado alto para ser evaluado, ya que “los ámbitos reflejan un escenario favorable y óptimo, por lo que se puede avanzar con el proceso de evaluación” MIDEPLAN, (2017) p. 17.

Tal como se muestra en la tabla N°8, el ámbito de planeación obtuvo un 75%, este es el componente que tiene el rango con menos ponderación con respecto a los cuatro ámbitos, aun así, el porcentaje obtenido, se clasifica dentro de un grado de cumplimiento medio.

La variable del diagnóstico obtuvo un cumplimiento de un 50%, dado que no se cuenta con documentos que den cuenta de la existencia de un diagnóstico de intervención previo, además en el diseño no se definió la línea base o situación inicial de la intervención, ni tampoco se estableció el contexto socioeconómico en el que se planteó el problema. Sin embargo, como parte de la elaboración del presente diseño, parte de dicha información se reconstruyó en la teoría del programa. Además, que el Programa cuenta con información útil para reconstruir líneas base.

La variable de la estrategia obtuvo un 95% del cumplimiento, es decir representa un rango alto, ya que la única deficiencia recae en que no se han establecido indicadores para el logro de los objetivos. Sin embargo, se cuenta con repositorios de información, como bases de datos y el instrumento “Modelo de Priorización para la Incorporación a la Modalidad de Teletrabajo”, así como planes de trabajo y otras herramientas que posibilitan la construcción de indicadores.

El modelo lógico se cumple en un 80%, lo cual indica que se encuentra en el límite de grado de cumplimiento medio. Si bien no hay evidencias de que el Programa cuenta con un marco lógico; si se logró evidenciar a través de la cadena de resultados que existe relación entre los objetivos, acciones, actividades y los resultados deseados. No obstante, no se han planteado los supuestos para el logro de los resultados o cambios deseados.

En cuanto al ámbito de información y la variable existencia, claridad y disponibilidad; este se encuentra en un rango del 88% y en un grado de cumplimiento alto, donde la definición de indicadores para recopilar la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades se puede

considerar de cumplimiento regular, puesto que como se ha mencionado hay ausencia de indicadores. No obstante, el Programa cuenta con herramientas que pueden ayudar a corregir esta deficiencia y por ende construir los indicadores pertinentes a la evaluación.

Asimismo, se identifica que hay un cumplimiento bueno en la identificación del uso de algún tipo de herramienta informática para el manejo de la información, si bien no son herramientas automatizadas, estas se alimentan de manera periódica de manera que se pueden considerar veraces y confiables.

Además, se considera que el cumplimiento es bueno en el acceso unificado-integrado de los sistemas de información y los medios en los que estos se encuentran. Aunque el grado de cumplimiento en la identificación de limitaciones u obstáculos para el levantamiento de información adicional a la existente y en la definición de las posibilidades de recopilar información adicional para la evaluación es un 100%; dado que al existir la posibilidad de que algunas instancias no brinden acceso a cierta información requerida para el proceso evaluativo, se ha tomado en consideración buscar otras fuentes para la recopilación de esta.

El ámbito de actores se pondera en un rango del 86% y recursos en un 100%, por lo que ambos grados son considerados como alto.

Ámbitos	Puntaje total de ámbitos	Ponderación total
Planeación	75%	
Información	88%	
Actores	86%	
Recursos	100%	
Total	344%	88%

Tabla 8. *Ponderación de los cuatro ámbitos de evaluabilidad*

Fuente: Elaboración propia, (2017).

De las tres variables que componen el ámbito actores; el contexto es el que menos valor porcentual presenta, en primera instancia porque el proceso de evaluación no cuenta con un soporte normativo o jurídico que lo ampare. No obstante, la evaluación si es demandada por una autoridad superior de la universidad; lo cual le brinda carácter de obligatoriedad y de respaldo político.

Por otra parte, la asignación de roles y responsabilidades organizacionales de cara al proceso de evaluación se concretará completamente una vez conformado el equipo evaluador.

La variable de propósito presenta un cumplimiento del 100% y la de actores involucrados de un 96%, por lo que ambas tienen un grado alto. Esta última debe procurar especificar los medios para la comunicación para el proceso de evaluación entre los actores involucrados; en específico con los actores como los teletrabajadores, jefaturas y estudiantes. Así como también se deben concretar algunos canales de comunicación con las fuentes de información como las instancias técnicas.

Finalmente, el ámbito de recurso presenta un rango de cumplimiento excelente, es decir del 100%.

Variables	Porcentaje del cumplimiento
Contexto	63%
Propósito	100%
Actores involucrados	96%

Tabla 9. *Ponderación de la evaluabilidad del ámbito de actores*

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

Por lo que se puede concluir que la evaluabilidad de los efectos del Programa de Teletrabajo de la UNED es viable, no obstante, antes de iniciar la evaluación, se debe tomar en consideración las deficiencias identificadas para minimizar las limitantes de la evaluación.

Capítulo 4 Presentación y Discusión de Resultados

En el presente capítulo exhibe los principales hallazgos producto del trabajo de campo y del proceso de triangulación de resultados cualitativos y cuantitativos. Los hallazgos se encuentran descritos según las interrogantes de evaluación:

1. ¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado a la organización y el medio ambiente a dos años de su implementación?
2. ¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado el ámbito personal y laboral de sus colaboradores?
3. ¿Cuáles son los elementos organizacionales que han determinado la permanencia o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo en la institución?

Los hallazgos se obtuvieron de la triangulación de diversas fuentes de información:

- a) **Método cualitativo.** De este, se aplicaron grupos focales con jefaturas, personal teletrabajador y colaboradores presenciales. También, se realizó revisión y análisis de los documentos existentes en el Programa.
- b) **Método cuantitativo.** Se realizaron encuestas a teletrabajadores y jefaturas, se elaboraron y procesaron base de datos, a partir de la información de los expedientes digitales. También, se empleó un Sistema de Información Geográfica (SIG).

Antes de iniciar con la presentación de resultados, es necesario perfilar a los actores participantes del proceso evaluativo. En primer momento se hará referencia a la población beneficiaria del objeto de evaluación, en segunda instancia, a las jefaturas con personal en la modalidad y en tercer lugar a los colaboradores presenciales participantes del taller.

4.1. Perfil de población teletrabajadora participante

La población teletrabajadora participante de la evaluación se caracteriza por tener experiencia en la modalidad de teletrabajo de la UNED de uno a dos años, esto quiere decir, que involucra únicamente a las personas que iniciaron en la modalidad desde el 2015, 2016 y se mantuvieron activos hasta el 2017. A continuación, se especifica el perfil de estas personas.

La población teletrabajadora sujeta de la evaluación comprende a 123 personas; que en su mayoría es mujer, tal como lo muestra la tabla N°10.

Género	Cantidad	Valor relativo
Femenino	89	72.36
Masculino	34	27.64
Total general	123	100.00

Tabla 10. *Distribución de teletrabajadores que iniciaron en la modalidad durante el período 2015-2016 por género*

Fuente: (Elaboración propia, 2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

La población teletrabajadora se caracteriza por encontrarse en una edad promedio de 43 años, donde el rango de edad parte de los 29 años hasta los 61. La siguiente tabla muestra los rangos de edad de la población, donde se refleja que existe mayor cantidad de teletrabajadores en edades de 30-40 años consideradas como adultos jóvenes.

Rangos de edad	Cantidad	Valor relativo
0-18	0	0.00
19-29	1	3.70
30-40	54	43.90
41-51	41	33.33
52-62	27	21.95
Total	123	100.00

Tabla 11. *Edades de la población teletrabajadora participante*

Fuente: (Elaboración propia, 2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

Quienes realizan el teletrabajo en la UNED se caracterizan por contar con conocimiento institucional; lo que significa que conocen el contexto y la dinámica de la Universidad. Por ende, el trabajo que realizan no es ajeno o desconocido a las funciones, labores y/o actividades desempeñadas. A continuación, se muestra la tabla N°12 con los rangos de antigüedad laboral:

Rango de antigüedad laboral	Cantidad	Valor relativo
2 a 7 años	19	15.3
8 a 13 años	48	38.7
14 a 19 años	28	23.4
20 a 25 años	8	6.5
Más de 26 años	20	16.1
Total	123	100.0

Tabla 12. *Antigüedad laboral de personal teletrabajador participante*

Fuente: (Elaboración propia, 2019), a partir de la encuesta para teletrabajadores sobre efectos del teletrabajo.

En su mayoría se encuentran casados (as) (53.7%) o tienen una convivencia con otra persona (3.2% en unión libre). Mientras que hay un porcentaje significativo de personas solteras (31.7%) y divorciadas (11.4%).

Estado civil	Cantidad	Valor relativo
Casado	66	53.7
Divorciado	14	11.4
Soltero	39	31.7
Unión Libre	4	3.2
Total general	123	100.00

Tabla 13. UNED: *Estado civil de personas teletrabajadoras participantes*

Fuente: (Elaboración propia, 2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

Predomina las personas que tiene una condición laboral estable, ya que el 80.5% de los teletrabajadores tienen propiedad en sus puestos; mientras que el 19.5% se encuentran a plazo fijo.

En su mayoría pertenecen a la Vicerrectoría Académica (54.47%). La tabla N°14 muestra la distribución correspondiente por autoridad.

Autoridad	Cantidad	Valor relativo
Vicerrectoría Ejecutiva	17	13.8
Vicerrectoría de Planificación	18	14.6
Rectoría	21	17.1
Vicerrectoría Académica	67	54.5
Total general	123	100.00

Tabla 14. Distribución de teletrabajadores por autoridad universitaria

Fuente: (Elaboración propia, 2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

Esta población se ubica en 23 puestos institucionales de un total de 81 puestos. Los puestos que mayor cantidad de personas teletrabajadoras son profesores (as) universitarios (as), productores (as) académicos (as) y analistas informáticos (as). La tabla N°15 muestra la distribución.

Puesto	Cantidad
Analista Académico	7
Analista de Servicios Universitarios	7
Analista informático	12
Analista Programador	2
Asistente de Servicios Universitarios I	1
Asistente de Servicios Universitarios II	1
Comunicador Social	2
Director/Jefe	5

Editor filólogo	2
Encargado de Operaciones	3
Extensionista-Investigador	4
Investigador	8
Orientador	1
Productor Académico	14
Productor Audiovisual II	9
Productor de Diseño Gráfico	1
Profesional Universitario A	3
Profesor Régimen Especial	8
Profesor Universitario	19
Técnico en Servicio de Informática	2
Técnico Universitario B	1
Técnico Universitario C	5
Trabajo Social	6
Total general	123

Tabla 15 UNED: Distribución de teletrabajadores por puesto

Fuente: (Elaboración propia, 2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

El porcentaje de teletrabajadores con cargo de autoridad es bajo (40), lo que representa el 32.5% del total de personal en la modalidad.

Durante el período delimitado, se identifica que la cantidad de días de teletrabajo en su mayoría corresponde a dos días con un 56.1%, mientras que en segundo lugar se tiene que un 24.4% que realizaron tres días de teletrabajo y en un porcentaje muy reducido un 5.7% lo hizo los cinco días de la semana. La siguiente figura muestra la distribución según la cantidad de días.



Figura 19. *Distribución de teletrabajadores que iniciaron en la modalidad durante el período 2015-2016 por cantidad de días de teletrabajo*

Fuente: (Elaboración propia, 2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

En los subsiguientes acápite se estará añadiendo algunos aspectos fundamentales que deben ser mencionados en las dimensiones evaluadas.

4.2. Perfil de jefaturas participantes de los talleres

Las personas que asumen un rol de superior inmediato o jefatura son actores muy importantes en el proceso de incorporación en la modalidad de Teletrabajo, puesto que son el primer filtro para valorar si una persona es adecuada o no para la modalidad. Siendo así, tienen la responsabilidad de velar porque el Programa sea beneficio para sus colaboradores, la dependencia a cargo y la propia institución.

De ellos depende que la población beneficiaria del Programa crezca, se mantenga o reduzca. De modo, que su valoración fue indispensable en el proceso valorativo, para vislumbrar los cambios positivos y negativos de la modalidad, y así plantear acciones de mejora.

En la encuesta participaron 32 personas que fungen como coordinadoras y/o jefaturas de personal teletrabajador. Y en los talleres participaron 9 superiores inmediatos y/o jefaturas (5 hombres y 4 mujeres) de cinco dependencias con una cantidad considerable de personas teletrabajadoras y con mínimo un año de poseer personas bajo la modalidad. Por consiguiente, a continuación, se indica la cantidad de personas participantes por sexo.

En promedio, estas personas poseen 15.5 años de trabajar en la universidad, por cuanto, la experiencia les permite apreciar los efectos que la modalidad ha generado en la institución y en sus propias dependencias.

En promedio tienen 23 personas a cargo, y 14 teletrabajadores. Cabe indicar que, dos personas con teletrabajadores a cargo, también se encuentran en la modalidad de teletrabajo, por cuanto, su apreciación, también abarcó su conocimiento empírico. Finalmente, el 69% poseen la pericia de dirigir y coordinar personal teletrabajador desde hace 1.1 a 3 años.

4.3. Perfil de colaboradores presenciales participantes de los talleres

Las personas que se encuentran en la modalidad presencial fueron actores importantes en el proceso de evaluación, puesto que son influenciados indirectamente por el Programa de Teletrabajo. En ese sentido, la experiencia de tener compañeros en la modalidad de teletrabajo les permitió una visión más amplia del efecto generado por la modalidad en el ámbito personal, laboral e institucional.

A continuación, se detalla el perfil de las personas colaboradoras presenciales que participaron en los talleres:

Sexo	Cantidad	Valor relativo
Hombre	13	52.0
Mujer	12	48.0

Total	25	100.0
-------	----	-------

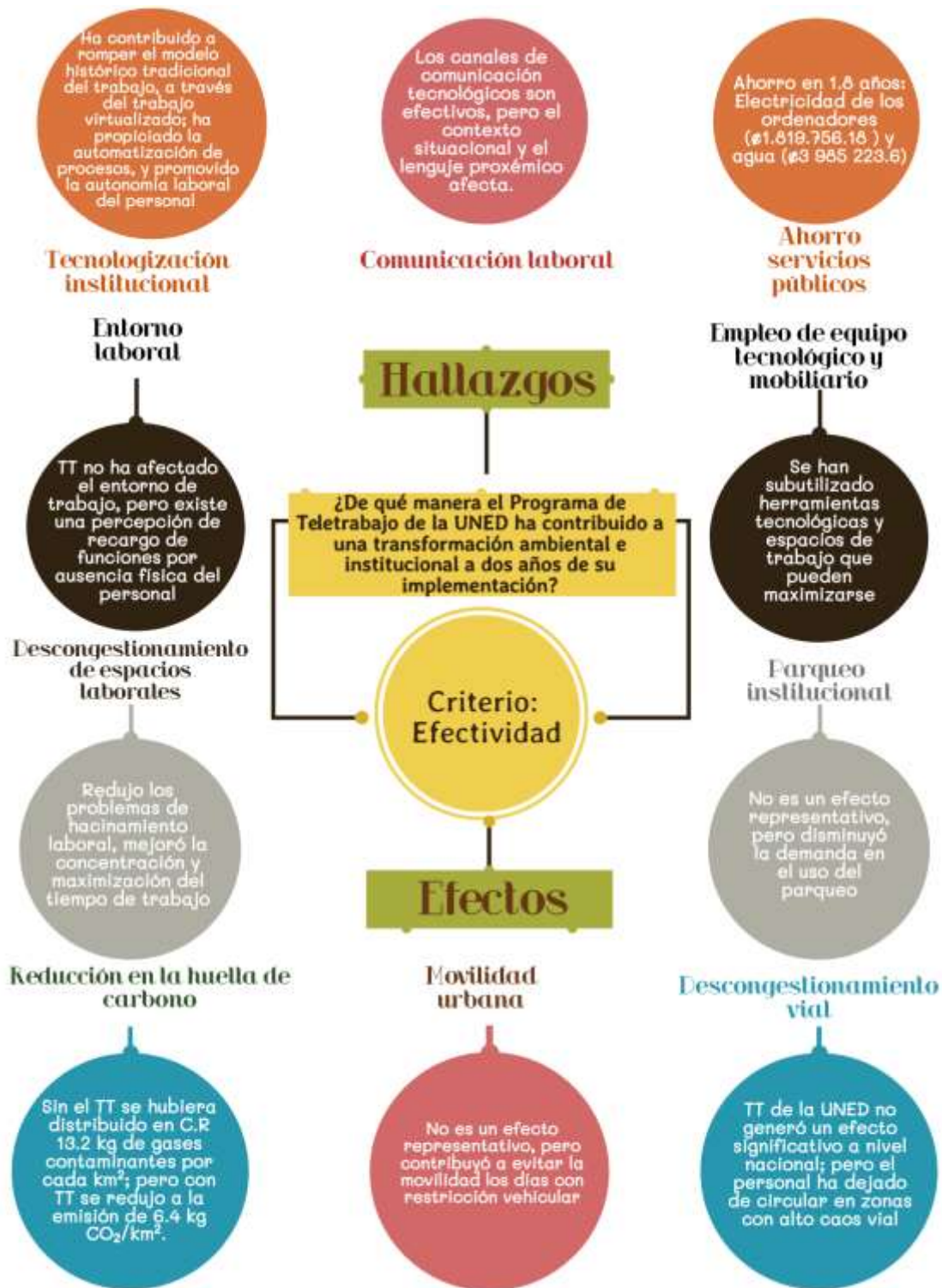
Tabla 16. *Colaboradores presenciales participantes, según sexo*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

En promedio, estas personas poseen 13.6 años de trabajar en la universidad, por cuanto, cuentan con un marco de referencia, que les permite valorar los cambios experimentados a partir de la implementación de la modalidad.

Siendo así, se procede a presentar en los siguientes acápite los hallazgos encontrados y valorados en el proceso evaluativo.

Interrogante 1. ¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha contribuido a una transformación ambiental e institucional a dos años de su implementación?



Fuente: Elaboración propia, (2020).

4.4.1. Efecto del teletrabajo en la utilización de tecnologías digitales

Las herramientas tecnológicas de trabajo son todos los hardware y software empleados para el desempeño de las funciones. Son el mayor apoyo para trabajar correctamente en la modalidad de teletrabajo. Estas derriban las barreras digitales producidas por la distancia. Por lo tanto, es indispensable valorar el efecto que han generado en la organización y el personal teletrabajador.

En primera instancia la dinámica de trabajo de la organización ha cambiado a partir del teletrabajo; dado que el personal teletrabajador, las oficinas, jefaturas y/o superiores inmediatos, se han apropiado de las herramientas digitales como una estrategia que previene la afectación del funcionamiento normal de la organización, los procesos y los distintos servicios que se brindan. En ese sentido, sin las tecnologías digitales el teletrabajo no sería posible, puesto que es el medio por el cual este modelo se apoya: “permite economizar el tiempo y desplazamiento” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 3).

Esto no solo representa la capacidad de adaptación del personal teletrabajador al contexto laboral actual, sino que también demuestra la necesidad de contar con herramientas prácticas y oportunas:

“A veces uno busca otro programa para hacerlo más rápido, u otras aplicaciones, por ejemplo, nosotros usamos mucho Scopia; es parte de esa adaptación tecnológica, buscamos una herramienta que en lo virtual nos facilite las cosas, y que de la posibilidad de estar innovando con otras herramientas” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 3).

Mientras que, desde la óptica de mando o dirección, un 56.2% de las jefaturas participantes apuntaron a la utilización de tecnologías digitales que no solían usar para la supervisión y comunicación con su personal; mientras que 25% señaló estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, un 15.6% indicó estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y solo 3.1% no sabía o no les aplicaba en sus casos.

Por otra parte, el 63% de la población teletrabajadora ha empleado alguna tecnología digital que no solían emplear para trabajar, mientras que un 17.9% niega haberlo hecho, a partir de la modalidad. A continuación, se desglosan los resultados:

Nivel de acuerdo o desacuerdo	Cantidad	Valor relativo
Totalmente de acuerdo	40	32.5
De acuerdo	38	30.9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	13.0
Totalmente en desacuerdo	15	12.2
En desacuerdo	7	5.7
No sé/No aplica	7	5.7
Total	123	100.0

Tabla 17. *Cantidad de personal teletrabajador que a partir del teletrabajo emplea alguna tecnología digital que no solía emplear para trabajar*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Un 64.2% de los participantes teletrabajadores manifestó que a partir de la implementación del teletrabajo aprendieron a emplear alguna aplicación o programa tecnológico, siendo entonces el teletrabajo un medio que ha contribuido en más de la mitad de las personas teletrabajadoras en un proceso de aprendizaje y/o apropiación de nuevas tecnologías. En un orden de mayor a menor aprendizaje de tipos de TIC se encuentra un 55.3% en almacenamiento de información, un 45.5% en tecnologías de comunicación, un 28.5% de producción de información, un 7.3% en tecnologías de procesamiento de información y 4.9% en tecnologías de tratamiento de información.

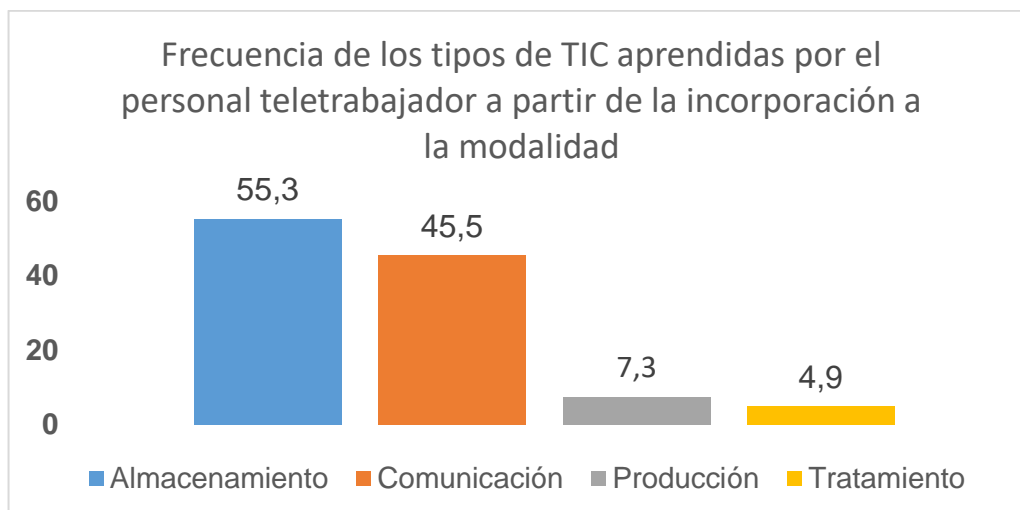


Figura 20. *Frecuencia de los tipos de TIC aprendidas por el personal teletrabajador en la práctica del teletrabajo.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Las TIC que mayor uso tienen son las que sirven como puente de comunicación y de almacenamiento de información. En cuanto al primero se señala el uso principalmente en el Skype, WhatsApp, Scopia y en cuanto al segundo, OneDrive, Dropbox, One Note, discos duros, entre otros. Al respecto se menciona: “La Directora solicitó que todos diéramos un teléfono donde nos pudieran localizar; yo trabajo mucho por Skype, y ahora por el WhatsApp” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4). Por otra parte, las aplicaciones de almacenamiento han servido como medio que concentra la información departamental, garantizando así el uso expedito de información, desde cualquier lugar del mundo, por ejemplo:

“OneDrive, es una aplicación que hemos empezado a usar para organizarnos, entonces hay áreas y ahí colocamos información y es muy importante para que el teletrabajador tenga autonomía y obviamente eficiencia. Ahí lo estamos usando y tratando de organizarlo mucho mejor por áreas, temas para tener esa autonomía” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

Ahora bien, en cuanto a la automatización, el 45.5% de los teletrabajadores participantes afirmaron que, a partir del teletrabajo se han digitalizado sistemas, procesos o trámites en las oficinas; mientras que un 25.5% manifestó que no ha sido así, un 14.6% opinaron de manera neutral y en mismo porcentaje no sabían o no aplicaba en sus casos.

Un 50% de las jefaturas afirmaron que, si han digitalizado sistemas, y/o trámites, y/o procesos debido al teletrabajo, mientras que un 28.1% asegura que no lo han hecho y un 21.9% respondió de forma neutral.

Lo anterior, evidencia que la modalidad incidió favorablemente en la automatización de procesos administrativos de la UNED, sin embargo, también expone la resistencia por modernizar la forma de trabajar y la dependencia al modelo presencial:

“Eso va un poco ligado con la dependencia del modelo presencial; de los que no teletrabajan, incluso tal vez no porque no quieran, sino porque su puesto no les permite teletrabajar, piensan que necesitan a las personas sentadas a la par, para explicarle una cosa, conversar algo, no se adaptan a que está el correo, les da pereza escribir, podemos hacer una llamada por Skype, una llamada telefónica, lo que sea, pero siguen empeñadas en que no, tienen que verlo a uno ahí a la par” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 1).

En lo referente a la intensificación de las TIC; es decir al incremento en el uso de tecnologías ya existentes para trabajar; un 53.1% de las jefaturas afirmaron que debido al teletrabajo han aumentado el uso de las TIC en sus dependencias, contra un 25% que no lo cree así y un 21.9% que mantuvo una postura neutral al respecto. En ese sentido, señalan que: “el teletrabajo si ha ayudado a que se intensifique su uso [OneDrive], además de la videoconferencia por Scopia” (Comunicación verbal, jefatura, taller 3).

El aprovechamiento de las TIC depende del conocimiento de la existencia y disponibilidad de algunas herramientas en la universidad. Un 47% de las jefaturas y un 65% de los teletrabajadores opinaron que la Universidad les ha dotado de tecnologías digitales, ya sea para la supervisión y comunicación en el primer caso y para el desempeño laboral en el segundo caso; mientras que un 22% de las jefaturas y 18% de teletrabajadores no lo consideran así; un 28% de las jefaturas y un 10.6% de teletrabajadores estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% de jefaturas y un 6.5% de teletrabajadores no sabía o no le aplicaba.

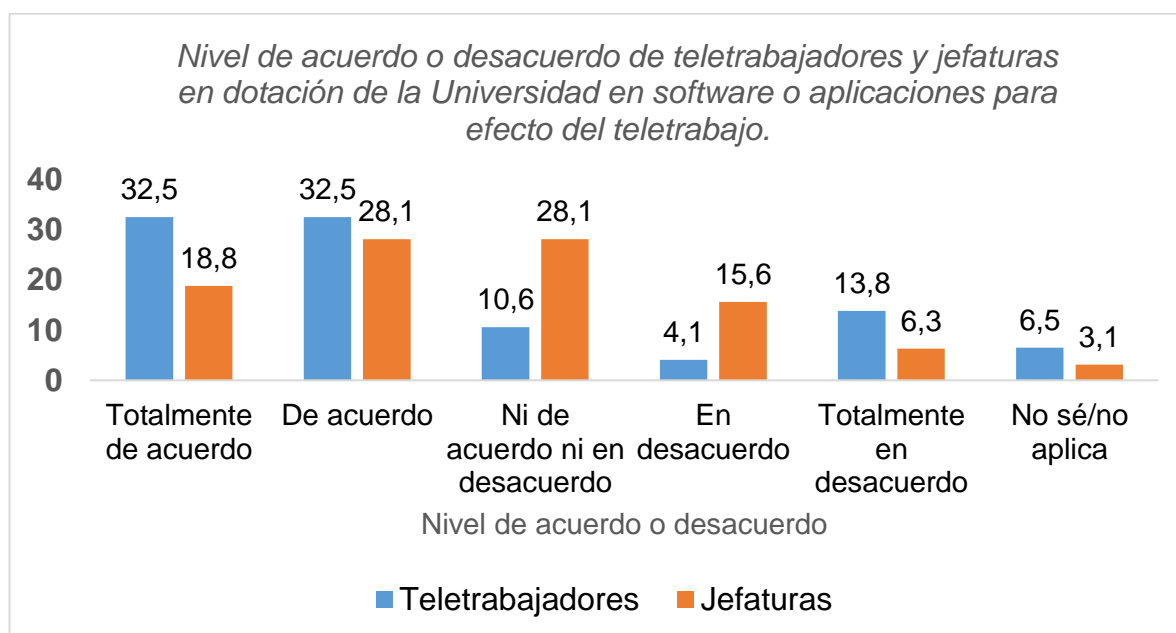


Figura 21. *Percepción del personal teletrabajador y jefaturas en la dotación institucional de software o aplicaciones para efecto del teletrabajo.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Se puede observar que tanto jefaturas (47%) como personal teletrabajador (65%) perciben que la institucional les ha dotado de sistemas o software para uso del teletrabajo. Vinculado a esto, la UNED ha invertido en la adquisición del paquete de Office 365 y Skype Empresarial para la comunidad universitaria desde el año 2015, no obstante, no toda la población trabajadora posee conocimiento al respecto, tal como se muestra en el siguiente diálogo:

“Colaboradora presencial 1: -Yo lo que he escuchado donde trabaja mi esposo es que hay un tipo de Skype empresarial.

Trabajadores presenciales y teletrabajadores: - ¡Pero aquí también hay!

Colaboradora presencial 1: - ¿Tenemos?

Colaboradora presencial 2: -No lo usamos, pero si está disponible.

Teletrabajadora 1: -Es que no lo promueven, pero si está”.

Colaboradora presencial: Cuando uno tiene Windows 10 y entra al Outlook y ahí te aparece el ícono (Comunicación verbal, taller 4).

En esa vía, la Universidad ha adquirido softwares costosos para que los funcionarios puedan trabajar eficientemente dentro y fuera de la modalidad, los cuales son seguros y gratuitos. Esta inversión no se realizó a propósito del teletrabajo, pero si ha contribuido a maximizar el uso de las TIC, reducir brechas digitales y a la disminución de gastos del personal teletrabajador, “en el caso de ellos se adquirió una licencia de usuario de FTP (File Transfer Protocol), ya eso se resolvió, ya ellos lo utilizan; es un software muy oneroso. -De hecho, vos (hacia una teletrabajadora) al principio habías invertido en ello” (Comunicación verbal, jefatura, taller 2).

En un sentido similar tampoco es de conocimiento general la disponibilidad del Virtual Private Network (VPN). Por otra parte, aunque el 75% de las jefaturas afirmaron que han promovido las reuniones virtuales, pero también se comenta que aún hay resistencia a una cultura de trabajo más virtual, un ejemplo de esto es la rigidez para realizar reuniones virtuales “Si se maximiza el uso de herramientas digitales, excepto en las reuniones porque aquí hay como resistencia a usar Skype para que asistan los teletrabajadores, normalmente hay reunión, se convoca presencialmente, en lugar de usar Skype o videoconferencia” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 2).

Otro aspecto que puede incidir en esta barrera para el teletrabajo puede obedecer a la carencia de conocimientos para el uso de herramientas tecnológicas:

“Carencia de competencias, para aprovechar las facilidades tecnológicas que existen, no viéndolo desde el punto de vista de nosotros, porque si lo aprovechamos, pero otras dependencias no aprovechan el OneDrive, almacenamiento en la nube, todo ese tipo de cosas. Eso termina rebotando en nosotros (Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones), no porque no la tengamos, sino que la gente se acerca a nosotros a decirnos y dudo si es una competencia de nosotros, no tenemos profesionales en esa línea, nosotros tenemos área de desarrollo, y eso de la generación de competencias no es de la DTIC, pero termina rebotando a nosotros” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1).

En esa misma línea, se manifiesta que para acortar estas brechas tecnológicas es necesario capacitar al personal de la universidad teletrabajador y presencial en temáticas tecnológicas “hace falta una capacitación digital para todos, para teletrabajadores y presenciales. Es fundamental de alguna manera, dar tips.” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 5).

Así también, se aprecia que la universidad cuenta con herramientas tecnológicas que actualmente no están disponibles para todas las personas teletrabajadoras y que tienen el potencial de mejorar la comunicación a lo interno y externo de las dependencias. Por ejemplo, la aplicación Voice Over Internet Protocol (VoIP) es un servicio de comunicación unificado que sirve para redireccionar las llamadas de las líneas IP. Lo que serviría para que las personas teletrabajadoras realicen y contesten desde sus dispositivos móviles o computadoras, las llamadas entrantes a la extensión telefónica. En ese sentido, tendrían a disposición un canal de comunicación más directo y gratuito. Al respecto se menciona: “Yo sí creo que sería maravillosa la “IP”, sería genial, si

las llamadas se redireccionan al celular” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Por lo tanto, las herramientas de comunicación son clave en la dinámica laboral. Es un factor influyente en la gestión organizacional. Y se puede concebir como un proceso “integrado por las actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes presente entre los miembros de la organización, entre la organización y entorno, con el propósito de intercambiar ideas y por consiguiente generar conocimiento” (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011, p. 6).

Siendo así se determina que los canales de comunicación virtuales son cruciales en la modalidad de teletrabajo puesto que de ellos depende un contacto fluido con la organización. Por ello, es indispensable apropiarse de las tecnologías digitales que permitan tener un contacto más cercano con los pares, jefaturas, usuarios y demás funcionarios. Al respecto, un 94% de las jefaturas señalaron que existe una comunicación fluida cuando el personal realiza teletrabajo, mientras que un 6% opina que no. También, el 88.7% del personal teletrabajador señaló que las TIC les han permitido mantener una cercanía laboral con personas externas a la oficina. Con esto se afirma que las TIC para teletrabajar resultan efectivas para la correcta fluidez de la comunicación.

4.4.2. Efecto del teletrabajo en la comunicación laboral

Se han producido situaciones que no están referidas a los canales de comunicación tecnológicos, sino al contexto situacional y al lenguaje proxémico; es decir, de distancia y tiempo, afectando la comunicación pronta:

“Hay cierta afectación, no siempre responden un correo o el celular rápidamente, no es lo mismo que pararme y decirles algo. Entonces hay ciertos ruidos que conlleva cualquier proceso de comunicación tecnológico (a veces los tiempos de respuesta no son tan rápidos)” (Comunicación verbal, jefatura, taller 2).

Se aprecia que estas circunstancias son parte del proceso de adaptación del modelo de trabajo a distancia, y que se ha presentado principalmente al inicio de la modalidad.

“Con algunos, no con todos, si lo destaco porque en su momento se dio, pero por dicha varió el asunto, porque si uno mandaba un correo en día de teletrabajo no se contestaba en todo el día, por ejemplo, pero por lo menos es algo que se da mínimo, pero si ha habido una respuesta” (Comunicación verbal, jefatura, taller 5).

Esta es una situación que no solamente se produce con el teletrabajo, sino también se da cuando trabajan presencialmente, no obstante, al laborar bajo una supervisión indirecta puede generar cuestionamientos sobre si se está o no trabajando.

“Eso le pasa a cualquier persona, pero como uno está en teletrabajo, uno siente demasiado estrés, porque hay que contestar rápido, hay personas que están en la oficina y no contestan correo, entonces es solamente porque usted está en teletrabajo, ya que si hay gente que está físicamente y no contesta en el mismo día” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 5).

En ese sentido, hay una desvirtualización de los tiempos de respuesta en la modalidad de teletrabajo, por lo que se conjetura la necesidad de sensibilizar e informar al personal teletrabajador, jefaturas, y los funcionarios presenciales en el funcionamiento o dinámica del teletrabajo; para que los primeros cumplan con sus obligaciones, mejoren la comunicación y los segundos adquieran una mejor aprehensión de la modalidad y comprendan que no se pueden crear situaciones extremas; es decir, que no se exija responder en la inmediatez, así como que del todo no se responda estando en teletrabajo:

“Por ejemplo, yo hago consultas y la compañera es teletrabajadora, no es lo mismo cuando está en la oficina, que yo vaya y le pregunte, y me aclare la duda a esperarme cinco días que ella pueda

contestarme para decirme que es un error. “Yo a veces la he llamado al celular y no me contesta, o cuando veo es que me devuelve la llamada y me dice que tenía una llamada perdida, pero ya para que ya pasó una hora, ya estoy haciendo otra cosa” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 2).

Dicha sensibilización permitiría generar conciencia con respecto a los derechos laborales de las personas teletrabajadoras como tomar tiempos de alimentación, de descanso y espacios para hacer necesidades fisiológicas, de manera que se puedan prevenir la invasión de los espacios privados.

“También pasa que como teletrabajadora usted tiene que estar disponible hasta cuándo se va al baño, porque eso me ha pasado a mi como teletrabajadora, entonces como yo estoy teletrabajando llaman a cualquier hora, y en cualquier día de la semana “A veces los espacios se ven invadidos por otros compañeros” (Comunicación verbal, colaboradora taller 2).

4.4.3. Ahorro de la organización en los servicios públicos

Informes, investigaciones y/o experiencias recalcan los beneficios económicos que brinda el teletrabajo a la organización. Es así como en los siguientes contenidos, se valorará el efecto que esta modalidad ha generado en los servicios públicos de electricidad de los ordenadores y el agua para la Universidad.

El consumo de electricidad por iluminación es igual con y sin personal teletrabajador dado que se trabaja en áreas comunes. Así tampoco se consideró el consumo por la conexión de artículos eléctricos complementarios⁴, por cuanto, estos varían entre un edificio a otro.

⁴ Entiéndase, microondas, pantallas, impresoras, escáner, cargadores de celular, cafeteras, refrigeradoras, entre otros.

4.4.3.1. Ahorro institucional en el consumo eléctrico de los ordenadores

Se parte del supuesto de que la ausencia del personal teletrabajador en las instalaciones físicas de la UNED, genera menos consumo eléctrico de los ordenadores y, por lo tanto, un ahorro económico.

Se aprovechó la coyuntura institucional de tener un parque computacional⁵ de características similares, particularidad que dio pie a realizar una medición de campo con instrumentación eléctrica para tener lecturas totalmente ambientadas a los horarios y días laborales típicos de la masa laboral presencial de la institución.

Se tomó un equipo computacional básico, de uso general para las mediciones; el cual consta de un gabinete en el que se contiene una fuente de poder de 150 VA (Volt-Ampere) de consumo de potencia, una placa madre con un procesador de gama media (Intel Core i5), con 6 MB (mega bytes) y en memoria RAM (RandomAccess Memory) y una tarjeta de video integrada que no implica señalar en mayor detalle. Un monitor de 17 pulgadas del tipo VGA de 9 VA (Volt-Ampere) de consumo y periféricos estándar: teclado y puntero óptico con conexión USB alimentados por la placa base.

Para la medición fueron utilizados un multímetro marca Fluke modelo 87V y un amperímetro de la misma marca y modelo 325.

Los datos obtenidos fueron producto de mediciones aleatorias durante la jornada laboral y los días comprendidos de lunes a viernes, en las fechas del 04 de octubre al 22 de octubre del 2018.

⁵ Se entiende como parque computacional al conjunto de equipos de cómputo.

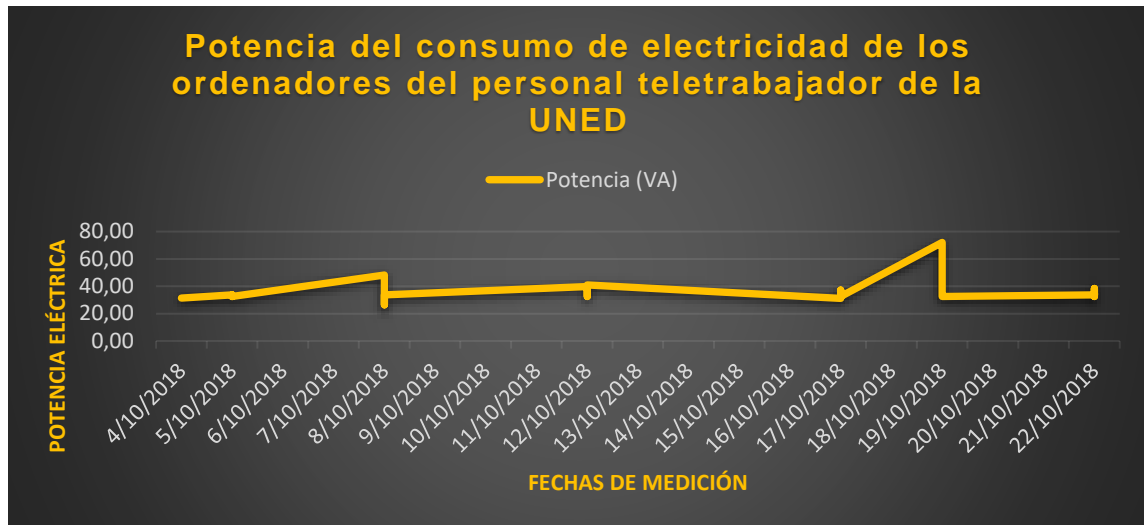


Figura 22. Potencia del consumo de electricidad de los ordenadores del personal teletrabajador de la UNED

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Al analizar los datos obtenidos de acuerdo con las mediciones realizadas, el promedio de consumo eléctrico del equipo computacional en su totalidad fue de 34.7 VA (Volt-Ampere) lo cual se puede cotejar con el costo promedio comercial del fluido eléctrico de acuerdo con la tabla de tarifas de la CNFL (Compañía Nacional de Fuerza y Luz). Para calcular el total a pagar por el consumo eléctrico que devenga una sola computadora de escritorio de uso general, se detallan las siguientes ecuaciones donde es posible observar de manera granular los distintos rubros que contemplan el cálculo. A manera de observación, los mismo han sido interpretados a partir de lo indicado en el tarifario de la CNFL por lo que están sujetos a cambios y actualizaciones.

La potencia activa de la computadora es de acuerdo con la ecuación 4.4.1:

$$P_{CE} = S \cdot fp \quad (4.4.1)$$

Donde:

P_{CE} = Potencia activa (W).

S = Potencia aparente (VA).

fp = factor de potencia.

Para calcular el consumo mensual en kilo-watt-hora de una computadora de escritorio de uso general, se usó la ecuación 4.4.2:

$$Cm_{CE} = (P_{CE} \cdot T_{HL}) \cdot T_{DL} \quad (4.4.2)$$

Donde:

Cm_{CE} = Consumo Eléctrico Mensual de una Computadora de Escritorio (kWh).

P_{CE} = Potencia activa (W).

T_{HL} = Total Horas Laboradas (horas).

T_{DL} = Total Días Laborados (días hábiles).

El costo eléctrico mensual fue:

$$Co_{CE} = Cm_{CE} \cdot TCS \quad (4.4.3)$$

Donde:

Co_{CE} = Costo del consumo eléctrico de una computadora de escritorio mensualmente ($\$$).

Cm_{CE} = Consumo Eléctrico Mensual de una Computadora de Escritorio (kWh).

TCS = Tarifa Preferencial de Carácter Social ($\$$).

La tarifa del tributo a bomberos fue:

$$T_{RB} = \left\{ \left[\left(\frac{TCS}{Cm_{CE}} \right) \cdot 1750 \right] \cdot 0.0175 \right\} \quad (4.4.4)$$

Donde:

T_{RB} = Tributo a Bomberos ($\$$).

TGC = Tarifa General Comercial ($\$$).

Cm_{CE} = Consumo Eléctrico Mensual de una Computadora de Escritorio (kWh).

La tarifa de alumbrado público es:

$$T_{AP} = (Cm_{CE} * 3.51) \quad (4.4.5)$$

Donde:

T_{AP} = Tributo Alumbrado Público.

C_{mCE} = Consumo Eléctrico Mensual de una Computadora de Escritorio (kWh).

El costo total para pagar una computadora de escritorio es:

$$T = C_{oCE} + T_{RB} + T_{AP} + IV \quad (4.4.6)$$

Donde:

T = Total a pagar mensualmente por el consumo eléctrico de una computadora de escritorio de uso general.

C_{oCE} = Costo del consumo eléctrico de una computadora de escritorio mensualmente (¢).

T_{RB} = Tributo a Bomberos (¢).

T_{AP} = Tributo Alumbrado Público.

Al sustituir las ecuaciones anteriores con los valores numéricos, se obtiene un valor de ¢1.716 mensuales aproximadamente por cada ordenador sin contemplar el impuesto de venta y de acuerdo con el tarifario vigente, indicado en la página oficial de la CNFL; lo que representa un costo diario de ¢85.8⁶.

El costo es representativo, dado que la ecuación empleada contempla un solo computador de escritorio, despreciando otro tipo de consumos que, per se existen en un espacio laboral como el de la Universidad, a saber: luz artificial mediante luminarias con lámparas incandescentes, tubos fluorescentes, LED, también aparatos de línea blanca tal como microondas, refrigeradoras, secadores de manos, entre otros; también un aparato tan sencillo como lo es un cargador de teléfono celular o algún adaptador eléctrico de baja potencia o consumos inferiores a los 800mA.

Sin embargo, pensando en que esta teorización de consumos de energía, pueden ser meramente especulaciones; se solicitó a la Oficina de Servicios Generales (SERGE) de la Universidad, un histórico de consumos y pagos para

⁶ Se considera que son 20 días hábiles de trabajo al mes.

tomar una referencia anual y de esta forma hacer una valoración más significativa manteniendo datos concretos.

Bajo el contexto anterior, se analizaron los pagos mensuales del año 2017⁷, suministrados en el documento oficial y mediante los cuales se obtiene un bruto anual en los pagos a la compañía suministradora de energía, así como un bruto anual de consumo en kWh, mediante un proceso de filtrado, se determinaron números de medidores en los cuales hay personal teletrabajador, con el fin de visualizar el efecto que ha generado la instauración del teletrabajo en la institución.

Por consiguiente, en la sucesiva tabla se visualiza el ahorro en el consumo eléctrico de los ordenadores por cada día a la semana de teletrabajo.

Cantidad de días de teletrabajo	Costo relacional	Costo mensual de días de teletrabajo	Gasto mensual para la institución por días presenciales
1	₡85.8	₡343.2	₡1372.8
2	₡171.6	₡686.4	₡1029.6
3	₡257.4	₡1029.6	₡686.4
4	₡343.2	₡1372.8	₡343.2
5	₡429	₡1716.0	₡0.0

Tabla 18. *Relación costo y gasto eléctrico de los ordenadores, según la cantidad de días de teletrabajo*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Luego, se calculó el consumo eléctrico total aproximado, de los ordenadores de cada persona teletrabajadora. Se comparó el período presencial y de teletrabajo neto, es decir se descartaron los días feriados, cierre institucional y los fines de semana.

Sin la existencia de la modalidad de teletrabajo el gasto por consumo eléctrico de los 123 ordenadores hubiese sido cercano a ₡3 626 277.06; pero con la implementación de la modalidad se ha experimentado un ahorro total aproximado

⁷ No se contempló el período 2015-2016 dado que la información no fue suministrada.

de ₡1 819 756.18 en un período aproximado de 1.8 años y, por lo tanto, el gasto o consumo total durante ese período fue cerca de ₡1 806 520.88. Porcentualmente, se estima que la modalidad genera un ahorro aproximado del 50.2%.

Con Programa de Teletrabajo		Sin Programa de Teletrabajo
Consumo en el período presencial	Ahorro en el período de teletrabajo	Consumo eléctrico de los ordenadores durante el período
₡1 806 520.88	₡1 819 756.18	₡3 626 277.06

Tabla 19. *Cálculo comparativo del consumo eléctrico total de los ordenadores del personal teletrabajador con y sin el Programa de Teletrabajo de la UNED durante el período 2015-2017.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

4.4.3.2. Ahorro institucional en consumo de agua

En cuanto al apartado de consumo de agua, se ha determinado que es un tema amplio al valorar el consumo del líquido por una sola persona y focalizado en su ámbito laboral, puede tomarse muchas aristas que no necesariamente serán concluyentes para lo que atañe en esta evaluación. Habiendo indicado lo anterior, se ha determinado trabajar con la estimación que el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados coteja en sus documentos informativos, y que será la relación con la que se trabajará este apartado.

Al analizar la conducta de consumo de agua potable, de una persona colaboradora en su ambiente presencial laboral, se puede identificar tres usos que se presentan y son comunes en el caso de estudio, como lo son el uso del lavatorio de manos, el servicio sanitario y el tubo lavaplatos. Estos datos son obtenidos por la (Dirección de Desarrollo Tecnológico de Acueductos y Alcantarillados, 2010). Asimismo, se solicitó a la Oficina de Servicios Generales,

un consolidado de los pagos realizados por concepto de consumo de agua durante los tres anteriores periodos (2016-2017) para determinar el promedio del costo que devenga este líquido y así poder hacer la relación costo efectiva a evaluar, por cuanto, el precio del servicio de agua para la institución esta tasado en ₡1 879.0 por cada metro cubico de agua consumida.

Accesorio Utilizado	Consumo promedio	Uso diario	Consumo diario	Consumo ⁸ mensual
Servicio Sanitario	10 litros/descarga	3 descargas	30 litros	600 litros
Tubo Lavamanos	6 litros/minuto	5 minutos	30 litros	600 litros
Tubo Lavaplatos	8 litros/minuto	5 minutos	40 litros	800 litros
Total			0.1 m ³	2 m ³
Costo promedio			₡187.9	₡3 758.1

Tabla 20. *Relación tasa de consumo de agua per cápita según el costo institucional por metro cúbico durante el período 2016-2017.*

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Dado lo anterior, se expresa la relación costo y gasto de agua, de acuerdo con la cantidad de días de teletrabajo.

Número de días de teletrabajo	Costo relacional	Costo mensual ahorrado por días de teletrabajo	Gasto mensual para la institución por días presenciales
-------------------------------	------------------	--	---

⁸ Considerando 20 días al mes laborados

1	₡187.9	₡751.6	₡3 006.4
2	₡375.8	₡1503.2	₡2 254.8
3	₡563.7	₡2254.8	₡1 503.2
4	₡751.6	₡3 006.4	₡ 751.6
5	₡939.5	₡3758.1	₡0.0

Tabla 21. *Relación costo y gasto de agua, según la cantidad de días de teletrabajo per cápita.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Siendo así, la relación implica que cuando la institución cuenta con mayor cantidad de personas y de días en la modalidad, el costo relacional del agua determina un menor gasto para la Universidad, siendo costo-efectivo que aumente la cantidad de personal en la modalidad.

De lo anterior se desprende que sin la existencia de la modalidad de teletrabajo el gasto de la UNED por consumo de agua de las 123 personas hubiese sido de aproximadamente ₡7 941 462.2; pero una vez implementado el teletrabajo se experimentó un ahorro total cercano a ₡3 985 223.6 en un promedio de 1.8 años y, por lo tanto, el gasto o consumo total durante ese período fue próximo a ₡ 3 956 238.6; lo que representa un ahorro para la institución del 50.2%.

Con Programa de Teletrabajo		Sin Programa de Teletrabajo
Consumo en el período presencial	Ahorro en el período de teletrabajo	Consumo durante el período
₡3 956 238.6	₡3 985 223.6	₡7 941 462.2

Tabla 22. *Cálculo comparativo del consumo de agua del personal teletrabajador con y sin el Programa de Teletrabajo de la UNED durante el período 2015-2017*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

4.4.4. Descongestionamiento de espacios laborales

Según (Steelcase, 2019) las oficinas abiertas son espacios de distracción y pérdida de tiempo laboral:

“Cada empleado que trabaja en una oficina abierta pierde una media de 86 minutos de su tiempo debido a distracciones en el entorno laboral, según una encuesta realizada por Steelcase e IPSOS a 10.000 trabajadores de 14 países. De acuerdo con este informe, cada tres minutos los trabajadores que desempeñan su puesto en espacios abiertos son interrumpidos por e-mails, móviles y otras personas. El 95% de los trabajadores considera imprescindible contar con un espacio privado donde poder realizar parte de su trabajo” (Steelcase, 2019).

En el caso de la UNED, los espacios de trabajo son predominantemente abiertos o compartidos entre dos o más personas; por cuanto, mientras más personas se encuentran en un espacio, mayor se entorpece la concentración, rendimiento y productividad laboral. Lo interesante, de esto es que el 78% del personal teletrabajador fue motivado a incorporarse a la modalidad por un tema de concentración laboral, lo cual es confirmado por un 68.8% de las jefaturas. A su vez, un 36% del personal teletrabajador y un 18.8% de las jefaturas señalaron que otra de las razones para acogerse al teletrabajo fueron los problemas de hacinamiento. Esto ha producido un efecto positivo tanto en los teletrabajadores como en el personal presencial, permitiendo que los segundos también mejoren su concentración en las instalaciones de la UNED.

“En la parte personal es un alivio, el tener ese silencio. Los que están presencialmente, ven que entre menos compañeros alrededor, más concentración. Nosotros somos una dirección 52, imagínese todas esas personas en un mismo lugar conversando al mismo tiempo” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1).

Según (Steelcase, 2015, p. 5) se debe a que “existen indicios de que nuestro entorno físico puede afectar a nuestra forma de pensar e incluso ayudarnos a pensar mejor”:

“Los días que hay personas en teletrabajo hay menos gente en la oficina, eso trae una serie de elementos, menos bulla, es una serie de acciones que a usted le permite concentrarse en todo, tanto en la parte laboral, como cosas personales que usted tiene, es como ese respiro, esa paz, es un beneficio” (Comunicación verbal, colaborador presencial, taller 1).

Este contexto mejora el entorno laboral y propicia enfocarse correctamente en el trabajo, porque es un respiro para pensar mejor y desde otras perspectivas (Steelcase, 2015). El hecho de tener que compartir la oficina con menos personas también les permite un mayor rendimiento y concentración laboral a las personas presenciales:

“Nosotros estamos todos en un espacio reducido, los lunes, martes y viernes, somos alrededor de diez personas, tal vez, entonces obviamente el espacio se vuelve pequeño, todos hablando y con teléfono, entonces lunes y martes si es cargado, miércoles solo nos quedamos cuatro compañeros en esa oficina, entonces realmente para leer, revisar e igual la dinámica de atender gente de atender teléfonos para mis compañeras administrativas es igual...pero hay menos bulla” (Comunicación verbal, colaboradora presencia, taller 3).

En ese mismo sentido, las personas colaboradoras presenciales han percibido que esa ausencia de las personas teletrabajadoras en la oficina, les permite administrar y planificar mejor el tiempo laboral:

“En mi caso, yo estoy en una oficinita con una compañera solamente, pero también a mí me llegan a buscar mucho para una pregunta, que para que les preste algún documento, que, si vio el

correo tal, entonces a mí también esos días, me permiten más concentración y una mayor agilidad en los procesos que realizo”. Porque tengo menos visitas, y también como yo sé que miércoles y jueves no están estas personas, yo esos días no agendo o dejo anotadas las cosas, para los días que están o en algún momento les envío un audio. Entonces eso me ayuda a programarme más con el tiempo. Si yo estoy realizando algún nombramiento o preparando algún trabajo entonces yo me concentro en hacerlo, [pero si las personas están] que tal cosa, que necesitan que les hagas tal cosa, entonces pierdo como que el hilo de lo que estoy haciendo y tengo que retomar la idea, mientras que esos días tengo un poco más de concentración” (Comunicación verbal, colaboradora presencia, taller 3).

También, el problema de hacinamiento en algunas dependencias de la universidad, pueden generar contaminación sónica y térmica en los espacios de trabajo, sin embargo, se percibe que la modalidad de teletrabajo ha generado como efecto indirecto la reducción de estos, en las personas colaboradoras presenciales. La contaminación sónica es:

“Cualquier emanación que pueda afectar negativamente la salud o las actividades del ser humano. Por lo general la contaminación sónica se evalúa solo en términos de la sonoridad de las emanaciones, lo cual es insuficiente para determinar el grado de afectación que puede sufrir un ser humano sujeto a un entorno sonoro inadecuado” (Estado de la Nación, 2012, p. 7).

En ese sentido, se percibe que algunas oficinas de la institución poseen problemas de contaminación sónica causada por el ruido de los mismos funcionarios y funcionarias:

“En mi caso, justamente eso, yo he sentido la diferencia, cuando el Programa, está con poca gente, uno siente, y no tengo que poner

tan alto los audífonos, pero cuando están, yo soy una que hasta me compré unos grandototes para que me cubran bien las orejas porque el trabajo de uno es redactar entonces un si se desconcentra mucho” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 4).

De tal manera, se ha percibido que el teletrabajo ha contribuido a la reducción del ruido en las oficinas “nosotros somos una dirección 52, imagínese todas esas personas en un mismo lugar conversando al mismo tiempo” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1). Esta dispersión de personas contribuye también a la disminución de la contaminación térmica, la cual se produce “cuando la temperatura ambiente cambia por alguna actividad humana” (EROSKI CONSUMER, 2010).

“Cuando ustedes (teletrabajadores) no están en la oficina hace menos calor. Es que en nuestra oficina no fluye el aire, no hay ventanas. Entonces cuando hay más gente eso se pone caluroso. Entonces el teletrabajo ayuda a la ventilación” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 5).

Por otra parte, existe la premisa que el teletrabajo contribuye a la optimización de los espacios de trabajo, puesto que, al haber menos personas en la oficina, es posible que otros utilicen el mobiliario y equipo tecnológico que no está siendo utilizado. Esto a su vez, permite que la organización reduzca costos en la ampliación o creación de infraestructura.

En ese sentido, se evidencia que el teletrabajo ha contribuido a que las dependencias mejoren los problemas de hacinamiento y optimicen sus espacios. Las jefaturas han sido los principales promotores de la maximización de los espacios de trabajo: “nosotros en el Programa si tenemos una muchacha que viene medio tiempo y usa el espacio de otra que tiene medio tiempo o el espacio que no están en ese momento” (Comunicación verbal, jefatura, taller 4).

Este uso de los espacios ha posibilitado capacitar a funcionarios que les permita obtener un ascenso laboral “se le está dando uso al equipo a otros que

se están entrenando para el área” (Comunicación verbal, jefatura, taller 2) e incluso ha permitido que otras oficinas se beneficien de la disponibilidad de recursos:

“Nosotros recibimos practicantes, entonces el hecho que haya teletrabajadores permite que se pueda usar el equipo cuando el teletrabajador no está, aunque tengan que estarse pasando, es una opción. Nosotros tenemos otras oficinas que se están beneficiando de eso, por ejemplo; el director de una revista nos solicitó el equipo y se entrenó a una compañera que trabaja con él, entonces ella es la que se está encargando de hacer la diagramación de esa revista. De manera que cuando María está teletrabajando, es cuando la compañera de la revista puede usar el equipo, no para la Editorial, sino para ellos” (Comunicación verbal, jefatura, taller 2).

La maximización del uso de espacios de trabajo es un aspecto que no está homogenizado en todas las instancias de la universidad, y que podría promoverse aún más, ya que, también existe otra realidad y es que algunas instancias cuentan con espacios de trabajo subutilizados:

“Me hubiera gustado que la Dirección de Tecnología la hubiéramos podido diseñar diferente, previniendo esto, que nosotros tenemos esa realidad actual, usted llega a la DTIC es un desierto, casi nunca hay nadie, porque muchos días, hay muchas personas teletrabajando, siento que el espacio no se aprovecha bien, hubiera sido mejor dejar espacios abiertos, tener lockers, una realidad diferente, a la que de repente se diseñó” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1).

En síntesis, la disponibilidad de espacios de trabajo, mobiliario y equipo de cómputo le evitan a la institución asumir esos costos, así como la adquisición de infraestructura. Esto propicia la posibilidad de maximizar el uso y

aprovechamiento de esos insumos para el personal de la institución que tienen limitaciones de recursos.

4.4.5. Efecto del teletrabajo en el empleo de equipos tecnológicos y mobiliario institucional

Una de las características de la modalidad de teletrabajo de la UNED, es que una persona trabajadora debe contar con actividades teletrabajables, es decir, que puedan realizarse desde un lugar distinto a la institución, por cuanto, se necesita apoyarse de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Lo que implica que la labor sea de índole intelectual y para su desempeño se requiera de un equipo básico como el dispositivo de cómputo y mobiliario.

Por consiguiente, uno de los efectos que se visualizan con la modalidad, es que conforme menos se utilicen los equipos y mobiliarios institucionales, mayor es la vida útil de estos. Lo cual resulta ser económicamente positivo para la institución:

“La subutilización tiene un beneficio, en el aumento de la vida útil del equipo, por lo general el equipo se maneja con un rango de explotación determinado, si menor es la explotación, pues más puede durar y la institución más puede demorar la compra de equipo. No es lo mismo la depreciación contable que la física. Los equipos que se sustituyen son perfectamente funcionales como los ordenadores, pero no para el tipo de software que se requiere”
(Comunicación verbal, jefatura, taller 2).

Por otra parte, hay otro hallazgo en cuanto a la subutilización de equipo y es que el teletrabajo genera un cambio de paradigma tecnológico, en el que obliga a las organizaciones a una adaptación digital, es decir provoca la discontinuación del uso de algunas herramientas:

“Yo creo que uno de los equipos que se están usando menos en este momento es la impresora láser porque los compañeros que

están teletrabajando, trabajan con unidades didácticas, normalmente se comunican con el productor académico o con la persona mediante “pdf”, entonces estamos teniendo un ahorro en papel, que me parece muy importante y ahí estamos colaborando con una de las directrices de la misma institución” (Comunicación verbal, jefatura, taller 2).

Esto a su vez, implica un cambio en la cultura de trabajo, de brindar servicios y de percibir estos, lo que se considera un efecto indirecto de la modalidad:

“Les hemos enseñado a la gente a hacer correcciones en PDF, ya la gente está aprendiendo a usar en formatos electrónicos, un señor que no sabía le mandé y le expliqué como hacer las anotaciones, correcciones y ya aprendió de lo más bien” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 2).

Así también, con la formalización de la modalidad de teletrabajo y con el incremento de las personas teletrabajadoras se ha producido como efecto negativo en la subutilización de equipos, mobiliarios y espacios de trabajo “hablando sobre el equipo, yo siento que el equipo que tengo acá está subutilizado. Siento que no se le saca todo el “jugo” porque lo uso los dos días que vengo, pero los otros tres días no se usa” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 2).

Bajo este panorama, se considera que este efecto es una oportunidad para establecer espacios de trabajo compartidos, y aprovechar al máximo los recursos institucionales “yo como vi que tenía tantos días de teletrabajo, gracias a Dios, lo que hice fue hablar con mi jefe, para que crearan dos usuarios y así que mis compañeros usen mi equipo los días que yo no vengo” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 2).

4.4.6. Efecto del teletrabajo en el entorno laboral

La UNED se caracteriza por brindar servicios en educación a distancia, esto implica tener un público usuario externo e interno; es decir, estudiantes-funcionarios, funcionarios-funcionarios y otros. De manera que, la atención o servicio al público siempre está presente en menor o mayor grado.

En esa vía, se le consultó al personal teletrabajador si la modalidad les ha generado situaciones de conflicto; donde prevalecen los casos que perciben que nunca han tenido conflictos con compañeros de oficina (83.7%), jefaturas (81.3%), funcionarios externos a la dependencia (82.9%) y con estudiantes (77.2%). En el último caso se encuentra que hay un número representativo de participantes que no tiene atención directa con estudiantes.

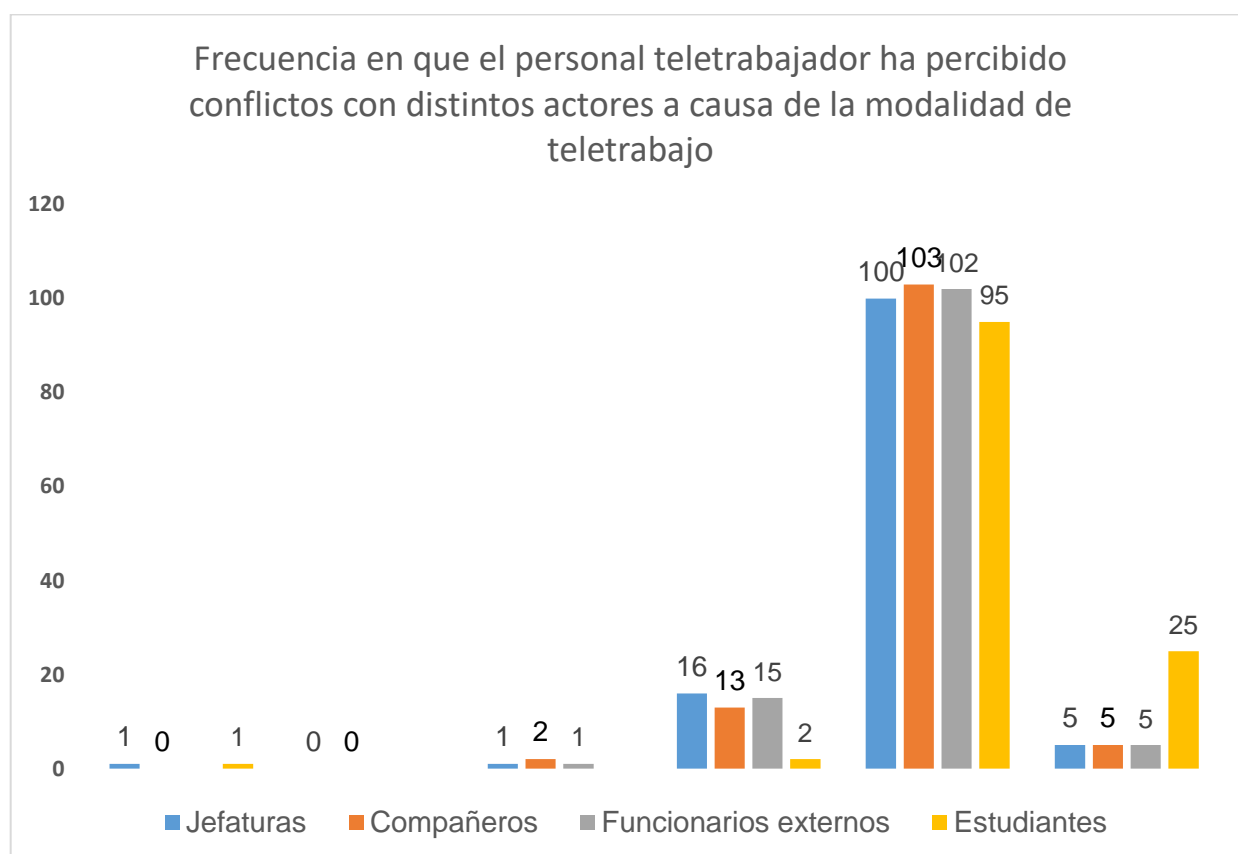


Figura 23. Frecuencia en que el personal teletrabajador ha percibido conflictos con distintos actores a causa de la modalidad de teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Luego, el 62.5% de las jefaturas señaló que nunca se les ha presentado algún conflicto o tensión con sus teletrabajadores relacionados con la modalidad, un 31.3% indicó que casi nunca y un 6.3% que a veces. Tampoco es la generalidad que personas externas a la dependencia se quejen del personal teletrabajador; para ilustrar; un 46.9% de las jefaturas afirmaron que las personas externas nunca se han quejado de sus teletrabajadores, el 21.9% casi nunca, un 25% a veces y un 3.1% siempre o no saben o les aplica.

Sin embargo, se rescata que la percepción de que debido al teletrabajo se recarga el trabajo al personal presencial: “Si alguien está presencial igual tenemos que atender, o sea si alguien llega o llaman a un teletrabajador, el que está presencial atiende, el servicio no se suspende” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 3).

Esta situación, representa una afectación para el personal presencial puesto que conlleva desconcentración o interrupción laboral. Y pese, a que el 59.4% de las jefaturas afirmaron que nunca se han presentado situaciones donde el personal presencial se han quejado del personal teletrabajador, un 18.8% señaló que casi nunca, un 15.6% a veces y un 3.1% casi siempre o no aplicaba; es evidente, que si hay un porcentaje de personas con cierta afectación a raíz de la modalidad; por lo que se deben tomar acciones que eviten un recargo laboral:

“Se supone que somos un equipo de cuatro personas de las cuales tres teletrabajan y solo estoy yo presencialmente, entonces de una u otra forma se recarga el trabajo en esta servidora, donde recibo llamadas, o no ven a tres personas y me ven a mí. Hasta el jefe a veces está en una reunión con otra persona y me dice permítame un momento y tal vez no era conmigo, pero después yo tengo que transmitirles el mensaje a los compañeros (teletrabajadores). Entonces se me recarga un poco, si yo a Rosa la llamo 10 veces son pocas al día y ella me contesta, pero yo estoy en eso o le

mando audios o llamo, no es lo mismo que tenerlos a la par” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 2).

Sumado a lo anterior, el funcionariado presencial, resiente la ausencia de los pares teletrabajadores, puesto que cuentan con menos recursos o apoyo cuando se presentan situaciones imprevistas que requieren la presencialidad e inmediatez.

“Por ejemplo, si “Ana” está en una videoconferencia y necesita que alguien que le ayude y hay alguien se puede apoyar; pero si la persona está en teletrabajo, ella no tiene esa opción. Lo positivo es que nosotros como presenciales estamos acá y podemos evaluar la emergencia, y lo negativo a nivel de teletrabajo es que no pueden atender una emergencia de manera presencial” (Comunicación verbal, colaborador presencial, taller 5).

Algunas jefaturas perciben que la modalidad les genera un recargo de funciones en cuanto al seguimiento adicional a la evaluación del desempeño. Actualmente, toda persona teletrabajadora debe contar con un plan de trabajo y en función a este se le evalúa. Sin embargo, algunas dependencias no todas, implementan herramientas adicionales para efecto de la modalidad:

“Por la dinámica que tenemos nosotros, en el seguimiento para los teletrabajadores, si este grupo no estuviera en teletrabajo es como si estuviésemos trabajando en esta sala y la compañera no tendría nada que atender aquí, porque cada quien está en lo suyo, en cambio teletrabajando, no hay seguimiento, ¿cómo tenemos criterio para la evaluación del desempeño del teletrabajador?, tenemos que tener criterios, argumentos sólidos y comprobatorios” (Comunicación verbal, jefatura, taller 3)

En ese sentido, se expone el trato diferenciado con respecto a una persona presencial y teletrabajadora, por cuanto, denota que algunas jefaturas deben someterse a un proceso de capacitación y sensibilización a las personas con

personal teletrabajador, que contribuya a desarrollar un liderazgo basado en la confianza y supervisión indirecta, puesto que la implementación de insumos adicionales efectivamente les implica un recargo de funciones, genera duplicación de instrumentos, se convierten en herramientas de control y no de seguimiento, y conllevan a una modalidad poco funcional y más burocrática.

Se menciona que cuando se han presentado situaciones de tensión o conflicto ha sido principalmente al inicio de la modalidad, por cuanto se deduce que existe un desconocimiento o falta de adaptación de parte de estas personas con respecto a los deberes y obligaciones durante el ejercicio de la modalidad de teletrabajo:

“Eso son ciertas personas, a mí me ha pasado con una o dos personas, pero con los demás no tengo problema, al momento (contestan) por whatsapp y arreglamos todo. Siempre hay excepciones a la regla y hay que valorar si esas personas siguen en teletrabajo” (Comunicación verbal, jefatura, taller 4).

Sin embargo, se manifiesta que, a nivel general, no se han producido situaciones donde se hayan visto afectados los procesos productivos a causa de la modalidad de teletrabajo “que un proceso se caiga no, que implique otros pasos como enviar un correo, llamar o a veces que necesitan algo” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 2).

En ese sentido, un 71.9% de las jefaturas no ha visto afectado el servicio que brinda sus departamentos a raíz del teletrabajo, un 12.5% respondió imparcialmente y un 15.6% percibe una afectación en los servicios.

Es por eso que el teletrabajo es un factor influyente, pero no es la única razón que conlleva a la ausencia del personal, para la atención de situaciones poco controlables o imprevistas durante la jornada; por cuanto recae la atención en el personal teletrabajador “hay gente teletrabajando, y ese día amanece alguno enfermo o se incapacitan o piden vacaciones o giras, otros están en reuniones,

entonces a la hora de cubrir almuerzos es como más difícil” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

Aunado a esto se indica que en algunos casos han surgido situaciones de poca apertura del personal teletrabajador para cubrir servicios:

“Hablamos que cuando usted tiene que solicitar un permiso, usted no puede tomar en cuenta e incluir a los teletrabajadores, coordinar no es tan factible, es gente que siempre tiene que estar en la oficina con la que usted tiene que coordinar y no estoy diciendo que sean todos los Programas, o sea si un Programa tiene 2 o 3 personas en teletrabajo es mínimo la colaboración que se pida para que cubra en caso de un permiso u otros, o sea usted tiene que coordinar solo con los presenciales (Comunicación verbal, trabajadora presencial, taller 4).

En relación con lo anterior, las personas teletrabajadoras deben acatar lo establecido en el artículo 23 de Reglamento de Teletrabajo en cuanto a la disponibilidad se refiere puesto que tienen los mismos deberes y derechos que todos los trabajadores, por cuanto, no debería de presentarse ninguna situación que les afecte ni favorezca; en ese sentido, es obligación presentarse de modo presencial cuando una situación así lo amerite, con el fin de que los servicios no se vean afectados.

Por otra parte, se identifica que la implementación de la modalidad ha generado desmotivación en las personas candidatas cuando desapruaban los filtros de selección establecidos en el artículo 14 del Reglamento de Teletrabajo:

“La UNED se reserva la facultad de aceptar a los funcionarios para laborar en la modalidad de teletrabajo, dependiendo de las condiciones, competencias, actividades, aprobación de pruebas psicométricas, psicológicas, valoraciones tecnológicas y demás

requisitos que se deban cumplir según lo establecido en este Reglamento” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p.5).

Esto ha implicado que las personas se sometan a un proceso de tres valoraciones técnicas a nivel laboral, tecnológicas y de salud. Históricamente, ninguna persona ha sido rechazada del proceso por cuestiones tecnológicas o médicas, sino que el mayor cuello de botella para incorporarse a teletrabajar ha sido superar la valoración laboral llevada a cabo por la Oficina de Recursos Humanos.

Si bien este no es un efecto directo de la modalidad si es indirecto puesto que hay una afectación negativa a partir del proceso de selección “yo he visto como a mis compañeras les ha afectado el hecho de no ganar las pruebas psicométricas. Si las desmotivan y afecta psicológicamente” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 4). Una teletrabajadora que no supero en un primer intento ingresar a la modalidad asegura que “las pruebas psicométricas deprimen, uno se cuestiona (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Aunado a lo anterior, esta afectación permea a la esfera emocional, puesto que conlleva un comportamiento social y desempeño laboral negativo, además, es una situación que potencia el surgimiento de conflictos laborales con las jefaturas:

“Cuando participan en grupo para inscribir nuevos teletrabajadores, está generando desmotivación, soy yo el que estoy fallando, porque él sí y yo no; yo si estoy todo bien y es culpa suya, porque a usted lo llamaron a entrevista, quien sabe qué fue lo que dijo; ese tipo de cosas que quedan con el resentimiento, les genera un problema y lo transmiten por vías oficiales, entonces ya trascienden y empiezan a bajar en lo laboral, no genera la misma productividad, una serie de situaciones alternas, como se sienten rechazados, se aíslan, se retraen, nos está pasando en varios casos y recae en nosotros” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1).

Indican que la devolución de resultados es ambigua “cuando piden la explicación de la desaprobación, dan una explicación que no es clara” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4). Además, señalan que la descarga de información que se le hace a la persona tampoco es asertiva:

“No solo no es clara, sino que a todos se les da la misma explicación totalmente deficitaria. A todas les dicen lo mismo y eso que da, desmotivación, las personas se empiezan a cuestionar, se les baja la autoestima, y eso no es nada positivo, porque pensar que uno no pudo pasar eso, uno se empieza a preguntar tan mal estoy y cuándo llego a preguntar porque salí mal y con esas respuestas, todavía hacen sentir más mal a la persona. Los términos que utilizan hacen sentir aún más mal. Uno de los términos que utilizan es que no es fidedigno, imagínense lo que significa eso para una persona que tal vez tiene 10 o 11 años de trabajar en la institución que está comprometido y que empieza a cuestionarse un montón de cosas. Entonces yo siempre he dicho que esas pruebas etiquetan a las personas y eso no debe ser, mucho menos en un proceso de estos” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Al mismo tiempo, el temor a no superar las pruebas también está afectando otras condiciones laborales “la gente ya no quiere que ni tan siquiera se saque la plaza a concurso del miedo a la calificación que viene en eso [pruebas psicométricas]” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Por otra parte, se considera que es un filtro de selección discriminatorio “se vuelve un proceso discriminatorio. También se genera un ambiente laboral que no deberían darse” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Asimismo, el 50.1% de las jefaturas considera que su criterio debería ser el que prevalezca en la selección del personal teletrabajador “el criterio del jefe es el que vale, además si la persona da resultados, le tiene confianza, eso es lo que

vale, lo demás no cuenta, si cumple y tiene los resultados es lo que hay que tomar en cuenta” (Comunicación verbal comunicadora presencial, taller 4).

“Para mí, ir tres horas a hacer esas pruebas son un tormento, lo que deben hacer es entrevistar a la persona y entrevistar al jefe porque cuando llega es que le dicen a uno es que dijo tal cosa y uno dice cuándo dije eso, entonces yo creo que eso es más fácil que una prueba de estas, porque también estas pruebas son dependiendo el estado de ánimo. Para mí son pruebas subjetivas (Comunicación verbal, jefatura, taller 4).

Siendo así, se consultó si en el proceso de selección de personal teletrabajador debería prevalecer el criterio de las jefaturas sobre el de las instancias técnicas (ORH, DTIC y Servicio Médico) en el cual un 50% de las jefaturas estuvo de acuerdo en que si debe privar su criterio; ya que según afirmaron en talleres no es un proceso participativo con ellos.

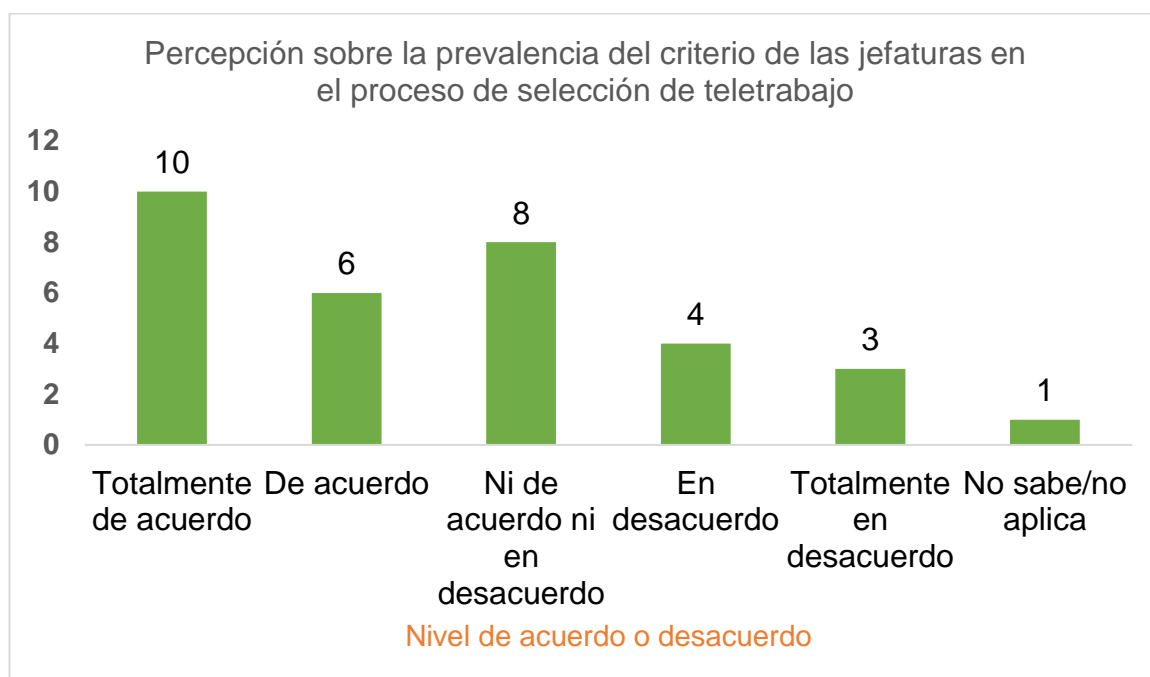


Figura 24. Frecuencia en la valoración de las jefaturas sobre su criterio en el proceso de selección de teletrabajadores.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Se plantea que, además, se puede establecer un período de prueba para analizar la permanencia o no en la modalidad “Si sumado a lo que diga el jefe, se hace un plan piloto y se pone a la persona medio año a teletrabajar y no da resultado simplemente se le quita” (Comunicación verbal comunicadora presencial, taller 4).

4.4.7. Descongestionamiento vial

Los problemas en la infraestructura del país generan un efecto sobre el congestionamiento vial, tanto así que:

“Costa Rica cuenta en primer lugar, con una infraestructura de carreteras entre las más densas de Latinoamérica, este indicador se ha mantenido más o menos constante desde hace varias décadas. La infraestructura del país se encuentra prácticamente colapsada en cuanto a su capacidad funcional, con una alta concentración de carreteras en la región central y sin capacidad física de expandirse. Los volúmenes vehiculares en la GAM son sumamente altos, y se presentan en combinación con un desarrollo urbanístico focalizado en las zonas centrales del país, lo cual concentra, así mismo, las actividades laborales y las necesidades de movilidad de la mayoría de la población. Adicionalmente, se cuenta con un sistema de transporte público que tiene que adaptarse a esos dos elementos antes mencionados, sin capacidad de poder optimizar su funcionalidad” (Estado de la Nación, 2014, p. 6).

Este es un problema que aqueja a toda la población nacional, especialmente padecido en las zonas urbanas del país. Otoyá (2009) citado por (Estado de la Nación, 2014, p. 23) afirma que no solo es un problema de infraestructura vial, sino que también conlleva costos sociales y económicos a la sociedad, a razón

del incremento del tiempo de desplazamiento de las personas como de los bienes y servicios, la contaminación ambiental y accidentes de tránsito.

San José, es una las zonas más productivas del país, de ahí la mayor concentración de ofertas de empleo y la movilización de miles de personas diariamente. “Según datos del INEC entre los años 2000 y 2011 San José ha sufrido una pérdida habitacional del 5% y los cantones periféricos han aumentado en más de un 15% su población” (Mezger, T; 2015) citado por (Estado de la Nación, 2014, p. 13).

Si bien es cierto que esta problemática requiere del desarrollo de estrategias de descongestionamiento y de ordenamiento territorial, se puede afirmar que el teletrabajo es una alternativa que si bien no elimina la situación, tampoco la empeora y por el contrario, si contribuye a mitigarla. En ese sentido, se menciona que el problema vial, se agravaría si no existiera el teletrabajo “Sería peor sin el teletrabajo, si ahora se siente pesado [el tráfico], sería peor” (Comunicación verbal, teletrabajador, grupo 5).

El aumento de la flotilla de vehículos particulares es un factor que agrava la situación, especialmente en la GAM:

“la organización actual del sistema de transporte da prioridad al vehículo privado sobre el transporte masivo y peatonal lo que representa pérdidas para la sociedad traducidas en calidad de vida, contaminación del ambiente y pérdida de competitividad. Para el año 2011, aproximadamente el 45% de las viviendas poseen un vehículo de uso particular, y para el país es de aproximadamente un 38%. Al aumentar el ingreso económico de las familias, la obtención de un carro es incentivada debido al ahorro en tiempo que representa un viaje en vehículo privado comparado con uno en transporte público” (Estado de la Nación, 2014, p. 7).

Bajo ese análisis, la mayoría de la población teletrabajadora (79.7%) cuenta con vehículo propio de uso como medio de transporte para trasladarse al trabajo. Tal como se muestra en la tabla N°23.

Vehículo propio	Cantidad	Valor relativo
No	25	20.3
Sí	98	79.7
Total general	123	100.00

Tabla 23 *Teletrabajadores con vehículo propio*

Fuente: (Elaboración propia, 2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

Y precisamente, una de la razones por las que el 76.4% de las personas solicitaron inicialmente acogerse a la modalidad, es el atascamiento en presas durante muchas horas de sus vidas, así como en otros medios de transporte, por cuanto consideran que perjudica la calidad de sus vidas. Por ejemplo “al menos yo tengo que tomar un bus que dura dos horas y media para llegar aquí a las 8:00 a.m. de venida, a veces casi tres horas, yéndome bien, cuando no hay presas ahí en el aeropuerto” (Comunicación verbal, teletrabajador, grupo 2).

Aunque la cantidad de funcionarios y funcionarias insertos en el Programa de Teletrabajo de la UNED no genera un efecto sustantivo a nivel nacional. La UNED ha sido la primera universidad pública en incursionar en la modalidad, donde su compromiso se vislumbra aumentando año con año, el número de personas teletrabajadoras, lo cual ha implicado sacar de circulación a 62 personas diariamente. A continuación se muestran los días con mayor frecuencia de personas con teletrabajo:

Días a la semana de teletrabajo	Personas que teletrabajan por día	
	Cantidad	Valor relativo
Lunes	81	26.05

Martes	50	16.08
Miércoles	50	16.08
Jueves	55	17.68
Viernes	75	24.12
<hr/>		
Total general	311	100.00

Tabla 24. *Cantidad de personas teletrabajadoras según el día de teletrabajo*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

La tabla anterior refleja los días que es más frecuente realizar el teletrabajo a la semana. La cantidad de días de teletrabajo va de uno a cinco días, dependiendo de las funciones, del acuerdo que haya llegado con la jefatura con respecto a la cantidad y días de teletrabajo y otros factores. Siendo así, se observa que los lunes (26.0%) y viernes (24.1%) se teletrabaja más, mientras que los otros días se realiza en menor medida.

Bajo esa razón, se afirma que a partir de la implementación de la modalidad se ha percibido la diferencia, especialmente en las calles principales cercanas a la institución “se nota mucho los miércoles en la UNED, más que otros días, ya que los miércoles es cuando la mayoría de los trabajadores vienen aquí, ese día, se sienten más las presas en las horas de salida y en parqueos” (Comunicación verbal, teletrabajador, grupo 1). Esta apreciación es afín con los resultados de la tabla N° 24, la cual expone los martes y miércoles como uno de los días que menos personas se encuentran en la modalidad.

Así también, la mayoría de la población teletrabajadora de la UNED reside en la GAM, por cuanto, los desplazamientos se ven dilatados diariamente en viaje del domicilio a la institución y viceversa.

El Estado de la Nación identificó tres conglomerados de atascos por características como la velocidad, retraso y extensión, día, mes, hora, densidad poblacional del distrito y porcentaje de personas que se desplazan entre

cantones por motivos laborales. El primer grupo lo encabezan la autopistas Próspero Fernández, Bernardo Soto, General Cañas y Florencio del Castillo. El segundo grupo lo conformó Desamparados, Guadalupe, San Francisco de Dos Ríos, Curridabat, San Juan, Llorente de Tibás, los cascos centrales de Heredia y Cartago. Y el tercer conglomerado se integra por el cantón central de San José, Cartago y Heredia, en las cercanías del aeropuerto Juan Santamaría y en las conexiones entre provincias, la entrada a Heredia por el distrito de Ulloa y la entrada a Cartago por San Nicolás (Estado de la Nación, 2018, p. 234-235).

Lo antes mencionado toma relevancia porque refleja las zonas de residencia y tránsito del personal teletrabajador. La figura 24, muestra el desplazamiento diario de la residencia a la Sede Central y viceversa.

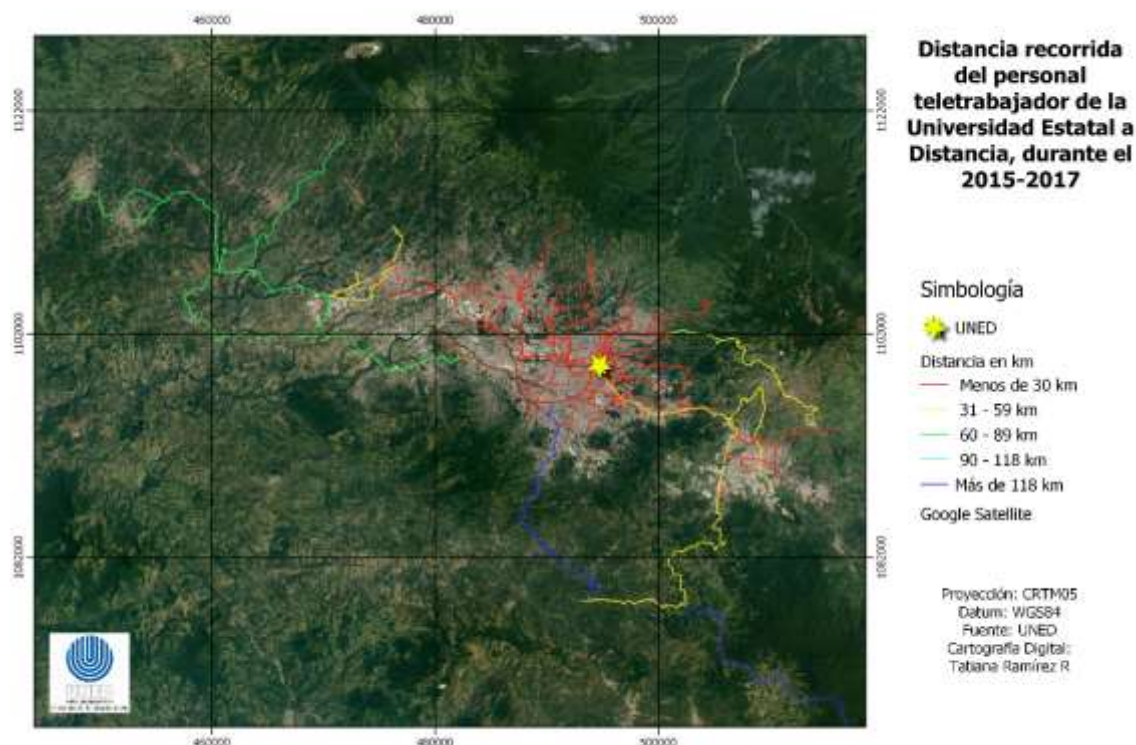


Figura 25. *Distancia recorrida del personal teletrabajador de la UNED, durante el 2015 al 2017.*

La siguiente matriz origen-destino refleja la movilización de las personas teletrabajadoras en cuatro de siete provincias del país. El 52.8% pertenece a la provincia de San José, mientras que en menor medida son habitantes de la provincia de Alajuela. No se cuenta con personal teletrabajador residente de la provincia de Puntarenas y Limón, pese a existir sedes universitarias en ambas.

Número de provincia	Provincia de residencia	Cantidad de teletrabajadores	Valor relativo	Provincia de trabajo
1	San José	65	52.85	San José
2	Alajuela	12	9.76	San José
3	Cartago	20	16.26	San José
4	Heredia	23	18.70	San José
5	Guanacaste	0	0.00	
6	Puntarenas	0	0.00	
7	Limón	0	0.00	
	Extranjero	3	2.44	San José
Total general		123	100.00	

Tabla 25. *Matriz origen-destino de personas teletrabajadores activos del 2015-2017, por provincia.*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

Un 52.8% de las personas teletrabajadoras pertenecen a 11 de 20 cantones de la provincia de San José. De estos predomina la población que reside en el cantón de Montes de Oca (20%), mismo cantón de destino. Lo cual implica que sus recorridos son más cortos con respecto a las otras personas.

Cantón de residencia	Cantidad de teletrabajadores	Valor relativo	Cantón de destino
San José	8	12.1	Montes de Oca
Alajuelita	2	3.1	Montes de Oca
Vásquez de Coronado	7	10.8	Montes de Oca
Tibás	7	10.8	Montes de Oca
Moravia	7	10.8	Montes de Oca
Montes de Oca	13	20.0	Montes de Oca
Curridabat	9	13.8	Montes de Oca
Pérez Zeledón	1	1.5	Montes de Oca
Escazú	1	1.5	Montes de Oca
Desamparados	4	6.2	Montes de Oca
Goicochea	6	9.2	Montes de Oca
Total general	65	100.00	

Tabla 26. *Matriz origen-destino de teletrabajadores de la provincia de San José, según cantones*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

Un 9.8% de las personas teletrabajadoras pertenecen a seis de 16 cantones de la provincia de Alajuela. Esta es la provincia que menos representación de teletrabajadores tiene. De estas personas un 50% son residentes del cantón central. Conforme más lejos son las residencias de estas personas menos son las personas teletrabajadoras, esto quiere decir que la movilidad laboral disminuye conforme se amplian las distancias, de ahí que un 8.33% de las

personas teletrabajadoras provienen de los cantones de San Carlos, San Ramón y Valverde Vega, respectivamente.

Cantón de residencia	Cantidad de teletrabajadores	Valor relativo	Cantón de destino
Alajuela	6	50.0	Montes de Oca
Grecia	2	16.7	Montes de Oca
Palmares	1	8.3	Montes de Oca
San Carlos	1	8.3	Montes de Oca
San Ramón	1	8.3	Montes de Oca
Valverde Vega	1	8.3	Montes de Oca
Total general	12	100.0	

Tabla 27. *Matriz origen-destino de teletrabajadores de la provincia de Alajuela, según cantones.*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

Un 16.3% de las personas teletrabajadoras residen en cuatro de ocho cantones de la provincia de Cartago. De estas personas un 50% son residentes del cantón central y en menor relación un 5% proviene del cantón del Guarco.

Cantón de residencia	Cantidad de teletrabajadores	Valor relativo	Cantón de destino
Cartago	10	50.0	Montes de Oca
La Unión	6	30.0	Montes de Oca
Oreamuno	3	15.0	Montes de Oca
El Guarco	1	5.0	Montes de Oca

Total general	20	100.0	Montes de Oca
---------------	----	-------	---------------

Tabla 28. *Matriz origen-destino de teletrabajadores de la provincia de Cartago, según cantones.*

Un 18.7% de las personas teletrabajadoras viven en seis de 10 cantones de la provincia de Heredia. De estas personas un 30.4% son residentes del cantón central y en menor relación un 4.4% proviene del cantón de San Isidro y Barva, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia, (2018).

Cantón de residencia	Cantidad de teletrabajadores	Valor relativo	Cantón de destino
Heredia	7	30.4	Montes de Oca
Barva	1	4.4	Montes de Oca
Santo Domingo	4	17.4	Montes de Oca
San Rafael	6	26.1	Montes de Oca
San Isidro	1	4.4	Montes de Oca
San Pablo	4	17.4	Montes de Oca
Total general	23	100.0	Montes de Oca

Tabla 29. *Matriz origen-destino de teletrabajadores de la provincia de Heredia, según cantones.*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

Los destinos en el extranjero de las personas teletrabajadoras son Colombia y Estados Unidos. Estas personas representan un 2.4% del total de personas teletrabajadoras en el país.

País de residencia	Cantidad de teletrabajadores	Valor relativo	Cantón de destino
Colombia	1	33.33	Montes de Oca
Estados Unidos	2	66.67	Montes de Oca
Total general	3	100.00	Montes de Oca

Tabla 30. *Matriz origen-destino, de personal teletrabajador en el extranjero.*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

De lo anterior se rescatan aspectos relevantes como que estas personas teletrabajadoras pertenecen a 27 cantones de cuatro provincias: San José, Alajuela, Cartago y Heredia. Además, de estas últimas tres provincias, hay más concentración de personas teletrabajadoras residentes en los cantones centrales. Mientras que el caso de la provincia de San José, es diferente, la constante, es que hay mayor concretación de personas teletrabajadoras residentes en el mismo cantón de la Sede Central de la UNED, es decir Montes de Oca.

También, se encuentra que un 91.9% de la población teletrabajadora pertenece a 21 de 31 cantones pertenecientes a la GAM, es decir un 67.7% de los cantones de residencia de las personas teletrabajadoras forman parte la GAM; la cual se caracteriza por poseer problemas de movilidad urbana, a tal punto que:

“Las congestiones diarias que se dan en hora pico día tras día en la GAM con regularidad llevan a un colapso de la red vial y no solo deterioran el estado de las carreteras sino también resultan en una pérdida inmensa de tiempo y capital, y empeoran masivamente la calidad de vida de las personas” (Koepff, 2015, p. 2).

De acuerdo con el origen-destino puntualizado arriba, demuestra que la variable distancia no es un factor determinante para que las personas se acojan

a la modalidad de teletrabajo, puesto que la población teletrabajadora disminuye conforme viven más lejos de la Sede Central de la UNED, y en contraste hay mayor densidad poblacional mientras más cerca residen del trabajo, obedeciendo a una situación de congestión vial, ya que son residentes y/o viajan por zonas con alto caos vial.

4.4.8. Contribución del teletrabajo a medidas de movilidad urbana: Restricción vial

El congestionamiento vial presentado principalmente en la GAM del país, ha propiciado la implementación de estrategias que descongestionen el tráfico vehicular; por ejemplo, en el año 2012 entró en vigencia el Decreto Ejecutivo N°37370-MOPT con respecto a la restricción vehicular como una manera de regular y controlar la circulación y transporte por los caminos públicos. El área que regula la restricción vehicular horaria aplica:

“Dentro del área conformada por el Bulevar de Circunvalación (Ruta Nacional No. 39); la Radial La Uruca (Ruta Nacional No. 108) y la Carretera La Uruca-Calle Blancos (Ruta Nacional No. 100). Incluye las rutas nacionales antes mencionadas y las rutas provenientes de estos sectores hacia el centro de San José y viceversa e, inclusive, la totalidad del área comprendida dentro de la delimitación territorial que se origina como resultado de la demarcación que establecen las rutas nacionales números 39, 100 y 108 antes descritas, ligadas entre sí” (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2019).

La siguiente figura muestra el área de restricción:



Figura 26. Área de regulación de restricción vial

Fuente: (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2019)

El horario de aplicación es de “lunes a viernes, inclusive, en el período comprendido entre las 06:00 horas y las 19:00 horas según el número final (último dígito) de la respectiva placa de circulación” (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2019):

Día de restricción	Placa
Lunes	1 y 2
Martes	3 y 4
Miércoles	5 y 6
Jueves	7 y 8
Viernes	9 y 0

Tabla 31. Días de restricción vehicular en Costa Rica

Fuente: (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2019)

Siendo así, se logró determinar que las 98 personas teletrabajadora con vehículo propio, generan un efecto positivo sobre las medidas de mejoramiento de la movilidad urbana, tal como lo es la restricción horaria vehicular.

Al respecto, un 60.20% equivalente a 59 personas se encuentran en teletrabajo, los días que poseen restricción vehicular, esa situación promueve que las personas no utilicen los automóviles dicho día para desplazarse a la UNED o bien que tomen rutas alternas, las cuales pueden ser más extensas.

Por cuanto, la terminación de placa más frecuente es la terminada en 7. Sin embargo, el día que hay más vehículos con restricción es el lunes y jueves con un 24.5% y 23.5% respectivamente, tal como se muestra en la tabla 32.

Días	Valor	
	Absoluto	Relativo
Lunes	24	24.5
Martes	18	18.4
Miércoles	14	14.3
Jueves	23	23.5
Viernes	19	19.4
Total	98	100.0

Tabla 32. *Teletrabajadores con vehículo por días de restricción vehicular.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

A excepción del jueves (39.1%), es constante que las personas teletrabajen los días que poseen restricción de placa vehicular. Por ejemplo: un 75% de personal teletrabajador con restricción los lunes, teletrabaja dicho día; el martes lo hace un 66.7%; mientras que el miércoles corresponde a un 57.1% y el viernes un 63.2%.

Los días que es más frecuente el teletrabajo teniendo restricción de placa son los lunes, martes y viernes; y en menor porcentaje los miércoles y jueves, tal como se muestra en la siguiente tabla 33.

Días	Valor	
	Absoluto	Relativo
Lunes	18	30.5
Martes	12	20.3
Miércoles	8	13.6
Jueves	9	15.3
Viernes	12	20.3
Total	59	100,0

Tabla 33. *Cantidad de teletrabajadores con vehículo propio en teletrabajo los días de restricción de placa a la semana*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

4.4.9. Descongestionamiento de parqueo institucional

En la siguiente figura 26 se muestra gráficamente el efecto del teletrabajo de la UNED en relación con el parqueo institucional.



Figura 27. Efecto del teletrabajo UNED en el parqueo institucional

Fuente: Elaboración propia, (2019).

La UNED posee “2726 funcionarios” (Picado L. , 2018), los cuales se encuentran distribuidos en la Sede Central de la UNED, sedes y subsedes, no obstante, las oficinas centrales concentran mayor cantidad de funcionarios y registros con marchamo institucional, lo cual es desproporcional con respecto a la cantidad de espacios disponibles para estacionar, dado que actualmente, se cuenta con 130 espacios de parqueo vehicular para uso de funcionarios; que representa un 74.29% del total de espacios para estacionar, ya que el otro 25.71% está destinado para uso de autoridades, visitas, y personas con discapacidad.

Por cuanto, evidentemente, existe un problema institucional de acceso vehicular; ya que se encuentra 1152 funcionarios de la Sede Central registrados con marchamo, lo que equivale proporcionalmente a 1 estacionamiento por cada 9 marchamos. En la tabla N°34 se refleja la distribución del estacionamiento institucional de la Sede Central.

Cantidad de espacios	Cantidad	Valor porcentual
Parqueo edificio ECEN	27	15.43
Parqueo ECEN Ley 7600 ⁹	1	0.57
Parqueo Director ECEN ¹⁰	1	0.57
Parqueo Edificio Servicio Médico	7	4.00
Parqueo Directora IEG ¹¹	1	0.57
Parqueo Norte (Visitas) ¹²	16	9.14
Parqueo Norte (Funcionariado)	16	9.14
Parqueo oficinas centrales	80	45.71

9 Corresponde a un espacio fijo o reservado

10 Corresponde a un espacio fijo o reservado

11 Corresponde a un espacio fijo o reservado

12 Corresponde a un espacio fijo o reservado

Parqueo oficinas centrales (Ley 7600) ¹³	4	2.29
Parqueo oficinas centrales (autoridades) ¹⁴	22	12.57
Total general bruto	175	100.00
Total general neto ¹⁵	130	

Tabla 34. *Distribución parqueos Sede Central UNED*

Fuente: (Elaboración propia, 2018)

Esta es una razón por la que un 55.3% de las personas decidieron acogerse al teletrabajo y por las que el 50% de las jefaturas aseguraron le solicitaron la incorporación a la modalidad. No obstante, la modalidad no elimina esta situación, pero si contribuye a mitigarla, al menos en los días que más se realiza el teletrabajo (lunes y viernes) según lo refleja la tabla N°35, ya que, institucionalmente el cambio no es sustantivo por la demanda de espacios para estacionar. La aseveración anterior obedece a que, de los 123 teletrabajadores valorados, un 79.7% cuentan con vehículo particular (ver tabla N°23), lo que significa que en promedio por día disminuye la demanda de 49 estacionamientos, y a la semana se traduce en 245 campos. Eso se visualiza en la siguiente tabla.

Día de teletrabajo	Cantidad de teletrabajadores	Valor relativo
Lunes	61	24.9
Martes	39	15.9
Miércoles	42	17.1
Jueves	45	18.4

13 Corresponde a un espacio fijo o reservado

14 Treinta y tres autoridades tienen derecho a uso de espacio de parque vehicular, entre ellos son: Rector, Vicerrectores, Concejales y Directores.

15 Contiene la suma de espacios de uso para funcionarios.

Viernes	58	23.7
Total	245	100.0

Tabla 35. *Cantidad de personas teletrabajadoras con vehículo particular, según el día de teletrabajo*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

De tal manera, la proporción de funcionarios sin acceso al parqueo institucional diariamente representa 1:8.

En otro contexto, la figura 28, muestra los efectos generados por el Programa de Teletrabajo sobre la huella de carbono y consumo de combustible, a partir de que el personal con vehículo¹⁶, ha dejado de desplazarse de uno a cinco días a la semana.

¹⁶ Vehículos propios que son usados para traslado a las instalaciones de la organización.



Hallazgos

¿En qué medida el Programa de Teletrabajo ha contribuido a la disminución de la huella de carbono y consumo de combustible?



Figura 28. Contribución del teletrabajo UNED a la disminución de la huella de carbono y consumo de combustible

Fuente: (Elaboración propia, 2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

4.4.10. Efecto sobre la huella de carbono

Los hallazgos mostrados en la figura 27, partieron de la aplicación del método cuantitativo y la percepción de los teletrabajadores en cuánto a la reducción de la huella de carbono y el ahorro de consumo de combustible.

El fenómeno del cambio climático es un problema de índole global debido a la emisión de gases contaminantes en la atmósfera, lo cual implica “una amenaza para la humanidad y la acción internacional” (Dirección de Cambio Climático, 2018) por lo tanto, ocupa que:

“tanto los países industrializados, como las economías emergentes y todas las restantes naciones desarrollen estrategias orientadas a mejorar las condiciones nacionales y globales para mitigar y adaptarse. Esto, dado que los impactos se sentirán en todas partes independientemente de la contribución histórica de cada país a la concentración de gases de efecto invernadero (GEIs) en la atmósfera” (Dirección de Cambio Climático, 2018).

Entre los gases contaminantes se encuentran “dióxido de carbono, metano, óxido nitroso y otros, provocados exclusivamente por actividades humanas” (Dirección de Cambio Climático, 2018). Esto nos afecta en la elevación de temperaturas que a su vez provocan:

- Cambios abruptos en el patrón de lluvias, con sequías prolongadas en unas regiones y fuertes inundaciones en otras.
- La amenaza a la vida humana debido a los fenómenos climatológicos.
- Daño en cultivos
- Amenazan los ecosistemas de agua dulce y salada

- Aumento de enfermedades, principalmente las cardiorrespiratorias, debido a la intensidad y duración de las olas de calor.
- Propagación de enfermedades infecciosas como el dengue, la malaria, el cólera y el paludismo, así como el cáncer en la piel y los problemas oculares.
- Impactos urbanos reflejados en la disponibilidad de agua para generación hidroeléctrica, sistemas de riego, acueductos y alcantarillados (Dirección de Cambio Climático, 2018).

Las afectaciones antes mencionadas son algunos ejemplos del deterioro en el ecosistema y las personas por esos gases contaminantes. Y una de las actividades humanas que perpetúan esta situación, es la flotilla vehicular. Según el Estado de la Nación “Costa Rica es uno de los países latinoamericanos con más vehículos por mil habitantes (231 unidades)”. El “sector transporte es responsable del 66% del consumo de hidrocarburos y del 54% de las emisiones de carbono en el país”. Añade que, “el autobús (34%) y el vehículo privado (33%) son los principales medios para trasladarse al trabajo” y aunado a eso “el 50% de los trabajadores laboran en un cantón diferente al de su lugar de residencia” (Estado de la Nación, 2018, p. 227).

En esa línea, antes del 2015, las 123 personas que se incorporaron al teletrabajo se movilizaban diariamente, hacia las instalaciones de la UNED, mediante diferentes medios de transporte, contribuyendo así, a la emisión de gases contaminantes. Pero a partir de esa fecha a población lo hizo desde dos opciones existentes en la UNED; domiciliar¹⁷ y móvil¹⁸, lo cual les evita el desplazamiento de uno a cinco días; siendo el principal tipo de teletrabajo

¹⁷ Teletrabajo domiciliar implica trabajar a distancia directamente desde las residencias.

¹⁸ Teletrabajo móvil conlleva realizar las labores desde el domicilio y distintos lugares, ya que, las funciones así lo requieren.

realizado es domiciliar (90.2%). Esto quiere decir que, es más común la movilización del domicilio a la UNED y una minoría debe trasladarse a otros puntos del país por motivos laborales.

Tipo	Cantidad	Valor relativo
Domiciliar	111	90.2
Móvil	12	9.8
Total general	123	100.00

Tabla 36. *Tipo de opción de teletrabajo*

Fuente: (Elaboración propia, 2018), a partir de la base de datos del Programa de Teletrabajo UNED.

En el 2015 el transporte contribuyó a la generación de 4.827,5 gigagramos de dióxido de carbono (IMN-Minae, 2015) citado por el (Estado de la Nación, 2018, p. 242) Además, se encontró que ese sector es el responsable del 54% de todas las emisiones del país y, que el 41% provino de los vehículos particulares (Minae y PNUD, 2015) citado por el (Estado de la Nación, 2018, p. 242); lo cual significa que a menor uso de medios de transporte contaminantes, más se reduce la huella ecológica.

Por eso, en los sucesivos apartados se evidencia que ciertamente el Programa de Teletrabajo es lo que denomina la (Dirección de Cambio Climático, 2018) como “un modelo de desarrollo resiliente y bajo en emisiones”. Esto en lo referente a la emisión de gases de dióxido de carbono y en consumo de combustible; lo que permite concebir al objeto de evaluación como una estrategia de gestión amigable con el medio ambiente. A continuación, los principales hallazgos.

- Al 31 de diciembre del 2017, 98 teletrabajadores con vehículo propio estuvieron bajo la modalidad durante año y ocho meses.
- Lo anterior, se traduce en promedio 433 días efectivos de trabajo.

- En promedio, los días reales de teletrabajo han sido 217 días. Donde la menor cantidad de días trabajados en la modalidad corresponde a 49 y máximo se han realizado 604 días de teletrabajo.
- Mientras que, en promedio, los días presenciales fueron 219 días. El menor día de trabajo presencial fue 0 días y máximo 438 días.
- La suma de días de teletrabajo entre todos los teletrabajadores es de 241 días a la semana. Esto representa que la media de teletrabajo por día corresponde a 49 personas o lo que significa igual a que esa misma cantidad de personas diariamente dejan de trasladarse para trabajar.
- Se estimó un traslado diario de 33.8 km, al promediar las distancias recorridas por el personal teletrabajador del domicilio a la Sede Central de la UNED y viceversa.

Bajo ese panorama, la huella de carbono se calculó de la siguiente forma:

Fórmula para calcular la emisión de dióxido de carbono equivalente

$$\text{Emisión de dióxido de carbono equivalente} = L * 2231 \text{ kgCO}_2/\text{L}$$

Donde:

- Factor de emisión de combustible: 2231 KgCO₂/L

Aproximadamente, los 98 teletrabajadores con vehículo propio generan en promedio un desprendimiento diario de dióxido de carbono correspondiente a 14.4 Kg CO₂ equivalente.

En esa vía, dado que estas personas laboran híbridamente, cuando lo hacen presencialmente, emiten diariamente a la atmósfera cerca de 3909.8Kg de CO₂ equivalente; lo cual significa cerca de 39.9 Kg CO₂ *per cápita* a la semana en promedio; sin embargo, al estar teletrabajando dejan de producir en promedio alrededor de 40.9 Kg CO₂ diarios por persona. La Tabla N°37 visualiza la comparación de emisiones *per cápita* con y sin el Programa de Teletrabajo.

Emisión Diaria de Kg de CO ₂	Con Programa de Teletrabajo				Sin Programa de Teletrabajo
	Emisión de Kg de CO ₂ en los días presenciales (semana)	Reducción de las emisiones de Kg de CO ₂ los días de TT (semana)	Promedio de emisiones de Kg de CO ₂ durante el período	Promedio reducción periódica de emisiones de Kg de CO ₂	Total de emisiones de Kg de CO ₂
14.4	39.9	40.9	3322.9	3567.7	6890.6

Tabla 37. *Cálculo comparativo de emisiones de dióxido de carbono equivalente por combustible generadas en promedio per cápita por el personal teletrabajador con y sin el Programa de Teletrabajo de la UNED durante el período 2015-2017.*

Fuente: (Elaboración propia, 2018)

Congruentemente con lo anterior, si el Programa de Teletrabajo de la UNED no existiera, estas personas habrían generado cerca de un total de 675 281.6 Kg de CO₂ equivalente (ver tabla N°38), sin embargo, con la implementación de la modalidad se ha contribuido a evitar la producción de aproximadamente 349 635.1 Kg CO₂ equivalente, en un período de tiempo relativamente corto (1.8 años en promedio), lo que corresponde a que desde el período que iniciaron a la modalidad y hasta el 31 de diciembre del año 2017 se emitiera cerca de 325 642.5 Kg CO₂ equivalente.

Los resultados son concluyentes, sin la existencia del Programa de Teletrabajo la cantidad de CO₂ equivalente que se distribuiría en nuestro territorio nacional, por cada kilómetro cuadrado de extensión habría sido cubierto por aproximadamente 13.2 Kg CO₂/Km² de gases contaminantes; no obstante, esta cifra se reduce a la emisión de alrededor 6.4 Kg CO₂/Km²; lo que representa cerca

de un 51.8% del total, o el equivalente a decir que, el Programa contribuyó a la emisión de un 48.2% del carburante de dióxido de carbono, al evitar que las personas se desplazarán los cinco días laborales al sitio de trabajo.

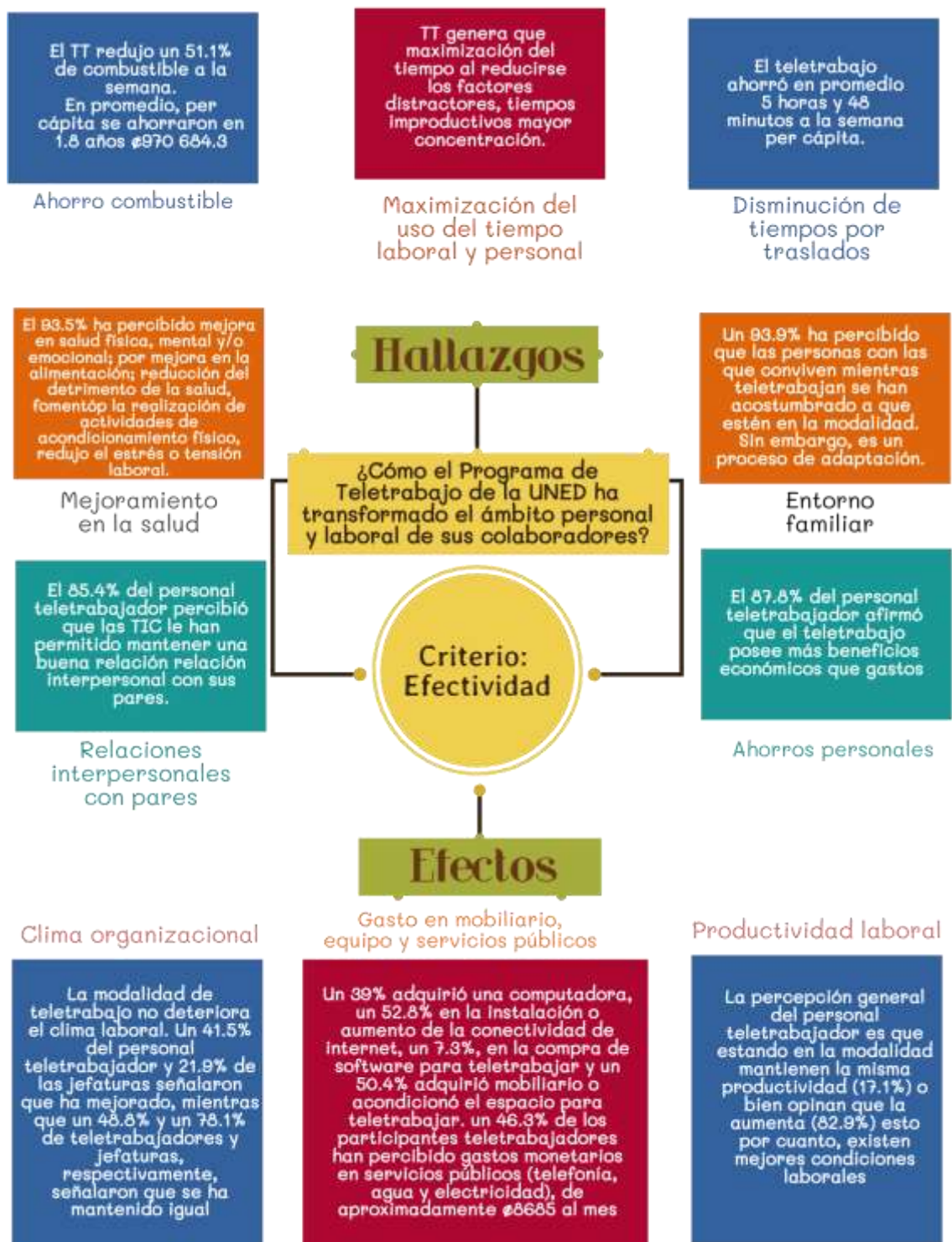
Emisión Diaria de Kg de CO ₂	Con Programa de Teletrabajo				Sin Programa de Teletrabajo
	Emisión periódica de Kg de CO ₂ en los días presenciales	Reducción periódica de las emisiones de Kg de CO ₂ los días de TT	Total de emisiones de Kg de CO ₂ durante el período	Reducción de total de periódica de emisiones de Kg de CO ₂	Total de emisiones de Kg de CO ₂
1412.3	3909.8	4010.1	325 642.5	349 635.1	675 281.6

Tabla 38. *Cálculo comparativo de emisiones de dióxido de carbono equivalente por combustible generadas en total por el personal teletrabajador con y sin el Programa de Teletrabajo de la UNED durante el período 2015-2017.*

Fuente: (Elaboración propia, 2018)

4.5. Interrogante 2. ¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado el ámbito personal y laboral de sus colaboradores?

La interrogante evidenció los logros alcanzados por la modalidad de teletrabajo en las condiciones de vida personal y laboral de quienes teletrabajan.



Fuente: Elaboración propia, (2020).

4.5.1. Efecto sobre el consumo de combustible

La figura 27, sintetiza los resultados de esta categoría de análisis. En seguida se amplían los principales hallazgos encontrados:

- Se parte de que los vehículos no son usados por terceras personas en el día o los días de teletrabajo y que siempre realizaron teletrabajo.
- En promedio los vehículos de los teletrabajadores consumieron 0.2 litros de combustible por kilómetro. El rango máximo de consumo de litros de combustible diario es de 23.8 litros para un desplazamiento diario de 297.5 km, mientras que el menor desplazamiento (1.4 km por día) consumió 0.1 litros/km diarios (esto a excepción de 7 funcionarios que teletrabajan 5 días a la semana y que, por tanto, no consumen carburantes para efecto del traslado).
- Cada día de traslado del domicilio a la Sede Central de la UNED y viceversa se traduce en el consumo promedio de 6.5 litros de combustible por kilómetro diario.
- El Programa de Teletrabajo contribuye a una reducción en promedio de un poco más del 51.1% del consumo de combustible que podría gastarse a la semana, tal como se muestra en la tabla N°39.

Sin Programa de teletrabajo	Con Programa de teletrabajo	
Consumo de combustible sin Programa de Teletrabajo a la semana	Consumo de combustible en días presenciales a la semana	Ahorro de litros de combustible en los días de teletrabajo a la semana
35.9 litros	17.9 litros	18.3 litros

Tabla 39. Efecto del Programa de Teletrabajo en el consumo de combustible aproximado en promedio *per cápita* a la semana.

Fuente: Elaboración propia, (2018).

La tabla N°40 muestra como el Programa de Teletrabajo ha contribuido en que las personas beneficiarias con vehículo ahorren significativamente en el consumo de combustible. Siendo así, la media de 1.8 años indica que en conjunto los teletrabajadores se han economizado la compra total de 1797.4 litros de combustible.

Sin Programa de teletrabajo	Con Programa de teletrabajo	
Consumo de combustible sin Programa de Teletrabajo durante el período	Consumo de combustible en días presenciales durante el período	Ahorro de litros de combustible en los días de teletrabajo durante el período
3480.2 litros	1752.5 litros	1797.4 litros

Tabla 40. *Cálculo comparativo del efecto del Programa de Teletrabajo en el consumo de combustible de la totalidad de las personas teletrabajadoras durante el período 2015-2017*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

4.5.2. Ahorro en consumo de combustible

El costo para las personas trabajadoras por motivo de la congestión en la GAM representa alrededor de un 3.8% del PIB (cerca de 2.527 millones de dólares) (Estado de la Nación, 2018, p. 242). Ese mismo autor afirma que "los cantones con mayores costos totales son San José, Desamparados, Alajuela, Heredia, Goicochea, Cartago. La Unión y Vásquez de Coronado, pero en términos per cápita los más afectados son Barva, Vásquez de Coronado, Moravia y San Pablo" (Estado de la Nación, 2018, p. 242). Todos los anteriores son sitios a los que pertenece gran parte de la población participante, de ahí la valoración del ahorro experimentado por las personas teletrabajadoras con vehículo.

Para determinar este efecto se promedió el costo del combustible súper regular y diésel, tomando como valor base ₡607¹⁹ por litro. Por lo tanto, en términos económicos se refleja que; el gasto promedio diario *per cápita* en combustible es cercano a ₡3 920.9. Si no se practicara el teletrabajo, podrían tener en promedio un gasto de combustible semanal cercano a ₡19 604.4; mientras que al teletrabajar gastan en promedio a la semana ₡10 854.7, por lo que actualmente se están ahorrando a la semana un promedio de ₡8 749.7 en traslado aproximadamente. La tabla N°41 demuestra estos resultados.

Con Programa de Teletrabajo			Sin Programa de Teletrabajo		
Gasto diario	Gasto semanal días presenciales	Ahorro semanal por TT	Gasto semanal 5 días laborales	Ahorro total en el período	Gasto total en el período sin TT
₡ 3 920.9	₡10.854.7	₡8 749.7	₡19.604.4	₡970 684.3	₡1 655 543

Tabla 41. Efecto del Programa de Teletrabajo en el ahorro de combustible *per cápita* de los teletrabajadores durante el período 2015-2017.

Fuente: (Elaboración propia, 2018)

En suma, el efecto que el Programa de Teletrabajo ha tenido sobre el consumo de combustible refleja un ahorro económico de aproximadamente ₡95 127 066.6; mientras que sin el Programa de Teletrabajo hubiese sido un gasto cercano a ₡160 587 758.2. Esto representa un ahorro del 59.2%; mientras que el gasto total de los teletrabajadores en compra de combustible durante la modalidad significa un 40.7%. La tabla N°42 muestra dicho hallazgo.

	Concepto	Total
Comparación	Gasto diario de combustible	₡384 247

¹⁹ La fecha de referencia fue el 04/04/2018.

Con Programa de Teletrabajo	Gasto semanal días presenciales	€1 063 762
	Ahorro semanal por la modalidad	€857 472
	Gasto total durante el período de Teletrabajo	€65 460 691
	Ahorro total en el período	€95 127 067
Sin Programa de Teletrabajo	Gasto semanal de combustible los cinco días laborales	€1 921 235
	Gasto total en el período	€160 587 758

Tabla 42. Efecto del Programa de Teletrabajo en el ahorro total aproximado de combustible en el grupo de personas teletrabajadoras con vehículo.

Fuente: (Elaboración propia, 2018).

4.5.3. Maximización del uso del tiempo laboral y personal

La optimización del uso del tiempo laboral es un efecto esperado del teletrabajo, ya que esto conlleva a una mayor eficiencia laboral. En ese entendido, a continuación, se muestran los resultados encontrados.

A nivel laboral se perciben resultados positivos en cuanto a la maximización del tiempo laboral, esto por cuanto, las personas teletrabajadoras refieren que, al existir menos distractores en el domicilio, tiene un mayor rendimiento laboral:

“Si hay una conversación ya usted se queda escuchando o alguien llegó y te dejó algo, te pones hablar con el compañero que está a la par porque son cosas que pasan, en la casa no, ayer en la casa hice lo que aquí hago en dos o tres días. Yo lo veo como un aprovechamiento del tiempo” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

El aprovechamiento del tiempo laboral está estrechamente vinculado con una mayor concentración, esto por cuanto les permite a las personas tener menos

lapsos de dispersión (improductivos) para la realización del trabajo, y que al final recae en la productividad de la persona; en sentido mencionan:

“Es muy diferente si yo estoy en mi casa, yo me pongo a trabajar a las 8 de la mañana y me levanto a las 9 a.m., de 8:00 a.m. a 9:00 a.m. nadie me saludó, nadie me dijo jale a comprar café, nadie me dijo jale a desayunar, ya fui al baño y alguien se quedó hablando conmigo en el baño; a nivel de interrupciones, de concentración, me puedo sentar y no me voy a mover de 8:00 a.m. a 9:00 a.m. es una hora productiva que cuando usted viene a la oficina, si usted es realista eso no es una hora productiva, su productividad empieza de 9:00 a.m. a 10:00 a.m. que se sentó y hasta el mediodía, y eso si nadie le dijo jale al súper, jale a ASEUNED, voy a ir donde la doctora, por si quieres acompañarme, no sé un montón de cosas; a nivel de productividad tengo menos chance que alguien me interrumpa cuando estoy haciendo algo al estar aquí” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1).

El 78% del personal teletrabajador aseguró que una de las razones por las cuales se acogieron al teletrabajo es por mejorar la concentración laboral. Asimismo, el 99.2% de ellos ha experimentado mejor concentración estando en la modalidad. Este efecto también es percibido por las jefaturas quienes en un 78.2% afirmaron que han notado que la concentración del personal teletrabajador se ha beneficiado. El ambiente laboral presencial, tiene una dinámica de socialización más constante y directa, lo cual influye en la concentración y el tiempo productivo real, contrario a los espacios de teletrabajo, de índole más privada e incluso solitaria, lo cual es influyente en el rendimiento y cumplimiento de los objetivos: “nosotros que estamos en oficina abierta es una calamidad porque hay conversaciones por todo lado, suenan los teléfonos, entra gente, sale gente, saludan o te piden una cosita, estás trabajando te llaman o te hablan [presencialmente]” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3), lo cual es influyente en el rendimiento laboral. Siendo así, las oficinas son áreas que

cuentan con muchos factores distractores “Nosotros somos una dirección de 52 personas, imagínese todas esas personas en un mismo lugar, conversando al mismo tiempo (Comunicación verbal, jefatura, taller 1), aunado a eso se menciona:

“No es fácil estar en la oficina, la dinámica implica hablar más, coordinar más, en la oficina se revisó 3 informes, yo en teletrabajo reviso 6 porque la administración del tiempo permite hacer ese ejercicio, por tanto, es mayor el rendimiento, puedo hacer más tareas, puedo cumplir con más objetivos” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

Por otra parte, también se menciona que contar con mayor aprovechamiento del tiempo influye en la calidad de los productos que se entregan, en ese sentido se menciona:

“También ayuda a la calidad de los productos que uno hace, da más chance de revisar otros documentos, a veces da tiempo para investigar otras cosas. Luego, no es lo mismo leer en la oficina que en la casa, en la casa leo mucho más rápido” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

En cuanto a la optimización del uso del tiempo personal también es un efecto positivo del teletrabajo; para la realización de actividades de interés personal como la realización de ejercicios antes de iniciar o después de terminar el horario laboral “si la jornada empieza a las 8, se puede salir a las 7 de la mañana a caminar con el perro” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1),

Ese tipo de actividades que realizan en los tiempos libres lo relacionan con un mejoramiento en la salud física:

“Yo bajé de peso estando en teletrabajo, por lo menos unos cuatro kilos, en este año. Parte de la lógica como todo se articula, como saco a pasear al perrito, apenas termino de teletrabajar, para

cambiar de chip, entonces di camino más, entonces si no llueve estoy en el parque con él y me pongo a jugar o le doy una vuelta a todo el residencial, cosa que antes no hacía jamás” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 3).

Asimismo, la mayor disponibilidad de tiempo, y la cercanía de locales de ejercitación física cerca de los domicilios les propicia realizar actividades físicas, al respecto se afirma “Ana decía que a ella le queda cerca un gimnasio, y eso le facilita ir. En mi caso, he usado el tiempo de traslado, haciendo ejercicio, sobre todo en la tarde” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Esas son actividades que las personas teletrabajadoras y presenciales reconocen con una ventaja de la modalidad de teletrabajo, ya que, dependiendo del congestionamiento vial, la distancia y tiempos de desplazamientos de la casa a la UNED y viceversa son horas improductivas que interfieren en la realización de actividades de interés personal, al respecto se menciona:

“Yo siento que me muero, porque yo duro 5 horas en servicio público diarias, paso 5 horas de mi vida en un bus y cuando llueve, o hay un accidente de tránsito, esas cinco horas se alargan y yo llego a la casa nada más a alistar todo y ni siquiera me da tiempo de hacer comida, porque ya es hora de acostarse y me estresa muchísimo y no da tiempo de hacer lo que una quiere o sea a mí me gusta pintar, pero yo pinto fines de semana” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 5).

A continuación, se brinda un análisis comparativo del comportamiento de estas personas, a dos años de acogerse a la modalidad. Para esto se tomó como la encuesta realizada a los teletrabajadores. En seguida, se presentan algunas de los hallazgos obtenidos.

Un 34.1% de los teletrabajadores antes de teletrabajar no realizaban actividades cerca de la residencia como estudiar, trabajar, visitar familiares, actividades recreativas, deportivas, artísticas. Mientras que el 65.9% si efectuaba

alguna o varias de estas. A continuación, se presentan la distribución por actividad. Con la incorporación del personal a la modalidad, las estadísticas cambiaron favorablemente de manera que solo un 5.7% del personal continuó sin realizar algún tipo de actividad.

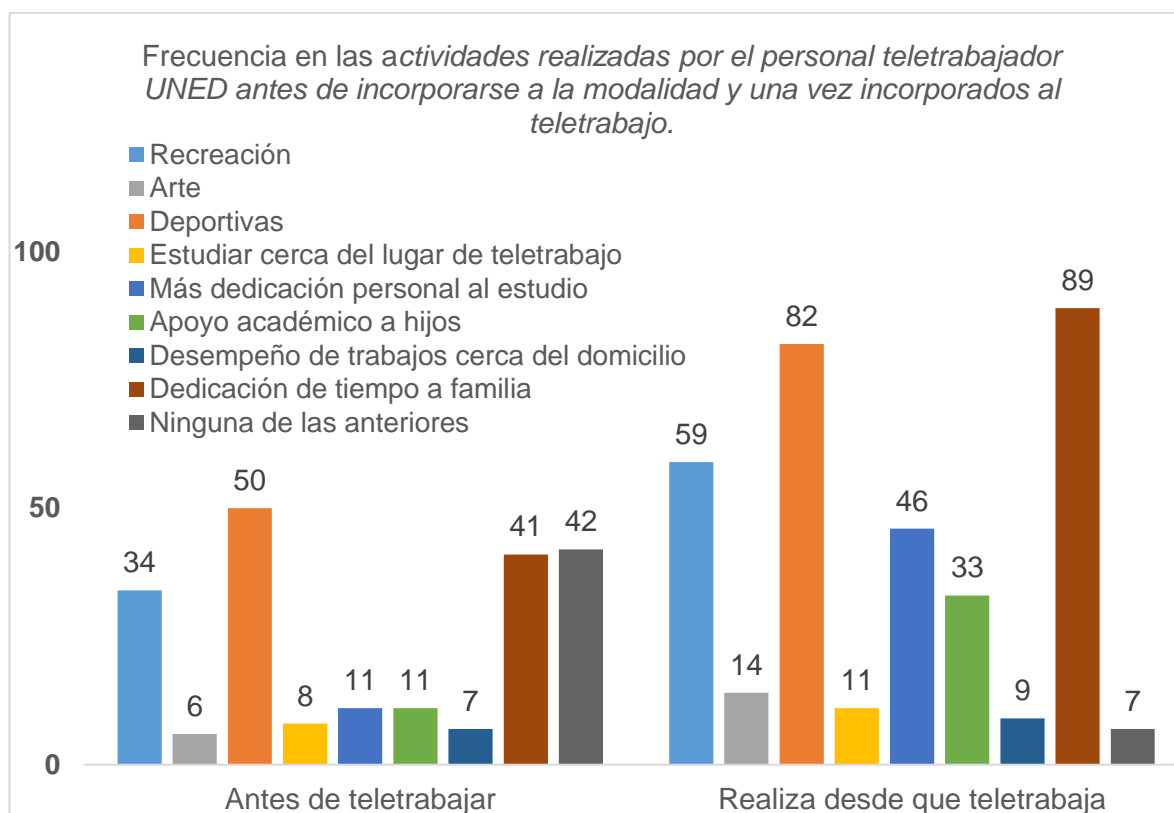


Figura 29. Frecuencia en las actividades realizadas por el personal teletrabajador UNED antes de incorporarse a la modalidad y una vez incorporados al teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

También, se rescata que los padres de familia han aprovechado el tiempo personal disponible para el apoyo académico de los hijos en etapa escolar o bien en sus propios estudios. Igualmente, incrementó la dedicación de tiempo a familia, amistades o personas importantes en la vida de ellos.

Las actividades más sobresalientes son las de dedicación de tiempo a la familia, deportivas y recreativas. Esto representa un cuidado a la salud física y mental del personal teletrabajador.

4.5.4. Contribución del teletrabajo a la disminución de tiempo por traslados

Esta es una variable de análisis emergente y comprende el efecto de la modalidad en la reducción de tiempos improductivos por duración en traslados del domicilio a la institución y viceversa. El 71.9% de las jefaturas señalaron que el tiempo por desplazamiento del hogar al trabajo y viceversa es una de las razones por las que les solicitaron acogerse al teletrabajo.

Se obtuvieron los resultados de 121 personas. Los principales hallazgos son los siguientes:

El tiempo de traslado de un punto a otro depende de variables como la distancia recorrida y congestión vial. La hora de salida de los teletrabajadores del domicilio a la UNED es mínimo a las 4:00 a.m. y máximo a las 8:00 a.m. La hora de salida de los teletrabajadores de la UNED al domicilio es mínimo a las 3:00 p.m. y máximo a las 6:00 p.m.

La duración en traslados del domicilio a la Sede Central de la UNED, es decir, en las mañanas, es de mínimo 8 minutos y máximo de 3 horas. Siendo el tiempo promedio de 1 hora y 1 minuto.

La duración en traslados de la Sede Central de la UNED al domicilio, correspondiente a las tardes es de mínimo 12 minutos y máximo de 3 horas, 25 minutos. Siendo el tiempo promedio de 1 hora y 24 minutos.

El tiempo mínimo diario de una persona trasladándose del domicilio a la Sede Central de la UNED y viceversa son 25 minutos, mientras que, el tiempo máximo diario de traslado son 6 horas y 25 minutos. Siendo el tiempo promedio de duración en traslados diarios de 2 horas, 24 minutos.

La tabla N°43 muestra el efecto del teletrabajo en la reducción de tiempo (5 horas y 48 minutos semanales) por desplazamientos para laborar en la población beneficiaria.

Sin	Con
Programa de teletrabajo	Programa de teletrabajo
Tiempo promedio en desplazamiento	Tiempo promedio ahorrado en desplazamiento
11 horas	5 horas y 48 minutos

Tabla 43. Efecto del teletrabajo aproximado en la reducción del tiempo por desplazamiento a la semana, per cápita.

Fuente: Elaboración propia, (2018).

La tabla N°44 muestra como el teletrabajo ha influido en los beneficiarios directos del Programa, donde en promedio la población teletrabajadora se ha desplazado los días presenciales la mitad del tiempo de lo que significaría trabajar 100% presencial. Esto representa que, durante todo el tiempo de teletrabajo de estas personas, se han desplazado el equivalente a 20 días.

Sin	Con
Programa de teletrabajo	
Tiempo promedio en traslado en días efectivos de trabajo	Tiempo promedio ahorrado durante la modalidad
40 días	20 días

Tabla 44. Efecto del teletrabajo aproximado en la reducción del tiempo por desplazamiento en un promedio de año y ocho meses

Fuente: Elaboración propia, (2018).

4.5.5. Mejoramiento de la salud

Las personas teletrabajadoras afirman que el teletrabajo trae consigo beneficios que mejoran la calidad de vida, comprendida desde varias aristas: la salud física, mental y a nivel familiar.

Según la constitución de la Organización Mundial de la Salud, conceptualiza la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. En el sentido laboral, las organizaciones deben preocuparse porque el trabajo no sea un factor que deteriore la salud de sus colaboradores, ya que esto aparte de afectar a la persona, genera pérdidas económicas a las mismas organizaciones, por ejemplo: “la depresión y la ansiedad tienen unas repercusiones económicas importantes: se ha estimado que cuestan anualmente a la economía mundial US\$ 1 billón en pérdida de productividad” (Organización Mundial de la Salud, 2017).

Cuando se habla de salud de las personas trabajadoras no solamente se hace referencia a los riesgos que estas pueden sufrir en el espacio de trabajo, sino también a factores individuales, contextuales y sociales.

Siendo entonces este un factor tan importante en el desarrollo de una organización y considerando que el recurso humano es el capital más importante de estas. Se evidencian los siguientes resultados con respecto a la salud física, mental y social de las personas teletrabajadoras. Para empezar el 93.5% ha percibido cambios positivos en la salud física y/o mental y/o emocional desde que teletrabaja.

4.5.5.1. Salud física. Del total de la población participante, 31 son casos catalogados como especiales, que consideran a mujeres en estado de embarazo (6), lactancia (6), discapacidad (4) personas con problemas de salud (15).

La salud física no solamente la relacionan con actividades físicas, sino también la asocian a una mejor alimentación. Los locales comerciales cercanos a la Sede Central de la UNED no contribuyen a una alimentación sana como si lo puede ser el hogar “la calidad de la comida, no tener que ir a comprarse un paquete de galletas” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1). El 81.3% señaló que

desde su incorporación a la modalidad han realizado cambios positivos en la alimentación. Lo anterior, obedece a que desde los hogares se cuenta con mayor facilidad de comer alimentos sanos y se es menos propensos a consumir comidas rápidas o poco nutritivas.

Así también, para las personas teletrabajadoras que poseen enfermedades, ha sido beneficioso haberse incorporado en la modalidad, puesto que les permite mejorar las condiciones de salud:

“Desde mi punto de vista personal, hasta mi digestión ha mejorado mil veces, de los mil padecimientos que tenía a nivel digestivo, en este momento no tengo porque puedo tener una mejor calidad de vida, un nivel de estrés mucho más bajo, una muchísima mejor alimentación, es más fácil levantarse abrir la refrigeradora y comer algo; a nivel personal eso me ha beneficiado muchísimo” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1).

Como parte de los beneficios a la salud física se han encontrado cambios positivos en cuanto a disminución de grasa corporal (adelgazamiento saludable) (43.1%); un aumento de grasa corporal (Aumento saludable) (4.9%); reducción de problemas cardiovasculares (9.8%); reducción de problemas respiratorios (11.4%); reducción de enfermedades musculoesqueléticas (17.1%).

El beneficio que genera trabajar desde los hogares y evitar traslados en medios de transporte públicos, es un factor de ergonomía que contribuye a la reducción del detrimento de la salud física de las personas teletrabajadoras:

“Conforme uno va avanzando en la edad va teniendo enfermedades degenerativas. Padezco de la espalda y la rodilla los cuales no me han vuelto a doler desde que trabajo 3 días en mi casa; si hay una mejora en la salud por el teletrabajo, porque no tengo que preocuparme por andar sentada en un bus, en una posición incómoda, tal vez no me dan las piernas porque el asiento de adelante va muy pegado y me da mucho dolor. Si tuviera que venir

5 días a la semana estoy segura de que mi condición física y digestiva sería un fiasco como lo era antes” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1).

Existen condiciones laborales que exponen o vulneran las condiciones de salud de las personas, es por esto que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha destacado una lista de enfermedades profesionales, consideradas como “la relación causal entre la exposición en un entorno de trabajo o actividad laboral específicos, y una enfermedad específica” (Organización Internacional de Trabajo, 2010, p. 7), entre las clasificaciones de enfermedades laborales, se encuentran las enfermedades causadas por agentes físicos y en estas se encuentra la pérdida auditiva causada por el ruido.

Siendo así, se considera que el teletrabajo es un agente preventivo del deterioro de la salud:

“En la salud física y mental es el hecho que en la oficina hay tanto ruido que a veces hay que ponerse los audífonos para poder concentrarse y eso entonces ocasiona un daño a nivel auditivo, ya de hecho ayer estábamos viendo en las noticias que es enorme la cantidad de gente que está empezando a presentar problemas de sordera, precisamente por el uso de los audífonos a un nivel tal, para aislarse del ambiente, entonces te estás haciendo un daño irreversible. En la casa usted no tiene esa situación, usted no se tiene que estar poniendo audífonos, en la oficina si porque estamos tan hacinados que no hay otra opción” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

La salud física también se ve favorecida por la posibilidad de disponer tiempo para actividades de acondicionamiento físico, tal como se menciona a continuación:

“Da tiempo en las mañanas, en mi caso particularmente, a mí me gusta salir a correr, entonces ya tengo más tiempo para salir a correr

en la mañana, llegar a la casa y poder desayunar más tranquilo, que si uno tuviera que desplazarse acá porque tiene que tomar en cuenta las presas” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 5).

Así también, aseguran que el evitar los largos tiempos de desplazamientos les ha permitido aliviar los padecimientos causados por enfermedades del aparato musculoesquelético “no es lo mismo que usted pase 4 horas sentado en un bus, a poderse levantar, caminar, estar en otra posición; en esa parte si yo que estoy con el padecimiento de la espalda, si lo noto” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1).

4.5.5.2. Salud mental. Es un “estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera...” (Organización Mundial de la Salud, 2013).

Las personas pasan gran parte de sus tiempos en el trabajo, el cual es un factor determinante del bienestar general (Organización Mundial de la Salud, 2017). La salud mental de las personas es una variable asociada en la predisposición hacia el trabajo; una persona que no esté satisfecha laboralmente puede tener efectos negativos en su salud. En ese sentido, el teletrabajo ha mejorado la salud mental de las personas teletrabajadoras porque lo asocian directamente con la disminución de tensión y estrés ocasionado por el ritmo de vida diario. Por ejemplo:

“El estrés de venir manejando, la carrera que voy un poco tarde, el otro me pitó; desde ahí ya comienza a mejorar la condición de vida, con por lo menos un día o dos de teletrabajo, que no haya que pasar por ese nivel de ansiedad” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1).

La salud mental de las personas teletrabajadoras se ve beneficiada en el tanto se tenga menos exposición a factores del entorno, especialmente, en tiempos improductivos, antes y/o después de trabajar.

Las situaciones que más generan estrés al tener trabajar en la oficina son las relacionadas al traslado a este lugar donde un 78.8% aseguró un grado de tensión de mucho a muy poco, así como un 79.7% percibe mucha a muy poca tensión y/o estrés el trabajar en la oficina rodeado/a de muchas personas. En cuanto a la supervisión directa sobresale 65.9% que no sienten ningún estado de tensión por trabajar bajo supervisión directa, contra un 29.3% que percibe de mucho a muy poca tensión y/o estrés.

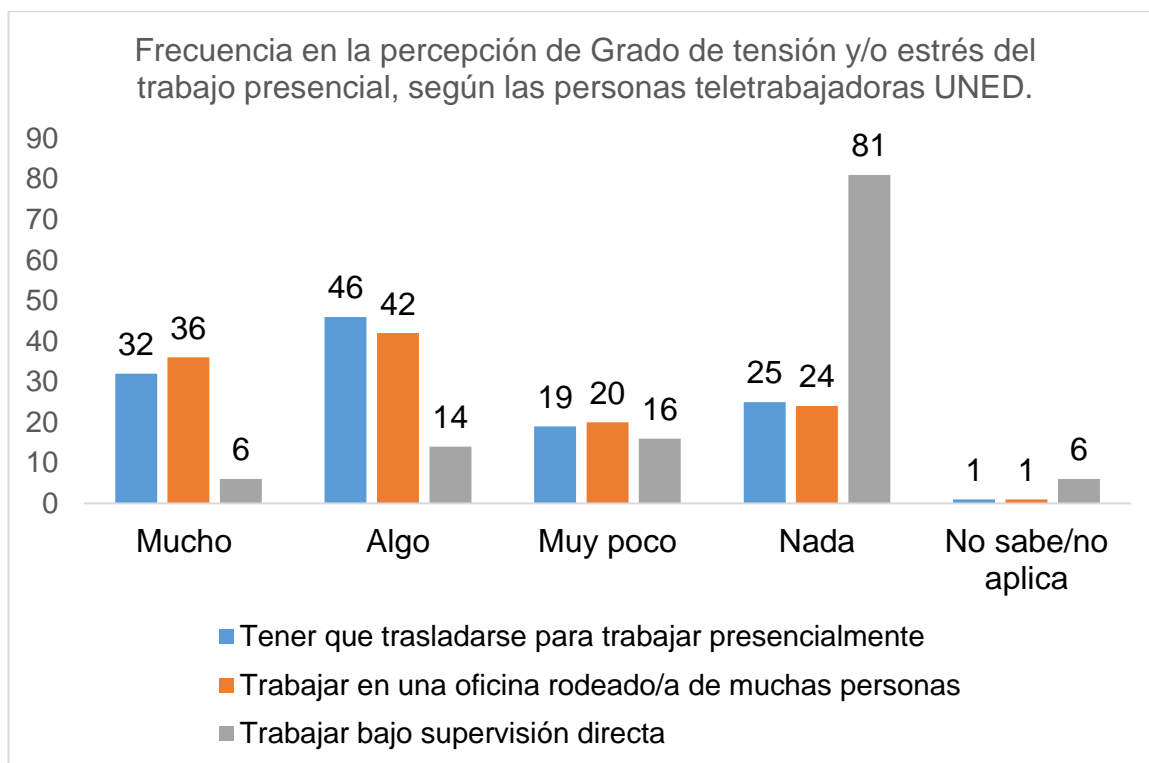


Figura 30. Frecuencia en la percepción de Grado de tensión y/o estrés del trabajo presencial, según las personas teletrabajadoras UNED.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Existe una percepción general, de que la salud mental se ve mejorada debido a la reducción de estrés por los desplazamientos, esto por cuanto, tienen el trabajo en sus propios domicilios, no tienen la tensión de tener que llegar a tiempo, ni tener que exponerse al caos vial:

“Yo vivo relativamente cerca, no hay tiempo de desplazamiento, pero en el fondo la idea es que usted reduce ese estrés en estar en presas, aunque sea poquito, a veces duro bajando 10 o 15 minutos, pero subiendo puedo durar a veces 30 o 40 minutos, dependiendo la cantidad de presa, eso cambia hasta el humor, entonces hay un des-estrés de por medio, al evitar todo eso” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 3).

En esa misma línea, el tiempo de desplazamiento es otro factor causante de estrés, puesto que existe una tensión ocasionada por variables que no pueden ser controlados, como el caos vial y que pueden interferir con las horas de llegada, por ejemplo:

“A nivel personal, yo todas las mañanas vengo estresada, fijándome en el tiempo y en el reloj, a veces pongo (un mensaje) que voy por tal lado, voy por aquí, voy por allá, por la cantidad de presas, y yo casi que estoy durando dos horas, bueno de venida es hora y media, pero de ida si son como dos horas de viaje, entonces son tres horas y media de mi vida diaria, sentada en un carro tratando de llegar. El saber que ya a las 7:30 a.m. estoy lista que me puedo sentar a trabajar y a las 4:00 p.m. ya termino, para mí es menos estrés (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Siendo así, se deduce que con el teletrabajo se siente un mayor control del tiempo para iniciar la jornada laboral, generando así, una reducción de estrés en las personas teletrabajadoras. Aunado a esto, hay una percepción de que la salud mental mejora conforme existe un entorno más tranquilo y desacelerado; lo cual les permite una mayor dedicación a actividades de cuidado personal, ya sea, de tipo físico, recreativo, ocio u de dedicación a la familia:

“Cuando usted tiene más tiempo sabe cómo invertirlo, lo utiliza en un pasatiempo para desestresarse, pasear el perro, salir a caminar simplemente te ayuda, no es lo mismo salir del trabajo con el estrés,

tener que viajar, montarse en un carro, tomar un bus, es como que el ambiente colabora a que te cargues y llegues la casa totalmente cansado; a mí me ha pasado porque son 4 horas de viaje diarios; en la tarde ya se está cansado, está el chiquito lleno de energías y vos estas con batería baja, es un cambio muy grande, de experimentar eso, el tiempo de estar con ellos y dedicártelo a vos, es algo que se diferencia de estar trabajando” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 1).

Aunado a lo anterior, el estado emocional, es un factor de la salud mental que se ve condicionado por el entorno. Este es un efecto positivo que se ha percibido a partir de la modalidad, ya que promueve una cosmovisión sana y preventiva de estados negativos como irritación, tensión y enojo:

“También en la calle, con solo salir que se le atravesase a uno alguien o haya una presa o haga mucho calor o llueva o lo que sea, eso genera sin duda mucho estrés, entonces un aspecto positivo con el teletrabajo es que disminuye un montón y permite otros hábitos” (Comunicación verbal, teletrabajador taller 5).

Adicionalmente, se señala que ha reducido el estrés laboral (78%), disminución de síntomas depresivos y/o de ansiedad (31.7%) y disminución de síntomas de depresión postparto (2.4%). “Los trastornos por depresión y por ansiedad son problemas habituales de salud mental que afectan a la capacidad de trabajo y la productividad” (Organización Mundial de la Salud, 2017). También se percibe que la oficina es un entorno que promueve el estrés y que, por lo tanto, la dinámica cambia cuando se teletrabaja:

“Los factores de estrés que muchas veces se manejan en la oficina dependiendo de la época y de procesos de jornada altos producen estrés. La OMS, dice que los cuadros de ansiedad, depresivos, son una de las primeras enfermedades que se manejan ahora, en edades más jóvenes, y definitivamente el traslado de venir acá a la

oficina. Muchas veces, la comunicación se vuelve más concisa al comunicarnos por medios tecnológicos. Cuando uno viene aquí a veces, uno vacila más, se extiende más y eso promueve a veces dependiendo del emisor y receptor más estrés (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 5).

Asimismo, hay una percepción del que el teletrabajo ha sido un medio contribuyente a la reducción de la depresión postparto para las madres teletrabajadoras, esto por cuanto, tienen la posibilidad de tener a sus hijos cerca y estar más al tanto de ellos, lo cual termina siendo un beneficio incluso en la salud mental:

“En mi caso, tenía depresión postparto y otra condición particular, además de que mi personalidad me obliga a estar pensando en que, si a mi hija le están doliendo las encías o ese tipo de cosas, o sea para cualquier mamá es igual y bueno los que tenemos un bebé menor de un año, sabemos que la presencialidad con un bebé implica también [estar preocupada]...; es difícil yo no me imagino mi vida sin el teletrabajo” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

No obstante, se ha identificado que el trabajo a distancia también produce cierto estado de tensión y/o estrés en el personal. Una situación sobresaliente es que el 74% siente un grado de mucho a muy poca tensión y/o estrés, que las personas crean que no está teletrabajando, si le llaman o envían un correo y no contesta inmediatamente.

“Si eso te genera cierta ansiedad, que si uno tiene el teléfono cerca y se va al baño y empieza a sonar y uno ¡ay, Dios mío, tengo que contestar, ¡tengo que contestar! Porque eso te genera ansiedad porque si no contestas en el momento...yo creo que es una sensación de todo teletrabajador, que tenés que contestar en el momento, o que tenés que contestar el correo en el momento

porque si no eso puede consecuencias o la gente puede pensar otra cosa que no es, entonces te genera un poco de ansiedad” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

Un 17.9% percibe que trabajar todo el día desde el domicilio, les genera entre algo y muy poco grado de tensión y/o estrés. Un 28.5% trabajar y ser evaluado con un plan de trabajo de mucho a muy poco. Y un 19.5% trabajar bajo supervisión de mucho a muy poco.



Figura 31. Frecuencia en la percepción de situaciones que generan estados de tensión y/o estrés durante el desempeño del teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

El teletrabajo por un lado reduce el estrés, pero al mismo tiempo genera ansiedad y estrés, el tener que estar pendiente a los mensajes o correos de

manera inmediata, con el fin de evitar situaciones que comprometan la permanencia en la modalidad y su concepto como personas trabajadoras.

4.5.5.3. Salud social. Zaldívar, D (2010), citado por (Aguilarte et al, 2010) y (Castaño, Henao, & Martínez, 2016, p. 22) afirma que:

“las personas en el transcurso de su vida se relacionan con los padres, hijos, amistades, compañeros de diferentes contextos, entre otros, y que a través de estas relaciones se intercambian formas de sentir y de ver la vida; además de compartir necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones las denomina relaciones interpersonales”.

Esto sucede porque las personas somos seres sociales, vivimos en una sociedad, y necesitamos relacionarnos con otros. La familia es el primer grupo social de las personas, ahí es donde se dan las primeras relaciones y se forjan vínculos afectivos. Sin embargo, conforme vamos creciendo, se van ampliando las redes de socialización, las dinámicas van cambiando y las relaciones familiares de una u otra manera se ven afectadas. El trabajo es un factor que afecta la socialización con la familia, pares u otros grupos; ya que consume muchas horas de nuestras vidas. Por ejemplo, una persona que trabaja a tiempo completo debe estar fuera de casa mínimo 8 horas diarias, sumado a eso los tiempos de desplazamiento y las horas de sueño, provocan que sea menos el tiempo que se le dedica a la familia o seres cercanos, lo cual es importante para una buena salud social.

Así las cosas, fue necesario analizar si el teletrabajo, ha afectado o beneficiado las relaciones familiares. Los resultados, arrojados indican que la modalidad ha fortalecido los vínculos familiares (67.5%) del personal teletrabajador, porque les permite tener más tiempo para dedicarle a sus familias, lo cual es concebido como parte de un mejoramiento en la calidad de vida “Más relación con la familia, por los menos a las 4:30 p.m. Llegan todos a tomar café, se almuerza con la familia” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3). El tener algunos días de

teletrabajo, les permite compartir con los familiares mayormente durante los tiempos de alimentación, lo cual es beneficioso, porque disminuye la soledad y fomenta la socialización con la familia:

“En mi caso mis hijos ya son adultos y al que le queda más cerca del trabajo es mi hijo Alejandro y él llega todos los días a almorzar, pero cuando yo estoy -en teletrabajo- todos los lunes y viernes almorzamos juntos y mi hermana menor vive en Heredia, pero trabaja acá en Curridabat, entonces también llega los lunes y viernes a almorzar conmigo; antes no podíamos hacer eso, casi no la veía, ahora la veo mucho más” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Esa convivencia familiar, les permite a las personas que son padres de personas menores de edad, poder estar más presentes en las etapas de crecimiento de sus hijos.

“El tener contacto si los hijos están a la hora que llegan, ver cuando llegan, poderlos recibir en la buseta, saber que esta pasado, a veces cuando están enfermos y se mandan a la escuela, hay que estar llamando a la señora que ayuda, ya llego, tómele la temperatura; todo ese tipo de cosas se alivian ese día cuando se está en la casa, cuando llegan uno va en carrera, a ver como vienen, tómese la medicina, ese tipo de cosas mejora bastante, es parte de esa calidad de vida que va mejorando” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1).

La convivencia, les permite a los padres y madres dedicarles más tiempo a sus hijos, ya sea para actividades de estudio como de ocio, lo cual les permite valorar la modalidad como “un incentivo” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 5):

“En lo personal para mí ha sido una maravilla, porque cuando yo vengo presencial yo llego tipo 6:30 pm a la casa y mi hijo tiene 9

años, entonces hasta esa hora puedo verlo. Los días de teletrabajo yo a las 4:00 p.m. termino y ya estoy con él, a nivel de estudio y tan sencillo como sentarme a ver una fábula, pero es parte del convivio (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

4.5.6. Efecto en el entorno familiar

La mayoría de la población teletrabajadora practica el teletrabajo en los domicilios (90.24%), esto significa trasladar el trabajo al ámbito privado y modificar las dinámicas familiares, principalmente en quienes conviven con otros, por cuanto, es necesaria la adaptación del entorno como una estrategia de conciliación laboral y personal.

Parte de esa armonía implica demarcar tiempos para cada ámbito; es decir, no realizar actividades personales como; ver televisión, hacer labores del hogar, cuidar personas entre otras labores, mientras se teletrabaja, así como no sobrepasar las horas de trabajo más allá del horario estipulado. Esta delimitación propicia que la dinámica familiar no se vea afectada y que los objetivos de la modalidad no sean obstruidos.

Al respecto, es más usual la cantidad de personas teletrabajadoras que viven solas, 46.3%; sin embargo, un 30.1%, comparte la vivienda con una persona; un 14.6% realiza el teletrabaja cuando hay dos personas más en la casa y un 8.9% con tres personas. Si bien predomina la cantidad de personas que trabajan sin ninguna distracción de personas; también es evidente que son pocas las personas que permanecen en la casa cuando los teletrabajadores laboran.

Número de personas	Cantidad	Valor relativo
0	60	48.7
1	34	27.6
2	18	14.6

3	11	8.9
<hr/>		
Total	123	100

Tabla 45. *Cantidad de funcionarios que realizan el teletrabajo con otras personas en la vivienda.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Quienes se encuentran en la vivienda son principalmente personas empleadas domésticas y/o familiares. Un 93.9% afirmó que las personas que están en la casa se han adaptado a verlos teletrabajar, un 4.5% estuvo algo de acuerdo con esa afirmación y 1.5% se mantuvo imparcial. Algunos problemas de adaptación obedecen a que las personas no comprenden a que se debe estar concentrado, al hablarles mientras laboran y las distracciones de otras personas que visitan el hogar.

Aunque no es la generalidad, la adecuación requiere de un proceso formativo, ya que, según los resultados obtenidos, se encuentra que la adaptación del grupo familiar es un factor que puede afectar el ejercicio de la modalidad de teletrabajo. Esto obedece a una carencia de sensibilización en la materia:

“El entorno familiar también debe entrar como un proceso de aprendizaje que es teletrabajo, lo recuerdo eso lo dijo Adriana, me hizo gracia porque a mí paso al inicio, que como lo ven a uno que está en la casa entonces mi esposa iba a trabajar, me decía: ¡Hay que llevar a los chiquillos a entrenar a las 3 de la tarde!, ¡pasá al súper y te traes un poco de carne, porque estas en la casa!; entonces estoy en la casa, pero no estoy de vacaciones, esa adaptación de entorno. Es otra patita que lleva ese aprendizaje de la familia, que significa que los chiquillos llegan de la escuela, no van de una vez a jugar con uno, porque lo ven que está sentado en la casa; entonces la familia debe entrar en esa

adaptación del entorno, no solo en la parte institucional, sino en lo familiar (Comunicación verbal, teletrabajador taller).

4.5.7. Efecto del teletrabajo en las relaciones interpersonales con pares

Las personas que trabajan en las dependencias son miembros de un grupo social de pares, es decir, es un conjunto de personas con un perfil laboral similar, comparten intereses laborales parecidos e interactúan con el mismo conjunto social.

(García, 1996, p.9) afirma que la relación interpersonal es “simbólica, verbal y no verbal, multifuncional, transaccional, reveladora y que puede ser intencionada y no intencionada. Casi todos concuerdan en que responde a necesidades, está influida por factores ambientales y exige [alimentación]”.

Las relaciones interpersonales entre compañeros de la UNED y cualquier organización es clave para mantener un buen clima laboral. En general, se menciona que las relaciones interpersonales no se han deteriorado, pero si han percibido un aislamiento social por consecuencia de la modalidad y también debido a otros factores como lo son las giras o incluso variación horaria. Este efecto es percibido en su mayoría por las personas presenciales. En lo que a teletrabajo se refiere se detectó que varias dependencias con personal teletrabajador no cuentan con un día donde todos coincidan presencialmente, lo que interfiere la realización de actividades sociales.

“También en la parte que no es laboral, al menos nosotros tratamos de hacer convivios, por ejemplo celebrar un día del padre y la madre, cuando se casa alguna para romper un poco el hielo en la parte social, entonces, esa es una situación que para mí es triste, que una persona compañera se vaya a casar, entonces estaban teletrabajando, otros en gira, bueno es que nosotros tenemos el problema que la gente viaja mucho a giras, entonces no puede llegar tanta gente, si todos estuvieran ahí (presencialmente) porque a la gente le da pereza, sacar el rato para venir a la oficina solo para

compartir el café, entonces es tiempo que se pierde, y hay gente que vive largo y no van a venir solo para el café. Entonces, esas actividades sencillitas que son para unir al grupo se han perdido mucho en ese sentido y quedarle a todo el mundo bien, sería como que todo el mundo tuviera el tiempo libre, o sea de quedarse en la oficina y no pasa siempre” (Comunicación verbal, jefatura, taller 4)

La comunicación tecnológica puede ser uno de los factores que interfiere en las relaciones o vínculos entre pares, ya que, no hay socialización tan personal o cercana especialmente en los tiempos de alimentación, los cuales son espacios donde se comparten aspectos de la vida personal de las personas y donde se refuerzan las relaciones interpersonales; sin embargo, el 85.4% del personal teletrabajador percibió que las TIC le han permitido mantener una buena relación interpersonal con los compañeros:

“Obviamente en toda dependencia se forman esos grupitos de la gente vamos a tomar café, o el cumpleaños del compañero; al estar en teletrabajo la comunicación es más con medios electrónicos, Skype, celular, y se va perdiendo un poco esa relación humana que están importante en el mismo trabajo; a veces alguien tiene un problema de trabajo, aquel es amigo, uno se acerca, pero aquí (en el hogar) cada uno está en su propio entorno haciendo el teletrabajo” (Comunicación verbal, colaborador presencial, taller 1).

El aislamiento también va a depender de la personalidad de las personas para establecer canales de comunicación, lo cual, fue manifestado por una teletrabajadora “quien quiere comunicarse establece los canales” (Comunicación verbal, colaborador presencial, taller 2). Por ejemplo, una persona más sociable, busca los medios para establecer comunicación con sus pares; “yo sí le puedo decir que yo soy más extrovertida y soy más comunicativa, entonces tengo un WhatsApp con todos. Inclusive hago llamadas por FaceTime y por ahí me comunico con ellos” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 2). Sin

embargo, no todas las personas requieren de una constante socialización “depende de la personalidad, yo soy más introvertida, entonces a mí no me hace falta, estar viniendo y socializando siempre” (Comunicación verbal, colaborador presencial, taller 2).

De hecho, el 100% de las personas teletrabajadoras no han experimentado sentimientos de tristeza, soledad o aislamiento social estando en teletrabajo; lo que es coherente si se analiza el perfil de estas personas en función a las competencias que deben demostrar poseer para ser teletrabajadoras, y una de estas es la comunicación, conceptualizada como “la transmisión de información, ideas, opiniones de manera clara y oportuna” (Comisión Institucional de Teletrabajo, 2013, p. 14). En ese sentido, una persona que requiera de una socialización personal constante no sería apta para teletrabajar, de ahí que esa apreciación provenga de las personas que si tienen un contacto directo diario con los compañeros.

Por otra parte, un efecto indirecto identificado es que el teletrabajo ha contribuido al reforzamiento de los vínculos interpersonales de las personas que trabajan presencialmente, debido a la disminución de personas en las oficinas.

“Nosotras que estamos ahí (oficina), el grupo de nosotras cuatro que nos quedamos si ha mejorado y nos hemos tenido más confianza entre nosotras y hablamos cosas que tal vez no hablamos cuando están los demás, y no solo cosas personales, sino laborales. Yo siento que la relación de nosotras cuatro ha mejorado y casi siempre nos pedimos ayuda unas a otras, cosa que no sucede cuando están todos” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 3).

Cuando se crean pequeños grupos de personas, se facilita más la unión social, puesto que, las personas concentran más su interés por descubrir la personalidad, actitud, gestos, habilidades, de esos miembros, encontrando así afinidad y generando un sentido empático que les permite interiorizar como

propia la relación que la otra persona genera, haciendo efectivo el proceso de relación interpersonal. En este sentido, una persona no va a distanciarse de otra con la cual se sienta identificada.

4.5.8. Ahorros personales percibidos por el teletrabajo

El 87.8% del personal teletrabajador afirmó que el teletrabajo posee más beneficios económicos que gastos. Aunque el teletrabajo conlleva asumir gastos para el desempeño del trabajo -como se verá en el siguiente apartado-, se percibe que al mismo tiempo contribuye al ahorro por distintos rubros; por ejemplo, el 56.1% del personal teletrabajador fue motivado a acogerse a la modalidad para obtener un ahorro monetario en el gasto de transporte “en mi caso, yo que no vivo tan lejos como ellos, pero si no saco el carro, me ahorra algo de combustible o en pasajes, lo que es una disminución de gastos” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 5).

Siendo así, el 95.1% de las personas teletrabajadoras ha percibido un ahorro por dicho rubro. Sobre este egreso se determinó que en promedio las personas que se trasladan en servicios públicos o privados poseen un gasto semanal de alrededor de ¢9.846, lo que se traduce al día de aproximadamente ¢1.969 y significa que conforme mayor cantidad de días de teletrabajo, mayor es el ahorro en este rubro. A continuación, se muestra la figura N° 31 con el ahorro semanal, según los días de teletrabajo.

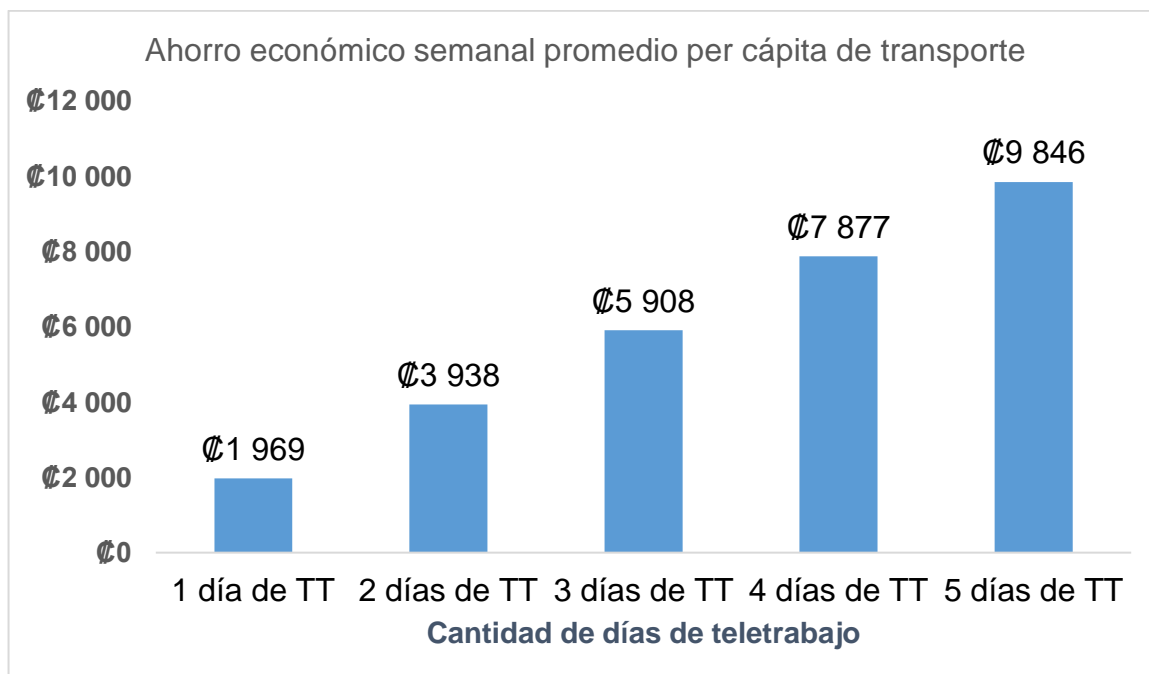


Figura 32. Ahorro semanal en gasto de transporte público, según cantidad de días de teletrabajo

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Consecuentemente, con un día de teletrabajo, se ahorra al mes en promedio $\text{C}\$8.526$, con dos días al mes $\text{C}\$17.053$, con tres días $\text{C}\$25.580$, con cuatro días $\text{C}\$34.107$ y con cinco días $\text{C}\$42.633$.

Incluso la alimentación es un factor identificado por el 73.2% de los teletrabajadores como un ahorro durante la modalidad “la misma alimentación, comer en la casa no es lo mismo que comemos aquí, aparte de lo económico; no es lo mismo que comes aquí, que lo que te comes en la calle (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 3), al respecto también se aporta “estando en la casa, se utiliza frutas para hacer batidos, entonces compra una gaseosa, un refresco o si da hambre aquí me como una galleta, pero estando en teletrabajo como más fruta” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 3). En ese sentido, se obtiene que en promedio a la semana se gasta en alimentación $\text{C}\$5.529$; significando un monto diario promedio de $\text{C}\$1.106$.

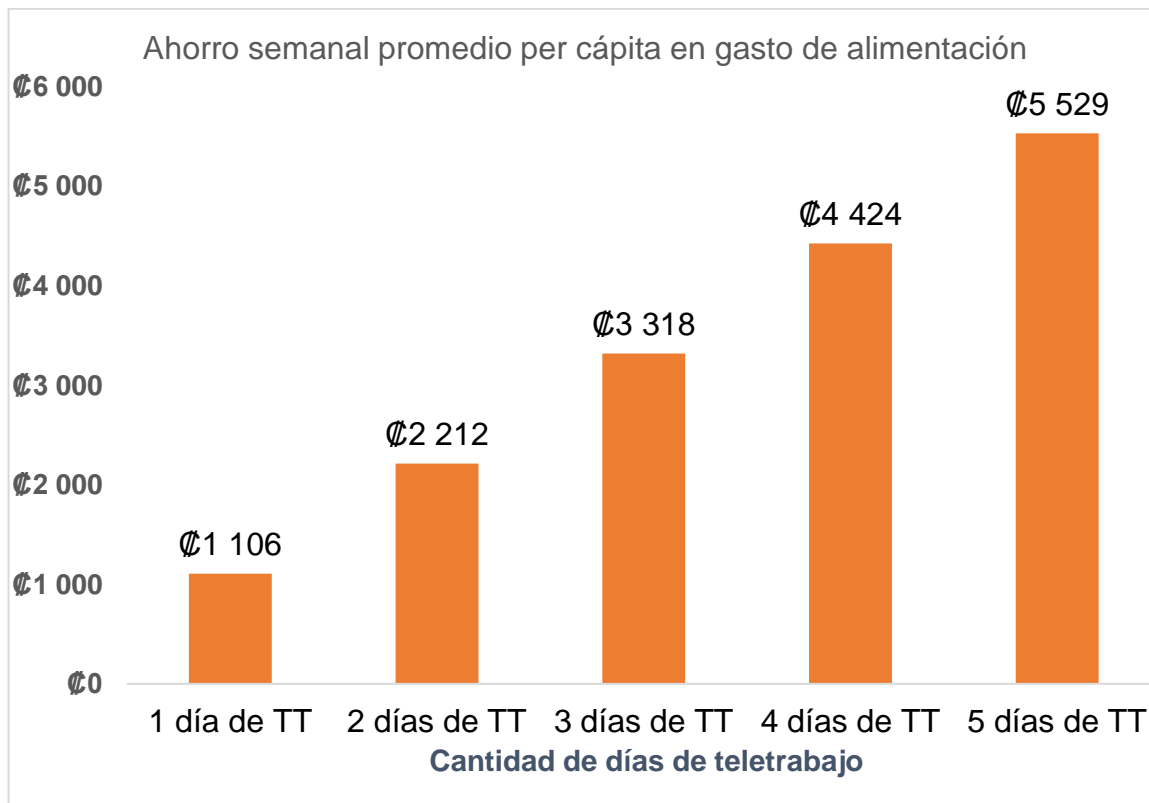


Figura 33. *Percepción de personas teletrabajadoras UNED: Ahorro semanal promedio per cápita en gasto de alimentación.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

De esa forma, el ahorro promedio *per cápita* mensual con un día de teletrabajo es de $\text{C}\$4.788$, con dos días corresponde a $\text{C}\$9.577$, tres días es de $\text{C}\$14.365$, cuatro días es de $\text{C}\$19.154$ y cinco días representa un ahorro $\text{C}\$23.942$.

Este efecto se puede traducir como uno paradigma de la interacción humana plantea por Stephen R. Covey denominada ganar-ganar y que consiste en:

“Es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción.

Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo [...] Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor de un camino superior” (Covey, 2003, p. 129).

La vestimenta es un ahorro percibido en el 64.2% de los participantes teletrabajadores, al lucir menos indumentaria formal: “la ropa que uno tiene que utilizar para la oficina no se desgasta tanto” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3), “las mujeres tienen su ahorro en maquillaje; yo soy de los que me levanto temprano voy al gimnasio, entro a la computadora no me peino y es un ahorro en gel, una cosa que he dicho porque uso barba, nació por el teletrabajo, [...], yo no sabía que la barba se me cerraba; no me rasuraba sino tenía que salir y después me di cuenta de que se me cierra la barba; de una manera u otra ese tipo de ahorros en cosas pequeñas que también se manifiestan, no planchar, no lavar tanta ropa, son ahorros indirectos” (Comunicación verbal, teletrabajador-jefatura, taller 1). De esa forma, los participantes teletrabajadores valoraron que el ahorro mensual en promedio por vestimenta es de $\text{C}\$15.180$ *per cápita*.

También, 59.3% afirmó haber experimentado ahorros en mantenimiento vehicular, un 39.2% en parqueo vehicular y/o servicio de cuidado de vehículos.

4.5.9. Gasto en mobiliario, equipo y servicios públicos

Si bien, se perciben beneficios económicos, la modalidad también puede conllevar gastos para las personas teletrabajadoras, principalmente antes de acogerse a la modalidad, ya que requieren contar con todos los recursos y requisitos mínimos. El 21.1% de los participantes teletrabajadores afirmaron que el teletrabajo no les implicó ningún gasto, pero 78.9% si manifestó haber incurrido en gastos. Entre los más notorios se encontró que un 39% adquirió una computadora, un 52.8% en la instalación o aumento de la conectividad de

internet, un 7.3%, en la compra de software para teletrabajar y un 50.4% adquirió mobiliario o acondicionó el espacio para teletrabajar.

Así también un 46.3% de los participantes teletrabajadores han percibido gastos monetarios en servicios públicos (telefonía, agua y electricidad), de aproximadamente ¢8685 al mes.

Cabe destacar que un principio de la modalidad es que es una acción voluntaria o deseada; nadie se ha acogido de manera involuntaria o por coacción, es decir el 100% de las personas teletrabajadoras lo han hecho intencionalmente y aceptando los términos que esta modalidad implica.

Ahora bien, el artículo 27 del Reglamento de Teletrabajo establece que es obligación de la persona teletrabajadora asumir todos los gastos que implique la modalidad. En ese sentido, se rescatan que las personas en la modalidad, en general han adquirido gastos en mobiliario, equipo de cómputo, algunos software y servicios públicos, incluso han asumido créditos para la adquisición de estos objetos.

“Yo también, yo tuve que invertir en equipo, ahora no es que yo dije cómo es posible que la UNED no me pague un equipo, si mi equipo solo va a ser para la UNED, pues no, yo también pensé en mi beneficio personal cuando compré el equipo, fueron \$3000 porque lo compré de USA, que fue la computadora y la tableta y yo tuve que pedir un préstamo en la ASEUNED. (Otra teletrabajadora: “-Así compré la mía, también”) Entonces, ahora es cierto que la computadora me queda, pero el 90%, 95% de uso que le doy es para trabajar” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 2).

Por otra parte, el gasto que asume la persona depende de la especificidad de las funciones y por lo tanto de los recursos que requiere para trabajar, por cuanto el egreso puede variar de una persona a otra.

En ese sentido, prevalece una percepción de que, si bien la modalidad genera estos gastos, no es visualizado como un efecto perjudicial, por el beneficio que se obtiene de esta. Así también se concibe como una solidarización con la Universidad de los gastos operativos.

“Por ejemplo, si tenés que pagar un internet de mayor velocidad y de electricidad; entonces uno se solidariza, es como la otra cara de la historia, entonces tienes estas ventajas, pero también estas utilizando tú equipo y tienes que mejorar y pagarte tú internet y la electricidad” Comunicación verbal, teletrabajador, taller 3).

En esa vía, la institución se ve beneficiada con la permanencia de personal teletrabajador, ya que, conforme más personas en la modalidad, más se reducen los gastos en servicios públicos.

“La parte institucional mencionan en común el ahorro, esto a gastos operativos; es cierto al no venir tanta gente, no se gasta tanta agua, papel higiénico, es una economía para la universidad más ahora que se está recortando, viene a ser utilidad en incidencia” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1),

No obstante, también se recalca que son contradictorias las condiciones mínimas que establece la modalidad de teletrabajo, con respecto a la dotación de recursos que brinda la institución:

“Nosotros estábamos recordando todo lo que se nos pide para ser teletrabajadores. Todas las condiciones que se nos piden, no se comparan para nada con las condiciones que tenemos acá en la universidad, computadora de última tecnología, silla ergonómica con descansabrazos, aspecto de la luz, espacio físico, en mi casa no tengo problema, sin embargo, a veces es un poco difícil de cumplir. Está bien si no cuento con alguna de esas condiciones, eso no me hace ser candidato para teletrabajar y yo lo tengo que

aceptar, pero lo que la Universidad me da no es consecuente” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Esta situación ha generado que además de adquirir recursos ergonómicos para teletrabajar también lo deban hacer para el trabajo presencial “Yo me tuve que comprar una silla para traérmela acá (institución) porque yo pedí, pero no hay” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4). “Uso un mouse porque mi mano me lo pide, pero la universidad no me lo da. Yo si estoy de acuerdo que sea requisito porque uno no debe trabajar en condiciones que afecten su salud. Es una cuestión contradictoria” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

4.5.10. Efecto del teletrabajo en el clima organizacional

El Programa de Teletrabajo de la UNED, es una estructura considerablemente nueva, que requiere de un proceso de adaptación. Este proceso puede influir o no en la dinámica en que la organización venía desarrollándose. Por lo tanto, es importante analizar el efecto de la modalidad sobre el clima laboral, por cuanto:

“los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito” Goncalves (2000) citado por (García M. , 2009, p. 47).

Por ello, clima laboral se concibe como “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” Chiavenato (2000) citado por (García M. , 2009, p. 47).

El clima laboral se conforma a partir de las situaciones o conductas de las personas que influyen positiva o negativamente en la dinámica laboral. Entonces, un clima laboral malo es cuando las circunstancias generan conflicto o tensión a

lo interno; mientras que un buen clima laboral es cuando existe una percepción de bienestar general.

Por consiguiente, quien puede percibir o no, los cambios del clima laboral son las propias personas que laboran en la institución y que se ven influenciadas por la dinámica de la modalidad de teletrabajo. En general, se valora que la modalidad de teletrabajo no deteriora el clima laboral; sino que, a partir de este esquema de trabajo, el ambiente de trabajo se ha mantenido igual o bien ha contribuido a mejorarlo. Un 41.5% del personal teletrabajador y 21.9% de las jefaturas señalaron que ha mejorado, mientras que un 48.8% y un 78.1% de teletrabajadores y jefaturas, respectivamente, señalaron que se ha mantenido igual. De manera que, a continuación, se muestran los resultados:

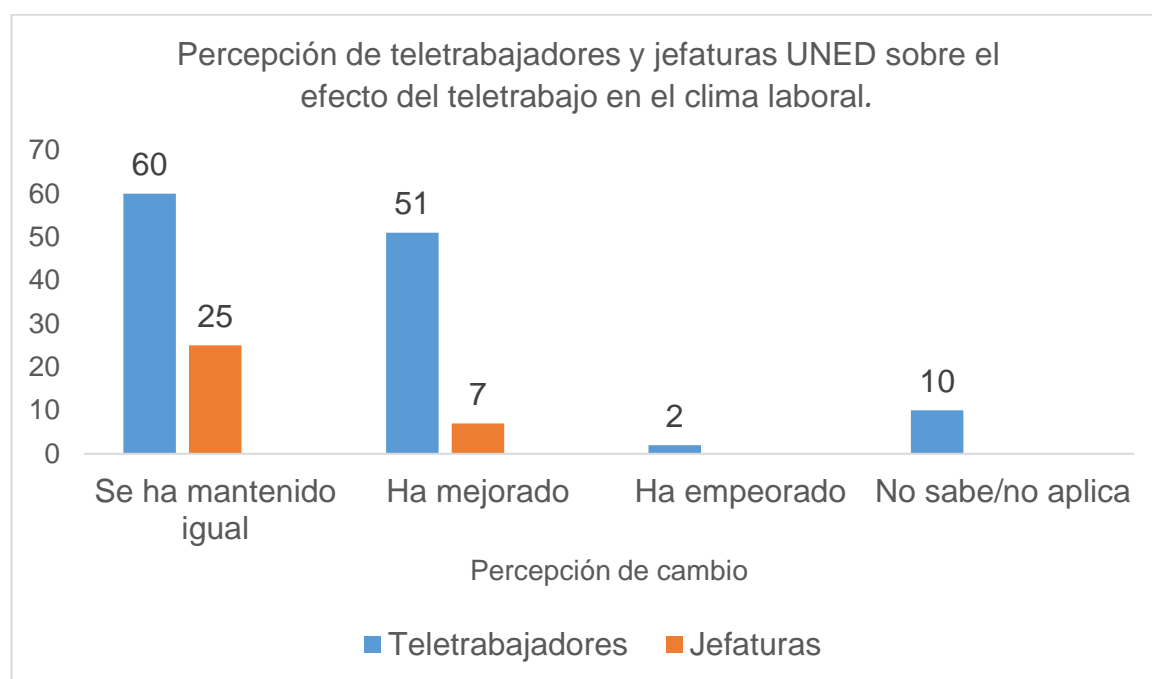


Figura 34. *Percepción de teletrabajadores y jefaturas UNED sobre el efecto del teletrabajo en el clima laboral.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

La modalidad reduce tensiones laborales; mejorando los niveles de tolerancia entre pares:

“El no ver a los compañeros, que por “x” o “y” razón no soporto, y cuando vengo tengo más nivel de tolerancia, porque he tenido que compartir menos con esa persona, sus costumbres y hábitos que me incomodan, entonces aprendo a tener un mayor nivel de tolerancia con mis compañeros; eso es un poco del ambiente laboral; hay hábitos que tienen las personas que son súper incómodas, realmente molestan y es muy complicado decir, entonces creo que en eso el teletrabajo ayuda un montón” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1).

También, se percibe que en algunas dependencias se han mantenido igual o en su defecto ha mejorado. Esto, porque propicia evitar situaciones de conflicto, por ejemplo:

“Yo creo que la presencialidad a veces no es tan positiva en algunas personas, sobre todo nosotros donde estamos en un dormitorio hecho oficina. Ejemplo, ayer me tocó cerrar la puerta de oficina porque estaban en su tiempo de café y yo estaba ahí trabajando y estaba que al final quedé con dolor de cabeza. Y es que imagínese si llega uno a decir, miren compañeros pueden hacer silencio no me dejan trabajar, ¿cómo cae uno? La relación interpersonal empieza entonces a desmejorarse porque si es la constante que en nuestra oficina si se da mucho” (Comunicación verbal, jefatura, taller 3).

La percepción de un mejor clima organizacional promueve que las jefaturas confíen en la modalidad y los aliente a la incorporación de más personas:

“Yo lo veo muchísimo mejor (clima laboral), desde la perspectiva mía, yo me siento contento, satisfecho con la participación de las personas, más bien insisto me gustaría mayor participación, esperaríamos que poco a poco se vayan integrando, sé que tal vez no es para todos y tal vez haya personas que no quieran, tampoco es

que sea obligatorio; pero si lo veo como algo muy positivo y lo percibo así” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1).

4.5.11. Efecto del teletrabajo en la productividad laboral

La productividad laboral es importante para toda organización, sea de naturaleza lucrativa o no, porque “relaciona lo producido por un sistema (salidas o productos) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)” (Carro & González, S.f, p. 2).

Siendo así, parte de los beneficios institucionales esperados con la adopción de la modalidad de teletrabajo es mantener o mejorar la productividad de sus funcionarios. La percepción general es que estando en la modalidad mantienen la misma productividad (17.1%) o bien opinan que la aumenta (82.9%) esto por cuanto, existen mejores condiciones laborales:

“Efectivamente, al estar en la casa, al tener más concentración y mejores condiciones hace que los resultados sean positivos y que puedan dar una respuesta diferente, entonces, por ese lado si ha sido el aumento de la productividad en el proceso laboral” (Comunicación verbal, jefatura, taller 5).

Quienes perciben un aumento en su productividad, valoran desde su opinión un incremento 51%. Además, en general, el 93.5% valora que en la modalidad producen más, mientras que un 6.5% se mostró imparcial. También, un 75% de las jefaturas percibieron que el personal teletrabajador ha aumentado el trabajo desempeñado y un 25% opinó que lo ha mantenido.

Entre las condiciones que la favorecen es la disminución de factores distractores, y el mejor aprovechamiento del tiempo:

“Esto está relacionado con la concentración. Porque usted solo, concentrado en su casa, el trabajo le rinde muchísimo más, entonces en mi casa que trabajo con los informes de los

estudiantes, la cantidad de informes que yo puedo hacer, en mi casa se multiplica, y aquí, a veces puedo hacer uno, a veces, porque a veces no lo puedo terminar en medio de todo, pero en la casa puedo hacer 4 o 5” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Desde la perspectiva de las jefaturas, el 78.1% no ha tenido funcionarios que una vez incorporados a la modalidad disminuyeran el volumen de trabajo solicitado o que los resultados no fueran los deseados, sin embargo, en menor porcentaje, un 15.6% si ha vivenciado esa situación. No obstante, en general, valoran que el trabajo realizado por su personal teletrabajador ha sido excelente (50%), bueno (47%) y regular en un (3%), dejando por fuera los valores de malo y muy malo.

Así también, el 53.8% de las jefaturas opinaron que el/la teletrabajador/a desempeñan siempre o casi siempre sus actividades de forma más eficiente desde que teletrabajan.

El 96.9% de las jefaturas opinó que sus teletrabajadores siempre y casi siempre cumplen con las metas encomendadas y los objetivos son alcanzados en los tiempos establecidos.

También el 53.1% de las jefaturas percibieron que sus teletrabajadores realizan más de las labores encomendadas debido al teletrabajo. Por otra parte, el 28.1% nunca ha percibido que el teletrabajador se excede en su jornada para poder cumplir con las metas establecidas. Esto visualiza que en mayor o menor grado el personal teletrabajador, trabaja más de las horas establecidas cuando teletrabaja.

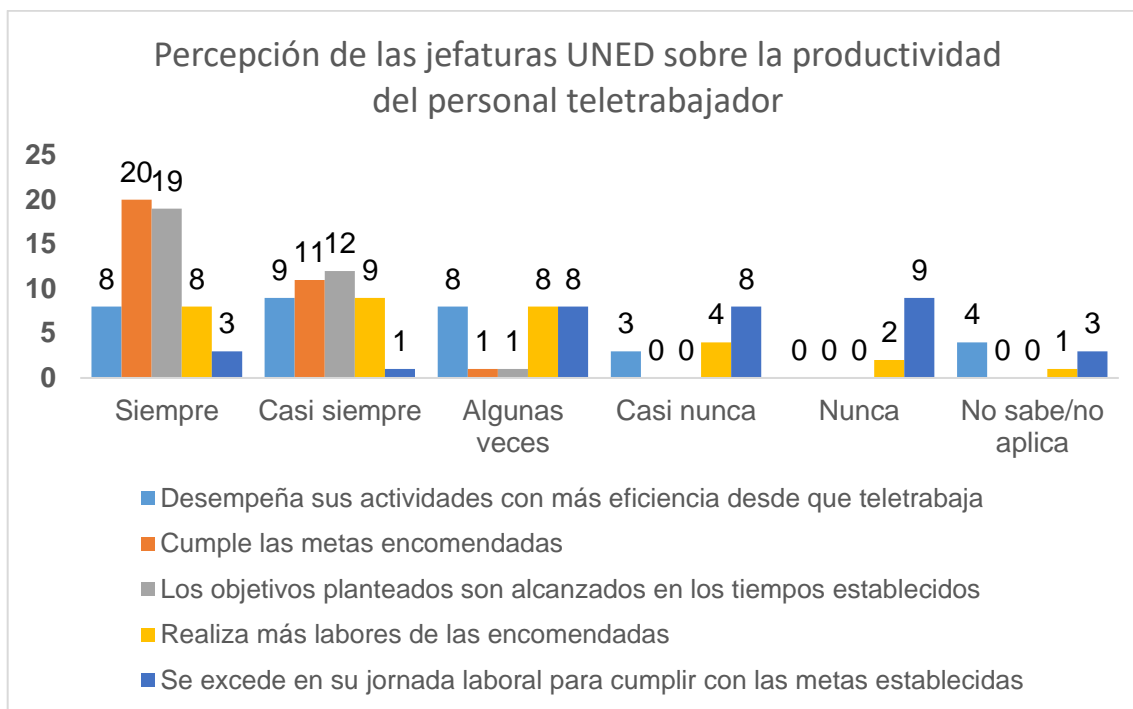


Figura 35. *Percepción de las jefaturas UNED sobre la productividad del personal teletrabajador*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

También se le consultó a las jefaturas si su personal teletrabajador desempeñaría mejor su trabajo desde la oficina, donde un 50% respondió imparcialmente, seguido de un 40.7% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y solo 9.4% si considera que el trabajo es más eficiente trabajando desde la organización.

Igualmente, el 62.5% de las jefaturas considera que los/as teletrabajadores/as gozan de más tiempo libre desde que están en teletrabajo y un 78.8% los encuentra más satisfechos con su trabajo desde que están en la modalidad.

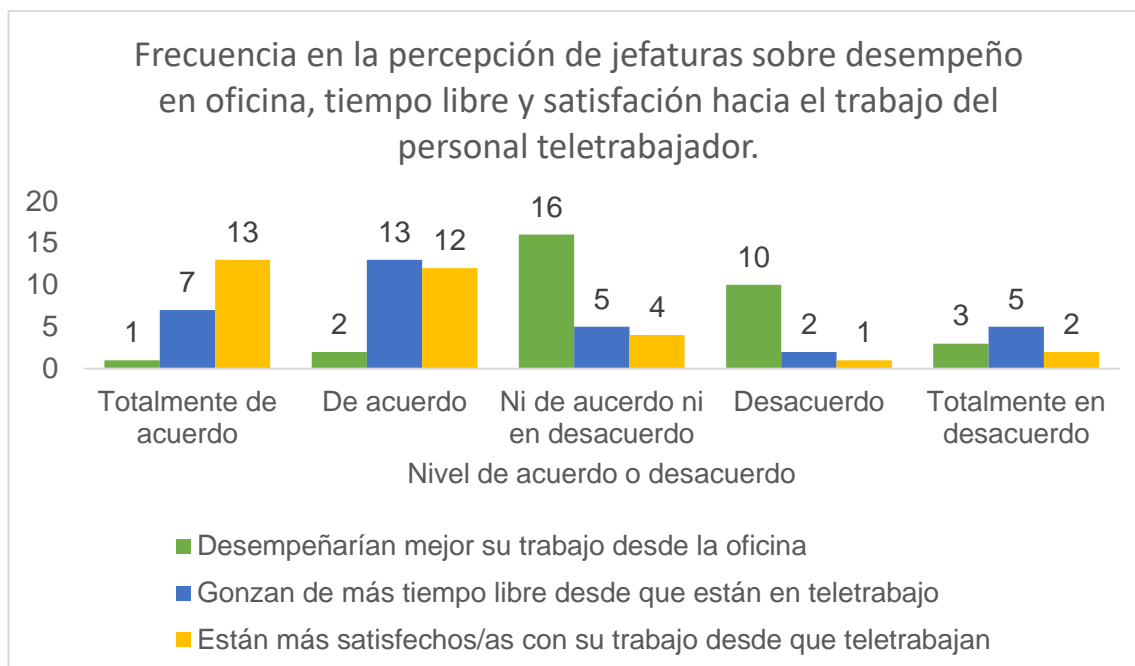


Figura 36. *Percepción de jefaturas sobre desempeño en oficina, tiempo libre y satisfacción hacia el trabajo del personal teletrabajador.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Las 123 personas teletrabajadoras en el período de teletrabajo 2015-2017 cuentan como mínimo con dos planes de trabajo, los cuales fueron evaluados por sus superiores inmediatos. La cantidad de planes de trabajo obedece a los cortes de los contratos de teletrabajo, por ejemplo una persona con plaza fija o nombrada en un período de tiempo finito, debe contar con un plan de trabajo que finalice hasta donde llegue su nombramiento, no obstante, se confecciona un plan de trabajo por año, cuando la persona cuenta con plaza en propiedad.

De los 39 planes de trabajo que tenían vigencia desde el 2015 al año 2016 se evaluaron 37 planes, donde en promedio obtuvieron un nivel de cumplimiento de 91.78%.

De los 26 planes de trabajo vigentes para el período 2016, se evaluaron 23 y obtuvieron un cumplimiento de 92.72%. Para el período 2016 al 2017 se debieron

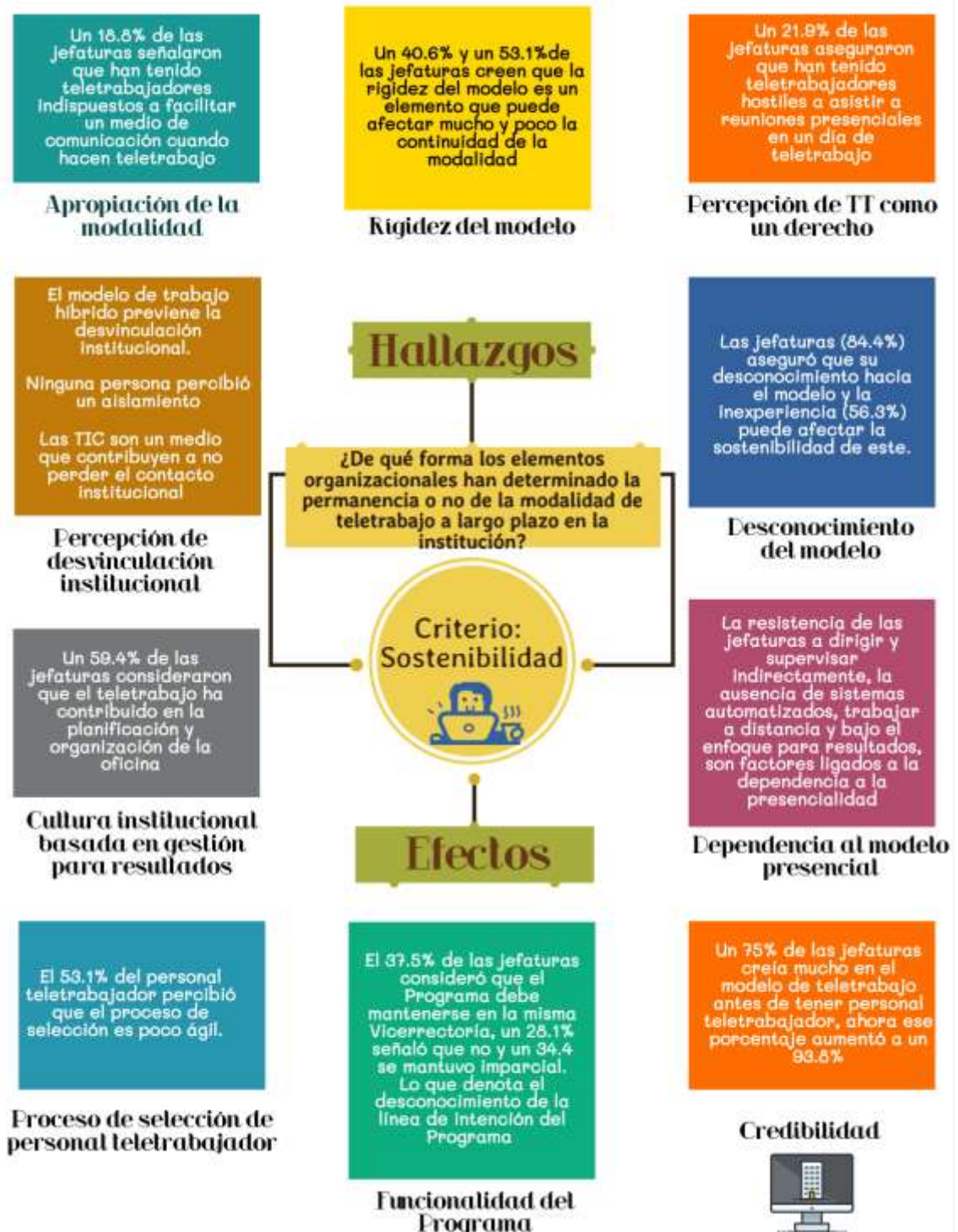
evaluar 99 planes de trabajo, no obstante se evaluaron 78 planes, los cuales en promedio alcanzaron un nivel de cumplimiento del 93.93%.

A partir de la información anterior, se desprende que conforme acrecentó pasaron los períodos de trabajo, mayor cantidad de planes se crearon, esto por cuanto mayor cantidad de personas se incorporaron y a su vez el nivel de cumplimiento aumentó. No obstante, esto no refleja el cambio en la productividad al implementarse la modalidad, puesto que no se cuenta con líneas base que permitan medir el antes y después de la modalidad.

4.4. Interrogante 3 ¿De qué forma los elementos organizacionales han determinado la permanencia o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo en la institución?

Esta interrogante permitió analizar los elementos que han influido en la permanencia o no de la modalidad. Recordando entonces que, el criterio de sostenibilidad obedece a la “medida en que los resultados alcanzados perdurarán más allá del final de la intervención” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2012, p. 14). Siendo así, los hallazgos se muestran en tres categorías; individual, social e institucional.

A nivel individual se destacaron dos elementos; la apropiación a la modalidad y la percepción del teletrabajo como un derecho. Mientras que en un nivel social se determinó el desconocimiento del modelo de teletrabajo por parte del personal presencial; y en el eje organizacional se comprobó una cultura institucional dependiente al modelo presencial, rigidez horaria de la modalidad de teletrabajo, desvinculación institucional, credibilidad de mandos medios y autoridades en el modelo de teletrabajo y cultura institucional basada en gestión para resultados.



Elaboración propia, (2020).

4.4.1. Apropiación de la modalidad

Los hallazgos abarcados en las interrogantes anteriores evidencian como las personas teletrabajadoras han obtenido beneficios personales, familiares y laborales al acogerse a la modalidad. Estos resultados, son estímulos para la permanencia de las personas en el Programa de Teletrabajo. Siendo así, un aspecto que propicia la permanencia en el tiempo del Programa es la apropiación de las personas en materia de teletrabajo.

Las personas receptoras de un servicio contribuyen a que un programa o proyecto tenga constancia en el tiempo, ya que sin ellas no habría quien demande de una necesidad, y, por lo tanto, el proyecto no tendría razón de ser. Pero, no solamente se necesita que exista demanda del proyecto, sino que los actores directos brinden resultados positivos. Para esto es necesario el conocimiento empírico.

El aprendizaje es “el resultado de la interacción del individuo con el medio. Cada persona adquiere la clara conciencia de quién es y aprende el uso de símbolos que contribuyen al desarrollo de un pensamiento cada vez más complejo, en la sociedad” Vygotsky citado por (Ortíz, 2015, p. 99).

La teoría constructivista plantea que la persona requiere de un proceso de adaptación o maduración para interiorizarse -a partir de su experiencia- como sujeta teletrabajadora. Ese proceso de aprendizaje implica “la asimilación y acomodación lograda por el sujeto, con respecto a la información que percibe. Se espera que la información sea lo más significativa posible, para que pueda ser aprendida. Este recorrido se realiza en interacción con los demás sujetos participantes, ya sean compañeros [...], para alcanzar un cambio que conduzca a una mejor adaptación al medio”.

Una correcta apropiación como teletrabajador, es saber que los servicios no se pueden afectar, por cuanto se deben atender las situaciones emergentes: “En mi caso yo he visto, que cuando una persona está teletrabajando, le digo que hay una urgencia, y la persona lo que dice es que está teletrabajando y que mi

solicitud la atiende hasta tal día” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 4).

Así también, se percibe que en algunos casos no atienden los tiempos de respuesta:

“Como todo, hay gente que es súper anuente a responder, pero hay compañeros que no. Se dice que el martes estoy en teletrabajo y tengo que desarrollar un curso, entonces solo estoy enfocado en eso y si un compañero pide que le ayude en otra cuestión, dicen “no puedo porque estoy haciendo mi parte de teletrabajo”. No estoy diciendo que sean todos los compañeros, pero si es algo que ha pasado y eso viene enfocado a los tiempos de respuesta (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 4).

Lo anterior, es una situación que se ha experimentado en la modalidad; pese a que existe un reglamento, se realizan inducciones para la incorporación al teletrabajo y se asesora en la modalidad, puede existir un desconocimiento con respecto a la atención de actividades exógenas al plan de trabajo, esto por cuanto debe prevalecer el funcionamiento rutinario de las dependencias. Este es un ejemplo de una persona que no ha asimilado su labor como teletrabajadora. No obstante, una persona adaptada en la modalidad respondería “hay que estar disponible, independientemente de lo que hay que hacer” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4). Por otra parte, cuando una jefatura se apropia de su rol, contribuye a que la modalidad cumpla su cometido “teletrabajar es trabajar en la casa, es lo mismo. Tienen que cumplir horario” (Comunicación verbal, jefatura, taller 4).

Esto significa que la persona o las personas (jefatura o teletrabajadora) vivencien un proceso de maduración, que les permita actuar adecuadamente y evitar la repetición de acciones negativas: “Si se ha presentado (las personas no atienden correos, llamadas, incluso situaciones emergentes). Si ha pasado, si ha mejorado, la insistencia, ya se puede decir que es una prueba superada, pero se

ha presentado” (Comunicación verbal, participantes, taller 4). Un 18.8% de las jefaturas señalaron que han tenido teletrabajadores indispuestos a facilitar un medio de comunicación cuando hacen teletrabajo, un 6.3% se mostró imparcial, un 3.1% no sabía o no aplicaba y sobresalió un 79.1% que no han vivenciado dicha situación. Asimismo, un 68.8% de las jefaturas desde su rol decisorio en la incorporación de sus funcionarios al teletrabajo, valoraron que este es un elemento que puede afectar “mucho” y al menos un 25% cree que puede afectar “poco” la continuidad del Programa de Teletrabajo de la UNED.

La Real Academia Española define “apropiar” como “hacer algo propio de alguien y acomodar o aplicar con propiedad las circunstancias o moralidad de un suceso al caso de que se trata” (Real Academia Española, 2018). Entonces, cuando se dice que las personas se han apropiado de la modalidad de teletrabajo, es porque se sienten, reconocen e identifican como sujetos teletrabajadores.

Esa apropiación a la modalidad ha permitido que las personas fortalezcan algunas competencias, tal como la autorregulación.

“Es un proceso muy difícil, hay etapas de maduración. En la oficina tenemos una especie de matriz para ir entregando los productos. Al principio es lo más difícil especialmente para los que somos más dispersos. Pero progresivamente, uno como que se va metiendo en ese rol, como que uno se va estructurando un poquito más a ciertas cosas”. Solo el hecho del correo de entrada, a cierta hora como que eso marca un punto de partida entonces si progresivamente se va induciendo a la autorregulación, yo puedo decir personalmente, que uno se está regulando un poquito más. En el caso personal, esa autorregulación antes no estaba, no existía (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 3).

También implica tener claridad de la funcionalidad del Programa, de cumplir con los deberes y obligaciones de la modalidad:

“Es una cuestión de consciencia, cuando uno aceptó el teletrabajo estaba aceptando el reglamento y ahí dice claramente que si su jefe lo necesita para una actividad especial o una reunión que debe estar disponible o venir. Incluso está la alternativa, usted viene y se queda trabajando el resto del día, usted viene y se devuelve y continúa trabajando, entonces está claro, es cuestión de seguir el Reglamento, por parte de nosotros y por parte de las jefaturas, de recordarles que está en el Reglamento” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

Asimismo, la adaptación del modelo también es necesaria en otros actores claves, como los superiores inmediatos y jefaturas, ya que en primera instancia avalan la incorporación a la modalidad y deciden la permanencia del personal en teletrabajo; al respecto un 93.8% afirmó que se ha adecuado a tener personal en teletrabajo. Estos también aseguran que un 78.2% del personal presencial se ha acostumbrado o adaptado a tener compañeros teletrabajadores; lo que también es necesario para mantener un ambiente laboral sano.

Por otra parte, la inexperiencia en supervisar personal bajo la modalidad de teletrabajo es un elemento que el 56.3% de las jefaturas aseguran que pueden afectar mucho la continuidad del teletrabajo; así como también el 65.6% opinó que el temor a asumir la responsabilidad de tener personal en teletrabajo también influye mucho en la permanencia del teletrabajo en la Universidad.

4.4.2. Percepción del teletrabajo como un derecho

El teletrabajo se basa en la confianza de la institución con su personal, por lo tanto, se está frente a una oportunidad o beneficio para trabajar desde el domicilio u otros lugares. El artículo 11 del Reglamento se refiere a los derechos laborales de una persona teletrabajadora como “los funcionarios que se acojan a la modalidad de teletrabajo mantendrán los mismos derechos y obligaciones establecidos en la normativa interna de la UNED. Asimismo, la modalidad de

teletrabajo no genera derechos adquiridos” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 4).

Así las cosas, la persona a cargo, tiene la autoridad y potestad para determinar en cualquier momento, la conveniencia de que una persona permanezca o no en la modalidad. Sin embargo, como parte del desconocimiento del funcionamiento del teletrabajo, se han presentado situaciones en donde algunas personas teletrabajadoras han interiorizado la modalidad como un derecho:

“Cuando los teletrabajadores tienen que venir los días que no les corresponde, todavía a pesar de que se les ha insistido, de vez en cuando hay gente que se resiste y lo ponen en a uno en posiciones (incómodas). Tengo dos personas teletrabajadoras una no viene martes y otra no viene jueves y son los días que tengo que hacer reunión, si escojo el del jueves, ¡ah por qué el jueves y no escogí martes! también en esos pequeños detalles que todavía hay que seguir insistiendo, simplemente es una oportunidad que uno tiene, un beneficio” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1).

Un 21.9% de las jefaturas aseguraron que han tenido teletrabajadores hostiles a asistir a reuniones presenciales en un día de teletrabajo, un 62.6% señala que no ha sido así, un 9.4% se mostró imparcial y un 6.3% no sabían o no les aplicaba.

Tal como se muestra, esta situación no se presenta con todas las personas, puesto que otras personas teletrabajadoras tienen muy claras las condiciones de la modalidad: “El Reglamento está muy claro que uno tiene que venir, si hay una reunión uno tiene que venir, si hay una situación excepcional como una matrícula uno sabe que no puede estar en teletrabajo” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4). No obstante, las jefaturas en su posición de autoridad son las personas que se ven directamente enfrentados a este contexto y en situaciones comprometedoras como el querer negociar la reposición de los días de teletrabajo:

“A veces la gente cree que es obligatorio, o sea todavía no concientizan que, si hay una situación especial, tienen que ir. A uno le cuesta que una persona le diga que si o tienen una reunión y quieren cambiar el día. Yo entiendo porque también usted tiene que cumplir con los objetivos. Yo soy un poquito flexible con los míos, cercanos, que a veces les digo, bueno pasémoslo, pero por correo”.

4.4.3. Rigidez de la modalidad de teletrabajo

El teletrabajo de la UNED se rige por la Ley de Administración Pública, el Código de Trabajo y Estatuto de Personal, en cuanto al cumplimiento de jornada y horario. El Estatuto de Personal de la UNED, establece en su artículo 23 que el horario de trabajo es:

“El horario de trabajo en la jornada diurna ordinaria será flexible, pudiendo ser asignado rotativamente de las 8:00 a las 16:30 horas de lunes a viernes; o de las 10:00 a las 18:30 horas de lunes a viernes, lo mismo que cumplir labores los días sábado o domingo en forma igualmente rotativa, que se consideran día hábil laboral, en cuyo caso se compensará con el disfrute del lunes o martes de la semana inmediata siguiente, a fin de que funjan como días de descanso...” (Consejo Universitario, 2012, p. 11).

Esa disposición inflexibiliza la modalidad, cuando su principio es trabajar por resultados y no por horario. Sin embargo, la dinámica institucional determina el cumplimiento de ambas condiciones:

“El problema es que como hay que cumplir por objetivos y si está la semana de matrícula hay dos días que se pierden para cumplir por objetivos, en eso es la flexibilidad pienso yo, que, si se debería de ser más flexible, que se puedan hacer cambios, algo más institucional, verdad uno lo hace a lo interno, jugándosela porque yo lo hago por correo y ocasionalmente, pero si se dieran las posibilidades de hacerlo más flexible en hacer un cambio de día, no

siempre, pero de vez en cuando” (Comunicación verbal, jefatura, taller 4).

En ese sentido, surgen tres situaciones; la rigidez actual para cambiar días de teletrabajo, la resistencia a trabajar presencialmente un día indicado como de teletrabajo y la informalidad laboral que ocasiona:

“Hay gente que no les gusta que le toquen el día de teletrabajo. Si uno va a poner una reunión del Programa ese día, de viaje te pelan los ojos, qué por qué ese día, si es el día de teletrabajo, entonces uno tiene que jugar con eso, con los tiempos, buscar un espacio donde puedan estar todos, pero si por “a” o por “b” no se puede y les toca un día que no tienen que venir, no les gusta. El asunto es que todo el mundo tiene horarios diferentes, entonces quedarle bien a todo el mundo es difícil” (Comunicación verbal, jefatura, taller 4).

La informalidad laboral es una situación que compromete y expone a la figura de autoridad del teletrabajador, dado que quien autoriza el trabajo desde la casa fuera de los establecido contractualmente; por cuanto que, ante alguna eventualidad, es quien deberá responder ante la Universidad y exponerse inclusive ante un proceso administrativo.

Sin embargo, también hay personas que tienen una consciencia clara de la inflexibilidad horaria y la entienden como una condición establecida para la modalidad:

“En la oficina hay gente que lo tiene (teletrabajo) pero se queja que lo tiene así (sin flexibilidad horaria), pero lo tiene, pero bueno esas son las condiciones que nos da la UNED, pero si queremos estar en este proceso, bueno yo soy una que pienso que tenemos que estar conscientes y tenemos que cumplir, pero también, lo tienen y se quejan de...” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 4).

En esa vía, hay dos escenarios, funcionarios que se han apropiado adecuadamente a la modalidad y quienes aún requieren de una mayor concientización del modelo, ya que, de lo contrario, podría ser perjudicial para la permanencia en el tiempo de la modalidad, puesto que las jefaturas podrían dejar de apoyar el proyecto, con medida preventiva a estas situaciones.

Finalmente, un 40.6% de las jefaturas creen que la rigidez del modelo es un elemento que puede afectar mucho la continuidad de la modalidad en la UNED, mientras que un 53.1% señala que puede afectar poco y un 6.3% que no afecta en la sostenibilidad de la modalidad. Vinculado a este resultado se encuentra que:

“Que se imponga una jornada laboral de 8 horas de 8:00 a.m. a 4:30 p.m. como horario de oficina, implica que las labores son administrativas, El horario debe ser consensuado con la jefatura inmediata dependiendo de las labores a realizar. El control debe seguir en la jefatura” (Comunicación escrita, jefatura, encuesta para jefaturas sobre efectos del teletrabajo UNED).

Sin embargo, el 43.8% aseguró que el no poder cambiar el día de teletrabajo no ha afectado negativamente la dinámica laboral de la oficina; mientras que un 21.9% se mostró imparcial y un 21.9% si ha percibido algún grado de afectación.

4.4.4. Percepción de desvinculación institucional

El sentido de pertenencia que una persona desarrolla con respecto a su centro de trabajo es trascendental porque a partir de su identificación con la organización, se trabaja en procura de la consecución de la misión y visión institucional. El Manual de Principios Éticos de la UNED establece como el sentido de pertenencia como un valor y lo define de la siguiente manera:

“Formar parte de un conjunto, de una organización es adquirir sentido de pertenencia: ser parte de. Sin embargo, el sentido de pertenencia, se plantea como la forma ideal de la pertenencia; es

decir, identificarse de tal forma con la institución, con sus objetivos, con la misión social que le ha sido encomendada, al punto de llegar a considerar que también me pertenece, que también es de mi propiedad” (Universidad Estatal a Distancia, 2009).

Cuando una persona funcionaria se reconoce como sujeto participe de la institución, llega al punto de “hacer propios sus objetivos y afanes” (Universidad Estatal a Distancia, 2009), es decir el sentido de pertenencia da pie a un compromiso institucional.

En este caso, no está en discusión el desempeño o disposición de la persona hacia el trabajo, sino se trata de la desvinculación que genera la modalidad con respecto a la vida o dinámica institucional. Se refiere a espacios importantes para la construcción de la identidad organizacional, tal como lo afirma (Mendez, 2004) citado por (López M. , 2017, p. 14) “las estrategias internas de socialización y aprendizaje de los principios y la filosofía del proceso se perciben y apropian de manera diferente en las personas de la organización”.

“Se refiere a la menos presencia en la institución, la UNED realiza actividades donde pueden participar los funcionarios que son abiertas y el propio ritmo de la vida institucional, como una huelga, un problema sindical, es decir el no estar tiene sus desventajas, en ese sentido la comunicación con la institución se disminuye” (Comunicación verbal, jefatura, taller 2).

Se considera que esta disyunción no es un efecto únicamente producido por la modalidad, “eso es independiente al teletrabajo, porque yo nunca voy a nada [actividades] de lo que hacen” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3), “pero si es una variable que lo potencia (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3), “aparte de mi contexto [una bebé], pero en la UNED se hacen grandes esfuerzos, yoga, zumba; si hay una actividad por ejemplo del día del funcionario, yo le pido permiso de mis horas de reposición o de mis vacaciones para asistir,

pero yo si lo he perdido, no era que antes tenía mucha [identidad institucional]” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

Sin embargo, se encuentra que las TIC son un medio que contribuyen a no perder el contacto institucional, por ejemplo: “hay un correo masivo, donde estamos en contacto con la institución, el sindicato te manda correo, la ASEUNED, te manda correo, las actas del CU te llegan, yo las estoy leyendo” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 2). Estas a su vez contribuyen, a mantener informada de las actividades institucionales a la población teletrabajo “yo por los correos me doy cuenta de las actividades, charlas o conferencias que hay aquí y cuando alguna me interesa, yo muevo el día de teletrabajo para poder asistir a una conferencia o charla que haya” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 2).

Por otra parte, hay un aspecto ventajoso con respecto al tipo de teletrabajo que se desarrolla en la universidad, esto puesto que la mayoría de las personas teletrabajadoras poseen un modelo de trabajo híbrido, es decir, presencial y teletrabajo, por cuanto quienes están los cinco días en la modalidad son menos; lo cual favorece la interacción con la institución “si fuera que la oficina tuviera T5, uno podría decir que hay muchas barreras, que, si son necesarias de vez en cuando y que el aislamiento, puede tocar la puerta, con dos días, tres días se resuelve” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 5).

4.4.5. Desconocimiento del modelo de teletrabajo

El Programa de Teletrabajo es un proyecto relativamente nuevo en la institución y como tal requiere de un proceso de adaptación, esto a su vez, implica un cambio en la cultura organizacional, donde tanto el personal teletrabajador como presencial de la universidad, cuente con el conocimiento básico sobre la operacionalización de la modalidad.

En cuanto a los trabajadores presenciales se encuentra que existe una percepción general equivocada del teletrabajo:

“Muchas veces uno está trabajando en la casa, y las personas llaman y dicen “disculpe es que usted está en su casa”; no estoy en mi casa, estoy trabajando desde mi casa; el usuario cree que por estar en la casa no lo puedo atender y no, tengo muchísima más facilidad de atender a una persona estando en mi casa, que estando aquí, porque el escándalo no me deja escuchar; o sea que no nos localizan para no molestar, porque están en la casa; a ellos les da pena; es una parte cultural, que la gente que está en la casa a pesar de que se hace teletrabajo, porque me ha pasado con usuarios que tengo” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 1).

El artículo 23 del Reglamento de Teletrabajo establece que:

“El teletrabajador debe estar disponible dentro de la jornada laboral acordada, para atender asuntos relacionados con sus funciones, para lo cual deberá facilitar un medio de comunicación interactiva para su localización. En caso de que la jefatura requiera la presencia física del teletrabajador, debe convocarse al menos con 24 horas de antelación. Solo en casos excepcionales el funcionario debe hacer presencia inmediata, considerando los tiempos de traslado desde su lugar de teletrabajo, caso contrario, se aplicará lo que establece la normativa interna. Se entiende que este desplazamiento es de carácter transitorio” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 7).

Dicho medio de comunicación interactivo puede ser un número de celular, teléfono fijo u otro que permita una interacción laboral fluida. De igual manera, este es un gasto que debe ser asumido por la persona teletrabajadora, tal como se estipula en el artículo 27 del Reglamento de Teletrabajo:

“El teletrabajador domiciliario debe asumir los gastos de electricidad, agua, internet y demás gastos relacionados con el desarrollo de las actividades propias de la modalidad de teletrabajo.

En el caso de traslados para realizar giras o reuniones de trabajo como parte de su función, aplica lo establecido en la normativa vigente” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 8).

El uso de teléfonos móviles, fijos u otros medios forman parte de las actividades propias del teletrabajo. Esto implica que la persona en la modalidad debe disponer de un medio de comunicación de contacto, para atender las tareas propias de su trabajo y por ende asumir los gastos que este genere. Sin embargo, existe un desconocimiento por parte del personal presencial, sobre la disponibilidad de comunicación a través de estos dispositivos durante el teletrabajo:

“...incluso cuando yo he llamado al celular, aunque es un abuso porque es algo personal, pero yo digo voy a llamar porque tengo la duda, porque eso también a pesar de que se tienen los teléfonos celulares son de uso personal, ningún funcionario tiene que contestar su teléfono personal para llamadas institucionales porque la universidad no lo está pagando” (Comunicación verbal, colaboradora presencial, taller 2).

El problema de cultura organizacional desadaptada al modelo de teletrabajo genera una des concientización del trabajo y sus diferentes modalidades:

“Falta de cultura institucional ante el teletrabajo, los que quedan acá y los que se van, a que usted está en su casa, no lo voy a molestar, mañana que regrese a la oficina, esa falta de cultura de los que estamos acá, si él está en la casa, pero está trabajando, entre nosotros si lo hacemos, cuando yo ocupo algo de Marco que publique algún sitio, yo lo escribo y él lo hace; pero mucha gente de otras oficinas no lo hacen; es por la falta de confianza con la otra persona; capacitar a la gente, que entienda que no está en su día libre, sino está en la casa trabajando; de igual manera que le suple

la necesidad acá, lo va a hacer desde la casa, es una estrategia de más de concientización” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1).

Por otra parte, dicho desconocimiento ha propiciado que las personas colaboradoras de la universidad desarrollen una percepción equivocada de la modalidad. Por cuanto, quienes teletrabajan han sido blanco de burlas, ridiculización o subestimación del desempeño laboral, lo cual es una manifestación de violencia catalogada como acoso laboral.

“Hay personas que nos han expresado, que cuando uno está en teletrabajo uno no está trabajando, piensan que está simplemente ahí, ¿Cómo fue que te dijeron? (a otra teletrabajadora) – telepijamas, me dijo un compañero, “tv trabajo” (televisión trabajo). Eso se da a veces, yo por ejemplo estoy en teletrabajo y cuando me llega un correo, entonces ya estoy yo como ábralo contéstelo para que vean que estoy trabajando. Aquí no importa si usted está en la oficina y no lo contesta, nada pasa, pero si usted está teletrabajando y no lo contesta, no hablo a nivel de compañeros (dependencia) hablo a nivel general, si usted no lo contesta inmediato, entonces usted quien sabe que está haciendo, viendo tele, acostada, pintándose las uñas o lo que sea, a mí un compañero me dijo “estabas de telepijamas” y yo le dije ¡cómo en telepijamas! Ni tan siquiera trabajo en pijamas porque Santiago (hijo) se va para la escuela y yo me meto al baño, o sea yo no puedo teletrabajar sin bañarme, entonces yo decía a ellos que eso es incómodo (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

Otro aspecto que puede afectar es que las jefaturas desconozcan el funcionamiento de la modalidad de teletrabajo y por lo tanto decidan no contar con personal teletrabajador o bien suspender la modalidad en sus oficinas. Este es un elemento que según las mismas jefaturas (84.4%) consideran que puede afectar mucho la sostenibilidad.

Ligado a esto la inexperiencia en supervisar personal bajo esta modalidad también es valorado por un 56.3% que puede afectar mucho la permanencia de la modalidad en la Universidad.

4.4.6. Credibilidad de mandos medios y autoridades en el modelo de teletrabajo.

La credibilidad de los mandos medios y las autoridades en el modelo es un factor determinante para el modelo extendiéndose. El Programa de Teletrabajo, puede finalizar su ciclo de vida, en el momento que no haya apoyo por parte de quienes toman decisiones al respecto. Si bien este es un proyecto declarado de interés institucional, tal como se mencionó en los primeros apartados, las jefaturas tienen libre criterio para decidir acoger o no a su personal a la modalidad.

Al respecto, las 123 teletrabajadoras del 2015 al 2017, contaron con el apoyo de 43 personas con cargo de autoridad en rol de coordinaciones, jefatura, dirección o vicerrector.

Ese personal teletrabajador formaba parte de 33 instancias. Esto quiere decir que, el 51.56%²⁰ de las dependencias de la UNED contaban con personal teletrabajador, mientras que un 48.44% (31 dependencias) no lo tenía.

Por lo tanto, una jefatura que crea en la modalidad conoce su funcionamiento y beneficios. Siendo así, se visualiza un incremento de la credibilidad de las jefaturas hacia el modelo; por ejemplo; un 75% creía mucho en el modelo antes de tener personal teletrabajador, ahora ese porcentaje aumentó a un 93.8%; consecuentemente un 18.8% creía poco en el teletrabajo y ahora disminuyó a un 6.3%, finalmente un 6.3% no creía nada en el modelo y ahora todos creen al menos de poco a mucho en la práctica del trabajo a distancia. Lo que significa

²⁰ Se excluyen los 36 Centros Universitarios, puestos que la evaluación se delimita en la Sede Central de la UNED

que el modelo es funcional y brinda resultados favorables, de lo contrario la percepción sería inversa.

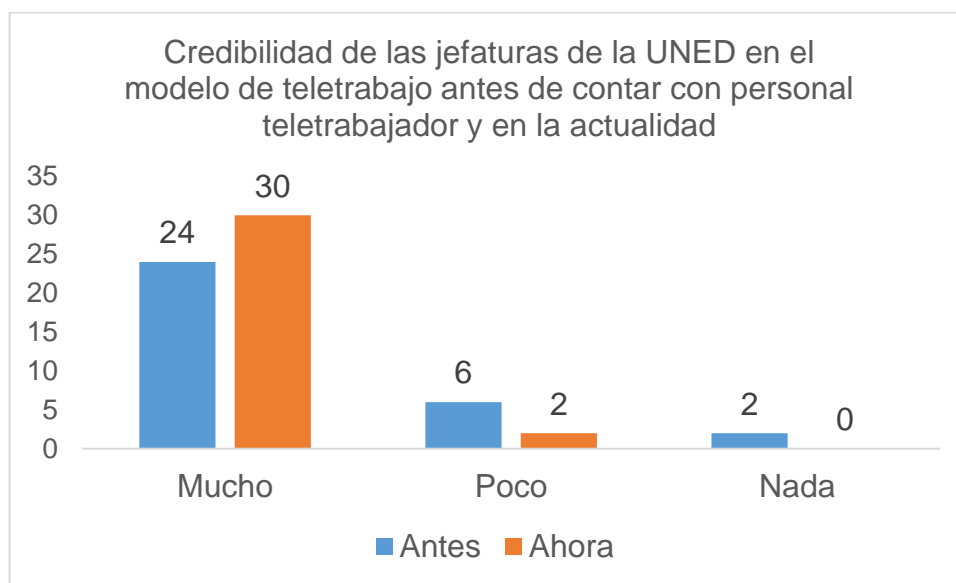


Figura 37. Credibilidad de las jefaturas de la UNED en el modelo de teletrabajo antes de contar con personal teletrabajador y en la actualidad

Fuente: Elaboración propia, (2019).

“Al principio era un asunto de funciona o no funciona, sin embargo, después, las personas estaban dando resultados, entonces hay que creer, hay que dar la posibilidad de confianza y eso es una forma o incentivo laboral para que la gente esté motivada para laborar, entonces al final dije, la verdad es que sí, y de hecho mi percepción es diferente de haber visto esos resultados y ver la parte positiva y de todo lo que hemos hablado aquí de tener la opción de teletrabajar. En resumen, si tengo la credibilidad en el teletrabajo, si se han dado los resultados, pero si pienso que más de dos días no por la dinámica de la oficina, pero hay que pensarlo a futuro a partir de lo que se vaya dando” (Comunicación verbal, jefatura, taller 5).

Sin embargo, existe algunas autoridades con personal en condiciones para teletrabajar que no termina de creer en el modelo, debido a concepciones ideológicas que ponen en riesgo el progreso del proyecto.

“Falta de confianza a las autoridades, lo he visto particularmente, en las escuelas que yo trabajo, he recibido muchas críticas, porque muchas persona de la Dirección están teletrabajando y la gente considera eso como una debilidad, recibo muchos cuestionamientos de varias personas, como es una dependencia de modelo presencial, las mismas autoridades no creen en eso, piensan de que están de vacaciones; a pesar de que ellos mismos lo promulgaron, lo aprobaron, muchos de ellos no tienen confianza en el modelo y hasta me cuestionan personas específicas [...] llega información que nos es correcta y se cuestiona, lo percibo muy feo, se cuestiona el buen trabajo, el desempeño, la productividad” (Comunicación verbal, jefatura, taller 1).

Sobre este aspecto un 96.9% destacó que la credibilidad de los superiores inmediatos y/o jefaturas es un elemento que puede afectar mucho la continuidad de la modalidad. También un 93.8% enfatizó en que si las administración, autoridades y órganos directivos de la Universidad no apoyan y/o creen en el teletrabajo puede influir mucho en la permanencia del teletrabajo en la Universidad.

Aunado a la desconfianza del modelo, se suma la desconfianza a la persona que se desempeña como teletrabajadora, por cuanto no existe una supervisión directa:

“la cultura institucional de la UNED, la Administración Pública y de nuestra cultura latinoamericana es del feudo es que parto de la desconfianza, es que parto de que yo lo hago bien, pero no con vos, entonces cuando son temas que pasan por cultura, para mí lo que

está suscitando no es por el teletrabajo, sino por un tema del distanciamiento” (Comunicación verbal, jefatura, taller 3).

Que las jefaturas no confíen en que las personas trabajen solas desde la casa u otro sitio es un elemento que según la opinión del 87.5% de las jefaturas afecta mucho la continuidad del Programa.

Esta situación puede generar un desequilibrio en la búsqueda de la Universidad en desarrollar el modelo modernización institucional por cuanto el hecho que unas instancias incorporen el modelo de teletrabajo y otras se mantenga en el presencial puede “generar que algunas dependencias se disparen en cuanto a calidad, eficiencia y eficacia y otras no y entonces ahí hay un factor que pueda haber producto del teletrabajo” (Comunicación verbal, jefatura, taller 3).

4.4.7. Dependencia al modelo presencial

Pese a que el modelo pedagógico de la UNED es a distancia, el nivel administrativo ha sido meramente presencial hasta que se oficializó el teletrabajo. Esto ha creado un proceso de adaptación, principalmente logístico a lo interno de las dependencias con el propósito de garantizar el funcionamiento normal de los servicios brindados, pero, persisten brechas tecnológicas o ausencia de sistemas automatizados favorecedores de la virtualidad, por ejemplo; la institución no cuenta con firma digital, por cuanto, es necesaria la presencialidad para certificar documentos oficiales, tampoco se cuenta con una plataforma de liquidación de viáticos u de otros rubros administrativos, lo cual genera una dependencia al sistema presencial “siempre hay que venir, hay trámites que requieren la presencialidad” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 2).

Esto no lo ocasiona el teletrabajo, pero si limita el poder realizar tareas o actividades desde la modalidad. Lo cual evidencia una cultura institucional presencial “nuestra cultura es muy oral y de contacto personal” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

“la misma institución no está adaptada, un caso muy sencillo viáticos, pero también yo trabajo con otras dependencias, y no es lo mismo que me atiendan una solicitud por correo, sino que tengo que ir allá y explicarles la historia, entonces si es parte de la cultura institucional que no permite que me sienta como oficial una solicitud hecha virtualmente. Yo creo que eso si afecta mucho” (Comunicación verbal, teletrabajadora, taller 3).

También, desde la óptica de las jefaturas existen factores ligados a la presencialidad que pueden afectar la sostenibilidad de teletrabajo, por ejemplo; el 93.8% opinó que la resistencia de las jefaturas a dirigir y supervisar de forma indirecta puede incidir mucho; un 68.8% señalaron que la dependencia de los funcionarios al trabajo en la organización también puede ser un factor que afecte mucho y el 75% cree que la resistencia a trabajar bajo el enfoque para resultados también es un factor que atenta la sostenibilidad de la modalidad en la organización. Y finalmente un 71.9% también enfatizó que la automatización de procesos o sistemas también tiene mucho peso en la permanencia del Programa.

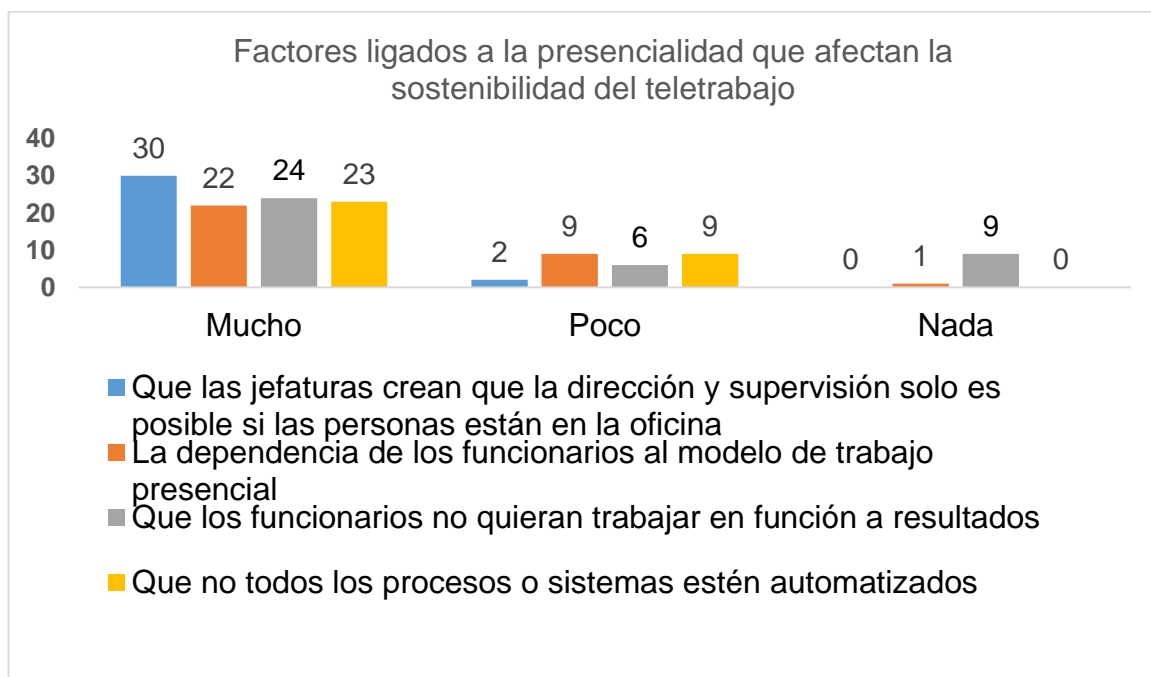


Figura 38. *Factores ligados a la presencialidad que afectan la sostenibilidad del teletrabajo.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Otro factor que fue señalado por una jefatura es que se dé un cambio en la estructura organizacional.

4.4.8. Cultura institucional de la UNED basada en gestión para resultados

La cultura organizacional se considera como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Robbins & Coulter, 2011, p. 49). Según los autores hay siete dimensiones que describen la cultura una organización: innovación y toma de riesgos, atención al detalle, estabilidad, agresividad, orientación a los equipos, orientación a la gente y orientación a resultados (Robbins & Coulter, 2011, p. 49).

En cuanto a la orientación por resultados se concibe como el “grado en que los gerentes se enfocan en los resultados más que en cómo se logran dichos resultados” (Robbins & Coulter, 2011, p. 49); es decir no se centra en actividades y procesos, sino en lo alcanzado.

El teletrabajo busca modernizar los sistemas organizacionales, a partir del cambio de la dinámica laboral tradicional a una a distancia, y el cambio de gestión por funciones a una para resultados. Este es un efecto esperado y concebido en los objetivos del Programa de Teletrabajo.

Cuando se habla de teletrabajo para resultados, desde la visión sistémica implica una integralidad en la gestión:

“Debido a que propicia la visión integral sistémica de la planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación en función de los resultados para el desarrollo, haciendo que la información sobre desempeño se utilice para mejorar la toma de decisiones y

realimentar el proceso desde la planificación y la asignación de recursos” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica & Ministerio de Hacienda. Comisión interinstitucional, 2016, p. 3).

La gestión para resultados reconoce que el proceso de planificación de las organizaciones concierne desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo, propiciando así que:

“El proceso de planificación en las empresas no fuera exclusivo de los directivos, sino que perteneciera a toda la organización. Asimismo, se concibió que no era suficiente hacer bien las actividades, sino que es fundamental alcanzar los objetivos establecidos, los cuales deben ser conocidos y comprendidos por todos los trabajadores de la empresa. Esta administración establece objetivos para un período específico y define las contribuciones de los diferentes departamentos” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica & Ministerio de Hacienda. Comisión interinstitucional, 2016, p.13).

Dos instancias actúan bajo esa línea; el Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI), instancia encargada de acompañar y asesorar en la formulación y evaluación del Plan Operativo Anual (POA) de todas las dependencias de la universidad, entre otras funciones. El POA es una herramienta elaborada por todas las personas responsable de las dependencias y representa el plan o la programación de un año, según el presupuesto asignado. Siendo así, el CPPI trabaja directamente con el tomador de decisiones de cada instancia. Mientras que el Programa de Teletrabajo ha asumido un rol asesor en la planificación operativa del personal teletrabajador, esto por cuanto cuenta con la herramienta de gestión denominada plan de trabajo, utilizada a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo y que consiste en la programación del trabajo durante un período de tiempo definido, por cuanto da cuentas de las acciones propuestas con las realizadas y permite la evaluación en función a los

resultados. Este se integra por cuatro elementos, los objetivos - correspondientes al o los objetivos del POA de la dependencia-, metas, actividades y productos. Para cada producto se le asigna la cantidad planificada y la fecha de entrega. En ese sentido, la planificación para resultados mediante la herramienta de plan de trabajo en algunos casos ha valido como complemento.

Este instrumento posibilita el involucramiento del personal en la consecución de un propósito en común y asegura que su planificación esté en función a la programación de la dependencia, logrando así hacer de conocimiento y entender el direccionamiento de la institución.

La planificación del trabajo para resultados, generalmente se realiza por un año y en algunos casos en menor tiempo (de acuerdo con nombramiento), con la posibilidad de prorrogar la permanencia en la modalidad, “lo relacioné con los resultados en general, que viene un poco al estar cosas establecidas, al haber planes, metas, entonces es un poco ver los resultados que genera positivamente el desarrollo del cumplimiento del teletrabajo” (Comunicación verbal, jefatura, taller 5). Un 59.4% de las jefaturas consideraron que el teletrabajo ha contribuido en la planificación y organización de la oficina, mientras que el 12.5% afirmó que no era su caso, un 25% se posicionó imparcial y un 3.1% no sabía o no les aplicaba. Mientras que el 91.9% el personal teletrabajador percibió que la modalidad le ha ayudado a planificar y organizar mejor su trabajo, un 7.3% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 0.8% creyó que no ha sido así.

“Yo creo que más que todo a nivel de cada funcionario ha ayudado, no sé si ordenar es la palabra, pero estructurar, porque ya digamos hay labores asignadas, ya se sabe cuántas producciones tiene una compañera, cuántas ediciones tiene otro, entonces yo pienso que sería un poco más a nivel personal a acomodar un poco, la labor, un poco más específica a nivel digamos de plazos y metas, pero si se tiene claro que hace cada uno, viene a complementar en metas

y plazos, pero en ese sentido se ajusta a lo que venimos trabajando” (Comunicación verbal, jefatura, taller 5).

Por otra parte, aunque cada instancia debe establecer anualmente un Plan Operativo Anual (POA), la modalidad ha venido a cambiar el paradigma de trabajo de algunas instancias acostumbradas a trabajar en función a las horas de trabajo y no por resultados. En ese sentido, la modalidad de teletrabajo ha obligado a que esas dependencias trabajen para resultados y objetivos.

“Al existir una medida o un parámetro para medir resultados entonces es positivo porque se rige sobre eso, no es que yo llego teletrabajo y no sé qué voy hacer, por eso me pareció positivo que ya haya cosas establecidas, en este caso el plan de trabajo con metas, fechas límites y de evaluación” (Comunicación verbal, jefatura, taller 5).

Sobre este punto, el 63.4% señaló que ha aprendido a trabajar para resultados, contra un 21.9% que no ha aprendido a trabajar bajo dicho enfoque, un 10.6% se mantuvo imparcial y 4.1% puntuó no saber o que no le aplicaba.

Un 78.2% de las jefaturas valoraron que el plan de trabajo ha sido una herramienta funcional para la supervisión y rendición de cuentas de la gestión del personal teletrabajador, un 12.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación y un 9.4% se posicionaron en desacuerdo.

La adopción de este paradigma de gestión para resultados solamente está siendo aplicado para las personas que se encuentran en la modalidad, sin embargo, un 68.8% de las jefaturas emplearían también el plan de trabajo para el personal presencial, un 25% se posicionó imparcial al respecto y un 6.3% estaría en desacuerdo en aplicarlo a los trabajadores de planta.

Aunado a esto, se encontró que hay una incoherencia en la planificación del trabajo de algunas personas teletrabajadoras, puesto que el plan de trabajo solo plasma los resultados a alcanzar exclusivamente estando en la modalidad de

teletrabajo, mientras que estando físicamente trabajan en función al horario de trabajo, lo cual no es consecuente con la visión del teletrabajo ni funcional para trabajar e incluso evaluar.

Esto inclusive es un trato desigual para valorar el cumplimiento de los funcionarios de acuerdo con rol (presencial o teletrabajo), por cuanto finalmente son funcionarios bajo las dos modalidades, que independientemente si están en teletrabajo o presencialmente, deben responder al final del período en función a resultados, ya que, eso es lo esperado en esta nueva forma de gestión.

Existe una categorización de funcionarios para la supervisión o la rendición de cuentas obedece a la distinción por el rol asumido “lógicamente hay diferencias, no es lo mismo un trabajador presencial que un teletrabajador” (Comunicación verbal, jefatura, taller 3). Esto conlleva a establecer mecanismos de control cuando se trabaja a distancia y no cuando se está presencial, lo cual no es acorde con un trabajo basado en la confianza, “todos tenemos agendas semanales, los teletrabajadores adicionales, tenemos los días de teletrabajo tenemos una agenda diaria” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 3). Esto implica destinar tiempo del trabajo tanto para la persona teletrabajadora como para la jefatura, puesto que mientras uno tiene que rendir cuentas mediante distintos mecanismos, el o la otra persona a cargo debe estar en un constante seguimiento a esos instrumentos. De forma que esto puede resultar desgastante, poco productivo e incluso puede generar un problema de acoso laboral.

Por otra parte, también se concibe que, por la rigidez del horario, no es tan posible concebir un trabajo para resultados, puesto que también se debe cumplir con un horario de trabajo “a nivel del equipo estuvimos hablando, que teletrabajo implica cumplir el mismo horario de la UNED” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 1).

Esta rigidez obedece a que el artículo 23 de Estatuto de Personal establece el horario de trabajo de la Universidad:

“En la jornada diurna ordinaria será flexible, pudiendo ser asignado rotativamente de las 8:00 a las 16:30 horas de lunes a viernes; o de las 10:00 a las 18:30 horas de lunes a viernes, lo mismo que cumplir labores los días sábado o domingo en forma igualmente rotativa, que se consideran día hábil laboral, en cuyo caso se compensará con el disfrute del lunes o martes de la semana inmediata siguiente, a fin de que funjan como días de descanso. En casos especiales, este horario podrá ser modificado de acuerdo con la índole de las funciones y será acordado por la Rectoría” (Universidad Estatal a Distancia, 2018, p. 10).

Si bien, la cultura de trabajo de la UNED se ha basado en cumplir un horario para la realización de funciones, el plan de trabajo da la posibilidad de fijar metas y plazos de cumplimiento, aún con un horario de trabajo e indistintamente, de la modalidad presencial o de teletrabajo, es decir, el instrumento, no es de uso exclusivo teletrabajar.

“A nivel laboral, si lo veo positivo, porque el teletrabajo tiene una estructura establecida entonces al haber planes de trabajo, lineamientos, cosas muy claras es muy positivo porque sobre eso te da pie para darte un seguimiento para que se cumplan esas cosas” (Comunicación verbal, jefatura, taller 3).

Esto permite que el personal teletrabajador labore en función a los objetivos de las dependencias, sin centrarse en las actividades y procedimientos, pero sí, en los resultados planificados por realizar. A razón de ello, el Programa asesora y acompaña en la elaboración y evaluación de los planes de trabajo.

Al respecto, existe la percepción de que las personas usuarias de los distintos servicios se han ido educando a partir de la modalidad, esto les ha permitido planificar y organizar el día, lugar, y hora para la atención:

“Nosotros, casi todos, tenemos que atender gente; nuestros clientes son productores académicos, personas de toda institución

que necesitan trabajos, etc. En nuestro caso son tres teletrabajadores en un equipo de doce personas, pero yo creo que eso ha ayudado a educar al cliente, porque antes ocurría que venían en cualquier momento, ni siquiera llamaban, y de repente el funcionario estaba tomando café, en hora de almuerzo y llegaban igual. Esto ha ayudado de alguna manera a organizar y planificar porque la persona tiene que comunicarse con nuestros compañeros, para saber si van a estar, casi a qué hora nos podemos reunir para ver el trabajo, entonces es muy útil porque eso optimiza también nuestro espacio, porque no tenemos esa lluvia de gente” (Comunicación verbal, jefatura, taller 2).

Finalmente, la modalidad promueve una cultura basada en trabajo para resultados y no por funciones que está más determinado por cumplimiento horario “a las jefaturas a nivel general de la universidad. No solo la UNED, la Administración Pública no trabaja para resultados, y entonces propositivamente nos reta a nosotros a buscar mecanismos e instrumentos” (Comunicación verbal, jefatura, taller 3).

4.4.9. Funcionalidad del Programa de Teletrabajo

Un penúltimo elemento considerado necesario de evaluar; corresponde a la estructura funcional actual del Programa de Teletrabajo como un factor que puede afectar la continuidad de este.

En los primeros apartados se mencionó que el Programa de Teletrabajo de la UNED se encuentra adscrito directamente a la Vicerrectoría de Planificación por decisión política del órgano directivo superior de la Universidad, el Consejo Universitario en el año 2015. Dicha decisión fue estratégica para la autonomía, desarrollo y toma de decisiones del Programa.

Además, la Vicerrectoría de Planificación tiene como uno de sus objetivos “coadyuvar en el desarrollo organizacional” (Universidad Estatal a Distancia, 2019). Desde esa lógica el Programa de Teletrabajo se desarrolló como una

estrategia de modernización institucional coadyuvante a la disminución o reducción de riesgos, en los procesos de planificación, gestión organizacional y gestión administrativa; que forman parte del accionar institucional.

En primera instancia actúa en respuesta a los lineamientos de Política Institucional 2015-2019. El lineamiento 113 plantea que la UNED debe:

“aprovechar los medios digitales en forma óptima para el desarrollo de la gestión universitaria, tanto en el ámbito administrativo como en el académico, incluyendo los centros universitarios y los sistemas de atención y servicios a estudiantes. Con este fin se formulará un plan que contemple el mejoramiento de todos sus sistemas internos de forma compatible con las condiciones propias de la institución, de modo que las opciones tecnológicas que se elijan respondan de la mejor forma posible a las peculiares demandas y requerimientos de la universidad” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 33).

Luego, el lineamiento 116 se encauza a que la institución "adoptará estrategias, metodologías y herramientas de planificación que incorporen en forma explícita los grandes objetivos del desarrollo de la academia y el fortalecimiento de su calidad, como guía general del proceso de planificación" (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 33).

Y el lineamiento 139 se refiere a la planificación de las contrataciones de manera que se debe:

"planificar con especial cuidado los procesos de contratación de nuevo personal, de acuerdo con evidencia sustantiva que demuestre la necesidad de tales contrataciones y la capacidad presupuestaria que garantice la sustentabilidad de tales nombramientos, y procurando reducir al mínimo indispensable los nombramientos interinos" (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 39).

Por otra parte, en los últimos años se ha realizado la Valoración del Riesgo de todas las dependencias de la universidad. Esto se realiza en obediencia a la Ley General de Control Interno N.º 8292 y su artículo N.º 14 en donde se enmarcan los deberes que tiene el jerarca y titulares subordinados, tal como "identificar y analizar los riesgos relevantes que afecten los objetivos y metas indicados en los planes de mediano y largo plazo, analizar la probabilidad de ocurrencia, sus posibles efectos y sus medidas de acción para mitigar el riesgo, con el fin de ubicar a la institución en un nivel aceptable" (Universidad Estatal a Distancia, 2017, p. 3).

La valoración de los riesgos tiene como objetivo generar información para la toma de decisiones orientadas a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales (Contraloría General de la República, 2006).

Asimismo, se cuenta con la Autoevaluación del Sistema de Control Interno que también se les realiza a todas las dependencias de la Universidad. En ese sentido, se busca que el Programa de Teletrabajo, contribuya a la ley 8292 "Ley General de Control Interno" mediante la consecución de resultados a partir del cambio de una cultura organizacional basada en la planificación por objetivos o resultados, maximización del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación; así como también la Ley 8220 "Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos" mediante la simplificación de trámites, la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Finalmente, una buena planificación, permite el cumplimiento de la misión y visión institucional, es por ello que el Programa de Teletrabajo también busca contribuir de forma indirecta al alcance de los objetivos del Plan Operativo Anual de todas las dependencias de la Universidad, o al menos, de las instancias con las que cuentan con la modalidad laboral, puesto que para trabajar por objetivos o resultados, se debe contar con un plan de trabajo el cual refleja "la planificación del trabajo durante un período de tiempo determinado, es decir, da cuentas de

las acciones propuestas con las realizadas; así como permite la evaluación en función de sus resultados” (Arce & Solís, 2018, p. 2).

Esto implica que el actuar del Programa, se rige a partir de los lineamientos de política institucional, así como contribuye desde una visión programática a mitigar riesgos, al cumplimiento del sistema de control interno y el plan operativo anual. A continuación, se grafica su accionar.



Figura 39. Accionar estratégico del Programa de Teletrabajo

Fuente: Elaboración propia, (2018).

Bajo esa perspectiva es que se debe valorar si realmente los actores involucrados consideran que el Programa de Teletrabajo debe permanecer adscrito a la Vicerrectoría de Planificación o bien a otra instancia.

Desde la óptica de las jefaturas, el 37.5% puntualizó que, si debe mantenerse en la misma Vicerrectoría, mientras que un 28.1% señaló que no y un 34.4 se mantuvo imparcial. Quienes señalan que debería pertenecer a otra instancia refieren que debería de ser a la Oficina de Recursos Humanos; no obstante, detallan “creo que, en Recursos Humanos, sin embargo, por la situación de esa dependencia en la institución estoy clara que debe valorarse” (Comunicación escrita, jefatura, encuesta para jefaturas sobre los efectos del teletrabajo en la

UNED. Los aportes a la misma consulta son reiterativos en que la Oficina de Recursos representa un cuello de botella del proceso de selección del personal teletrabajador “solo tiene un proceso y ahí es donde se pega todo” (Comunicación verbal, teletrabajador, taller 3):

“Yo creo que no autorizaría que una persona se incorpore a teletrabajar, sería que la persona tenga mucha paciencia, pero el problema es que uno se desgasta, o sea esto es un desgaste para uno como jefe, para las que se encargan de estas cosas y para los mismos compañeros, para todos es un desgaste, porque uno gasta tiempo, energías, salud mental, de las cóleras que se pega, realmente es muy difícil” (Comunicación verbal, jefaturas, taller 2).

Bajo el hallazgo anterior, se desprende que el Programa de Teletrabajo ha trazado acciones afines a la estructura funcional actual, sin embargo, la disparidad entre criterios y sobre todo el porcentaje de imparcialidad evidencia el desconocimiento de la línea de intención del Programa de Teletrabajo, y por consiguiente su funcionalidad.

4.4.10. Proceso de selección del personal teletrabajador

El proceso de selección del personal teletrabajador de la UNED, también se sometió a consulta para valorar si es un elemento influyente en la sostenibilidad de la modalidad.

Sobre este aspecto se retoma que el proceso de selección de la modalidad de teletrabajo se constituye por tres pilares: las valoraciones técnicas de salud, las cuales son abordadas por el Servicio Médico; las valoraciones tecnológicas, asumidas por la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones y las valoraciones laborales, conferidas a la Oficina de Recursos Humanos.

El 53.1% del personal teletrabajador percibió que el proceso de selección es poco ágil, lo que afecta mucho en la sostenibilidad de la modalidad.

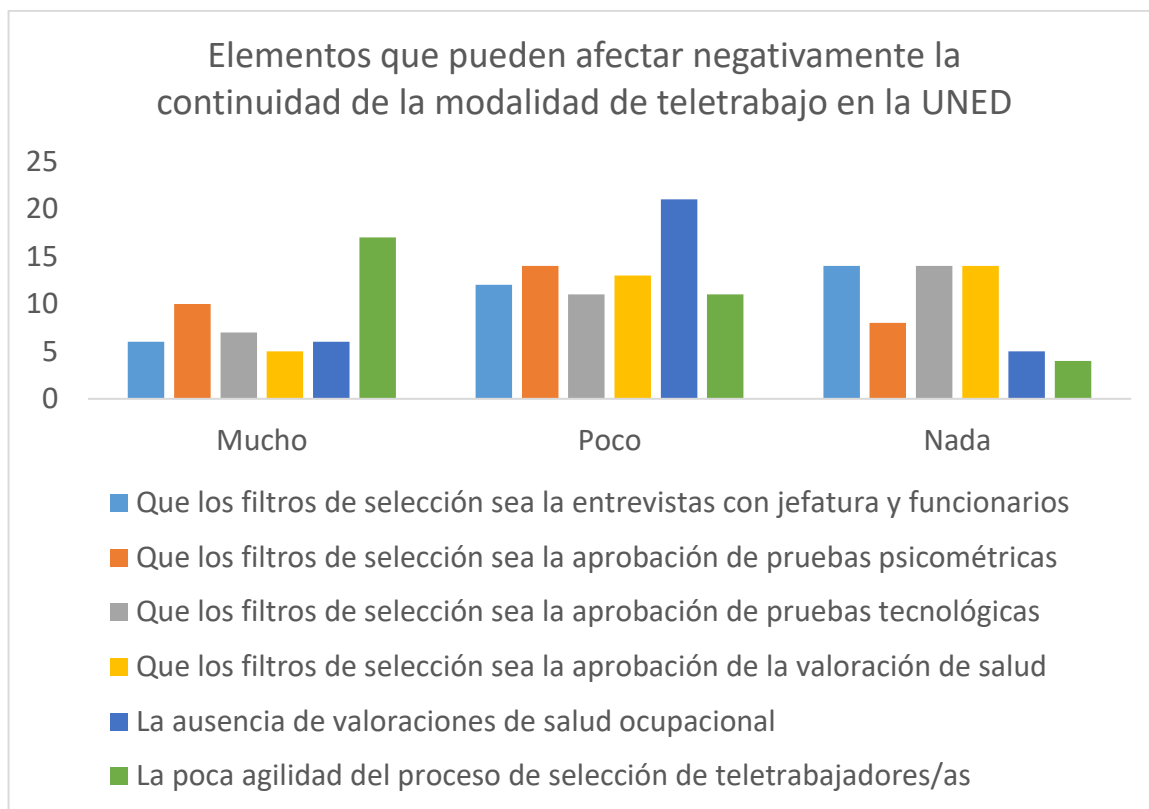


Figura 40. *Elementos que pueden afectar negativamente la continuidad de la modalidad de teletrabajo en la UNED*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

4.6. Juicio valorativo

A continuación, se brinda el juicio valorativo a partir de los resultados obtenidos y en contra puesta de los criterios y objetivos planteados inicialmente.

En primera instancia, la tecnologización institucional promovida por el teletrabajo ha sido sustancial para la UNED, porque ha roto el modelo histórico tradicional del trabajo, a través del trabajo virtualizado; además, han propiciado la automatización de procesos, y promovido la autonomía laboral del personal.

Por ende, el teletrabajo ha generado un efecto directo e indirecto positivo en la intensificación del uso de las TIC institucionales e incluso de uso personal; especialmente, en las que contribuyen a mejorar los canales de comunicación y

las de almacenamiento de información. El efecto directo recae en el personal teletrabajador y el indirecto sobre quienes ejercen roles de supervisión y dirección de estas personas.

No obstante, no es un efecto generalizable en la organización, por cuanto, requiere de mayor apoyo e impulso por los tomadores de decisiones en adoptar otro tipo de tecnologías que simplifiquen los procesos y trámites institucionales. Al respecto, sobresalieron factores que afectan la maximización de las TIC y, en consecuencia, la modernización de la gestión institucional. Estos elementos corresponden a la dependencia del modelo presencial, a la resistencia de la cultura de trabajo virtual, desconfianza al uso de algunos software y ausencia de capacitación tecnológica.

Por otra parte, la modalidad no genera un efecto negativo en los canales de comunicación, sino que, existe un problema de cultura institucional desadaptado al teletrabajo, causado por quienes practican la alternativa laboral, así como por quienes trabajan presencialmente. Es decir, el ruido proviene a nivel de los sujetos receptores y emisores de información, y no de los canales establecidos. Un motivo de la interferencia creada en la comunicación es desconocer cómo funciona la modalidad. En el caso del personal teletrabajador, las conductas desadaptativas reducen conforme aumenta la curva de aprendizaje en el modelo.

En ese sentido, es necesario realizar procesos de información y sensibilización en materia de teletrabajo; dirigido a todos los actores involucrados directa e indirectamente con la alternativa de trabajo, con el fin de crear un puente de comunicación claro y efectivo.

Ahora bien, la infraestructura institucional no es adecuada para la concentración laboral, ya que, los espacios de trabajo son abiertos, con áreas reducidas y con hacinamiento, lo que se traduce en un entorno generador de tiempos improductivos, debido a los elementos distractores y por consiguiente pérdidas económicas para la organización. Dicho lo anterior, con la implementación del teletrabajo se han descongestionado los espacios de trabajo,

siendo un efecto positivo indirecto y beneficioso para los colaboradores presenciales. Quienes laboran “in situ” han percibido que cuando los pares se encuentran en teletrabajo, mejoran la concentración, disposición al trabajo y se aminoran los factores negativos ocasionados por el hacinamiento de los espacios de trabajo en planta; tales como la contaminación sónica y térmica.

Asimismo, se encontró que la dispersión del personal favorece que la Institución no invierta en infraestructura, aporta a la optimización de los espacios de trabajo, mobiliario y equipo de cómputo puesto que, al haber menos personas en la oficina, es posible que otros los utilicen. Esto a su vez, permite que la organización evite gastos en enseres y dispositivos, así como en la ampliación o creación de infraestructura para trabajar. Finalmente, se determinó que el descongestionamiento de la infraestructura generado por el teletrabajo propicia la maximización del uso y aprovechamiento de recursos institucionales.

También, la conservación del equipos tecnológicos y mobiliario institucional es un efecto económico positivo para la organización, por cuanto se prolonga la vida útil de estos. Técnicamente se trata de 213 activos que redujeron el uso en aproximadamente un 50% de lo que hubiesen utilizado si la modalidad no existiera, esto quiere decir que el mantenimiento o remplazo también se dilató.

La subutilización de equipo también generó la evolución de una forma de trabajo más digital; desplazando recursos manuales, que son más contaminantes y costosos para la organización. Por otro lado, se valoró que para mitigar el desuso de recursos se debe proponer una estrategia de trabajo colaborativo; que maximice el uso de software y/o hardware desocupados; ya que el no tener que adquirir nuevas tecnologías genera un ahorro económico para la institución.

Surgieron dos elementos que afectan la dinámica laboral de las dependencias con personal teletrabajador, que son originadas por la incorrecta gestión de coordinación en las instancias con personal en la modalidad; el recargo de funciones en el personal presencial y la poca capacidad de los teletrabajadores para atender imprevistos de carácter administrativo; sobremodo en la atención

de tareas como la atención de llamadas, personas; entre otros. Bajo ese panorama, dichas situaciones no son un efecto directo del teletrabajo, sino que son factores internos del entorno que influyen en la dinámica laboral; como también median las giras, personal en vacaciones, reuniones, entre otros; por cuanto se determina necesario; que las jefaturas realicen una adecuada coordinación de jornadas presenciales y de teletrabajo con el propósito de no afectar el servicio ni la carga laboral del personal presencial.

También, se rescata que la selección de teletrabajadores es un proceso discriminatorio, al reproducir desigualdad en el acceso al servicio de teletrabajo. Esto a su vez, causa desmotivación al reprobador los filtros de elección, considerándose, así como un efecto indirecto negativo de la modalidad; que afecta el desenvolviendo, la disposición y el ambiente laboral. Al respecto, se recomienda un proceso de selección más equitativo mediante períodos de prueba, así como el otorgamiento de mayor protagonismo y toma de decisión a las jefaturas.

Se determina que la productividad laboral está más relacionada a la percepción sobre los procesos productivos; el cual es positivo desde un aspecto laboral. Se evidencia un cumplimiento alto en los resultados y/o metas, las jefaturas han obtenido resultados favorables, el volumen de trabajo no ha disminuido, los funcionarios producen más estando en la modalidad.

Sin embargo, es necesario mejorar los instrumentos de medición de dicho indicador; ya que las herramientas actuales no lo permiten y, limitan la obtención de resultados cuantitativos.

El Programa de Teletrabajo de la UNED no brinda resultados sustantivos a nivel estructural (país), con respecto al descongestionamiento vial, sin embargo, es una opción que si mitiga la situación actual. Y que a nivel personal, beneficia a la población teletrabajadora, puesto que semanalmente, les evita el desplazamiento e involucramiento en el caos vial.

Aunque, el Programa es una opción con potencial para influir aún más en este efecto, es decir, conforme más personas se incorporen a la modalidad, mayor se aporta al país y sociedad al disminuir la circulación. Actualmente, en la institución hay 2724 funcionarios reportados en planilla. Siendo así, que en el supuesto que lleguen a haber 615 personas en la modalidad en las mismas condiciones que la población evaluada; es decir la mismas opciones de teletrabajo y días, habrían 1555 días de teletrabajo a la semana, y por lo tanto, 311 personas en promedio al día se quedarían en la casa. Tal como se muestra en la siguiente tabla N°46.

Días a la semana Personas que teletrabajan por día
de teletrabajo

	Cantidad	Valor relativo
Lunes	405	26.05
Martes	250	16.08
Miércoles	250	16.08
Jueves	275	17.68
Viernes	375	24.12
Total	1555	100.00

Tabla 46. *Proyección de influencia del teletrabajo con 615 personas en la modalidad de teletrabajo, en las mismas condiciones que la población evaluada*

Fuente: Elaboración propia, (2018).

Para lo anterior, se requiere del compromiso y voluntad política institucional, que si bien hasta ahora el apoyo ha sido tácito por parte de las autoridades para que esta modalidad continuen en funcionamiento, es necesario emitir directrices que promuevan o incentiven la modalidad en las jefaturas y el funcionariado de la Sede Central y regiones de la universidad. Aunado a esto, también es necesario el involucramiento de los sectores productivos del país, así como el

apoyo e incentivo político del gobierno para que este tipo de proyectos tomen fuerza a nivel nacional, puesto que solo así, será posible ver cambios sustanciales.

El teletrabajo se constituye como una medida que ha contribuido a mejorar la movilidad vial presentada en el país. Esta es una alternativa de solución que impide que el personal teletrabajador forme parte de la congestión vial diaria, especialmente en las áreas más críticas de la GAM. Esto constituye al teletrabajo como una solución que no solamente beneficiosa para quien lo realiza, sino, también genera un efecto indirecto positivo en las personas que obligatoriamente deben pasar por las zonas con mayor concurrencia vial o por rutas alternas, ya que entre menos vehículos transiten al día, más se recortan los tiempos de desplazamiento, menos es el consumo de los combustibles, disminuye la contaminación y el estrés sufrido por el embotellamiento vial.

Igualmente, se rescatan dos aspectos importantes; uno está referido a la organización y su receptividad para que el teletrabajador concilie el día de restricción vehicular con el teletrabajo; y el incentivo que esto puede generar sobre la persona que adopta la modalidad. En primera instancia, se evidencia que en la mayoría de los casos existen elementos favorables para la selección del día o días de teletrabajo, lo cual les permite a las personas adaptar sus días en la modalidad de acuerdo con sus necesidades, lo que conlleva a un estímulo laboral positivo, por cuanto son condiciones otorgadas para beneficio personal y que fomentan la permanencia en la modalidad.

En concreto, el objeto evaluado demuestra que hay una correspondencia directa entre el consumo de combustible con respecto al ahorro y gasto de este. Evidentemente, el hecho que el personal teletrabajador deje de trasladarse de uno a cinco días a la semana significa un ahorro de gasto de combustible.

Por otra parte, la reducción en el gasto de combustible vehicular particular es un efecto directo del Programa de Teletrabajo; ya que aumentó las utilidades de la población beneficiaria. Esta variable económica demuestra que el criterio de

efectividad se cumple, puesto que el evaluando concibe dentro de sus objetivos “Promover la aplicación de las comunicaciones unificadas para reducir costos por concepto de desplazamientos, consumo de combustibles y tiempos improductivos” Universidad Estatal a Distancia, (2017).

Siendo así, los beneficiados directos de este efecto es la misma población actora, quienes a partir del ahorro ahí representado pueden hacer uso de dicho dinero para otros asuntos personales.

Se determinó que el teletrabajo ha generado un efecto positivo para el ambiente, puesto que la reducción de consumo de combustible disminuyó la huella de carbono. Por consiguiente, se rescata que al existir un efecto mitigante se está contribuyendo también a la consecución del objetivo N°12 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) referente a la producción y consumo responsable para “reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018). Y concretamente con relación a la meta “alentar a las empresas, [...] a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes” y “promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018). Si bien la UNED es una organización que ofrece servicios, y la producción de estos se mantiene, el hecho de cambiar la forma en que estos se crean es lo que hace posible establecer patrones laborales sostenibles.

También, se destaca la acción del Programa sobre el objetivo N°13 en la acción por el clima, que demanda de medidas urgentes para mitigar los efectos del cambio climático. Este objetivo establece que para su cumplimiento debe haber un compromiso en las políticas y estrategias nacionales “con voluntad política y un amplio abanico de medidas tecnológicas, aún es posible limitar el aumento de la temperatura media global a 2°C respecto de los niveles preindustriales. Para lograrlo, se requieren acciones colectivas urgentes”

(Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018). En esa vía, el Programa contribuye a la meta “Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales” y “mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana” ya que es una acción que se suma a los esfuerzos nacionales por mejorar las condiciones climatológicas y prevenir desastres naturales causados por la emisión de gases del efecto invernadero.

Las TIC toman un papel importante en esta alternativa laboral ecológica, puesto que los usos más eficientes de los recursos tecnológicos conducen a una economía menos contaminante. Es decir, sin estas no sería posible tener las herramientas mínimas o básicas para poder trascender del método tradicional presencial al trabajo a distancia y, por lo tanto, la huella de carbono vehicular seguiría en aumento.

En resumen, se le atribuye al Programa de Teletrabajo un efecto directo favorable sobre dichas condiciones ambientales, puesto que ciertamente contribuye a la disminución de la huella de carbono al evitar que las personas con vehículo se desplacen para trabajar.

Y entrelazando estos resultados con el criterio de efectividad, hay una relación directa entre los resultados esperados y los objetivos de Programa puesto que uno de los objetivos específicos de este conlleva “desarrollar acciones en el campo de la responsabilidad social y ambiental por medio del teletrabajo” y el objeto evaluado por sí mismo implica una acción amigable con el ambiente con relación a la generación de dióxido de carbono vehicular; puesto que el accionar de la modalidad promueve la reducción de este gas contaminante..

Interrogante: ¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha contribuido a una transformación ambiental e institucional a dos años de su implementación?

Criterio: Efectividad

Efecto	Síntesis valorativa
Efecto del teletrabajo en la utilización de tecnologías digitales	<p>Efectividad laboral. El teletrabajo ha promovido la automatización de procesos y la autonomía laboral. No es generalizable, requiere de mayor apoyo e impulso por los tomadores de decisiones en adoptar otro tipo de tecnologías que simplifiquen los procesos y trámites institucionales.</p> <p>El teletrabajo ha generado un efecto positivo en la intensificación del uso de las TIC institucionales e incluso de uso personal; especialmente, en las que contribuyen a mejorar los canales de comunicación y las de almacenamiento de información.</p> <p>Sobresalieron factores que afectan la maximización de las TIC y, en consecuencia, la modernización de la gestión institucional como la dependencia al modelo presencial, resistencia a la cultura de trabajo virtual, desconfianza en el uso de algunos software y ausencia de capacitación tecnológica.</p>
Efecto del teletrabajo en la comunicación laboral	<p>Efectividad laboral. La modalidad no genera un efecto negativo en los canales de comunicación, sino que, existe un problema de cultura institucional desadaptado al teletrabajo, causado por quienes practican la alternativa laboral, así como por quienes trabajan presencialmente.</p> <p>El ruido proviene de las personas receptoras y emisoras de información, y no de los canales establecidos.</p>

	<p>Un motivo de la interferencia creada en la comunicación es desconocer el funcionamiento de la modalidad. En el caso del personal teletrabajador, las conductas desadaptativas reducen conforme aumenta la curva de aprendizaje en el modelo.</p> <p>Es necesario realizar procesos de información y sensibilización en materia de teletrabajo; dirigido a todos los actores involucrados directa e indirectamente con la alternativa de trabajo, con el fin de crear un puente de comunicación claro y efectivo.</p>
Ahorro de la organización en servicio públicos	Se cumple el criterio de efectividad a nivel institucional. Pero para que sea más sustantivo debe de acrecentarse la comunidad teletrabajadora.
Descongestionamiento de espacios laborales	<p>Se cumple el criterio de efectividad a nivel institucional, ha permitido la desconcentración de personal.</p> <p>Las jefaturas y coordinaciones deben mejorar la forma de gestionar personal teletrabajador y presencial para evitar recargo de funciones y garantizar la fluidez en los servicios.</p>
Efecto del teletrabajo en el empleo de equipos tecnológicos y mobiliario institucional	Se cumple el criterio de efectividad a nivel institucional. La disminución del uso de equipos y mobiliario aumenta la vida útil, a su vez ha generado discontinuación y subutilización de tecnologías, por cuanto debe valorarse la particularidad de

	<p>teletrabajo en cada instancia y fomentar opciones que maximicen su uso, tal como, el uso de espacios colaborativos, reducción en compras de equipos de cómputo, u otras alternativas de beneficio para la organización.</p>
<p>Efecto del teletrabajo en el entorno laboral</p>	<p>Efectividad laboral. El teletrabajo no genera un efecto negativo directo sobre el entorno laboral, pero al igual que las giras, personal en vacaciones, reuniones, entre otros afecta la dinámica laboral.</p> <p>Es necesario; que las jefaturas realicen una adecuada asignación de roles y coordinación de jornadas presenciales y teletrabajables con el propósito de no afectar el servicio ni la carga laboral del personal presencial.</p>
<p>Descongestionamiento vial</p>	<p>Es efectivo, por su contención, ya que no agrava el caos vial, pero proporcionalmente no es un efecto sustantivo a nivel país.</p> <p>Es un refuerzo a las medidas reguladoras de movilidad urbana.</p>
<p>Descongestionamiento de parqueo institucional</p>	<p>No es efectivo a nivel institucional. Pero se rescata que no es un agravante de la situación, ya que si disminuye la demanda en el uso de estacionamientos. Para que sea un efecto palpable, debe existir al menos 311 que teletrabajen diariamente.</p> <p>Se requiere de compromiso y voluntad política institucional, orientadas a emitir directrices que</p>

	promuevan o incentiven la modalidad en las jefaturas y el funcionariado de la universidad.
Efecto sobre la huella de carbono	Es efectiva, pero no es sustantiva a nivel ambiental, dada la población evaluada; pero es una modalidad ecológicamente amigable.
Efecto sobre el consumo de combustible	Existe efectividad a nivel personal, ya que conforme más días de teletrabajo, mayor es la efectividad en el consumo.
Ahorro en consumo de combustible	Existe efectividad a nivel personal. Conforme más días de teletrabajo, mayor es la efectividad económica.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

En cuanto al criterio valorativo de la transformación del teletrabajo en el ámbito personal y laboral de las personas colaboradoras; se comprende que los espacios de trabajo de la institución son fuentes de factores distractores y por lo tanto de la generación de tiempos improductivos, por lo que la implementación del teletrabajo ha permitido o propiciado la maximización del tiempo laboral como un efecto positivo directo. Son menos las personas que teletrabajan con otras personas en el domicilio, ya que la mayoría teletrabajan solos, lo que representa un espacio de trabajo más silencioso, placentero e incluso solitario; realidad opuesta al trabajo en oficina, donde la fluctuación de personas es constante, así como las llamadas, consultas, interrupciones, entre otros elementos que al día se convierten en minutos e incluso horas infructíferas.

Este efecto es beneficioso para la institución, y representa un ganar-ganar; ya optimiza el tiempo laboral de su funcionariado, incurriendo en la reducción de costos, y economía de la organización. Por ejemplificar, la optimización del tiempo de trabajo posibilita que las organizaciones ahorren dinero en pagos de horas extra para alcanzar un producto. Inclusive se favorecen los estándares de

elaboración. Así también, es un ganar-ganar para las personas teletrabajadoras porque la modalidad les brinda mayor autonomía del tiempo; es decir, les devuelve la posesión, planificación, organización, distribución y disfrute de mayor cantidad de horas al día para la realización de actividades o acciones de interés personal.

En ese sentido, la mayor disposición de tiempo libre a raíz de la modalidad no ha perpetuado el sedentarismo; sino que ha fomentado el activismo físico, recreativo, de ocio y mental; lo cual es sano para la prevención y contención de padecimientos. Siendo así, las personas teletrabajadoras han logrado un uso efectivo de los tiempos improductivos, es decir, entre semana, han administrado el tiempo disponible, ya sea antes o después del trabajo.

En otros aspectos, se comprobó que las personas lograron maximizar el tiempo laboral y personal a partir de las competencias que comprobaron tener de automotivación, autorregulación y compromiso. En donde en la primera encontraron el impulso y estímulo para desempeñar actividades físicas o de intelecto; en la segunda se dedicaron a las labores encomendadas, aprovechando el tiempo disponible y en la tercera tuvieron el compromiso orientado al cumplimiento de las labores y resultados en el tiempo y forma solicitada.

Por otra parte, la modalidad de teletrabajo ha sido una opción que contribuyó a reducir los tiempos de desplazamiento diario de los funcionarios para cumplir con la jornada de trabajo. Simboliza que disminuyen un 50% de su permanencia dentro de un vehículo o en otros medios de transporte de forma significativa, lo cual influyó positivamente en sus vidas, ya que la recuperación de ese tiempo; significó un cambio en los estilos de vida de la mayoría.

Por lo tanto, este efecto también representa la satisfacción de necesidades personales, ya que la modalidad les otorgó la posibilidad de satisfacer la necesidad de libertad, asociada a la autonomía para escoger su inversión de tiempo y, por lo tanto, el consumo de mayor tiempo para actividades supeditadas

al trabajo. La necesidad de subsistencia es satisfecha en actividades que mejoran la salud física, mental y en la disponibilidad de tiempo de descanso. También es un espacio, donde satisfacen la necesidad de afecto con otros, en el fortalecimiento de vínculos afectivos; en el desenvolvimiento en otros ámbitos de interacción, participación, de pertenencia, es decir de desarrollo personal.

En síntesis, es un efecto que mejora la condición de vida de esas personas, por lo tanto, mientras más días de teletrabajo poseen, mayor es el tiempo que ahorran en desplazamientos, mayor autonomía poseen para invertirlo en tiempos productivos y menor estrés perciben.

El estrés sentido por la población teletrabajadora obedece principalmente a un factor contextual de movilidad urbana, por cuanto los desplazamientos a la UNED y a los hogares son una fuente de deterioro de la calidad de vida de las personas. El estilo de vida acelerado desgasta energías, provoca agotamientos y enfermedades. De manera que, se ha evidenciado que trasladar el trabajo a la casa concilia la vida laboral y personal, contribuye positivamente a la desaceleración del ritmo de vida, además propicia la inversión de tiempos improductivos en actividades de interés personal y promueve una mejor disposición hacia el trabajo. Por cuanto, el teletrabajo es un agente efectivo de promoción de una buena salud física y mental de los colaboradores, así como de contención y prevención de enfermedades de ese tipo.

Los vínculos familiares y/o afectivos también forman parte de la buena salud social; siendo así, los lazos familiares se han fortalecido a partir del teletrabajo, ya que este propicia la disposición de tiempo para compartir con otros. Es así como, el teletrabajo ha generado un estado de bienestar sobre el entorno familiar y/o afectivo.

En suma, el teletrabajo tiene efecto positivo en la salud física, mental y social, ya que, promueve la adopción de un estilo de vida más saludable que implica mejores hábitos alimenticios, físicos (recreación, deportivos), espacios de socialización sanos. Sin embargo, estos varían dependiendo de la personalidad,

disposición o voluntad para aprovechar asertivamente las propiedades o cualidades de la modalidad.

Relacionado a lo anterior se determina que el funcionamiento de la vida familiar se desequilibra al inicio de la práctica del teletrabajo, dado el inexistente proceso formativo previo para los miembros del núcleo familiar de las personas teletrabajadoras.

Esas situaciones se presentan principalmente al inicio del ejercicio de la modalidad y disminuyen conforme mayor es la práctica en la dinámica laboral a distancia. Esto forma parte de un proceso transformador (morfogénico); es decir, un proceso de cambio del statu quo; en este caso cuando se introduce el teletrabajo en el ámbito privado; la dinámica sostenida se desestabiliza, pero, el tiempo y la comunicación asertiva constante funcionan como mecanismos homeostáticos (estabilizantes) claves para restablecer el equilibrio en la familia. A continuación, se ilustra el proceso cíclico, que inicia en la homeóstasis:

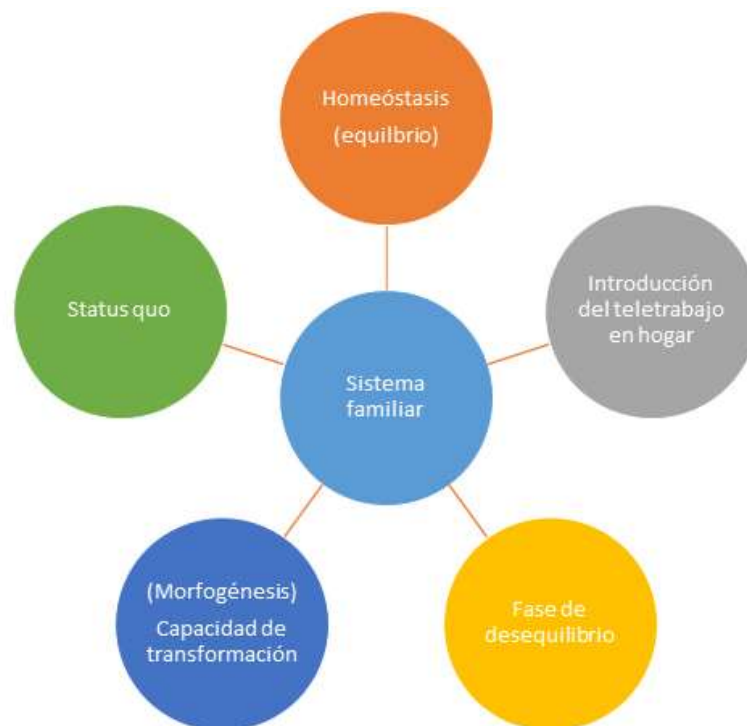


Figura 40. *Proceso de autorregulación de las familias con personas teletrabajadoras*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

De modo que, se deben realizar estrategias de información, sensibilización y concientización dirigido al entorno familiar en materia de teletrabajo, como medida facilitadora del proceso de morfogénesis y de fortalecimiento del vínculo familiar.

Ahora bien, en cuanto a las relaciones interpersonales con los pares; no se percibe afectación alguna, principalmente porque la modalidad de teletrabajo de la UNED se caracteriza por ser predominantemente parcial, lo cual evita la desvinculación total con las otras personas. Además, la disminución de personal en las oficinas ha contribuido al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre las personas presenciales.

Por otra parte, las tecnologías de la información y comunicación son una herramienta que facilitan o no la socialización entre las personas, por cuanto depende de la personalidad de estas en potenciar su uso. Asimismo, es un reto para las jefaturas establecer mecanismos logísticos que mejoren la socialización entre todo el personal.

En cuanto a los efectos económicos de las personas teletrabajadoras se determinó que la modalidad genera un efecto positivo en la reducción de gastos personales. Esto ha conllevado a obtener cambios positivos en su economía, tanto en el consumo de combustible como en otros conceptos personales, tales como ahorro por transporte público, alimentación, indumentaria y en artículos de cuidado personal. Lo que se concibe como un ganar-ganar; ya que, por un lado, la organización se beneficia al reducir gastos administrativos; en servicios públicos, artículos de aseo para el personal, entre otros y la persona ahorra dinero al trabajar en la casa.

El efecto económico que el teletrabajo tiene sobre el gasto en mobiliario, equipo y servicios públicos es un costo-beneficio de la modalidad. No solo atañe a la población teletrabajadora, sino también a la organización. Sin embargo, no se contempla como un efecto negativo, sino como un aporte entre las partes; por el beneficio económico que implica la modalidad; es decir, lo que para la organización puede ser un gasto, para la persona puede ser un ahorro y viceversa; por ejemplo; la organización tiene como efecto el ahorro en servicios públicos (agua y electricidad) mientras que para la persona es una variable que le genera un mayor egreso económico.

Desde el punto de vista económico, la institución debería impulsar más la modalidad con el fin de disminuir los gastos administrativos y personales que implica trabajar presencialmente. Aunado a eso, la UNED debe flexibilizar el uso y traslado de activos institucionales para el teletrabajo -cuando existan las condiciones; ya que permitiría reducir los gastos de la población teletrabajadora, así como maximizar el uso de los recursos de la organización. En ese sentido, se vislumbra que la institución debe cambiar el equipo de cómputo de escritorio por uno portátil. Lo anterior en consonancia con la Ley para Regular el Teletrabajo.

Desde la ergonomía; la institución debe ser ecuánime con respecto a la tenencia de requerimientos ergonómicos tanto en teletrabajo como en la presencialidad; ya que la salud se debe resguardar en ambos entornos laborales. Sin embargo, no se evidencian efectos negativos en este campo, a partir de la modalidad.

El teletrabajo no genera efecto negativo sobre el ambiente laboral, sino que este se ha mantenido igual e incluso ha habido casos donde ha mejorado. Se debe a que la distancia o ausencia de las personas algunos días a la semana; contribuyen a oxigenar las tensiones producidas dentro del ambiente de trabajo; más cuando existen condiciones que pueden deteriorar el clima laboral, como los problemas de espacio, infraestructura e incluso ruido.

Interrogante: ¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado el ámbito personal y laboral de sus colaboradores?	
Criterio: Efectividad	
Efectos	Síntesis valorativa
Maximización del uso del tiempo laboral y personal	Efectividad personal y laboral. Representa un ganar-ganar para la institución y personas; ya que la optimización del tiempo laboral incide en la reducción de costos y economía de la organización. A las personas teletrabajadoras les brinda mayor autonomía del tiempo personal, es decir, les devuelve la posesión, planificación, organización, distribución y disfrute de mayor cantidad de horas al día para la realización de actividades o acciones de interés personal.
Contribución del teletrabajo a la disminución de tiempo por traslados	Existe efectividad a nivel personal. La disminución de tiempo por traslados aumenta, conforme se otorguen más días de teletrabajo.
Mejoramiento de la salud	Existe efectividad a nivel personal, en la salud física, emocional y social. Es un agente preventivo y de contención de síntomas y/o enfermedades. Deben establecerse indicadores anuales de monitoreo de la salud que permitan prevenir el detrimento de las condiciones de salud.
Efecto en el entorno familiar	Se cumple la efectividad personal y social. Pese a que es un proceso adaptativo, se considera como un efecto que ha generado cohesión en los vínculos familiares.

	Requiere de un proceso formativo para las personas que conviven con personal teletrabajador.
Efecto del teletrabajo en las relaciones interpersonales con pares	Existe efectividad a nivel social. No afecta las relaciones interpersonales en compañeros/as. Ha mejorado los vínculos entre el personal presencial.
Ahorros personales percibidos por el teletrabajo	Existe efectividad a nivel personal. Ha permitido un ahorro económico en alimentación, vestimenta y transporte.
Gasto en mobiliario, equipo y servicios públicos	Se cumple el criterio de efectividad personal. Es percibido como un costo-beneficio.
Efecto del teletrabajo en el clima organizacional	Existe efectividad nivel institucional. El teletrabajo no ha agravado el clima organizacional. Ha sostenido condiciones previas y en otros casos ha mejorado el ambiente de trabajo; debido a la oxigenación de los espacios laborales.
Efecto del teletrabajo en la productividad laboral	Efectividad laboral. Se percibe que ha mejorado. El personal teletrabajador ha brindado resultados, cumplido con metas en el tiempo requerido o antes. Es necesario que se mida el indicador de productividad, a través de la aplicación web.

Elaboración propia, (2020).

La apropiación de la modalidad de teletrabajo depende de la curva de aprendizaje de las personas teletrabajadoras. Se determina que cometen más errores al inicio y van mejorando con la experiencia. El perfeccionamiento se forma a partir de la interacción diaria con sus pares, jefaturas, usuarios u otras

personas. Esa realimentación propicia espacios internos de reflexión, autocrítica, cambio en el paradigma y por lo tanto de sus acciones. Sin embargo, es necesario fortalecer las estrategias de información y sensibilización tanto al personal teletrabajador como presencial, con el fin de lograr un buen funcionamiento de la modalidad. Esto les permitirá a las personas teletrabajadoras cumplir con sus obligaciones y al personal presencial demandar de las responsabilidades laborales de los primeros.

También, se valora que el teletrabajo es una modalidad que se ha ido posicionando favorablemente en la Universidad, no solo con quienes lo realizan, sino que también es aceptado por los mandos medios y el personal presencial, lo que es un factor de sostenibilidad. No obstante, algunas personas lo perciben como un derecho adquirido; se piensa que los días de teletrabajo son inmovibles; lo que genera resistencia o indisposición a asistir a reuniones en los días de teletrabajo cuando la presencialidad es una obligación, en caso de requerirse.

Esto no solo afecta la imagen de la modalidad, sino que también interfiere en la dinámica laboral; por cuanto generan situaciones de tensión y colocan a las jefaturas en posiciones comprometedoras, cuando estas tienen la autoridad y potestad -según la necesidad- de requerirles presencialmente y no en teletrabajo. Por lo tanto, una mala conducción del modelo de trabajo a distancia puede interferir en la sostenibilidad de este, ya que, los tomadores de decisiones o mandos medios pueden desalentarse y desistir de la modalidad.

Siendo así, se rescata la necesidad de sensibilizar a las personas que teletrabajan en materia de los lineamientos de la modalidad, en procura de que los servicios, el clima organizacional y la misma modalidad no presenten afectación por actitudes negativas. También, es necesario capacitar a las jefaturas en esa misma línea; con el fin de empoderarles en la gerencia del personal teletrabajador.

Por otra parte, se valora que el horario y jornada de teletrabajo es un elemento que debe flexibilizarse, conforme lo establece el artículo 6, inciso c) de la Ley

para Regular el Teletrabajo “El horario de la persona teletrabajadora podrá ser flexible dentro de los límites establecidos en el inciso b), siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y los procesos de trabajo” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2019, p. 18).

En esa vía, se valora la necesidad reformular los lineamientos del horario y día de teletrabajo, en procura de flexibilizar la variación de una o ambas condiciones, según conveniencia departamental y de la jefatura; de forma que, ambas partes queden protegidas dentro de un marco formal y legal ante algún infortunio.

También, existe un elemento de coordinación o logístico a lo interno de las dependencias que afecta la imagen, funcionamiento y sostenibilidad de la modalidad de teletrabajo; por ejemplo, la dificultad para coordinar reuniones con todo el personal trasciende a la modalidad, ya que es un asunto programático; por lo que se recomienda contar con uno o varios días específicos en donde el personal no teletrabaje. Esto propiciaría coincidir un día presencial y no afectaría los días de teletrabajo acordados.

Por otra parte, la identidad institucional es una necesidad que se satisface bajo cuatro categorías existenciales: ser, tener, hacer y estar; ya que como seres sociales precisamos formar parte o identificarnos dentro de algún conjunto social. De tal forma, la modalidad es uno entre otros factores influyentes en la desvinculación de la persona con la institución; pero desde una arista social que es atribuible a la participación de estas personas en las actividades sociales de las oficinas; mientras que en un aspecto laboral los medios de comunicación institucionales como los correos, transmisiones audiovisuales, entre otros, contribuyen a mantener el vínculo con la vida laboral. Al igual que, el hecho de que el trabajo sea predominantemente híbrido (presencial-teletrabajo) evita la desvinculación total con la vida universitaria, cuestión que balancea dicho contexto y posibilita la asistencia a actividades de interés. Al mismo tiempo, se rescata que la normativa de la modalidad no privatiza los derechos del personal

teletrabajador, por cuanto si una persona desea integrarse a algún espacio de socialización, académico o laboral lo puede hacer indistintamente si se está o no en la modalidad.

Al respecto, se recomienda mejorar la planificación, organización y logística tanto a lo interno de las dependencias como de la institución para no afectar la programación y participación en actividades académicas y sociales, de interés.

Con el proceso participativo de la población trabajadora presencial se evidenció que existe un desconocimiento general sobre cómo opera el teletrabajo en la institución, lo cual ha dado lugar a problemas de comunicación, así como también, un estereotipo herrado de la modalidad. Esto deslegitima el modelo y a las personas; así como también genera cierta afectación en la salud emocional de estas.

Por lo tanto, al igual que con las familias, se vislumbra la relevancia de realizar acciones de sensibilización hacia el funcionariado UNED, especialmente el presencial, con el fin de difundir conocimiento en relación con el teletrabajo para evitar situaciones que deterioren la dinámica laboral de la institución.

Asociado a esto, la cobertura del Programa es influenciada por la credibilidad hacia el modelo. Esta depende de los usuarios y de los tomadores de decisiones. A la luz de los resultados se encuentra que en dos años; la Universidad ha creído paulatinamente en el teletrabajo; cuestión que se demuestra en el crecimiento poblacional, en la adición de mayor cantidad de dependencias y puestos. Por lo tanto, se puede afirmar que la credibilidad es un factor de sostenibilidad que ha fortalecido la implementación del Programa a lo largo de los años.

Sin embargo, hay un número importante de instancias y personas sin sumarse a la modalidad y que cuentan con el perfil o características idóneas para hacerlo. Esto deja en evidencia la necesidad de continuar un proceso de sensibilización dirigido al personal y a quienes asumen distintos roles de autoridad.

Por otro lado, la dependencia al modelo presencial es un factor que afecta que el Programa se mantenga o incremente. Se considera que la modalidad tendría un desarrollo exponencial si la Universidad potenciara aún más la automatización de procesos. Esto permitiría un desapego del modelo de trabajo en planta. Para esto se debe fortalecer la modalidad a través de la consolidación de procesos y servicios automatizados. Por cuanto, es primordial un diagnóstico de necesidades de sistematización de procesos institucionales precisos en teletrabajo. Ello robustecería la modalidad y contribuiría a su vez a la modernización organizacional.

Las dependencias de la UNED realizan una planificación institucional anual; sin embargo, no existe una cultura para gestión de resultados a nivel operativo. Lo cual es importante para desarrollar una identificación y compromiso departamental y por consiguiente el logro común de objetivos.

Por otra parte, la programación anual generalmente es realizada por quien o quienes toman decisiones en una determinada dependencia y no involucra la participación de los colaboradores; incluso no integra el quehacer de algunos de estos; lo que invisibiliza la labor o servicio prestado. Esa obstrucción de la información no solo limita el establecimiento de un propósito común y la identificación de la persona con la dependencia, sino que también puede afectar la lógica de medición del teletrabajo y con ello la sostenibilidad de la modalidad; debido a que una instancia que no sepa qué esperar y qué producir no obtiene resultados exitosos.

Para esto, se ha implementado un plan de trabajo que ha consolidado el Programa; por su influencia en el cambio de la cultura de supervisión y evaluación objetiva, con resultados tangibles, y de insumo para tomar decisiones oportunas y confiables.

En esa vía, se rescata el papel del Programa en el asesoramiento individual para que los planes de trabajo sean realizados desde el enfoque de gestión para resultados, y que, con ello, mejoren los planteamientos de los planes de trabajo,

y se homogenicen para plantear indicadores de productividad basados en resultados.

Siendo así, se rescata que el Programa ha promovido una planificación, programación y co-creación de resultados en las dependencias a través de la herramienta de gestión “plan de trabajo”. Sin embargo, es necesario concientizar en la implementación del enfoque; así como asesorar en su planteamiento a toda la organización. Para esto es necesario robustecer el Programa con mayor recurso humano; dado que actualmente no tiene la capacidad de atención a todo el personal teletrabajador y a la Universidad en general.

Igualmente, la modalidad ha suscitado la evaluación basada en resultados, sin distinción del esquema laboral; sin embargo, esto actualmente aplica exclusivamente para el personal teletrabajador, ya que no existe un lineamiento institucional que demande la generalización de la herramienta de plan de trabajo para los trabajadores presenciales. Esto ha creado un trato diferenciado, incluso discriminatorio; pese a que, no ha sido una razón para cesar la modalidad; pero no excluye que sea un factor que puede llegar a afectar la motivación de otros funcionarios para adoptar el modelo.

¿De qué forma los elementos organizacionales han determinado la permanencia o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo en la institución?	
Criterio: Sostenibilidad	
Elementos organizacionales	Síntesis valorativa
Apropiación de la modalidad	Es sostenible, de ahí que jefaturas y/o coordinaciones con personal teletrabajador continúen incorporando personas a la modalidad. Las jefaturas han logrado modificar su forma de gestión, por cuanto, se han

	<p>adaptado e interiorizado bajo el rol de supervisores de personal teletrabajador.</p> <p>Sin embargo, debe fortalecerse la interiorización de personas sujetas y supervisoras del teletrabajo mediante procesos de información y sensibilización.</p> <p>Por otra parte, el personal presencial no está familiarizado con la modalidad, lo que genera una desvirtualización del modelo. De forma que se requiere de un proceso formativo.</p>
Percepción del teletrabajo como un derecho	El teletrabajo requiere de un proceso de deconstrucción de ideas pre-concibidas y de construcción de conductas en la modalidad, por cuanto, es necesario intensificar las estrategias de información y sensibilización grupales, principalmente al inicio del teletrabajo.
Rigidez de la modalidad de teletrabajo	Debe flexibilizarse los horarios y días de teletrabajo para brindar mayor autonomía.
Percepción de desvinculación institucional	<p>El perfil de las personas teletrabajadoras ha contribuido a que no exista una percepción de desvinculación institucional.</p> <p>El trabajo híbrido permite que se sostenga el vínculo institucional.</p>

Desconocimiento del modelo de teletrabajo	Debe fortalecerse mediante procesos de información y sensibilización dirigidos a toda la comunidad universitaria e inclusive reforzarse en el personal teletrabajador.
Credibilidad de mandos medios y autoridades en el modelo de teletrabajo.	Debe fortalecerse mediante procesos de información y sensibilización a las personas tomadoras de decisiones.
Dependencia al modelo presencial	Debe fortalecerse mediante procesos de información y sensibilización, especialmente a personal presencial y personas con cargo de autoridad.
Cultura institucional de la UNED basada en gestión para resultados	El enfoque de gestión para resultados debe homogenizarse en la comunidad universitaria.
Funcionalidad de la modalidad de teletrabajo	<p>La ubicación actual de Programa le ha dado autonomía para tomar decisiones sobre su implementación a lo largo de los dos años evaluados. Por cuanto un cambio en esa capacidad de gestionar puede afectar la sostenibilidad del Programa.</p> <p>El Programa brinda un valor agregado al servicio que ofrece sobre la planificación; sin embargo, es una acción que debe robustecerse.</p> <p>Adicionalmente, una decisión sobre la funcionalidad podría afectar la</p>

	independencia y generar cuellos de botella en los procesos.
Proceso de selección del personal teletrabajo	La poca agilidad en el proceso de selección afecta la incorporación de los funcionarios a la modalidad. Por ende, se deben eliminar los cuellos de botella del proceso, concernientes al tiempo de las valoraciones técnicas y los instrumentos empleados para la selección de personal teletrabajo.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Se concluye el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado a la organización y el medio ambiente a dos años de su implementación de la siguiente forma:

Ha demostrado que muchas funciones de la Universidad son factibles de desempeñar desde cualquier parte y no necesariamente desde las instalaciones de la Universidad. Lo que ha generado un cambio en la cultura y dinámica de trabajo de la organización.

El teletrabajo, ha dado pie al aprendizaje, uso y apropiación de medios tecnológicos para el trabajo; la automatización de procesos administrativos y la intensificación de tecnologías.

La institución ha sido un pilar importante en la dotación de tecnologías digitales; (software) para el desempeño laboral del personal teletrabajador; así como de software y hardware para la supervisión y comunicación de las jefaturas.

La comunicación laboral no se ha afectado, debido la facilitación o implementación de diversas tecnologías digitales institucionales o personales. No obstante, el contexto situacional y el lenguaje proxémico causado por el teletrabajo han generan cierta afectación en una pronta comunicación.

A causa del teletrabajo se han descongestionado los espacios de trabajo, esto ha implicado un efecto positivo indirecto para el personal presencial, permitiéndoles la mejora en la concentración y rendimiento. Así también, se ha percibido una reducción en la contaminación térmica y sonora en los espacios laborales abiertos.

Debido al teletrabajo se han descongestionado espacios de trabajo; que ocasionalmente son transformados en espacios colaborativos para uso de otros funcionarios e incluso estudiantes. Sin embargo, se deja expuesto que es una

práctica que debe promoverse más, ya que no es homogéneo en todas las instancias con personal teletrabajador y que podría reducirle costos a la institución; al evitar alquileres, adquisición o construcción de instalaciones, así como de mobiliario y equipo.

El teletrabajo ha generado un cambio de paradigma tecnológico, en el que ha obligado a la organización y a usuarios a una adaptación digital, que a su vez provoca la discontinuación de algunas herramientas de trabajo.

Se encuentra que en la mayoría de los casos el teletrabajo no ha afectado negativamente los procesos productivos de las instancias y no ha generado situaciones de conflicto entre jefaturas, pares y personas externas; sin embargo, se manifiesta un recargo de funciones sobre el personal teletrabajador.

El teletrabajo de la UNED no genera un efecto sustantivo para mitigar el congestionamiento vial del país, dado que la población no es lo suficientemente representativa.

El personal teletrabajador no se acoge a la modalidad por razón de distancia, sino por una situación de congestionamiento vial, puesto que la población teletrabajadora disminuye conforme viven más lejos de la Sede Central, y en contraste hay mayor densidad poblacional mientras más cerca residen del trabajo, dado que habitan y/o viajan en/por zonas con alto caos vial.

El teletrabajo no genera un efecto sustantivo sobre el descongestionamiento del parqueo institucional, pero si es una alternativa que mitiga la demanda de espacios para estacionar a la semana; lo que beneficia directamente a los teletrabajadores e indirectamente al personal presencial.

El teletrabajo genera un efecto económico positivo en tres aristas; ambiente, la persona e institución. Con respecto a la primera, ha generado una reducción de la contaminación y ahorro energético; a la persona le implica un ahorro en gasto de combustible, transporte, vestimenta y/o alimentación. Mientras que a la

organización le conlleva un ahorro en servicios públicos de agua y electricidad por el consumo de los ordenadores.

Por otra parte, el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado el ámbito personal y laboral de sus colaboradores de la siguiente manera:

Influye positivamente en la maximización del uso del tiempo laboral, por su naturaleza íntima y aislada, propicia la reducción de factores distractores y tiempos productivos; con ello una mayor concentración y rendimiento laboral. También, es un agente preventivo de la salud porque el personal teletrabajador ha logrado articular y administrar el tiempo personal para la realización de actividades deportivas, recreativas, artísticas o de bienestar emocional como la dedicación de tiempo a la familia.

La modalidad disminuye los tiempos de traslados prácticamente a la mitad. Esto igualmente, produce efectos positivos en la salud física, social, mental y/o emocional. Se determinó que la mayoría de la población teletrabajadora ha adoptado mejores hábitos alimenticios desde su incorporación. Perciben una mitigación o alivio en los padecimientos previos, previniendo así la exposición o la vulnerabilización de las condiciones de salud física y mental. En el área emocional, ha reducido y prevenido estados de tensión, estrés e irritación y con respecto a la salud social se han estrechado los vínculos familiares o con personas significativas para ellos.

Aunado a esto se encuentra que el teletrabajo es inclusivo; ya que, ha propiciado la participación laboral de funcionarios con discapacidad, enfermedades u condiciones de salud particulares.

Ninguno de los teletrabajadores ha experimentado sentimientos de tristeza, soledad o aislamiento social estando en teletrabajo. Las relaciones interpersonales con los pares no se han deteriorado. Las TIC han sido una herramienta que ha permitido mantener buenas relaciones interpersonales con los pares. Sin embargo, quienes trabajan presencialmente distinguen un aislamiento social por consecuencia de la modalidad y a otros factores.

El teletrabajo ha contribuido indirectamente al reforzamiento de los vínculos interpersonales de las personas que trabajan presencialmente, debido a la disminución de personas en las oficinas.

El teletrabajo genera efectos económicos personales por ahorro de gastos por traslados, alimentación, mantenimiento vehicular, en parqueo vehicular y/o servicio de cuidado de vehículos. Pero, genera gastos principalmente, antes de su inicio como parte del acondicionamiento de los requerimientos mínimos para su desempeño como en: compra de computadora, instalación o aumento de la conectividad de internet, en la adquisición de software para teletrabajar y mobiliario o acondicionamiento del espacio para teletrabajar. Y durante su desempeño en el teletrabajo, menos de la mitad han percibido gastos en servicios públicos.

Las condiciones ergonómicas son necesarias tanto en la oficina como en el lugar que se desempeña el teletrabajo; por lo tanto, la Universidad debe velar porque en el ambiente de teletrabajo y presencial y no solo en la modalidad se mantengan dichas condiciones; ya que, se evidenció un malestar hacia la institución por no suministrar en las oficinas los mismos requerimientos ergonómicos para el teletrabajo.

El clima laboral no se ha deteriorado; en algunos casos se ha mantenido tal y como estaba antes de la implementación del teletrabajo y en otras oficinas ha mejorado.

La productividad es un indicador que no se ha logrado medir cuantitativamente; por la ausencia de línea base; sin embargo, desde julio 2019 se implementa la herramienta de plan de trabajo web, que posibilitará la medición de los procesos productivos basados en resultados. Sin embargo, las jefaturas valoran que el trabajo de su personal en la modalidad ha brindado resultados favorables, han cumplido con los plazos, las metas y han aumentado la producción de labores.

Las jefaturas en su mayoría consideran que el teletrabajador se desempeña mejor en la modalidad de teletrabajo y tienen la percepción de que muestran más entusiasmo con su trabajo desde que teletrabajan.

A continuación, se brindan conclusiones en la forma que los elementos organizacionales han determinado la permanencia o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo en la institución:

En algunos casos, no la mayoría, el teletrabajo se ha constituido desde una concepción de derecho adquirido inamovible; lo que puede afectar la sostenibilidad del Programa.

La rigidez horaria de la jornada es considerada por las jefaturas como un elemento que puede afectar mucho la sostenibilidad de la modalidad; sin embargo, hasta el momento no es representativa o notoria su influencia. Sin embargo, es un elemento que ha dado pie al teletrabajo informal, en el cual recae toda la responsabilidad de la jefatura ante algún siniestro.

El teletrabajo no ha afectado la vinculación de la persona con la institución, debido a que las tecnologías permiten la constancia del contacto laboral y la predominación del trabajo híbrido, permite la interacción presencial con la institución.

El desconocimiento de la modalidad de teletrabajo por parte usuarios, pares u otros funcionarios presenciales, puede influir en la continuidad de este, ya que puede afectar los canales de comunicación.

La voluntad política y elementos culturales determinan sustantivamente la continuidad y crecimiento del teletrabajo. Para esto se debe apuntar a una deconstrucción de elementos socialmente fundados, como el arraigo al modelo de trabajo tradicional de supervisión directa. Y debe enfocarse en la construcción de herramientas técnicas para el trabajo de supervisión indirecta.

La apropiación de la modalidad de teletrabajo debe ser entendido como un proceso progresivo de aprendizaje; donde las faltas se han reducido a partir de

la curva de aprendizaje. La apropiación ha implicado el fortalecimiento de las competencias de autorregulación, automotivación y compromiso. Adicionalmente, las jefaturas se han ambientado a la dirección y supervisión de personal bajo el modelo de teletrabajo, así como también perciben una buena adaptación del personal presencial a dicha dinámica de trabajo de sus compañeros.

Las jefaturas valoran que la inexperiencia en supervisar personal y el temor de asumir la responsabilidad de tener personal en teletrabajo son elementos que pueden afectar mucho la continuidad del teletrabajo.

La adopción del enfoque de gestión para resultados ha influido en el cambio de la cultura de trabajo de la organización, ya que, ha transformado la gestión del personal, la supervisión y rendición de cuentas. Así como también, ha propiciado la anuencia de los mandos medios, para su generalización en la UNED.

El Programa de Teletrabajo ha formado su funcionalidad, no solo como una instancia encargada de gestionar la incorporación de funcionarios a la modalidad; sino que se ha acondicionado a la razón de ser de la Vicerrectoría de Planificación, apoyando a la planificación operativa de la gestión del personal teletrabajador, lo que en alguna medida mitiga riesgos relacionados al control interno y al cumplimiento del plan operativo anual. Sin embargo, es una acción que para ser efectiva requiere ser abordada en la totalidad de la población teletrabajadora.

Finalmente, se encuentra que la ubicación actual del Programa de Teletrabajo ha sido un acierto, por cuanto, su posición actual, le ha permitido un grado de autonomía para evadir elementos administrativos burocráticos innecesarios y tomar decisiones expeditas en esa materia; por lo que si no prevalecen estas condiciones, es posible que un cambio en su funcionalidad signifique un cuello de botella para el proceso de selección, la operacionalización en general, además, podría desencadenar un grado de deserción y dilatación en la demanda

del servicio y finalmente, afectar los efectos comprobados, por cuanto se debe realizar una valoración a profundidad de los procesos.

A grosso modo, el teletrabajo ha sido una experiencia institucional exitosa. Ha sido efectiva al transformar cultural y tecnológicamente la forma en que las personas trabajan. Así como ha demostrado ser un esquema amigable con el ambiente, beneficioso laboralmente, y a modo personal ha favorecido la salud física, emocional y social de las personas teletrabajadoras. Adicionalmente, posee un efecto domino donde ha producido efectos positivos indirectos en sus pares y familiares y/o amistades.

Sin embargo, cuenta con elementos organizacionales riesgosos para su continuidad, pero subsanables mediante acciones preventivas, promocionales y educativas.

5.2. Recomendaciones

A continuación, se brindan las principales recomendaciones del proceso evaluativo:

A la administración:

1. Promover o fomentar la creación de espacios colaborativos entre instancias y funcionarios, con el fin de evitar la subutilización de espacio físico, equipo, mobiliario y el gasto de costos fijos como alquileres y/o construcción de infraestructura.
2. Generalizar la herramienta de plan de trabajo al personal presencial, con el fin de producir un cambio de cultura de trabajo.
3. Incentivar la incorporación de funcionarios a la modalidad debido al efecto económico que este le implica para la institución, persona y ambiente.
4. Erradicar las brechas tecnológicas en el personal teletrabajador, superiores inmediatos y/o jefaturas mediante la promoción del conocimiento de tecnologías digitales para el trabajo. Para esto se le sugiere al Programa de Teletrabajo crear cursos formativos en TIC; en

conjunto con el Consejo de Becas Institucional (COBI) y el Centro de Capacitación en Educación a Distancia (CECED).

Al Programa de Teletrabajo:

1. Sensibilizar al personal presencial y jefaturas en el funcionamiento o dinámica del teletrabajo; para que adquieran una mejor aprehensión de la modalidad. Esto permitirá eliminar la estigmatización del modelo, velar y proteger los derechos laborales y la privacidad de los teletrabajadores.
2. Capacitar y sensibilizar a los superiores inmediatos y/o jefaturas orientado al desarrollo de un liderazgo basado en la confianza y supervisión indirecta.
3. Capacitar y/o actualizar a los superiores inmediatos y jefaturas en la dirección y coordinación de personal teletrabajador con el fin de empoderarles en la modalidad.
4. Intensificar la capacitación en la herramienta de gestión de plan de trabajo web, para asegurar la medición cuantitativa del indicador de productividad. Para ello, es necesario cubrir la totalidad de participantes del Programa, mediante talleres enfocados en la gestión de resultados.
5. Acompañar a la persona teletrabajadora en el proceso de apropiación a la modalidad de teletrabajo, mediante talleres y capsulas informativas, con el fin de evitar el desconocimiento del funcionamiento de la modalidad.
6. Articular esfuerzos con el Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital y la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones en aras de automatizar los procesos administrativos que fortalezcan y faciliten el trabajo a distancia.
7. Sensibilizar al grupo familiar y/o personas que permanecen en la vivienda mientras se teletrabaja, como una estrategia concientizadora y promotora de la conciliación personal y laboral.

A las jefaturas:

1. Mantener el trabajo híbrido como una medida preventiva de la desvinculación institucional.
2. Coordinar efectivamente la cobertura de funciones relacionada a la atención directa al público con el fin de evitar afectaciones y/o recargo en las funciones del funcionariado presencial, causado por la ausencia física del personal teletrabajador.

A la Comisión de Teletrabajo:

1. Hacer partícipe a las jefaturas y priorizar sus criterios dentro del proceso de selección de personas teletrabajadoras.

A la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones:

1. Poner a disposición los sistemas o software institucionales adquiridos y de utilidad para el teletrabajo, con el fin de maximizar su uso y reducir la brecha tecnológica de herramientas para el trabajo tal como la aplicación Voice Over Internet Protocol (VoIP) y otros.
2. Gestionar prioritariamente a las personas teletrabajadoras con atención directa a estudiantes, la aplicación Voice Over Internet Protocol, con el fin de reducir costos para el personal, y a su vez garantizar un servicio eficiente hacia la población estudiantil.

A la Oficina de Recursos Humanos:

1. Crear e implementar un curso de desarrollo de competencias ocupacionales para teletrabajar como el fin de garantizar igualdad de oportunidades en los trabajadores UNED.
2. A la Oficina de Recursos Humanos y al Centro de Salud Ocupacional que generen indicadores de incapacidades y accidentes laborales en la jornada presencial y en teletrabajo para medir el efecto del teletrabajo en ambos aspectos.

Al Servicio Médico:

1. Brindar seguimiento médico anual al personal teletrabajador mediante la realización de exámenes de laboratorio con el fin de valorar si la modalidad ha generado efectos positivos o negativos sobre el personal.
2. Crear indicadores del estado de salud del personal teletrabajador.

Al Centro de Investigación y Evaluación Institucional y el Centro de Planificación y Programación Institucional:

1. Reconstruir la teoría del programa, objetivos generales y específicos para valorar la pertinencia o no del Programa de Teletrabajo y la pertinencia de su estructura funcional.

5.3. Lecciones aprendidas

En el transcurso de la autoevaluación se desprendieron las siguientes lecciones aprendidas:

1. Fue clave la participación y apoyo de la contraparte; ya que esta facilitó información, realizó labores logísticas relacionadas a la coordinación de espacios para el desarrollo del trabajo de campo.
2. Fue importante la realimentación de los beneficiarios primarios y secundarios de la autoevaluación durante el diseño, ya que estos identifican o contemplan otras variables de interés.
3. En el trabajo de campo surgieron variables de análisis que no fueron contempladas en el diseño y que aportaron resultados importantes a la evaluación.
4. La autoevaluación actual, enriqueció a la construcción de otra evaluación que integra otros componentes de la línea de intención.
5. Se han incorporado acciones de mejora durante el proceso evaluativo; por ejemplo, previo a la evaluación se creó la herramienta de plan de trabajo web, la cual fue enriquecida en el proceso evaluativo para que mida el indicador de productividad.
6. Otra lección aprendida es que el proceso evaluativo se constituyó como un medio de construcción de información para la evaluación, el Programa

de Teletrabajo y otras instancias involucradas, lo que le da un valor agregado al proceso. Para mencionar:

- ✓ Se enriqueció la base de datos del Programa de Teletrabajo.
- ✓ Se creó la base de datos para la medición de la huella de carbono.
- ✓ Se creó la base de datos para la medición del consumo de combustible, gasto y ahorro de este.
- ✓ Se actualizó la base de datos de marchamos UNED a partir de la creación y aplicación de la encuesta sobre el uso del marchamo en la institución. Este insumo fue proporcionado al área encargada de mantener el registro.
- ✓ Se creó una base de datos para actualizar el registro de cumplimiento de los planes de trabajo.
- ✓ Se creó un registro de la ubicación de cada domicilio de teletrabajo y las rutas recorridas diariamente para la posterior georreferenciación.
- ✓ Se brindó un insumo para la medición o cálculo de gastos de servicios públicos.
- ✓ Los datos estadísticos fueron empleados como información oficial desde el Programa de Teletrabajo y divulgados en distintos medios.
- ✓ Se aportó a la evaluación de pertinencia de la modalidad de teletrabajo.

Capítulo 6 Bibliografía

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2016). *Universidad Estatal a Distancia*. Obtenido de http://www.uned.ac.cr/academica/images/Normativa/Ley_de_creacion.pdf
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2019). Ley para Regular el Teletrabajo. *La Gaceta*.
- Atla.ti. (2009). Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/atlas.ti6_brochure_2009_es\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/atlas.ti6_brochure_2009_es(1).pdf)
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de Sistemas*. Obtenido de https://cienciasparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf
- Carro, F., & Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Documento_completo.pdf
- Carro, R., & González, D. (S.f). Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/02_productividad_competitividad.pdf
- Castaño, P., Henao, L., & Martínez, D. (2016). *Universidad de San Buenaventura*. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2935/1/Comunicacion_Relaciones_Interpersonales_Henao_2016.pdf
- Centro de Investigación y Evaluación Institucional. (2015). *Universidad Estatal a Distancia*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Anuario_Estadístico_2015.pdf

- Centro de Planificación y Programación Institucional. (2015). Manual de Procedimientos para optar por la Modalidad de Teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia .
- Centro de Planificación y Programación Institucional. (2016). Obtenido de http://www.uned.ac.cr/viplan/images/cppi/Organigrama_2016_jun.jpg
- Centro de Programación y Planificación Institucional de la UNED. (2017). Organigrama Institucional.
- Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo. (2017). Primer Informe sobre el Estado del Teletrabajo en Costa Rica.
- Comisión Institucional de Teletrabajo. (2013). Carta Constitutiva del Teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia.
- Comisión Nacional de Teletrabajo de Costa Rica. (2012). Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Declaracion_San_Jose_Telework_2012.pdf
- Consejo Universitario. (2006). *Universidad Estatal a Distancia*. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/1801-2006.pdf>
- Consejo Universitario. (2012). *Estatuto de Personal de la UNED*. Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/academica/images/Normativa/Estatuto%20de%20personal.pdf>
- Consejo Universitario. (2016). *UNED*. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/1817-2006.pdf>
- Consejo Universitario, UNED. (2015). CU-2015-045.
- Covey, S. (2003). Obtenido de <https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/pdf/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas.pdf>
- De la Herrán, A., Hashimoto, E., & Machado, E. (2005). Investigar en Educación: Fundamentos, aplicación y nuevas perspectivas. Dilex, S.L.

- Dirección de Cambio Climático. (2018). Obtenido de <http://cambioclimaticocr.com/2012-05-22-19-44-14/que-es-el-cambio-climatico>
- Dos Santos, T. (2002). *La Teoría de la Dependencia*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Theotonio_Dos_Santos_Teoría_de_la_Dependencia.pdf
- EROSKI CONSUMER. (2010). Obtenido de http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/urbano/2010/07/21/194483.php
- Estado de la Nación. (2012). *Decimoctavo informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible: Calidad del entorno sonoro para los habitantes de la GAM y otras comunidades*. Obtenido de https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/018/Araya-J-2012-Calidad-del-entorno-sonoro-para-los-habitantes-de-la-GAM-y-otras-comunidades.pdf
- Estado de la Nación. (2014). *Vigésimoprimer informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible: Informe final: Implicaciones en infraestructura y transporte*. Obtenido de https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/021/ordenamiento/Loria-Infraestructura_y_movilidad.pdf
- Estado de la Nación. (2018). *Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*.
- Fontalvo, T., Quejada, R., & Puello, J. (2011). *La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistema de gestión*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4050131.pdf>
- Gamero, C. (2003). *Tesis Doctorales de Economía*. Obtenido de Universidad de Málaga: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/index.htm>

- Garabito, R. (2013). *El mundo de trabajo en la globalización*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/GlobalizacionyTrabajo3nov.pdf
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gil, J., León, J., & Morales, M. (2017). Los paradigmas de investigación educativa, desde una perspectiva crítica. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, file:///C:/Users/usuario/Downloads/476-1-1020-1-10-20170531.pdf.
- González, R., Hidalgo, G., & Guadalupe, J. (2007). Calidad de Vida en el Trabajo: Un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud*, 115-123.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.CV.
- Hueso, A., & Cascant, M. (2012). Metodología y Técnicas cuantitativas de la Investigación.
- Imprenta Nacional. (2013). *La Gaceta Digital*. Obtenido de http://www.gaceta.go.cr/pub/2013/05/23/COMP_23_05_2013.html#_Toc356912909
- Instituto Meteorológico Nacional. (2017). Factores de Emisión de gases de efecto invernadero.
- Juan, S., & Roussos, A. (2010). *Universidad de Belgrado*. Obtenido de El focus group como técnica de investigación cualitativa: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1dck4vcMAMw>

J:www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Manual-Focus-Group.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&client=firefox-b

Koepff, J. (2015). *Fundación Friedrich Ebert*. Obtenido de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/12310.pdf>

Leandro, V. (2015). *TIC, Educación No Formal y Proyecto de Vida: Evaluación de los Efectos del Proyecto Súper Hadas*.

López, A. (S.f.). *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*.

López, M. (2017). *Universidad Santo Tomás*. Obtenido de El sentido de pertenencia (SP) como elemento de la cultura organizacional (CO): Factores que inciden en su desarrollo: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1>

Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a Escala Humana*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Max_Neef-Desarrollo_a_escal_a_humana.pdf

Mejía, C. (s.f). *Planning S.A.* Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>

Melero, N. (2011). *Universidad de Sevilla*. Obtenido de El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad: Un análisis desde las Ciencias Sociales: file:///C:/Users/usuario/Downloads/art_14.pdf

Mertens, D., & Wilson, A. (2012). *Historical and Contemporary Evaluation Paradigms, Branches, Theories, and Approaches*.

Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2019). Obtenido de https://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/informacionrelevante/restriccion/!ut/p/z1/nZDBCoJAEIafxqszaZp2c4m0EjRJtL2Ehq2CuqKWr5_UJU0qmts

M3zf8M0AhBFpGt4xFbcbLKO_711VPG9fE2W6OtmnpKhqKR4i0tyTnoEl
wAIRvhYZu28raQVlbINBffByUgcSTilxoOtl__uum7z4dle8XPIBPESeAQY
YtUJbz-P

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica & Ministerio de Hacienda. Comisión interinstitucional. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qga1rkliQTGLxHPcfq7Uxw>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2012). *Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégica de Gobierno*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Manual_Gerencial_para_Diseño_Ejecucion_Evaluaciones_Estrategicas_Gobierno.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2017). Obtenido de http://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2017/febrero/840_funcionarios_publicos_se_suman_al_teletrabajo_por_construccion_de_puente.html

Mokate, K. (2002). *Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf

Morales, C., & Masis, A. (2014). La medición de la productividad del valor agregado: Una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *Tec Empresarial*, 41-49. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaMedicionDeLaProductividadDelValorAgregado-4808514.pdf>

Navarro, L., Pasadas, S., & Ruiz, J. (s.f). La triangulación metodológica en el ámbito de la investigación social: Dos ejemplos de uso.

Organización Internacional de Trabajo. (2010). *Lista de Enfermedades Profesionales*. Obtenido de <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--->

ed_protect/---protrav/---
safework/documents/publication/wcms_150327.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2013). *Salud mental: Un estado de bienestar*.
Obtenido de http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/

Organización Mundial de la Salud. (2017). Obtenido de
http://www.who.int/mental_health/world-mental-health-day/2017/es/

Ortíz, D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 93-110. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4418/441846096005.pdf>

Osorio, J. (2015). El sistema-mundo de Wallerstein y su transformación. Una lectura crítica. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952015000100007

Pelaéz, J. (2014). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA Gestión Humana en Colombia: Desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 83-99.

Peláez, J., & García, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una Relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo1. *Unilibre Calí*, 90-111. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/v10n2a07.pdf>

Picado, L. (2018). Cantidad de funcionarios UNED. (A. Oviedo, Entrevistador)

Picado, L., Oviedo, A., & Parajeles, A. (2017). *Centro de Investigación y Evaluación Institucional*. Obtenido de https://www.uned.ac.cr/viplan/images/ciei/INVESTIGACIONES_2017/Informe_de_teletrabajo_2017-017-2017.pdf

- Picado, X. (2006). *Criterios clave realizar evaluaciones de calidad*. Editorial de la Universidad de Costa Rica y Banco Centroamericano de Integración Económica.
- Presidencia de la República. (2016). Obtenido de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2016/09/meta-de-carbono-neutralidad-para-el-2021-se-mantiene-y-fortalece/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html>
- Programa de Teletrabajo. (2017). Base de datos de teletrabajadores UNED.
- Programa de Teletrabajo. (2017). Base de datos teletrabajadores.
- Ramiro, J., & William, D. (2002). *La globalización: sus efectos y bondades*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/cinco.pdf
- Real Academia Española. (2018). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=3K6EBHw>
- Red Ambiental de Asturias*. (2006). Obtenido de <https://www.asturias.es/portal/site/medioambiente/menuitem.1340904a2df84e62fe47421ca6108a0c/?vgnnextoid=b8da06e98057d210VgnVCM10000097030a0aRCRD>
- Revista Oficial de la Asociación de Corrugadores del Caribe, Centro y Suramérica. (2010). Obtenido de http://www.corrugando.com/index.php?option=com_content&view=article&id=226:parametros-de-eficiencia-medicion-del-desempeno-mediante-indicadores&catid=22:edicion-12&Itemid=18
- Reyes, G. (2009). Teorías de desarrollo económico y social: Articulación con el planteamiento de desarrollo humano. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 117-142. Obtenido de

file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-
TeoriasDeDesarrolloEconomicoYSocial-3642035.pdf

- Robbins, S., & Coulter, M. (2011). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas, R. (2016). *Una estimación de los efectos del teletrabajo en el uso del parqueo institucional en el Campus Fernando Volio de la UNED*.
- Rojas, R. (2016). Estimación de efectos económicos en las personas que realizan la modalidad de teletrabajo en la UNED.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2012). *Huella Ecológica, datos y rostros*. Obtenido de http://www.sema.gob.mx/descargas/manuales/HuellaEcologica_SEMAR_NAT.pdf
- Steelcase. (2015). *Pensar mejor: Neurociencia: La próxima ventaja competitiva. La revista 360°*, <https://www.steelcase.com/na-es/investigacion/revista-360/pensar-mejor/>.
- Steelcase. (2019). Obtenido de <https://www.steelcase.com/na-es/investigacion/articulos/temas/espacio-de-trabajo/no-molestar-necesito-concentrarme/>
- Stockmann, R., & Meyer, W. (2016). *Evaluación: Una introducción teórico-metodológica*. Editorial UCR.
- Stockmann, R., & Wolfgang, M. (2016). *Evaluación: Una introducción teórico-metodológica*. Editorial UCR.
- UNED. (2013). Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/viplan/>
- UNED. (2013). Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/viplan/cppi/9-cppi/41-objetivos>
- UNED. (2013). *Carta Constitutiva del Teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia*.

- UNED. (2016). *Estatuto de Personal de la UNED*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Estatuto_de_Personal_21_jul_2016.pdf
- Universidad Estatal a Distancia. (2005). *Consejo Universitario*. Obtenido de <http://www.uned.ac.cr/conuniversitario/images/actas/2005/1774-2005.pdf>
- Universidad Estatal a Distancia. (2009). Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/images/rector/doc/ManualValores.pdf>
- Universidad Estatal a Distancia. (2013). Obtenido de <http://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/que-es-teletrabajo>
- Universidad Estatal a Distancia. (2013). *Programa de Teletrabajo*. Obtenido de <http://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/que-es-teletrabajo>
- Universidad Estatal a Distancia. (2015). Obtenido de <http://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/reglamento/organizacion/Teletrabajo.pdf>
- Universidad Estatal a Distancia. (2015). *Reglamento de Teletrabajo*. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Teletrabajo\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Teletrabajo(1).pdf)
- Universidad Estatal a Distancia. (2015). *Universidad Estatal a Distancia*. Obtenido de <http://www.uned.ac.cr/conociendo-la-uned/historia-y-propuesta>
- Universidad Estatal a Distancia. (2016). Obtenido de <http://www.uned.ac.cr/vidaestudiantil/orientacion-y-desarrollo-estudiantil/123-vida-estudiantil/orientacion-y-desarrollo-estudiantil/84-estudiantes-privados-de-libertad>

Universidad Estatal a Distancia. (2016). Obtenido de <http://www.uned.ac.cr/conuniversitario/index.php/informacion-general-1/historia>

Universidad Estatal a Distancia. (2017). Programa de Teletrabajo.

Universidad Estatal a Distancia. (2018). Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/academica/index.php/cidreb/cidi/normativa-universitaria>

Universidad Estatal a Distancia. (2019). *Universidad Estatal a Distancia*. Obtenido de Vicerrectoría de Planificación: <https://www.uned.ac.cr/viplan/>

USAID. (S.f). Introducción a la nueva gestión pública y la gestión por resultados. Un aspecto clave para las gestiones de las subnacionales.

Capítulo 7 Anexos

Anexo 1. Instrumento de ponderación de la evaluabilidad del Programa de Teletrabajo

Ámbito	Variable	Enunciados centrales	Cumplimiento					Total	Ponderación por variable
			0%	25%	50%	75%	100%		
Planificación	Diagnóstico	Existencia de un diagnóstico de la intervención	0					0	50
		Se identifica la necesidad o problemática que origina la intervención, así como las causas y consecuencias del mismo (está cuantificado o es susceptible de medición)					100	100	
		Se delimita y caracteriza la población a la que el problema afecta					100	100	
		Se define la línea base o situación inicial de la intervención	0					0	
		Se define el contexto socio-económico en el que se plantea el problema	0					0	
		Se delimitan las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y área geográfica de la intervención					100	100	
	Estrategia	Los objetivos que busca alcanzar la intervención están claramente definidos, son precisos, cuantificables o medibles					100	100	
		Existencia de relación entre los objetivos planteados y el problema a resolver (es clara, precisa)					100	100	
		Se establecen metas, indicadores y actividades para el logro de los objetivos (son claras, realistas, medibles)				75		75	

Actores		Los sistemas de información y los medios en los que se encuentran permiten el acceso unificado-integrado				75		75	63	
		Se identifica una periodicidad y sistemicidad adecuada en el levantamiento de la información					100	100		
		Se han identificado limitaciones u obstáculos para el levantamiento de información adicional a la existente					100	100		
		Se han definido las posibilidades de recopilar información adicional para la evaluación					100	100		
	Contexto	El proceso de evaluación cuenta con un soporte normativo o jurídico que lo ampare	0				0	0		
		Se encuentra delimitado el marco institucional donde se desenvuelve la evaluación					100	100		
		Se ha hecho la asignación de roles y responsabilidades organizacionales de cara al proceso de evaluación			75			75		
		Se cuenta con respaldo político para el proceso de evaluación			75			75		
	Propósito	Se han establecido los motivos-por qué y para qué- por los cuales se requiere evaluar					100	100		100
		Se han dimensionado los objetivos de la evaluación (claros, concretos, coherentes con la intervención)					100	100		
		Se conoce de manera explícita de qué forma serán utilizados los resultados de la evaluación					100	100		
		Se identifican las preguntas que deberá dar respuesta la evaluación					100	100		

		Se conoce el alcance temporal, territorial y programático que será objeto de la evaluación					100	100	96
	Actores involucrados	Se toman en consideración los intereses de los actores más representativos en la evaluación					100	100	
		Se han asignado responsabilidades técnicas y directivas para ejecutar el proceso de evaluación					100	100	
		El personal destacado cuenta con conocimientos y habilidades técnicas para ejecutar el proceso					100	100	
		Se han identificado las principales expectativas e intereses de los actores relacionados con la evaluación					100	100	
		Se delimitan las posibilidades de participación de los actores involucrados en el proceso de la evaluación					100	100	
		Se especifican los medios para la comunicación para el proceso de evaluación entre los actores involucrados			75			75	
Recursos	Económicos, temporales y humanos	Se tiene asignado o identificado un presupuesto específico para ejecutar la evaluación					100	100	100
		Es el presupuesto adecuado y suficiente para llevar a cabo la evaluación en el alcance previsto					100	100	
		Se han identificado los recursos financieros para difundir los resultados de la evaluación a los actores implicados					100	100	
		Se tiene previsto la asignación de presupuesto para ejecutar las recomendaciones de la evaluación					100	100	
		El marco temporal previsto para ejecutar la evaluación es proporcional y razonable según el alcance previsto					100	100	

	Se ha asignado suficiente personal para gestionar la evaluación (supervisión, control, seguimiento)					100	100	
	En caso de evaluación externa, se tiene identificado un perfil del personal requerido para ejecutar la evaluación					100	100	
	En caso de evaluación interna, se han identificado la cantidad y perfiles de personal para ejecutar la evaluación					100	100	

Fuente: Elaboración propia, (2017) a partir del instrumento de valoración de la evaluabilidad de MIDEPLAN

Anexo 2. Instrumento para grupo focal con funcionarios presenciales y jefes

Taller dirigido a funcionarios presenciales, teletrabajadores y jefaturas

Las siguientes preguntas generadoras están dirigidas a los 5 grupos focales dirigidos a los teletrabajadores, colaboradores presenciales y jefaturas. Estas interrogantes buscan responder a tres objetivos. Los cuales se muestran a continuación.

Objetivo: Identificar los cambios generados por la implementación del Programa de Teletrabajo en la gestión universitaria.

Actividad 1: Identificación de cambios positivos y negativos generados con la implementación del Programa de Teletrabajo.

Dinámica: Se conformarán tres grupos, por actores, de manera que haya un grupo de teletrabajadores, personal presencial y jefaturas o superiores inmediatos.

Instrucciones: Cada actor se reunirá en un período máximo de 20 minutos para discutir en grupo los cambios positivos y negativos percibidos desde que se implementa el teletrabajo. Se solicitará que cada grupo realice una identificación de esos aspectos en 4 ámbitos: institucional, país, personal y laboral. Para esto se les facilitará hojas de colores y en consenso anotarán la idea principal por cada cambio percibido (no hay límite mínimo ni máximo de ideas). Posteriormente, cada grupo clasificará los cambios identificados según consideren más atinente a cada ámbito y profundizará en cada idea. El tiempo de la reflexión será de 30 minutos.

A continuación, se muestra la matriz a trabajar:

Ámbito	Cambios	
	Positivos	Negativos
Personal		
Laboral		
Institucional		
País		

Actividad 2: Sostenibilidad del Programa de Teletrabajo

Objetivo: Determinar en qué aspectos la modalidad de teletrabajo ha contribuido a crear condiciones de sostenibilidad del Programa.

Dinámica 1: Se conformarán tres grupos, por actores, de manera que haya un grupo de teletrabajadores, personal presencial y jefaturas o superiores inmediatos.

Se proporcionará una carpeta que contendrá información referente a los objetivos del Programa de Teletrabajo y una lista de necesidades que han sido identificadas.

Instrucciones: Cada grupo deberá validar la lista de necesidades proporcionadas e indicar si el Programa de Teletrabajo ha solventado las necesidades personales e institucionales (modernización) iniciales, así como mencionar si hay nuevas necesidades que el Programa de Teletrabajo debe satisfacer.

Finalmente, cada grupo deberá analizar si el servicio que actualmente se ofrece es congruente o no con los objetivos iniciales del Programa.

Al final, las facilitadoras realizarán un cierre.

Dinámica 2: Se conformarán tres grupos, por actores, de manera que haya un grupo de teletrabajadores, personal presencial y jefaturas o superiores inmediatos.

Instrucciones: Cada grupo responderá la siguiente pregunta: ¿Consideran que el Programa de Teletrabajo ha generado elementos que propician la permanencia o continuidad a largo plazo? Analícenlo tomando en consideración: 1) los cambios positivos generados por el Programa más la cobertura de necesidades de los teletrabajadores y la institución, 2) y a partir de las siguientes categorías de análisis:

Categorías
1. Individual
2. Social
3. Cultura organizacional

Anexo 3. Encuesta para personal teletrabajador

Encuesta para teletrabajadores sobre efectos del teletrabajo UNED

Estimado/a teletrabajador/a UNED:

Desde el Programa de Teletrabajo le solicitamos su apoyo para contestar la siguiente encuesta con el fin de valorar los efectos que la modalidad de teletrabajo ha generado en la población teletrabajadora y a nivel laboral.

La información que nos brinde propiciara la mejora continua de la modalidad.

Hay 39 preguntas en la encuesta.

Ámbito personal

¿Cuántos años tiene de trabajar en la UNED? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- 2 a 7 años
- 8 a 13 años
- 14 a 19 años
- 20 a 25 años
- Más de 26 años

Indique el número de personas que están en su vivienda cuando teletrabaja

*

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 o más
- Ninguna

Las personas que están en su casa los días de teletrabajo son: *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Familiares (cónyuge/hijos (as)/hermanos (as)/abuelos (as)/ tíos (as)/sobrinos (as)).

Amistades

Otro:

Indique su parecer con respecto a la siguiente frase:

"Las personas que están en mi casa se han adaptado a verme teletrabajar".

*

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Cuál ha sido el principal problema de adaptación? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Marque TODAS las actividades que realizaba ANTES de teletrabajar:

*

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Actividades de recreación
- Actividades de arte
- Actividades deportivas
- Estudiar cerca del sitio de teletrabajo
- Dedicar más tiempo a su estudio
- Dedicar más tiempo al apoyo académico de sus hijos/as
- Desempeñarse en otros trabajos cerca del lugar de teletrabajo
- Dedicar más tiempo a su familia, amigos y/o otras personas importantes en su vida
- Ninguna de las anteriores

Considere las actividades que realizaba antes de iniciar su día de trabajo o después de salir del trabajo. No considere los días libres, por ejemplo: sábado y domingo.

Marque TODAS las actividades que continúo realizando una vez que ingresó a teletrabajar:

*

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Actividades de recreación
- Actividades de arte
- Actividades deportivas
- Estudiar cerca del sitio de teletrabajo
- Dedicar más tiempo a su estudio
- Dedicar más tiempo al apoyo académico de sus hijos/as
- Desempeñarse en otros trabajos cerca del lugar de teletrabajo
- Dedicar más tiempo a su familia, amigos y/o otras personas importantes en su vida
- Ninguna de las anteriores

Considere las actividades realizadas antes de iniciar su día de trabajo o después de salir del trabajo. No considere los días libres, por ejemplo: sábado y domingo.

Marque TODAS las actividades que realiza desde que se incorporó a la modalidad de teletrabajo:

*

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Actividades de recreación
- Actividades de arte
- Actividades deportivas
- Estudiar cerca del sitio de teletrabajo
- Dedicar más tiempo a su estudio

Dedicar más tiempo al apoyo académico de sus hijos/as
 Desempeñarse en otros trabajos cerca del lugar de teletrabajo
 Dedicar más tiempo a su familia, amigos y/o otras personas importantes en su vida
 Ninguna de las anteriores

Considere las actividades que realiza antes de iniciar su día de trabajo o después de salir del trabajo. No considere los días libres, por ejemplo: sábado y domingo.

Ámbito de salud

¿Qué razón/es le motivaron a acogerse a la modalidad de teletrabajo? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Enfermedad
 Embarazo
 Período de lactancia
 Discapacidad
 Teletrabajo en el extranjero
 Evitar el congestionamiento vehicular
 Evitar recorrer largas distancias del domicilio a la UNED y viceversa
 Mayor concentración
 Ahorro de dinero en transporte
 Problemas de parqueo vehicular en la universidad
 Problemas de hacinamiento en la oficina
 Falta de recursos tecnológicos en la oficina para trabajar
 Previa experiencia teletrabajando
 Razones familiares
 Otro:

¿Considera que esas motivaciones han cambiado favorablemente su vida desde que se acogió al teletrabajo?

*

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Sí
 Parcialmente
 No

Comente brevemente ¿De qué manera ha cambiado su vida desde que teletrabaja? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Desde que teletrabaja usted: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé/ no aplica
Ha percibido cambios positivos en la salud física y/o mental y/o emocional						
Ha realizado cambios positivos en sus hábitos alimenticios						

¿Qué cambios físicos, mentales y emocionales negativos ha experimentado al acogerse a la modalidad de teletrabajo? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Aumento de grasa (por encima de su porcentaje ideal)
 Problemas visuales
 Lesiones en columna vertebral
 Problemas del túnel del carpo, la tendinitis y/o el síndrome del hombro doloroso
 Ha experimentado síntomas depresivos
 Ha experimentado trastornos alimenticios
 Ha experimentado sentimientos de tristeza, soledad o aislamiento
 Otro:

¿Qué cambios físicos, emocionales y mentales positivos ha percibido con la modalidad de teletrabajo? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Disminución de grasa corporal (Adelgazamiento saludable)
 Aumento de grasa corporal (Aumento saludable)
 Reducción de problemas cardiovasculares
 Reducción de problemas respiratorios
 Reducción de enfermedades musculoesqueléticas
 Reducción del estrés laboral
 Disminución de síntomas depresivos y/o de ansiedad
 Disminución de síntomas de depresión post-parto
 Fortalecimiento de vínculos familiares
 Otro:

Indique el grado de tensión y/o estrés que le genera las siguientes situaciones estando en la modalidad presencial como teletrabajable. *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

Mucho Algo Muy poco Nada No sé/No aplica

Que las personas creen que no trabaja, si estando en teletrabajo, le llaman o envían un correo y no contesta inmediatamente

Trabajar todo el día desde su domicilio

Trabajar y ser evaluado/a con un plan de trabajo

Trabajar bajo supervisión indirecta

Trabajar bajo supervisión directa

Tener que trasladarse para trabajar presencialmente

Trabajar en una oficina rodeado/a de muchas personas

¿Alguna vez, antes de acogerse al teletrabajo, tuvo uno o varios accidentes durante la jornada horaria o en el trayecto al trabajo?

*

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Sí

No

¿Ha sufrido algún accidente laboral haciendo teletrabajo? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Sí

No

Ámbito laboral

Complete la siguiente frase según considere pertinente a su caso:

Mi productividad ...

*

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

ha aumentado con la modalidad de teletrabajo

se ha mantenido igual con la modalidad de teletrabajo

ha disminuido con la modalidad de teletrabajo

¿En qué porcentaje considera que ha aumentado su productividad? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

5%

10%

15%

20%

25%

30%

35%

40%

45%

50%

55%

60%

65%

70%

75%

80%

85%

90%

95%

100%

¿En qué porcentaje considera que ha disminuido su productividad? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

5%

10%

15%

20%

25%

30%

35%

40%

45%

50%

55%

60%

65%

70%

75%

80%

85%

90%

95%
100%

Para cada opción, indique su parecer según corresponda *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé/ no aplica
--	--------------------------	---------------	--	------------	-----------------------------	------------------------

La modalidad le ha ayudado a planificar y organizar mejor su trabajo

Con el teletrabajo ha aprendido a trabajar por resultados

Siente que estando en teletrabajo produce más

Tiene mejor concentración estando en teletrabajo

Debido al teletrabajo, el clima laboral de su oficina se ha: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Se ha mantenido igual

Ha mejorado

Ha empeorado

No sé/ no aplica

Debido al teletrabajo ha experimentado problemas con: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Siempre	Casi siempre	Con alguna regularidad	Casi nunca	Nunca	No sé/ no aplica
--	---------	-----------------	---------------------------	---------------	-------	------------------------

Compañeros/as de oficina

Superior inmediato y/o jefatura

Funcionarios externos a la dependencia

Estudiantes

Ámbito tecnológico

Para efectos del teletrabajo: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé/No aplica
--	--------------------------	---------------	--	------------------	-----------------------------	-----------------------

Emplea alguna tecnología digital que antes no usaba para trabajar (ejemplo: celular)

Ha aprendido a utilizar alguna aplicación o programa tecnológico

En su oficina se ha implementado algún sistema, proceso o trámite digital que antes realizaba solo presencialmente

Las TIC le han permitido mantener una buena relación interpersonal con sus compañeros y/o jefatura/s

Las TIC le han permitido mantener una buena comunicación laboral con personas externas a su oficina

La UNED le ha proporcionado software (programas o aplicaciones) para su desempeño laboral

¿Qué tipo de TIC ha tenido que aprender a utilizar para teletrabajar? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

De comunicación (ej: Skype, etc)

De almacenamiento de información (OneDrive, etc)

De producción de información (ej: Office, etc)

De procesamiento de información (ej: SPSS, etc)

De tratamiento de información (ej: Firma digital, etc)

Otro:

Ámbito económico

Responda la siguiente afirmación, según considere pertinente:

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

Cierto

Falso

No sé / No aplica

El teletrabajo posee más beneficios económicos que gastos

¿Qué gastos le ha generado el teletrabajo? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Compra computadora

Internet (Instalación o aumento de conectividad)

Compra de software necesarios para teletrabajar

Gasto servicios públicos (recibo telefónico, agua, electricidad)

Adquisición de muebles o acondicionamiento espacio para teletrabajar

Ninguno

Otro:

¿En qué aspectos ha experimentado ahorros? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Alimentación

Vestimenta

Transporte (combustible, pasajes)

Mantenimiento vehicular

Pago parqueo

Ninguno

Otro:

¿Cuenta con automóvil propio para trasladarse a trabajar? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Sí

No

¿En qué medio de transporte se traslada a la oficina? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Autobús

Taxi

Uber

Tren

Motocicleta

Bicicleta

En el vehículo de un familiar

En el vehículo de un compañero o amistades

Camina

Otro:

¿Aproximadamente, cuánto dinero gasta a la semana por concepto de transporte? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

¿Con qué frecuencia usa su vehículo para trasladarse a trabajar? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

¿En qué medio de transporte se traslada a la oficina cuando no lleva el carro? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Autobús

Taxi

Uber

Tren

Motocicleta

Bicicleta

En el vehículo de un familiar

En el vehículo de un compañero o amistades

Camina

Otro:

Cuando no viaja en SU vehículo ¿Aproximadamente, cuánto dinero gasta a la semana por concepto de transporte? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

¿Su vehículo es usado por otras personas los días que usted teletrabaja?

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

Otro

Cuando trabaja presencialmente, aproximadamente, ¿cuánto dinero gasta a la semana por alimentación? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Aproximadamente, ¿cuánto dinero considera que se ahorra al mes en vestimenta para trabajar? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Puede poner "0"

Desde que teletrabaja, ¿ha notado una diferencia monetaria en el gasto mensual de servicios públicos? (electricidad, agua, celular y/o teléfono fijo) *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Si

No

No sé, no aplica

Desde que teletrabaja, ¿cuánto considera que han aumentado los gastos en su hogar por servicios públicos al mes? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Solo anotar la diferencia; por ejemplo: si el recibo era de ¢10.000 y ahora aumentó a ¢12.000, entonces anota la diferencia que corresponde a ¢2000.

Anexo 4. Encuesta para jefaturas

Encuesta para jefaturas sobre efectos del teletrabajo UNED

Estimado jefe/a:

De parte del Programa de Teletrabajo de la UNED, le agradecemos nos ayude a completar la siguiente encuesta que tiene como propósito conocer su percepción del teletrabajo realizado por el personal a su cargo, así como los cambios que esta modalidad ha generado en su dependencia.

¡Su aporte ayudará a implementar medidas de mejora continua!

Hay 27 preguntas en la encuesta.

Datos generales

Indique su rango de edad. *

Seleccione una de las siguientes opciones

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

18 a 28 años

29 a 39 años

40 a 50 años

51 a 60 años

Más de 60 años

Indique los años que tiene de trabajar en la UNED. *

Su respuesta debe estar entre 1 y 45

Sólo un valor entero puede ser introducido en este campo.

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Favor indicar números cerrados.

¿Hace cuánto tiempo tiene personal teletrabajador a cargo? *

Seleccione una de las siguientes opciones

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Menos de 1 año

De 1.1 años a 2 años

2.1 años a 3 años

3.1 años a 4 años

Favor indicar números cerrados.

Indique la **cantidad de personal a cargo ***

Sólo se pueden introducir números en este campo.

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Indique la **cantidad de funcionarios que teletrabajan: ***

Sólo se pueden introducir números en este campo.

Por favor, escriba su respuesta aquí:

¿A cuántos teletrabajadores más le otorgaría el teletrabajo? (Tomando en cuenta condiciones del puesto, competencias personales y laborales de su personal)

*

Sólo se pueden introducir números en este campo.

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Si no aplica o no considera pertinente que se incorporen más personas, entonces anote "0".

Ámbito laboral

Antes de tener teletrabajadores a cargo ¿qué tanto creía en la modalidad de teletrabajo? *

Seleccione una de las siguientes opciones

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Mucho

Poco

Nada

Ahora que tiene personal teletrabajador a cargo, ¿qué tanto cree en la modalidad de teletrabajo? *

Seleccione una de las siguientes opciones

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Mucho

Poco

Nada

Para cada opción indique según sea su criterio *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé/No aplica
--------------------------	---------------	--	------------------	--------------------------------	-----------------------

Debido al teletrabajo, ha tenido que emplear tecnologías digitales que no solía usar para la supervisión y comunicación con su personal

Ha digitalizado trámites o procesos en su oficina debido al teletrabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé/No aplica
-----------------------	------------	------------------------------	---------------	--------------------------	-----------------

Debido al teletrabajo, ha aumentado el uso de las TIC en su dependencia

Mantiene una comunicación fluida cuando el personal realiza teletrabajo

La UNED le ha dotado de tecnologías digitales para la supervisión y comunicación de sus teletrabajadores

El teletrabajo ha contribuido en la planificación y organización de su oficina

El servicio que brinda SU OFICINA se ha visto afectado por el teletrabajo

Como jefatura se ha adecuado a tener personal teletrabajador

El personal presencial se ha adecuado a tener compañeros en teletrabajo

El no poder cambiar el día de teletrabajo ha afectado negativamente la dinámica laboral de la oficina

En el proceso de selección de teletrabajadores, debería prevalecer el criterio de las jefaturas sobre el de las instancias técnicas (ORH, DTIC y Servicio Médico)

Ha tenido teletrabajadores hostiles a asistir a reuniones presenciales

Ha promovido las reuniones virtuales

Ha tenido teletrabajadores indispuestos a facilitar un medio de comunicación cuando hacen teletrabajo

¿Cuál/es han sido las razones principales por la que sus funcionarios le han solicitado acogerse a la modalidad de teletrabajo? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Enfermedad

Discapacidad

Embarazo

Período de lactancia

Largos desplazamientos del domicilio a la institución y viceversa

Residencia en el extranjero

Asuntos familiares

Para evitar congestión vial

Problemas de congestión de parqueo institucional

Problemas de hacinamiento institucional

Falta de recursos tecnológicos para trabajar presencialmente

Para una mejor concentración laboral

Flexibilidad horaria

Otro:

¿Ha tenido o tiene funcionarios/as que una vez incorporados/as en la modalidad de teletrabajo disminuyeron el volumen de trabajo solicitado o los resultados no han sido los deseados? *

Seleccione una de las siguientes opciones

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Si

No

No sé, no aplica

En general, ¿Cómo valora el trabajo realizado de sus teletrabajadores?

*

Seleccione una de las siguientes opciones

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Excelente

Bueno

Regular
Malo
Muy malo

En general, considera que el trabajado desempeñado por su personal teletrabajador ha_____.

*

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Aumentado
Mantenido
Reducido

Responda según considere: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No sé/No aplica
--	---------	--------------	---------------	------------	-------	-----------------

¿El/la teletrabajador/a desempeña sus actividades de forma más eficiente (obtiene resultados de acuerdo con los insumos y recursos disponibles) desde que teletrabaja?

¿El/la teletrabajador/a cumple con las metas a su cargo?

¿Los objetivos planteados para el/la teletrabajador/a son alcanzados en los tiempos establecidos?

El/la teletrabajador/a realiza más de las labores encomendadas?

El/la teletrabajador/a se excede en su jornada laboral para poder cumplir las metas establecidas?

Indique su parecer con respecto a las siguientes interrogantes: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé/No aplica
--	-----------------------	------------	---------------------------------	------------	--------------------------	-----------------

El/la teletrabajador/a desempeñaría mejor su trabajo desde la oficina

Los/as teletrabajadores/as gozan de más tiempo libre desde que están en teletrabajo

Los/as teletrabajadores/as están más satisfechos/as con su trabajo desde que están en teletrabajo

La concentración del/a teletrabajador/a se ve beneficiada con esta modalidad de trabajo

¿El plan de trabajo ha sido una herramienta funcional para la supervisión y rendición de cuentas de la gestión de su personal teletrabajador? *

Seleccione una de las siguientes opciones

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Desacuerdo

Totalmente desacuerdo

¿Usted emplearía el plan de trabajo para el personal presencial? *

Seleccione una de las siguientes opciones

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Desacuerdo

Totalmente desacuerdo

¿La cantidad de incapacidades en teletrabajadores ha disminuido con respecto al personal presencial? *

Seleccione una de las siguientes opciones

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Sí

No

No sabe/No aplica

Con la implementación del teletrabajo, el clima laboral de su dependencia ha:

*

Seleccione una de las siguientes opciones
 Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:
 Mejorado
 Mantenido igual
 Empeorado

¿Con qué frecuencia se han presentado las siguientes situaciones? *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sé/No aplica
Algún conflicto o tensión con sus teletrabajadores relacionado a la modalidad						
Situaciones donde los funcionarios presenciales se han quejado de los teletrabajadores						
Situaciones donde personas externas a la dependencia se han quedado de su personal teletrabajador						

¿Considera usted que el Programa de Teletrabajo debería permanecer en la Vicerrectoría de Planificación? *

Seleccione una de las siguientes opciones
 Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:
 Si
 No
 No sé, no aplica

¿En qué instancia debería ubicarse el Programa? *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

La respuesta fue 'No' en la pregunta '21 [AL10]' (¿Considera usted que el Programa de Teletrabajo debería permanecer en la Vicerrectoría de Planificación?)

Por favor, escriba su respuesta aquí:

¿Qué elementos pueden afectar negativamente la continuidad de la modalidad de teletrabajo en la UNED? *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Mucho	Poco	Nada
Que la administración, autoridades y órganos directivos de la Universidad no apoyen y/o crean en el teletrabajo			
Que los superiores inmediatos y/o jefaturas no crean en el teletrabajo			
Que uno de los filtros de selección sea la aprobación de pruebas psicométricas			
Que uno de los filtros de selección sea la entrevistas con jefatura y funcionarios			
Que uno de los filtros de selección sea la aprobación de pruebas tecnológicas			
Que uno de los filtros de selección sea la aprobación de la valoración de salud			
La ausencia de valoraciones de salud ocupacional			
La poca agilidad del proceso de selección de teletrabajadores/as			
Que el personal teletrabajador no se familiarice con la modalidad de teletrabajo			
Que la Universidad no haya automatizado todos sus procesos			
La inexperiencia en supervisar personal bajo la modalidad de teletrabajo			
El temor a asumir la responsabilidad de tener personal en teletrabajo			
Que las jefaturas no confíen en que las personas trabajen solas desde la casa u otro sitio			
Que las jefaturas desconozcan el funcionamiento de la modalidad de teletrabajo			
Que las jefaturas crean que la dirección y supervisión solo es posible si las personas están en la oficina			
La dependencia de los funcionarios al modelo de trabajo presencial			
Que los funcionarios no quieran trabajar en función a resultados			
La rigidez para cambiar días u horario para trabajar en la modalidad de teletrabajo			

Mucho

Poco

Nada

Que la institución no proporcione el equipo de cómputo al personal teletrabajador

Que el personal deba asumir los gastos de servicios públicos del hogar para teletrabajar

¿Hay otros elementos que considera pueden afectar la continuidad del Programa de Teletrabajo de la UNED? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

Sí

No

¿Cuáles? *

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

La respuesta fue 'Sí' en la pregunta '24 [G3]' (¿Hay otros elementos que considera pueden afectar la continuidad del Programa de Teletrabajo de la UNED?)

Por favor, escriba su respuesta aquí:

¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas que usted ha percibido de tener personal teletrabajando? *

Por favor, escriba su respuesta aquí:

¿Cuál o cuáles son las **oportunidades de mejora** que usted recomendaría tanto a la modalidad como al Programa de Teletrabajo de la UNED?

*

Por favor, escriba su respuesta aquí:

La modalidad se refiere al trabajo que las personas realizan a distancia y el Programa a la instancia que gestiona la modalidad en la UNED.

Anexo 5. Resumen ejecutivo

Introducción

El objeto evaluado fue el Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia (UNED); la cual se creó desde 1977 como una institución autónoma caracterizada por brindar servicios en educación superior mediante la pedagogía a distancia.

La UNED surgió bajo la misión de “Ofrecer educación superior a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que, por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad” (Universidad Estatal a Distancia, 2016) Bajo esa premisa, tiene el compromiso ético y de responsabilidad social con todas las personas costarricenses de brindar una educación de calidad, equitativa y de derechos, ofreciendo estrategias que contribuyan a derribar barreras para la formación de personas profesionales y de contribución al progreso nacional.

Desde su creación ha aumentado la demanda estudiantil y con ello la demanda de recurso humano para satisfacer las necesidades en los distintos servicios. Contradictoriamente a su modelo pedagógico, la UNED ha trabajado bajo la modalidad laboral tradicional, la cual consiste en que el personal desempeñe sus funciones en las instalaciones físicas de la universidad; durante la jornada laboral contratada y en el horario establecido.

Esta se caracteriza por ser una forma de trabajo mediada por una relación laboral infinita entre el patrono-asalariado, realizada a distancia, apoyada en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), con flexibilidad de horario laboral, donde se trabaja y evalúa para y por resultados.

Otro rasgo del teletrabajo es que las labores se realizan en algún espacio diferente a la infraestructura de la organización perteneciente, ya sea domicilios, telecentros u otros lugares que reúnan las condiciones mínimas tecnológicas, de salud ocupación, laborales, así como de salud para teletrabajar. Existen dos tipos básicamente de teletrabajo; el domiciliario y el móvil. En el primero, el teletrabajador define la casa de habitación u otro domicilio específico como lugar de trabajo; en el segundo, el teletrabajador indica que laborará desde diferentes lugares. Esto debido a que parte de sus funciones le implican viajar habitualmente a distintos puntos del país.

Siendo así fue necesario crear una instancia que gestionara la implementación de la modalidad, por lo que, en el 2015 el Consejo Universitario aprobó en firme el Reglamento de Teletrabajo, así como la creación y concepción del Programa de Teletrabajo como:

“una unidad técnica administrativa responsable de implementar y de coordinar con todas las instancias institucionales, las acciones correspondientes, para su puesta en marcha y seguimiento de la modalidad de teletrabajo. Estará adscrito temporalmente a la Vicerrectoría de Planificación y tendrá un coordinador nombrado por el CONRE, según se indica en el Reglamento de Teletrabajo”, (Consejo Universitario, UNED, 2015)

Objetivo general del Programa de Teletrabajo

“Buscar la articulación del ambiente de trabajo de la UNED y de sus funcionarios, basados en el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, logrando así mejorar la calidad de vida de los funcionarios y su identificación con la Institución; al desarrollar en la organización, una cultura basada en la planificación, evaluación por resultados, cambios en el estilo de liderazgo, lo cual redundará en la reducción de costos por concepto de espacio físico y otros servicios públicos” (UNED, 2013).

Objetivos específicos del Programa de Teletrabajo

“Aplicar el teletrabajo domiciliario y móvil a los puestos que reúnan las condiciones establecidas.

Promover la aplicación de las comunicaciones unificadas para reducir costos por concepto de desplazamientos, consumo de combustibles y tiempos improductivos.

Simplificar y automatizar los trámites relacionados con la implementación del teletrabajo.

Mejorar el desempeño de los funcionarios y elevar la calidad en el servicio al usuario por medio del teletrabajo.

Desarrollar acciones en el campo de la responsabilidad social y ambiental por medio del teletrabajo.

Mejorar la calidad de vida del funcionario.

Promover la reorganización de las funciones administrativas de la Institución” (UNED, 2013).

La población meta del Programa de Teletrabajo corresponde a:

“Todo el funcionariado de la UNED por razones institucionales, como opción voluntaria o mediante contrato de nuevos funcionarios bajo esa modalidad, siempre y cuando cuenten con las competencias, las actividades propias de un teletrabajador y los requisitos establecidos en el Reglamento de Teletrabajo” (Universidad Estatal a Distancia, 2015, p. 1).

A partir de su constitución el Consejo Universitario en sesión 2407-2015, art. iv, inciso 1-a) celebrada el 26 de febrero del 2015; solicitó que al cabo de tres años de creado el Programa de Teletrabajo se realizara una evaluación que determine los logros y pertinencia del Programa de Teletrabajo; así como la reglamentación aprobada por el Consejo Universitario para el Programa de Teletrabajo y la pertinencia de la estructura organizacional; esto porque se desea valorar si el Programa se institucionaliza y de ser así determinar la instancia y rango jerárquico que se hará cargo de administrar la modalidad laboral. Por lo que, a partir de esta evaluación, se abarcarán los logros y efectos del teletrabajo.

Problema de evaluación

¿Cómo el Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia ha influido en la productividad y modernización institucional, en el ámbito personal y laboral de la población teletrabajadora y en el medioambiente?

Objeto de evaluación

Efectos del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia en la organización, en las condiciones de vida de la población teletrabajadora y el medioambiente durante el período 2015-2017.

Por consiguiente, se espera evaluar los cambios atribuibles al Programa de Teletrabajo en tres esferas; las personas (población teletrabajadora), la institución (UNED) y el ambiente (reducción huella ecológica) en los dos años de funcionar.

En cuanto a la institución es de interés evaluar el aporte del programa, principalmente en lo referente al aumento de la productividad, ya que es indicador que en la actualidad no se ha medido y que está estrechamente asociado con el desempeño del personal bajo la modalidad de teletrabajo. Además, el indicador de la productividad reflejará si el teletrabajo está siendo efectivo para la UNED, o bien si en caso contrario es desfavorable para la gestión universitaria.

En esa misma línea, también es importante valorar cómo mediante las TIC, el Programa de Teletrabajo ha modernizado y por ende fortalecido la gestión institucional.

Por otra parte, el gobierno de Costa Rica pretende ser en el año 2021 el primer país carbono neutral, para esto ha estipulado diversas estrategias, entre ellas el teletrabajo, por lo que se buscará valorar la contribución del Programa de Teletrabajo de la UNED ha generado del 2015 al 2017 en aspectos puntuales en materia ambiental, específicamente la disminución de la huella de carbono y consumo de combustible.

Así también, es importante evaluar cómo el teletrabajo ha cambiado la vida de las personas teletrabajadoras de la UNED en los dos años de implementada la modalidad, específicamente se desea evaluar las transformaciones en la dinámica personal y laboral de las personas; lo cual también evidenciará si el teletrabajo está siendo efectivo en materia de las condiciones de vida del personal.

Y finalmente, es importante abordar los elementos que han propiciado condiciones de sostenibilidad en materia de teletrabajo institucional, lo cual contribuirá a tomar decisiones en lo referente a la permanencia del Programa.

Objetivo general de la evaluación

Valorar los efectos del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia en la población teletrabajadora de la Sede Central, en la organización y el medioambiente durante el período 2015-2017 para el apoyo a la toma de decisiones de la gestión universitaria.

Objetivos específicos de la evaluación

Identificar los cambios institucionales y medioambientales generados por el Programa de Teletrabajo.

Evidenciar los logros alcanzados por la modalidad de teletrabajo en las condiciones de vida personal y laboral de la población teletrabajadora.

Identificar las variables organizacionales que han determinado la sostenibilidad o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo.

Criterios de la evaluación

Los criterios que a continuación se exponen están planteados en congruencia con los objetivos específicos y las interrogantes:

Efectividad. De acuerdo con Cohen y Franco (1993) citado por (Mokate, 2002, p. 3) la efectividad “constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos” de manera que es “la medida que reconocería resultados diferentes a los que fueron esperados en la delimitación de los objetivos de la iniciativa”. Bajo esa lógica se busca conocer la efectividad del Programa en tres vías; laboral y personal de los teletrabajadores e institucional y medio ambiental.

Este criterio buscará conocer si el Programa realmente está logrando su cometido para el que fue propuesto. La efectividad está dirigida los cambios generados a partir de la implementación en la universidad, la población teletrabajadora y el ambiente.

Sostenibilidad. Es un criterio que permite analizar los elementos que le ha dado permanencia a la modalidad, luego de dos años de operar en su organización actual; satisfaciendo las necesidades a lo largo del tiempo. Entendiendo la sostenibilidad como la “medida en que los resultados alcanzados perdurarán más allá del final de la intervención” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2012, p. 14).

Es importante conocer si el Programa de teletrabajo ha creado elementos sostenibles en el tiempo para la población beneficiaria, así como para la organización, es decir, la evaluación busca determinar si existe un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades actuales de los teletrabajadores y las necesidades de la institución.

Paradigma de la evaluación

El paradigma del que se desprende la presente evaluación es el sociocrítico. Esta forma de ver el mundo, propone el análisis de la realidad con un fin propositivo, es decir para transformar las relaciones sociales.

Este paradigma pretende que la evaluación no sea puramente empírica, ni solo interpretativa; considera la unidad dialéctica de lo teórico y lo práctico, como un todo inseparable. Desde esta postura los problemas de evaluación parten de situaciones reales y tienen por objeto de estudio, transformar la práctica (Gil, León, & Morales, 2017, p. 74).

El paradigma supone un análisis del objeto para intervenir sobre este, “teniendo en cuenta el aspecto humano de la vida social” (Melero, 2011, p. 5). El análisis del Programa de Teletrabajo junto con los actores involucrados, buscará una mejora de su intervención, lo que supone “la planificación de determinadas pautas, que se verán reflejadas en forma de estudio o investigación, que tendrán como objetivo la obtención de conocimientos” (Melero, 2011, p. 2)

Algunas de las premisas de las que parte este paradigma son que los principios ideológicos y la autorreflexión crítica se crean con procesos de conocimiento y realizaciones científicas. Además, no existe el conocimiento científico neutral, es decir no existen los valores objetivos. Por lo que la relación sujeto-objeto es comprometida (De la Herrán, Hashimoto, & Machado, 2005, p. 47-48).

Enfoque de evaluación

El pragmatismo es un método científico que no busca la verdad, sino que se ocupa por usar el sentido común y pensamiento práctico (Mertens & Wilson, 2012, p. 91)

El supuesto epistemológico plantea que el evaluador es "libre de estudiar lo que le interesa, le es de valor, y de la forma que considere apropiado y utiliza los resultados de las maneras que traigan consecuencias positivas dentro de su sistema de valores" (Tashakkori & Teddlie, 1998, p.30) citado por (Mertens & Wilson, 2012). Además, la idoneidad de la relación entre el evaluador y las partes interesadas se juzga por lo bien que esa relación le permite lograr el

propósito en la evaluación. Si su propósito es obtener los resultados de la evaluación utilizada, entonces eso determina la naturaleza de la relación con las partes interesadas (Mertens & Wilson, 2012).

El supuesto ontológico mantiene que hay una sola realidad y todos los individuos tienen su propia interpretación de la realidad. El valor de las evaluaciones se basa en la demostración de que los resultados "funcionan" con respecto al problema que se está estudiando. Así, desde el pragmatismo no se proclama el descubrimiento de la verdad. Más bien, se centra en qué diferencia hace creer una cosa u otra (Mertens & Wilson, 2012) según (Morgan, 2007).

La posición axiológica del evaluador está influenciada por los valores de este para adquirir conocimientos en la búsqueda de los fines deseados (Mertens & Wilson, 2012).

Finalmente, el evaluador elige un método sobre la base de lo que es correcto para un estudio en particular en un contexto particular con un grupo de interesados en particular. Muy a menudo los métodos de elección son métodos mixtos (es decir, tanto métodos cuantitativos como cualitativos utilizados en un estudio o en una secuencia de estudios) (Mertens & Wilson, 2012).

Enfoque pragmático de Joseph Wholey.

La evaluación para la gestión por resultados de Joseph Wholey propone el mejoramiento del Programa de Teletrabajo y el apoyo a los niveles de dirección (autoridades universitarias). Afirma que la "[realimentación] crítica sobre el desarrollo del programa y su cumplimiento contribuye a generar credibilidad" (Picado, 2006, p. 50).

La credibilidad se apoya en que los resultados de la evaluación estén en función del consentimiento de todos los involucrados, de manera que ningún hallazgo oculte la realidad institucional del Programa de Teletrabajo.

La evaluación debe contribuir a asegurar que el Programa de Teletrabajo satisfaga las necesidades de los teletrabajadores de la UNED y de la propia organización, para lo cual es necesario analizar el Programa e identificar sus consecuencias, lo que conlleva a medir sus éxitos y sus fracasos en alcanzar las metas nacionales e institucionales (Sladish, 1991: 228) citado por (Picado, 2006).

Wholey plantea que trabajar muy de cerca con las personas que conocen a fondo el Programa de Teletrabajo es una de las mejores formas de protegerse de cometer errores (Picado, 2006).

El conocimiento interno de la institución y del Programa de Teletrabajo resulta beneficio porque la evaluadora tiene un conocimiento más profundo y detallado que un agente externo a este; esto permite tener una comprensión más lúcida del objeto.

Evaluación focalizada en el uso de Michael Quinn Patton

Patton plantea la evaluación focalizada en el uso, la cual desde su planteamiento supone cinco fases ideales:

a) La identificación de los pretendidos beneficiarios (grupo meta) del programa que se evalúa, b) la posición asumida por estos beneficiarios con respecto al objetivo perseguido por la evaluación y con respecto al aprovechamiento de la información obtenida, c) el involucramiento de los beneficiarios en los métodos, diseño y las mediciones, el compromiso asumido en lo referente a la interpretación activa y directa de los resultados y su valoración, y e) la toma de decisiones acerca de futuras medidas de difusión (Stockmann & Wolfgang, 2016, p. 140).

La identificación de los autores supone establecer un mapeo que permita conocer la posición de poder de cada uno, el involucramiento y los intereses que tienen con relación al Programa de Teletrabajo de la UNED. Por otra parte, también facilita identificar las aspiraciones que cada parte involucrada espera de la evaluación y el uso que le darán a partir de los informes.

La determinación del grado de participación de los diferentes actores es indispensable en las diferentes etapas del proceso evaluativo. Por eso, la participación de estos no será homogénea, sino que dependerá del momento específico en que se considere necesario hacerles partícipes. Esto será congruente con la lógica de creación del Programa.

Por ejemplo, en la etapa de diseño de la evaluación, es estratégico considerar solamente a los miembros de la Comisión Institucional de Teletrabajo y el personal del Programa de Teletrabajo, ya que es un momento que requiere de reconstrucción y validación de la línea de intención del Programa. Los teletrabajadores y jefaturas no serán consideradas en esa etapa, porque el diseño del Programa nunca fue creado participativamente con estos grupos, de

manera que estos actores desconocen cuál el problema al que se buscaba dar respuesta y la intención esperada con el Programa.

En ese sentido, el enfoque propuesto por Patton implica que se debe dar una relación comunicativa, abierta y transparente entre la evaluadora y los grupos involucrados, pues a partir de las relaciones de confianza y apertura, mayor es el involucramiento, aporte y análisis del contexto.

Tipo de evaluación

Según quién la realiza es de naturaleza interna; dado el involucramiento de la evaluadora en el Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia.

Según el momento; la evaluación es intermedia; ya que se realiza durante el funcionamiento y tiene la finalidad de generar lecciones aprendidas y proporcionar insumos hacia el fortalecimiento de la gestión institucional.

Según la funcionalidad es formativa. Se realiza dos años después de que la modalidad entrara en operación. Para ello, es necesario analizar los cambios, logros y así localizar deficiencias para corregir y tomar medidas correctivas.

Métodos de la evaluación

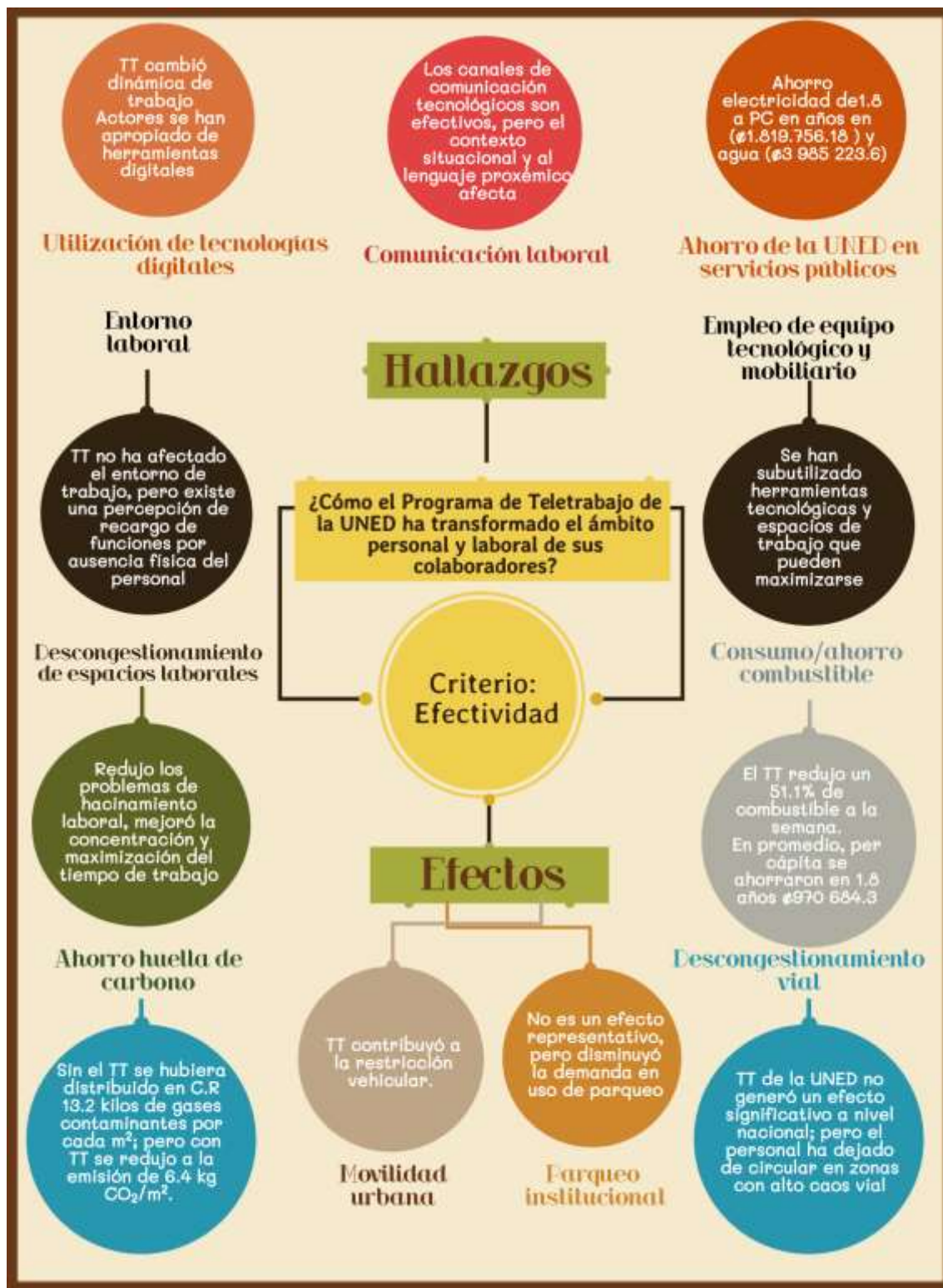
La evaluación de efectos se abordará desde el método mixto; es por ello que desde un acercamiento cualitativo es indispensable valor los significados y perspectivas de las personas beneficiarias e involucradas con el Programa de Teletrabajo sobre el efecto producido en los trabajadores y la Universidad.

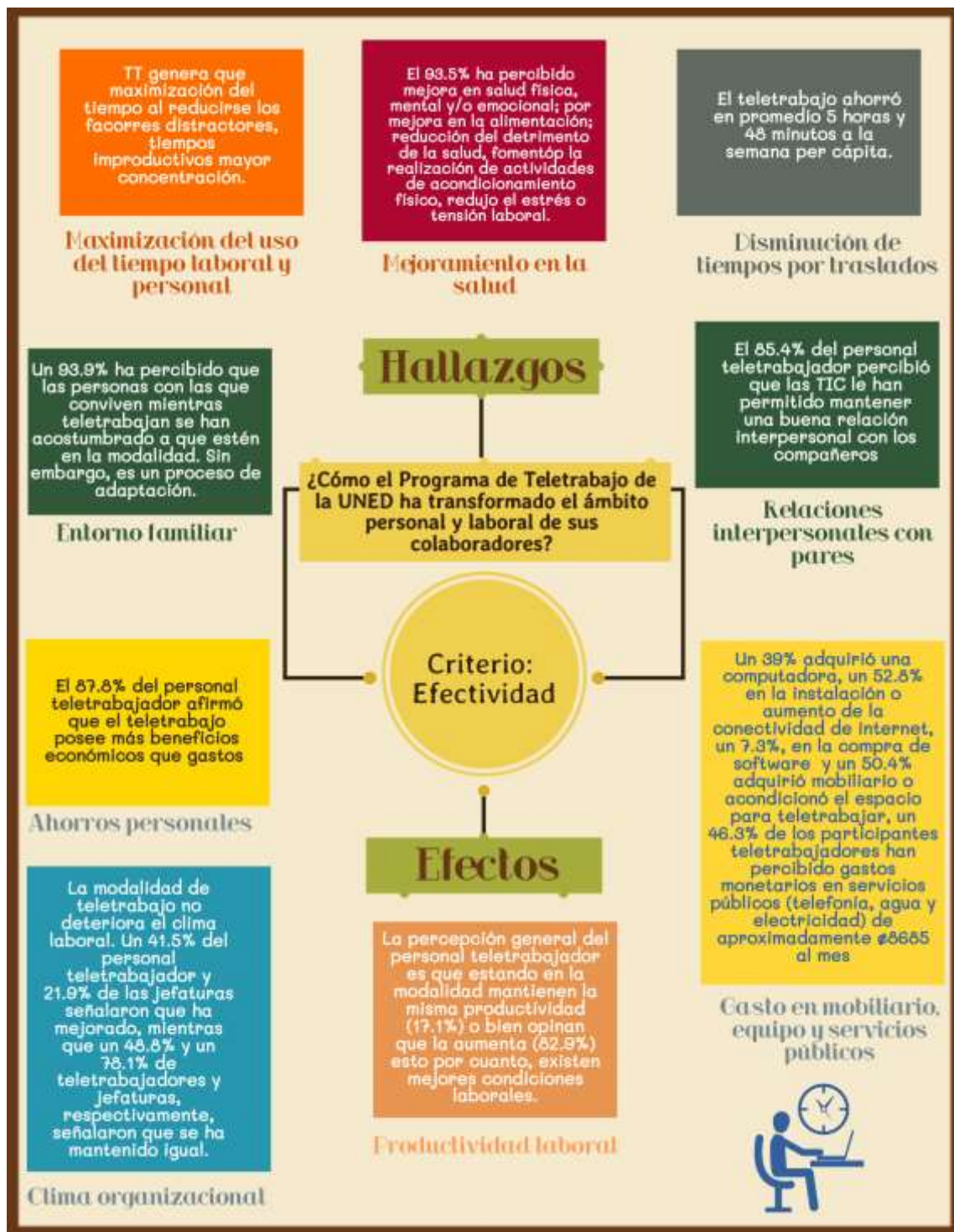
Desde la óptica cuantitativa se buscará brindar resultados sólidos, ya que este método contempla que la construcción del conocimiento es esencial para explicar los efectos que el Programa ha generado.

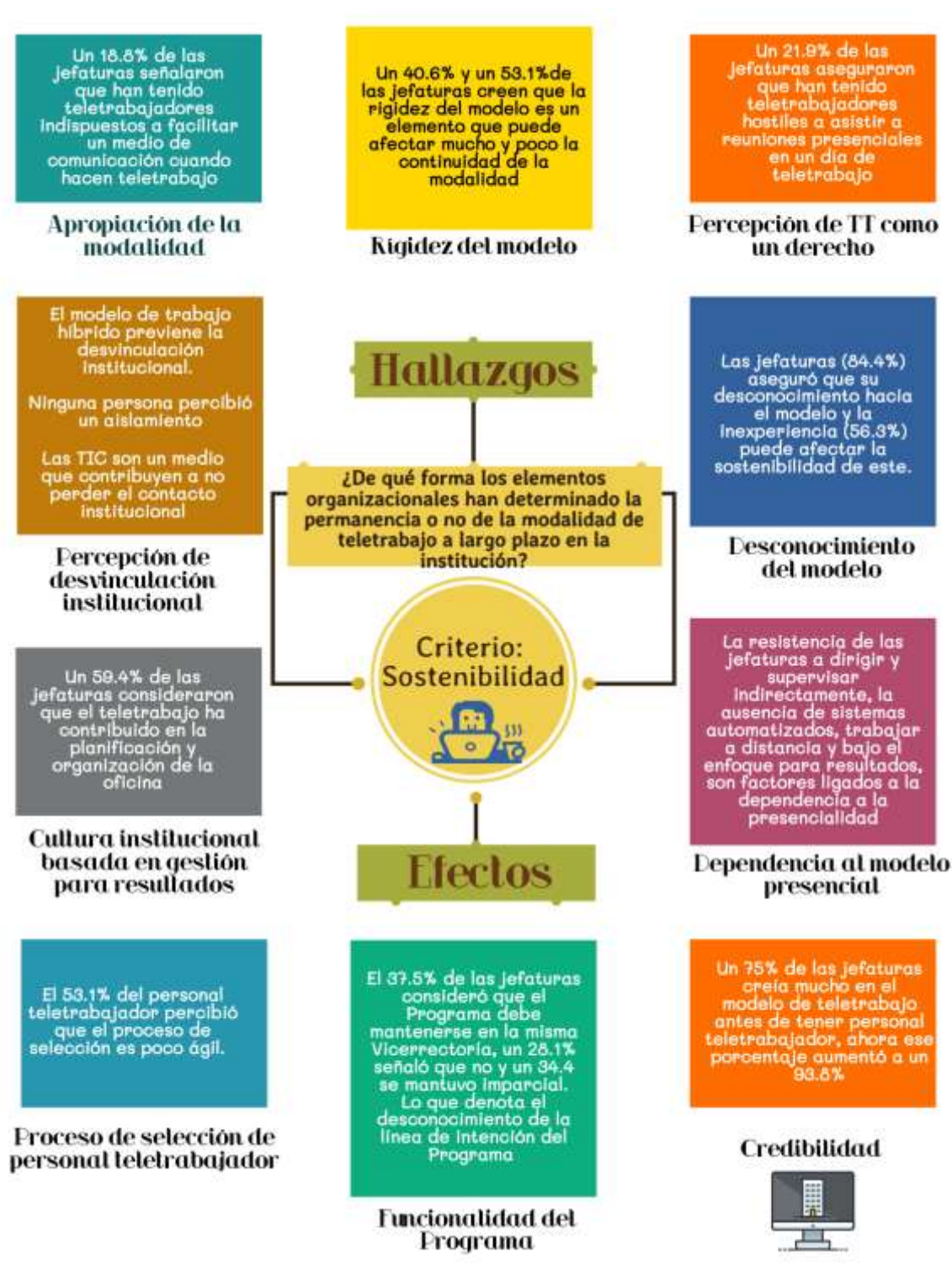
Los métodos mixtos permiten la complementariedad de la información y con esto profundizar en aspectos importantes de comprender integralmente.

La información se triangulará y se recolectará a partir de técnicas de revisión y análisis documental, talleres y encuestas.

Hallazgos







Síntesis valorativa

<p>Interrogante: ¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado a la organización y el medio ambiente a dos años de su implementación?</p> <p>Criterio: Efectividad</p>	
Efecto	Síntesis valorativa
<p>Efecto del teletrabajo en la utilización de tecnologías digitales</p>	<p>Efectividad laboral. El teletrabajo ha promovido la automatización de procesos y la autonomía laboral. No es generalizable, requiere de mayor apoyo e impulso por los tomadores de decisiones en adoptar otro tipo de tecnologías que simplifiquen los procesos y trámites institucionales.</p> <p>El teletrabajo ha generado un efecto positivo en la intensificación del uso de las TIC institucionales e incluso de uso personal; especialmente, en las que contribuyen a mejorar los canales de comunicación y las de almacenamiento de información.</p> <p>Sobresalieron factores que afectan la maximización de las TIC y en consecuencia, la modernización de la gestión institucional como la dependencia al modelo presencial, resistencia a la cultura de</p>

	trabajo virtual, desconfianza en el uso de algunos software y ausencia de capacitación tecnológica.
Efecto del teletrabajo en la comunicación laboral	<p>Efectividad laboral. La modalidad no genera un efecto negativo en los canales de comunicación, sino que, existe un problema de cultura institucional desadaptado al teletrabajo, causado por quienes practican la alternativa laboral, así como por quienes trabajan presencialmente.</p> <p>El ruido proviene de las personas receptoras y emisoras de información, y no de los canales establecidos.</p> <p>Un motivo de la interferencia creada en la comunicación es desconocer el funcionamiento de la modalidad. En el caso del personal teletrabajador, las conductas desadaptativas reducen conforme aumenta la curva de aprendizaje en el modelo.</p> <p>Es necesario realizar procesos de información y sensibilización en materia de teletrabajo; dirigido a todos los actores involucrados directa e indirectamente con la alternativa de trabajo, con el fin de crear un puente de comunicación claro y efectivo.</p>
Ahorro de la organización en servicio públicos	Se cumple el criterio de efectividad a nivel institucional. Pero para que sea más sustantivo debe de acrecentarse la comunidad teletrabajadora.
Descongestionamiento de espacios laborales	<p>Se cumple el criterio de efectividad a nivel institucional, ha permitido la desconcentración de personal.</p> <p>Las jefaturas y coordinaciones deben mejorar la forma de gestionar personal teletrabajador y presencial para evitar recargo de funciones y garantizar la fluidez en los servicios.</p>
Efecto del teletrabajo en el empleo de equipos tecnológicos y mobiliario institucional	Se cumple el criterio de efectividad a nivel institucional. La disminución del uso de equipos y mobiliario aumenta la vida útil, a su vez ha generado discontinuación y subutilización de tecnologías, por cuanto debe valorarse la particularidad de teletrabajo en cada instancia y fomentar opciones que maximicen su uso, tal como, el uso de espacios colaborativos, reducción en compras de equipos de cómputo, u otras alternativas de beneficio para la organización.
Efecto del teletrabajo en el entorno laboral	Efectividad laboral. El teletrabajo no genera un efecto negativo directo sobre el entorno laboral,

	<p>pero al igual que las giras, personal en vacaciones, reuniones, entre otros afecta la dinámica laboral.</p> <p>Es necesario; que las jefaturas realicen una adecuada asignación de roles y coordinación de jornadas presenciales y teletrabajables con el propósito de no afectar el servicio ni la carga laboral del personal presencial.</p>
Descongestionamiento vial	<p>Es efectivo, por su contención, ya que no agrava el caos vial, pero proporcionalmente no es un efecto sustantivo a nivel país.</p> <p>Es un refuerzo a las medidas reguladoras de movilidad urbana.</p>
Descongestionamiento de parqueo institucional	<p>No es efectivo a nivel institucional. Pero se rescata que no es un agravante de la situación, ya que si disminuye la demanda en el uso de estacionamientos. Para que sea un efecto palpable, debe existir al menos 311 que teletrabajen diariamente.</p> <p>Se requiere de compromiso y voluntad política institucional, orientadas a emitir directrices que promuevan o incentiven la modalidad en las jefaturas y el funcionariado de la universidad.</p>
Efecto sobre la huella de carbono	<p>No puede considerarse efectivo, ya que no es un efecto sustantivo a nivel ambiental, dada la población evaluada; pero es una modalidad ecológicamente amigable.</p>
Efecto sobre el consumo de combustible	<p>Existe efectividad a nivel personal, ya que conforme más días de teletrabajo, mayor es la efectividad en el consumo.</p>
Ahorro en consumo de combustible	<p>Existe efectividad a nivel personal. Conforme más días de teletrabajo, mayor es la efectividad económica.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Interrogante: ¿De qué manera el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado el ámbito personal y laboral de sus colaboradores?	
Criterio: Efectividad	
Efectos	Síntesis valorativa
Maximización del uso del tiempo laboral y personal	Efectividad personal y laboral. Representa un ganar-ganar para la institución y personas; ya que la optimización del tiempo laboral incide en la reducción de costos y economía de la organización. A las personas teletrabajadoras les brinda mayor autonomía del tiempo personal, es decir, les devuelve la posesión, planificación, organización, distribución y disfrute de mayor cantidad de horas al día para la realización de actividades o acciones de interés personal.

Contribución del teletrabajo a la disminución de tiempo por traslados	Existe efectividad a nivel personal. La disminución de tiempo por traslados aumenta, conforme se otorguen más días de teletrabajo.
Mejoramiento de la salud	Existe efectividad a nivel personal, en la salud física, emocional y social. Es un agente preventivo y de contención de síntomas y/o enfermedades. Deben establecerse indicadores anuales de monitoreo de la salud que permitan prevenir el detrimento de las condiciones de salud.
Efecto en el entorno familiar	Se cumple la efectividad personal y social. Pese a que es un proceso adaptativo, se considera como un efecto que ha generado cohesión en los vínculos familiares. Requiere de un proceso formativo para las personas que conviven con personal teletrabajador.
Efecto del teletrabajo en las relaciones interpersonales con pares	Existe efectividad a nivel social. No afecta las relaciones interpersonales en compañeros/as. Ha mejorado los vínculos entre el personal presencial.
Ahorros personales percibidos por el teletrabajo	Existe efectividad a nivel personal. Ha permitido un ahorro económico en alimentación, vestimenta y transporte.
Gasto en mobiliario, equipo y servicios públicos	Se cumple el criterio de efectividad personal. Es percibido como un costo-beneficio.
Efecto del teletrabajo en el clima organizacional	Existe efectividad nivel institucional. El teletrabajo no ha agravado el clima organizacional. Ha sostenido condiciones previas y en otros casos ha mejorado el ambiente de trabajo; debido a la oxigenación de los espacios laborales.
Efecto del teletrabajo en la productividad laboral	Efectividad laboral. Se percibe que ha mejorado. El personal teletrabajador ha brindado resultados, cumplido con metas en el tiempo requerido o antes. A partir de la aplicación web es necesario que se pueda medir el indicador de productividad.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Conclusiones

Se concluye el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado a la organización y el medio ambiente a dos años de su implementación de la siguiente forma:

1. Ha demostrado que muchas funciones de la Universidad son factibles de desempeñar desde cualquier parte y no necesariamente desde las instalaciones de la Universidad. Lo que ha generado un cambio en la cultura y dinámica de trabajo de la organización.
2. El teletrabajo, ha dado pie al aprendizaje, uso y apropiación de medios tecnológicos para el trabajo; la automatización de procesos administrativos y la intensificación de tecnologías.
3. La institución ha sido un pilar importante en la dotación de tecnologías digitales; (software) para el desempeño laboral del personal teletrabajador; así como de software y hardware para la supervisión y comunicación de las jefaturas.
4. La comunicación laboral no se ha afectado, debido la facilitación o implementación de diversas tecnologías digitales institucionales o personales. No obstante, el contexto situacional y el lenguaje proxémico causado por el teletrabajo han generan cierta afectación en una pronta comunicación.
5. A causa del teletrabajo se han descongestionado los espacios de trabajo, esto ha implicado un efecto positivo indirecto para el personal presencial, permitiéndoles la mejora en la concentración y rendimiento. Así también, se ha percibido una reducción en la contaminación térmica y sonora en los espacios laborales abiertos.
6. Debido al teletrabajo se han descongestionado espacios de trabajo; que ocasionalmente son transformados en espacios colaborativos para uso de otros funcionarios e incluso estudiantes. Sin embargo, se deja expuesto que es una práctica que debe promoverse más, ya que no es homogéneo en todas las instancias con personal teletrabajador y que podría reducirle costos a la institución; al evitar alquileres, adquisición o construcción de instalaciones, así como de mobiliario y equipo.
7. El teletrabajo ha generado un cambio de paradigma tecnológico, en el que ha obligado a la organización y a usuarios a una adaptación digital, que a su vez provoca la discontinuación de algunas herramientas de trabajo.
8. Se encuentra que en la mayoría de los casos el teletrabajo no ha afectado negativamente los procesos productivos de las instancias y no ha generado situaciones de conflicto entre jefaturas, pares y personas externas; sin embargo, se manifiesta un recargo de funciones sobre el personal teletrabajador.
9. El teletrabajo de la UNED no genera un efecto sustantivo para mitigar el congestionamiento vial del país, dado que la población no es lo suficientemente representativa.
10. El personal teletrabajador no se acoge a la modalidad por razón de distancia, sino por una situación de congestionamiento vial, puesto que la población teletrabajadora disminuye conforme viven más lejos de la Sede Central, y en contraste hay mayor densidad poblacional mientras más cerca residen del trabajo, dado que habitan y/o viajan en/por zonas con alto caos vial.
11. El teletrabajo no genera un efecto sustantivo sobre el descongestionamiento del parqueo institucional, pero si es una alternativa que mitiga la demanda de espacios para estacionar a la semana; lo que beneficia directamente a los teletrabajadores e indirectamente al personal presencial.
12. El teletrabajo genera un efecto económico positivo en tres aristas; ambiente, la persona e institución. Con respecto a la primera, ha generado una reducción de la contaminación y ahorro energético; a la persona le implica un ahorro en gasto de combustible, transporte, vestimenta y/o alimentación. Mientras que a la organización le conlleva un ahorro en servicios públicos de agua y electricidad por el consumo de las PC.
13. Por otra parte, el Programa de Teletrabajo de la UNED ha transformado el ámbito personal y laboral de sus colaboradores de la siguiente manera:
14. Influye positivamente en la maximización del uso del tiempo laboral, por su naturaleza íntima y aislada, propicia la reducción de factores distractores y tiempos productivos; con ello una mayor concentración y rendimiento laboral. También, es un agente preventivo de la salud porque el personal teletrabajador ha logrado articular y administrar el tiempo personal para la realización de actividades deportivas, recreativas, artísticas o de bienestar emocional como la dedicación de tiempo a la familia.
15. La modalidad disminuye los tiempos de traslados prácticamente a la mitad. Esto igualmente, produce efectos positivos en la salud física, social, mental y/o emocional. Se determinó que la mayoría de la población teletrabajadora ha adoptado mejores hábitos alimenticios desde su incorporación. Perciben una mitigación o alivio en los padecimientos previos, previniendo así la exposición o la vulnerabilización de las condiciones de

- salud física y mental. En el área emocional, ha reducido y prevenido estados de tensión, estrés e irritación y con respecto a la salud social se han estrechado los vínculos familiares o con personas significativas para ellos.
16. Aunado a esto se encuentra que el teletrabajo es inclusivo; ya que, ha propiciado la participación laboral de funcionarios con discapacidad, enfermedades u condiciones de salud particulares.
 17. Ninguno de los teletrabajadores ha experimentado sentimientos de tristeza, soledad o aislamiento social estando en teletrabajo. Las relaciones interpersonales con los pares no se han deteriorado. Las TIC han sido una herramienta que ha permitido mantener buenas relaciones interpersonales con los pares. Sin embargo, quienes trabajan presencialmente distinguen un aislamiento social por consecuencia de la modalidad y a otros factores.
 18. El teletrabajo ha contribuido indirectamente al reforzamiento de los vínculos interpersonales de las personas que trabajan presencialmente, debido a la disminución de personas en las oficinas.
 19. El teletrabajo genera efectos económicos personales por ahorro de gastos por traslados, alimentación, mantenimiento vehicular, en parqueo vehicular y/o servicio de cuidado de vehículos. Pero, genera gastos principalmente, antes de su inicio como parte del acondicionamiento de los requerimientos mínimos para su desempeño como en: compra de computadora, instalación o aumento de la conectividad de internet, en la adquisición de software para teletrabajar y mobiliario o acondicionamiento del espacio para teletrabajar. Y durante su desempeño en el teletrabajo, menos de la mitad han percibido gastos en servicios públicos.
 20. Las condiciones ergonómicas son necesarias tanto en la oficina como en el lugar que se desempeña el teletrabajo; por lo tanto, la Universidad debe velar porque en el ambiente de teletrabajo y presencial y no solo en la modalidad se mantengan dichas condiciones; ya que, se evidenció un malestar hacia la institución por no suministrar en las oficinas los mismos requerimientos ergonómicos para el teletrabajo.
 21. El clima laboral no se ha deteriorado; en algunos casos se ha mantenido tal y como estaba antes de la implementación del teletrabajo y en otras oficinas ha mejorado.
 22. La productividad es un indicador que no se ha logrado medir cuantitativamente; por la ausencia de línea base; sin embargo, desde julio 2019 se implementa la herramienta de plan de trabajo web, que posibilitará la medición de los procesos productivos basados en resultados. Sin embargo, las jefaturas valoran que el trabajo de su personal en la modalidad ha brindado resultados favorables, han cumplido con los plazos, las metas y han aumentado la producción de labores.
 23. Las jefaturas en su mayoría consideran que el teletrabajador se desempeña mejor en la modalidad de teletrabajo y tienen la percepción de que muestran más entusiasmo con su trabajo desde que teletrabajan.
 24. A continuación, se brindan conclusiones en la forma que los elementos organizacionales han determinado la permanencia o no de la modalidad de teletrabajo a largo plazo en la institución:
 25. En algunos casos, no la mayoría, el teletrabajo se ha constituido desde una concepción de derecho adquirido inamovible; lo que puede afectar la sostenibilidad del Programa.
 26. La rigidez horaria de la jornada es considerada por las jefaturas como un elemento que puede afectar mucho la sostenibilidad de la modalidad; sin embargo, hasta el momento no es representativa o notoria su influencia. Sin embargo, es un elemento que ha dado pie al teletrabajo informal, en el cual recae toda la responsabilidad de la jefatura ante algún siniestro.
 27. El teletrabajo no ha afectado la vinculación de la persona con la institución, debido a que las tecnologías permiten la constancia del contacto laboral y la predominación del trabajo híbrido, permite la interacción presencial con la institución.
 28. El desconocimiento de la modalidad de teletrabajo por parte usuarios, pares u otros funcionarios presenciales, puede influir en la continuidad de este, ya que puede afectar los canales de comunicación.
 29. La voluntad política y elementos culturales determinan sustantivamente la continuidad y crecimiento del teletrabajo. Para esto se debe apuntar a una deconstrucción de elementos socialmente fundados, como el arraigo al modelo de trabajo tradicional de supervisión directa. Y debe enfocarse en la construcción de herramientas técnicas para el trabajo de supervisión indirecta.
 30. La apropiación de la modalidad de teletrabajo debe ser entendido como un proceso progresivo de aprendizaje; donde las faltas se han reducido a partir de la curva de aprendizaje. La apropiación ha implicado el fortalecimiento de las competencias de autorregulación, automotivación y compromiso. Adicionalmente, las jefaturas se han ambientado a la dirección y supervisión de personal bajo el modelo de teletrabajo, así como

también perciben una buena adaptación del personal presencial a dicha dinámica de trabajo de sus compañeros.

31. Las jefaturas valoran que la inexperiencia en supervisar personal y el temor de asumir la responsabilidad de tener personal en teletrabajo son elementos que pueden afectar mucho la continuidad del teletrabajo.
32. La adopción del enfoque de gestión para resultados ha influido en el cambio de la cultura de trabajo de la organización, ya que, ha transformado la gestión del personal, la supervisión y rendición de cuentas. Así como también, ha propiciado la anuencia de los mandos medios, para su generalización en la UNED.
33. El Programa de Teletrabajo ha formado su funcionalidad, no solo como una instancia encargada de gestionar la incorporación de funcionarios a la modalidad; sino que se ha acondicionado a la razón de ser de la Vicerrectoría de Planificación, apoyando a la planificación operativa de la gestión del personal teletrabajador, lo que en alguna medida a mitiga riesgos relacionados al control interno y al cumplimiento del plan operativo anual. Sin embargo, es una acción que para ser efectiva requiere ser abordada en la totalidad de la población teletrabajadora.
34. Finalmente, se encuentra que la ubicación actual del Programa de Teletrabajo ha sido un acierto, por cuanto, su posición actual, le ha permitido un grado de autonomía para evadir elementos administrativos burocráticos innecesarios y tomar decisiones expeditas en esa materia; por lo que si no prevalecen estas condiciones, es posible que un cambio en su funcionalidad signifique un cuello de botella para el proceso de selección, la operacionalización en general, además, podría desencadenar un grado de deserción y dilatación en la demanda del servicio y finalmente, afectar los efectos comprobados, por cuanto se debe realizar una valoración a profundidad de los procesos.
35. A grosso modo, el teletrabajo ha sido una experiencia institucional exitosa. Ha sido efectiva al transformar cultural y tecnológicamente la forma en que las personas trabajan. Así como ha demostrado ser un esquema amigable con el ambiente, beneficioso laboralmente, y a modo personal ha favorecido la salud física, emocional y social de las personas teletrabajadoras. Adicionalmente, posee un efecto domino donde ha producido efectos positivos indirectos en sus pares y familiares y/o amistades.
36. Sin embargo, cuenta con elementos organizacionales riesgosos para su continuidad, pero subsanables mediante acciones preventivas, promocionales y educativas.

Recomendaciones

A continuación, se brindan las principales recomendaciones del proceso evaluativo:

1. Se recomienda a la Administración, promover o fomentar la creación de espacios colaborativos entre instancias y funcionarios, con el fin de evitar la subutilización de espacio físico, equipo, mobiliario y el gasto de costos fijos como alquileres y/o construcción de infraestructura.
2. Se le recomienda a la Administración generalizar la herramienta de plan de trabajo al personal presencial, con el fin de producir un cambio de cultura de trabajo.
3. Se recomienda a la Administración incentivar la incorporación de funcionarios a la modalidad debido al efecto económico que este le implica para la institución, persona y ambiente.
4. Erradicar las brechas tecnológicas en el personal teletrabajador, superiores inmediatos y/o jefaturas mediante la promoción del conocimiento de tecnologías digitales para el trabajo. Para esto se le sugiere al Programa de Teletrabajo crear cursos formativos en TIC; en conjunto con el Consejo de Becas Institucional (COBI) y el Centro de Capacitación en Educación a Distancia (CECED).
5. Se recomienda al Programa de Teletrabajo, sensibilizar al personal presencial y jefaturas en el funcionamiento o dinámica del teletrabajo; para que adquieran una mejor aprehensión de la modalidad. Esto permitirá eliminar la estigmatización del modelo, velar y proteger los derechos laborales y la privacidad de los teletrabajadores.
6. Se recomienda al Programa de Teletrabajo capacitar y sensibilizar a los superiores inmediatos y/o jefaturas orientado al desarrollo de un liderazgo basado en la confianza y supervisión indirecta.
7. Se recomienda al Programa de Teletrabajo capacitar y/o actualizar a los superiores inmediatos y jefaturas en la dirección y coordinación de personal teletrabajador con el fin de empoderarles en la modalidad.
8. Se recomienda al Programa de Teletrabajo intensificar la capacitación en la herramienta de gestión de plan de trabajo web, para mejorar la medición cuantitativa del indicador de productividad. Para ello, es necesario cubrir la totalidad de participantes del Programa, mediante talleres enfocados en la gestión de resultados.
9. Se le recomienda al Programa de Teletrabajo acompañar a la persona teletrabajadora en el proceso de apropiación a la modalidad de teletrabajo, mediante talleres y capsulas informativas, con el fin de evitar el desconocimiento del funcionamiento de la modalidad.
10. Se le recomienda al Programa de Teletrabajo articular esfuerzos con el Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital y la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones en aras de automatizar los procesos administrativos que fortalezcan y faciliten el trabajo a distancia.
11. Se recomienda al Programa de Teletrabajo sensibilizar al grupo familiar y/o personas que permanecen en la vivienda mientras se teletrabaja, como una estrategia concientizadora y promotora de la conciliación personal y laboral.
12. Se recomienda al Programa de Teletrabajo mejorar la medición de la productividad, de forma que se puedan valorar cuantitativamente su aumento, disminución o mantenimiento en distintos períodos.
13. Se recomienda a las jefaturas mantener el trabajo híbrido como una medida preventiva de la desvinculación institucional.
14. Se recomienda a las jefaturas coordinar efectivamente la cobertura de funciones relacionada a la atención directa al público con el fin de evitar afectaciones y/o recargo en las funciones del funcionariado presencial, causado por la ausencia física del personal teletrabajador.
15. Se recomienda a la Comisión de Teletrabajo hacer partícipe a las jefaturas y priorizar sus criterios dentro del proceso de selección de personas teletrabajadoras.
16. Se recomienda a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones poner a disposición los sistemas o software institucionales adquiridos y de utilidad para el teletrabajo, con el fin de maximizar su uso y prevenir la discriminación tecnológica de herramientas para el trabajo tal como la aplicación Voice Over Internet Protocol (VoIP) y otros.
17. Bajo la premisa anterior, se recomienda a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones que gestione prioritariamente a las personas teletrabajadoras con atención directa a estudiante, la aplicación Voice Over Internet Protocol, con el fin de conciliar la vida personal de las personas y a su vez garantizar un servicio eficiente hacia la población estudiantil.

18. Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos crear e implementar un curso de desarrollo de competencias ocupacionales para teletrabajar como el fin de garantizar igualdad de oportunidades en los trabajadores UNED.
19. Se le recomienda a la Oficina de Recursos Humanos y al Centro de Salud Ocupacional que generen indicadores de incapacidades y accidentes laborales en la jornada presencial y en teletrabajo para medir el efecto del teletrabajo en ambos aspectos.
20. Se recomienda al Centro de Investigación y Evaluación Institucional y el Centro de Planificación y Programación Institucional reconstruir la teoría del programa, objetivos generales y específicos para valorar la pertinencia o no del Programa de Teletrabajo y la pertinencia de su estructura funcional.

Lecciones aprendidas

En el transcurso de la autoevaluación se desprendieron las siguientes lecciones aprendidas:

1. Fue clave la participación y apoyo de la contraparte; ya que esta facilitó información, realizó labores logísticas relacionadas a la coordinación de espacios para el desarrollo del trabajo de campo.
2. Fue importante la realimentación de los beneficiarios primarios y secundarios de la autoevaluación durante el diseño, ya que estos identifican o contemplan otras variables de interés.
3. En el trabajo de campo surgieron variables de análisis que no fueron contempladas en el diseño y que aportaron resultados importantes a la evaluación.
4. La autoevaluación actual, enriqueció a la construcción de otra evaluación que integra otros componentes de la línea de intención.
5. Se han incorporado acciones de mejora durante el proceso evaluativo; por ejemplo: se enriqueció la herramienta de plan de trabajo web para la medición del indicador de productividad.
6. Otra lección aprendida es que el proceso evaluativo se constituyó como un medio de construcción de información para la evaluación, el Programa de Teletrabajo y otras instancias involucradas, lo que le da un valor agregado al proceso. Para mencionar:
 - ✓ Se enriqueció la base de datos del Programa de Teletrabajo.
 - ✓ Se creó la base de datos para la medición de la huella de carbono.
 - ✓ Se creó la base de datos para la medición del consumo de combustible, gasto y ahorro de este.
 - ✓ Se actualizó la base de datos de marchamos UNED a partir de la creación y aplicación de la encuesta sobre el uso del marchamo en la institución. Este insumo fue proporcionado al área encargada de mantener el registro.
 - ✓ Se creó una base de datos para actualizar el registro de cumplimiento de los planes de trabajo.
 - ✓ Se creó un registro de la ubicación de cada domicilio de teletrabajo y las rutas recorridas diariamente para la posterior georreferenciación.
 - ✓ Se brindó un insumo para la medición o cálculo de gastos de servicios públicos.
 - ✓ Los datos estadísticos fueron empleados como información oficial desde el Programa de Teletrabajo y divulgados en distintos medios.
 - ✓ Se aportó a la evaluación de pertinencia de la modalidad de teletrabajo.