

# **EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, LA EVALUACIÓN Y EL CONTROL DEL TELETRABAJO EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA**

**FLORA JIMENEZ MARIN**

Universidad de Medellín  
Maestría en Administración  
Proyecto de Grado

Octubre, 2015

**EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, LA  
EVALUACIÓN Y EL CONTROL DEL TELETRABAJO EN LA  
CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA**

**FLORA JIMENEZ MARIN**

[dilijima@yahoo.com](mailto:dilijima@yahoo.com)

**COHORTE**

**Gladys Cecilia Villegas Árias**

Proyecto de Grado  
Maestría en Administración  
Universidad de Medellín

Octubre, 2015

## Contenido

RESUMEN .....	4
INTRODUCCION.....	5
1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	8
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
4.1. TEÓRICA.....	18
4.2. PRÁCTICA .....	19
5. MARCO DE REFERENCIA .....	20
5.1. TEÓRICO.....	20
5.2. CONCEPTUAL.....	27
5.3. ESPACIAL.....	28
5.4. TEMPORAL.....	28
6. SUPUESTOS.....	28
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	29
7.1. TIPO DE ESTUDIO.....	29
7.2. METODO DE INVESTIGACIÓN.....	30
7.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	33
7.3.1. FUENTES.....	33
7.3.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN .....	33
7.3.3. PROCESAMIENTO DEL DATO.....	33
7.4. ANALISIS DE LA INFORMACION .....	34
8. RESULTADOS .....	36
9. CONCLUSIONES.....	42
10. BIBLIOGRAFÍA .....	45
11. ANEXOS.....	53

## RESUMEN

Con la implementación del “Teletrabajo” en la Contraloría General de Antioquia, se tiene como objetivo general, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes de la Contraloría General de Antioquia, así mismo propender por un mayor grado de conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los empleados.

La implementación del teletrabajo en la entidad, se constituye en una forma voluntaria de organización laboral que determina el cumplimiento de las funciones a través de los medios tecnológicos, facilitando que se realicen por fuera de las instalaciones de la Entidad, las labores necesarias para entregar los productos establecidos en el Plan Estratégico Corporativo, los Planes de Acción, el Cronograma de Trabajo y su seguimiento y control.

Para medir la operatividad del teletrabajo, se debe llevar el control y hacer seguimiento y monitoreo a los Teletrabajadores, sobre el cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos en los planes de acción de los procesos en cada una de las áreas.

**Palabras clave:** Teletrabajo, Plan Estratégico Corporativo, Seguimiento y Control.

## INTRODUCCION

De acuerdo a la implementación del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia, se establece que ésta es una pionera frente al tema; puesto que a partir de la Ley 1221 de 2008, “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo” en Colombia, la entidad decidió investigar la posibilidad de implementar dicha metodología.

De acuerdo con la ley, “el Teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Artículo 2 Ley 1221 de 2008)

Con lo señalado en la misma, el teletrabajo puede revestirse de diferentes formas, como son autónomas, móviles y suplementaria; esta última fue establecida como única modalidad de teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia,

“- **Autónomos**: utilizando su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial.

- **Móviles**: aquellos Teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.

- **Suplementarios**: son quienes laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.” (Ley 1221 de 2008).

De lo cual se puede desprender que los funcionarios puedan utilizar la tecnología de la información la cual es implementada para tener mejor acceso a ella, además, de acuerdo con su vinculación laboral en entidades del estado, deben tener los mismos derechos y deberes que los funcionarios pares, esto es, quienes prestan sus servicios en las instalaciones locativas de la

Contraloría, sin embargo, también le corresponde a la entidad, adoptar medidas necesarias para garantizar la protección de la información utilizada y procesada por el Teletrabajador con medios tecnológicos.

Así, es indispensable preguntarnos, a la luz de la implementación de esta modalidad de trabajo ¿qué tan efectivos son el Direccionamiento Estratégico, la Evaluación y Control en la Contraloría General de Antioquia?, pues es indispensable determinar cuáles son las funciones del trabajador, los productos a entregar de acuerdo a lo pactado en los planes de acción, ante la realización de actividades desde un lugar distinto a la oficina, procurando la no afectación de la productividad de la entidad; es por ello que se hace necesaria su evaluación, bajo el entendido que además se debe lograr una conciliación de la vida familiar con la laboral.

Esta modalidad de trabajo, fue definida dentro de la Contraloría General de Antioquia, como una forma voluntaria de organización laboral, que establece el cumplimiento de las funciones a través de los medios tecnológicos, facilitando que se realicen por fuera de las instalaciones de la entidad, las labores necesarias para entregar los productos establecidos en el Plan Estratégico Corporativo, los Planes de Acción y el Cronograma de Trabajo, estableciendo que la carga de trabajo y los criterios de resultados del Teletrabajador, deben ser similares a los funcionarios que están en las instalaciones de la Contraloría, considerando que los mismos están sujetos a las mismas políticas de evaluación como funcionarios públicos.

De acuerdo con lo planteado, se hace imprescindible que se evalúe la coherencia entre dicha modalidad de trabajo con el Direccionamiento Estratégico y la Evaluación y Control de la entidad, considerando como resultado que se puedan mitigar riesgos y tomar medidas correctivas y preventivas dentro de esta forma de organización laboral, teniendo en cuenta la poca aplicación que ha tenido en las diferentes entidades del estado.

A fin de aplicar el teletrabajo, la Contraloría General de Antioquia mediante Resolución número 1707 de 2012, ajustándola al Decreto Nacional número 0884 del 30 de abril de 2012, actualizó la reglamentación del teletrabajo, donde se estableció con rigurosidad el quehacer de

esta actividad, teniendo en cuenta para su cumplimiento las condiciones ergonómicas y ambientales exigidas por la ARL; esto con la ayuda de visitas de verificación de condiciones a cada Teletrabajador por parte de un especialista en salud ocupacional y los planes de mejoramiento como garantía para el cumplimiento de las mismas.

Este direccionamiento Estratégico, está planteado dentro del Plan Estratégico Corporativo 2012 – 2015 “Juntos por la Transparencia de lo Público”, a fin de mejorar el clima laboral y el sentido de pertenencia para con la entidad, considerando que la adopción de esta modalidad de trabajo ayudaría a su finalidad como entidad, esto es, eficiencia y eficacia en sus procesos y con ello, buscando el mejoramiento de la calidad de vida para los funcionarios como también para sus familias.

Es necesario establecer que el teletrabajo pueda ser una modalidad de donde se espera que haya un beneficio recíproco entidad-funcionario; puesto que de un lado, el funcionario aumenta su indicador de calidad de vida ya que puede lograr mayor autonomía y movilidad, tiene más tiempo para compartir con su familia, disminución del estrés y ahorro en transporte; y de otro lado, la entidad logra disminuir costos de funcionamiento, aumenta la productividad, mejora el clima laboral, aumentar la cultura de autocontrol, maximizar el uso de sus TICS y disminuya la contaminación ambiental al reducir los desplazamientos de los funcionarios.

Para el desarrollo de este trabajo y con el fin de poder dar respuesta al planteamiento del problema, se tiene previsto describir los objetivos tanto generales como específicos, el marco teórico, la metodología a utilizar y las fuentes y técnicas de recolección de información, lo que conlleva a obtener los resultados esperados y que contribuyan a mejorar el direccionamiento estratégico de la modalidad de trabajo en la Contraloría General de Antioquia.

## **EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO, LA EVALUACIÓN Y EL CONTROL DEL TELETRABAJO EN LA CONTRALORIA GENERAL DE ANTIOQUIA**

### **1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Evaluación del alineamiento entre el direccionamiento estratégico institucional y el funcionamiento del Teletrabajo, su evaluación, y control en la Contraloría General de Antioquia.

### **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Teniendo como sustento teórico lo propuesto por Dess y Lumpkin (2003); y Johnson y Scholes (1997), respecto a la dirección estratégica, al presentarla desde tres etapas centrales, las cuales son: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción), la empresa debe tener un planteamiento específico relacionado con la innovación, crecimiento y direccionamiento, a fin de establecer la forma de implementar su crecimiento.

Por su parte, Johnson y Scholes (2001, p. 14), sostienen que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”. Esto representa grandes desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa.

Adicional a esto, Johnson y Scholes (2001, p. 17), señalan que “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas”. De igual manera, Dess y Lumpkin (2003), exponen que el análisis estratégico debe ser parte de un trabajo previo, en el cual se diseñan, adoptan y desarrollan formulas, con lo cual se pretende la eficacia y eficiencia de los procesos, por ello, de acuerdo con lo expuesto por los autores mencionados, para llegar al logro de los objetivos se deben incluir procesos como:

*“a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; b) analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; c) realizar el análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; d) valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados”.* (Aguilera, 2010)

Por su parte, en términos nacionales se encuentra que el teletrabajo ha sido implementado por la Contraloría General de Antioquia, siendo así esta institución una pionera frente a este tema; de modo que, a partir de la Ley 1221 de 2008, “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo” en Colombia, decidió investigar la posibilidad de implementar dicha metodología en la Entidad.

Según lo establece esta ley, “el Teletrabajo es una forma de organización laboral voluntaria, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”.

De acuerdo con lo señalado en la Ley, el teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas, las cuales, valga manifestar fueron adoptadas dentro de la implementación del proceso, en la Contraloría General de Antioquia:

“- **Autónomos** son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.

- **Móviles** son aquellos Teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.

- **Suplementarios**, son aquellos Teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.” (Ley 1221 de 2008)

Esto significa que los funcionarios de una entidad pública o privada en Colombia, pueden cumplir con sus funciones y entregar los productos pactados en los planes de acción, desde un lugar distinto a la oficina, sin que esto afecte la productividad de la entidad; sino que, por el contrario, se logre conciliar la vida familiar con la laboral, aboliendo el planteamiento de que el trabajo es un gran impedimento para lograr calidad de vida familiar.

En cuanto a la implementación del teletrabajo implica además la utilización de los medios telemáticos para su ejecución, la existencia de un sistema de control de gestión altamente determinado, la necesidad de precisar objetivos y metas, así como la existencia de sistemas de trabajo basados en la dirección por objetivos o en el trabajo por proyectos y la existencia de recursos humanos capacitados.

Para la Contraloría General de Antioquia, el teletrabajo fue definido como una forma voluntaria de organización laboral, que establece el cumplimiento de las funciones a través de

los medios tecnológicos, facilitando que se realicen por fuera de las instalaciones de la entidad, las labores necesarias para entregar los productos establecidos en el Plan Estratégico Corporativo, los Planes de Acción y el Cronograma de Trabajo.

Frente a esto, valga la pena señalar que para la implementación del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia se debe tener coherencia entre el Direccionamiento Estratégico y la Evaluación y Control, a fin de que se pueda mitigar el riesgo y tomar medidas correctivas y preventivas dentro del proceso que se desarrolla al interior de la organización. En cuanto a la infraestructura tecnológica de la entidad, esta debe ser adecuada para desarrollar dicho proceso, a fin de que el Teletrabajador pueda cumplir a cabalidad con los productos concertados en los planes de acción.

Así pues, la Contraloría General de Antioquia mediante la Resolución número 1707 del 25 de septiembre de 2012, ajustándola al Decreto Nacional número 0884 del 30 de abril de 2012, actualizó la reglamentación del teletrabajo, de modo que, se establece una rigurosidad para hacer cumplir las condiciones ergonómicas y ambientales exigidas por la ARL; con la implementación de visitas de verificación de condiciones a cada Teletrabajador por parte de un especialista en salud ocupacional y los planes de mejoramiento como garantía para el cumplimiento de las mismas.

De acuerdo con lo planteado en el Plan Estratégico Corporativo 2012 – 2015 “Juntos por la Transparencia de lo Público”, se planteó un direccionamiento para mejorar el clima laboral y el sentido de pertenencia para con la entidad, es por ello que se adoptó la modalidad de teletrabajo Suplementario, es decir con Teletrabajadores que laboren dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo directamente en la oficina, a diferencia de otros años, cuando los funcionarios solo acudían a la organización cuando eran requeridos por sus superiores, situación que se fundamentó en el respeto e identidad para con la Contraloría, buscando que su identidad no se perdiera, y adicional a ello, para hacer un seguimiento más directo y dinámico con la presencia de los Teletrabajadores.

Con ello, en busca de mejorar la calidad de vida para los funcionarios como también para sus familias, se accedió a que quienes estén adscritos a las áreas de apoyo puedan acceder a esta modalidad de trabajo, actividad que en tiempo atrás, solo era dado para las áreas misionales, considerando además que se presentan productos, de acuerdo al análisis que hace cada Jefe de Dependencia, que pueden ser realizados en lugares diferentes a las oficinas de la Contraloría, a manera de ejemplo es posible describir la Oficina Jurídica y la Dirección de Planeación.

De acuerdo con ello, el teletrabajo es una modalidad donde se espera que haya un beneficio recíproco entidad-funcionario; de un lado, el funcionario aumenta su indicador de calidad de vida puesto que logra mayor autonomía y movilidad, tiene más tiempo para compartir con su familia, disminución del estrés y ahorro en transporte. De otro lado, la entidad logra disminuir costos de energía, luz, agua y teléfono, aumentar productividad, mejorar el clima laboral, aumentar la cultura de autocontrol, maximizar el uso de sus TICS y disminuir contaminación ambiental al reducir los desplazamientos. Sin embargo, es de señalar que se requiere de condiciones mínimas para su implementación, pues sin TICS es imposible implementar el teletrabajo; así que, es menester entregar a cada Teletrabajador mínimo un portátil, una conexión a internet y los sistemas de información los cuales permiten conexión en línea permanente.

También es fundamental que la Entidad tenga un enfoque sistémico, es decir, que se trabaje por productos y no por funciones, lo que implica tener implementado un sistema de gestión de calidad, que no deje la ejecución de procedimientos a la deriva ya que todo estará documentado para poder controlarlo más fácilmente.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué tan efectivos son el direccionamiento estratégico, la evaluación y el control del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia?

### 2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

En lo propuesto y desarrollado en la elaboración del plan estratégico donde se describe como estrategia “*la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras*” (Porter, 1987), aunado a lo expresado por Dess y Lumpkin (2003) respecto al plan estratégico, al decir que es “*el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo*” (p. 15), hace que la estrategia del Teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia, tenga mayores elementos empresariales que contribuyen a un trabajo sostenible.

Para la realización del plan estratégico se dan tres momentos fundamentales, que son: análisis, formulación e implementación, los cuales se exponen y conducen a mantener una ruta a seguir en el plan estratégico, como lo son la matriz DOFA, la búsqueda de estrategias, análisis del entorno, entre otros aspectos.

Se parte de los principales beneficios de la dirección estratégica, que son “el ayudar a las empresas a diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional. Es por esto, que el establecimiento de las estrategias es tan importante, pues le da los soportes básicos para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro” (Álvarez, 2009, p.20). Con esto, se pretende generar mecanismos concretos que faciliten el desarrollo del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia, de manera que haya un sistema organizativo claro que de viabilidad a este medio de laborar, el cual contiene ventajas cuando se tiene precisión sobre éstas.

Hay que tener presente que dentro del direccionamiento estratégico es de vital importancia la aplicación de la matriz DOFA, la cual se establece como un instrumento implementado para la formulación y evaluación de estrategias. La DOFA “consiste en identificar los factores determinantes que de manera crítica y significativa afectan y han afectado el comportamiento de la empresa. El análisis DOFA, consiste en realizar un cruce entre Amenazas y

Oportunidades, con Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la organización” (Álvarez, 2009, p.59).

Ahora bien, algunos de los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- Establezcer las relaciones entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO
- Establezcer las relaciones entre debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las relaciones DO resultantes.
- Establezcer las relaciones entre fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las relaciones FA resultantes.
- Establezcer las relaciones entre debilidades internas con las amenazas externas y registrar las relaciones DA resultantes (Álvarez, 2009, p.59)

Las estrategias son resultado de la matriz DOFA y es la que permite lograr los objetivos, aunque la estrategia depende exclusivamente de las necesidades que tiene la empresa (Álvarez, 2009, p.59). De modo que, este recurso dado en el direccionamiento estratégico es una pieza clave para descubrir y señalar aspectos que deben cambiar, y a su vez cuál es el punto fuerte dentro del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia.

Es claro que el administrador debe procurar por conseguir el bienestar, no solo para su empresa sino también para sus empleados, tal como Taylor expuso en su teoría científica, y para lo cual expresó que el objetivo principal de la administración es el “conseguir la máxima prosperidad tanto la del patrón, como la del empleado”

En tal sentido la Contraloría General de Antioquia, en su constante búsqueda de encontrar una nueva forma de administrar que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de sus funcionarios y del aumento de la productividad laboral, viene implementando una herramienta novedosa dentro de la organización, como es el teletrabajo, el cual pretende que desde un lugar previamente aprobado, el trabajador desempeñe las funciones encomendadas que contribuyan con su buena voluntad e ingenio, a la consecución del objetivo institucional.

De acuerdo con lo anterior, se desprenden una serie de preguntas que deben ser resueltas a fin de lograr un mejor direccionamiento estratégico del proceso que se quiere implementar, sin embargo, al estudiar el tema, se evidencia que al interior de la Contraloría se tienen unos textos y actos administrativos que deben ser consultados, tal es el caso de la Resolución número 1707 del 25 septiembre de 2012, Actas del Comité de Teletrabajo e Informes de Evaluación de Control Interno.

Partiendo de ello, es posible tener claridad en varios aspectos, entre otros: (i) el Teletrabajo es una modalidad de trabajo que se lleva a cabo en lugares diferentes a la oficina en la cual se desarrollan todos los procesos, (ii) facilita la comunicación entre los funcionarios por intermedio de medios tecnológicos, (iii) es un modelo de organización o direccionamiento estratégico diferente al tradicional, el cual se implementa mediante una estrategia empresarial, que ayuda a adaptar la empresa y a dar respuesta a unas necesidades de acuerdo al entorno y (iv) el Teletrabajador conoce la misión, objetivos y estrategias de la empresa, lo cual permite que el desarrollo de las actividades y su calidad de vida se orienten hacia la posibilidad de cambiar su forma de actuar y de pensar frente al trabajo mismo.

De acuerdo al desarrollo de las instituciones públicas se requiere tener crecimiento e innovación, el cual determina su eficiencia en el entorno, y así lograr mayores resultados en la implementación del Direccionamiento Estratégico, para ello es necesario contar con indicadores de gestión y de impacto, que permitan tener un proceso administrativo que ayude al logro de las metas trazadas dentro de la implementación del proceso del empleo eficiente, es

decir de la modalidad del Teletrabajo, como lo menciona (Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005))

Dentro de la complejidad de las instituciones publicas, es determinante establecer cual es el régimen aplicable para así lograr el éxito en la gestión y dirección de las mismas, lo cual requiere de unos indicadores y medidas que reflejen a sus directivos, el cumplimiento y avance que tienen los Teletrabajadores que se encuentran laborando dentro del proceso de cada área, en el plan de acción que hace parte del Plan Estratégico. (Blanco, Aibar y Cantorna) 1999

De acuerdo con ello, se deben plantear varios interrogantes que nos llevan a determinar la clase del direccionamiento estratégico y la modalidad implementada al interior de la Contraloría General de Antioquia, partiendo del conocimiento de una realidad desde diferentes puntos de vista y como resultado del desarrollo que ha tenido el proceso.

- ¿Cómo está organizado el teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia?
- ¿Cómo es la efectividad de las políticas y orientaciones dadas por parte de la entidad, para llevar a cabo el teletrabajo?
- ¿De qué manera están alineados los objetivos del plan estratégico de la entidad con los objetivos del teletrabajo?
- ¿Cómo se está haciendo control estratégico a la modalidad de Teletrabajo?
- ¿Cómo está estructurada la organización del teletrabajo?
- ¿Qué evaluación puede inferirse de la forma como está operando el Teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia?.
- ¿Qué tan efectivos son los indicadores que se aplican al medir el desempeño de los Teletrabajadores?.
- ¿Qué tan alineados están los indicadores que se aplican al medir el desempeño de los Teletrabajadores con el Plan Estratégico Corporativo?

De acuerdo con lo anterior y estando bajo los modos de Direccionamiento Estratégico como una forma de construir un futuro bajo el entendido de acciones estratégicas adecuadas, con una dinámica empresarial apta, no solo para ser competitiva en el sector, sino para alcanzar un

mejoramiento continuo al interior, esto es, frente a los funcionarios que laboran en la entidad, es pertinente establecer la Dirección Estratégica por Control, la cual:

“Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el control del presupuesto es una técnica básica en este tipo de dirección.” (Moreno, 2012)

De acuerdo con ello, es posible determinar que dentro del Direccionamiento Estratégico en la implementación del proceso de teletrabajo, la Contraloría General de Antioquia ha logrado, basados en lo expuesto por el Comité de Teletrabajo e Informes de Evaluación de Control Interno, implementar su estrategia frente a directrices de eficiencia, eficacia, calidad y correcta asignación de recursos, lo que contribuye al control y seguimiento de sus acciones a través de procesos interconectados que conllevan a destacar la participación de un equipo de trabajo coordinado con la visión de un cambio cultural y de procedimientos, con la aquiescencia de la Alta Dirección.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el direccionamiento estratégico en sus diferentes etapas, en la implementación, funcionamiento y evaluación del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia.

#### **3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar como está organizado el teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia.
- Determinar la efectividad de las políticas y orientaciones dadas por parte de la entidad, para llevar a cabo el teletrabajo.
- Identificar la alineación entre los objetivos del plan estratégico de la entidad con los objetivos del teletrabajo.
- Determinar cómo se está haciendo control estratégico a la modalidad de teletrabajo
- Identificar cómo es la estructura de la organización del Teletrabajo.
- Evaluar la forma como está operando el Teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia.
- Determinar el grado de efectividad de los indicadores que se aplican en el desempeño de los Tele trabajadores.
- Verificar que tan alineados están los indicadores que se aplican al medir el desempeño de los tele trabajadores con el Plan estratégico Corporativo.

### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1.TEÓRICA**

Debe haber una justificación teórica y una práctica, donde en lo teórico se tienen en cuenta dado a que brindan los elementos necesarios para reconocer el tema del teletrabajo, cuáles son sus planteamientos, características y sobretodo el modo de estructurarse y de organizarse frente

a este tema. Además, es de tenerse en cuenta las leyes que han surgido referentes al teletrabajo, las cuales dan a conocer el modo de funcionar y precisan cómo este ha sido organizado, encontrándose allí las falencias que presenta el teletrabajo en la Contraloría de Antioquia.

Así mismo, es pertinente comentar que el tema relacionado con el Direccionamiento Estratégico, la Evaluación y el Control del teletrabajo, permitirá aportar algunos conceptos relacionados con la modalidad de su implementación. Además de unos lineamientos específicos y claros, que ayuden a estructurar la planeación de los productos definidos en los indicadores, los que contribuirán a medir con eficiencia y eficacia el funcionamiento del teletrabajo como medida de mejoramiento estratégico de la entidad y como control de verificación de la mejoría en la calidad de vida de los funcionarios.

## **4.2. PRÁCTICA**

Actualmente se está llevando a cabo la implementación del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia, lo cual es un punto de referencia, dado que al hablar que entre las distintas empresas ésta es la pionera en teletrabajo en el país, es hablar de cómo a pesar de ser un referente en el teletrabajo, presenta inconvenientes y dificultades significativas, que deben abordarse y ser tratados mediante una propuesta clara que contribuya a mejorar su funcionamiento, al hacerse énfasis en el Direccionamiento Estratégico, es así como se resuelve igualmente la parte administrativa de esta institución, la cual es el punto de partida al hablarse de teletrabajo.

Por tanto, se encuentra que el teletrabajo es un tema actual, el cual se ha incorporado en una empresa pública, y que en otras se plantean seguir con este modelo, razón por la cual deben darse las modificaciones pertinentes, para que así funcione apropiadamente y tenga el valor que tiene, y se obtengan los beneficios esperados al implementarse en las diferentes empresas, tanto públicas como privadas.

Este proceso en la Contraloría General de Antioquia, tiene como finalidad agilizar los diferentes procesos de la institución, convertir a la entidad en un ente competitivo con nuevos modelos de desarrollo tecnológico que conlleve a la continua modernización del control fiscal.

De acuerdo a ello, con la implementación de este proceso, se pretende contribuir no solo, al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la entidad, sino además, la apertura en la aplicación de nuevas técnicas efectivas, que mejoren el desarrollo de las auditorias y de los demás procesos misionales, de apoyo y de gestión de la entidad.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1.TEÓRICO**

La inserción del término teletrabajo se hace en el año 1973, en la crisis del petróleo, y desde ese momento ha habido cuantiosos cambios al respecto. Ahora, el teletrabajo se ha expandido, sin embargo se cuestiona, a pesar de las predicciones de teletrabajo y visiones de la década de 1980 y aún no ha alcanzado el estatus de una tendencia dominante del negocio en la práctica (Reichwald & Mosleim, 1999). No obstante en la actualidad se percibe que el teletrabajo ha tenido grandes avances y aplicaciones en las empresas, razón por la cual se hallan numerosos estudios y documentación sobre el tema, que dan cuenta de sus logros y ventajas en las últimas décadas.

Sobre el teletrabajo en el hogar, se debe decir que hace alusión a los empleados que trabajan sobre una base regular, son autónomos, significando que hacen su labor a través del enlace virtual con los servidores de la oficina central, con ayuda de la infraestructura tecnológica dispuesta para ello, como: teléfono, correo electrónico, computador portátil, línea de internet (Pérez, Sánchez & Carnicer, 2002). De esta manera, se plantea la característica fundamental del teletrabajo, que corresponde a esa utilidad de las nuevas tecnologías, las cuales cumplen un papel esencial para el desarrollo de este mecanismo de trabajo.

También, se describe al teletrabajo en el hogar como una mejora que las organizaciones pueden tener para así proporcionar a sus empleados un equilibrio entre la vida profesional y la privada (Peters & Dulk, 2003). A esto se le suma, que el teletrabajo puede implementarse por diferentes razones, algunas de ellas es, atraer personal significativo a la empresa (Reichwald &

Mosleim, 1999).

Ahora bien, en cuanto a las ventajas del teletrabajo en el hogar, se precisa que éste contribuye a mejorar la productividad individual, a apoyar las iniciativas de diversidad corporativa, mermar el estrés del empleado, mejorar su moral y hasta aumentar la lealtad de éste para con la empresa. Adicionalmente, los empleados alcanzan mayor flexibilidad, motivación y compromiso con la labor, pues reduce sustancialmente el tiempo de viaje al dirigirse a la oficina, y disminuye las distracciones del trabajo. De manera que, las fuerzas económicas de la disolución del sitio de trabajo tienen que ver con las expectativas sobre la productividad mejorada de recursos, mayor competitividad y causa aumento en la apertura de nuevos mercados (Reichwald & Mosleim, 1999).

Así pues, el éxito de los programas existentes de teletrabajo es principalmente por los beneficios de la flexibilidad que ofrece a la empresa y al teletrabajador propiamente dicho; de modo que, el trabajador se siente motivado para lograr los resultados aumentando la eficacia y la efectividad en su desempeño, así que, la noción de gestión de resultados, más que la presencia de un empleado, es cada vez más un factor clave en el éxito del teletrabajo (Pérez, Sánchez & Carnicer, 2002).

Es de anotar, que la implementación del programa de teletrabajo, es aplicable tanto en las organizaciones empresariales, como las administraciones públicas dentro del mismo contexto, donde se basa en las decisiones de gestión, las cuales una vez justificadas, demuestren que la evaluación económica tiene ventajas de costo/beneficio, por ser tomada como una opción rápida y eficaz, lo cual conlleva a demostrar el interés y la posibilidad de innovar dentro de la organización. (Reichwald & Mosleim, 1999).

Respecto a las barreras que se pueden presentar en la implementación del teletrabajo, está la de combinar la rentabilidad frente a la innovación de la comodidad en el hogar, pues debe establecerse cómo debe ser esa adopción de la nueva forma de trabajo. Así pues, dentro de las innovaciones se debe tener presente: (i) el lugar donde se realizará la actividad, (ii) la

implementación de acuerdos de trabajo, distribuidos acorde con las necesidades, (iii) la adaptación del proceso, y (iv) la forma de afrontar y superar los problemas de acuerdo a la medición de los indicadores, lo que conlleva a la medición del resultado costo-beneficio para la entidad (Reichwald & Mosleim, 1999).

Pese a lo anterior, la mayor dificultad que se evidencia en el teletrabajo, el cual valga recordar es concebido como una alternativa de mejorar la calidad de vida del funcionario con la familia, es precisamente la posibilidad de cruzar esa pequeña línea existente entre el trabajo y la vida privada, dado que su labor esencialmente se hace desde el hogar, con al parecer flexibilidad de tiempo y espacio; adicional a ello, existe la incertidumbre por parte de los funcionarios, de ser requeridos en la oficina central en cualquier momento del día por parte de los directivos y el llamado de que la labor sea realizada y entregada correcta y oportunamente; por tanto, debe realizarse una evaluación periódica de los riesgos vinculados al proceso, donde debe incluirse la distancia (entre el hogar y la oficina central), los costos involucrados (plataforma tecnológica y costos administrativos) y las relaciones interpersonales (teletrabajador y familia) (Peters & Dulk, 2003).

Siguiendo con las desventajas de este proceso, está el acceso a la tecnología y la integración de éste con la estrategia y estructura organizativa, además de la motivación de quienes ejercen el teletrabajo (Pérez, Sánchez & Carnicer, 2002). Considerando que otra limitante es la coordinación y organización, al formularse la distribución de las tareas entre los funcionarios de oficina y quienes realizan el teletrabajo, dado que pueden presentarse dos posturas, a saber: la primera es realizar control frente a las tareas encomendadas indistintamente de los funcionarios de oficina como de los Teletrabajadores, quienes con autonomía y responsabilidad puedan tener un mejor rendimiento y nivel de satisfacción, y la segunda postura, sugiere la estructuración y agrupamiento de responsabilidades en la asignación de tareas, de modo tal que los Teletrabajadores sean más productivos con el apoyo de los funcionarios de oficina, conllevando a que el resultado esperado tenga un alto nivel de calidad. (Pérez, Sánchez & Carnicer, 2002).

Avanzando en el tema, se encuentra que hoy en día las entidades públicas y privadas manejan numerosa información (datos), los cuales pueden ser procesados a través de los medios tecnológicos, que son servicios en línea dados desde el internet y la telefonía. Entre las empresas que recurren en mayor medida a este medio, están las que desarrollan dentro de sus procesos mecanismos alternativos de negociación, actividades que pueden llevarse de manera automatizada o asistida, tal como la mediación y el arbitraje. Actualmente estos servicios se prestan en el ciberespacio, generalmente por entidades protectoras gubernamentales e internacionales como la Cámara de Comercio Internacional (CCI) en las relaciones comerciales, donde una de las partes es el consumidor. De este modo, se estimula la creatividad negociadora de las organizaciones, al ofrecer bienes y servicios en distintas partes del mundo con resultados dentro de espacios de tiempo menores; se incrementa la oferta con abaratamiento en los costos por cuanto se simplifican las cadenas de distribución en distintos sectores del área empresarial como son el educativo, cultural y de entretenimiento, el financiero y el comercial (Aguirre & Manasía, 2009).

De tal suerte, el teletrabajo permite realizar algunas labores de manera “transregional, transnacional y transcontinental” siempre y cuando exista una infraestructura adecuada y la persona trabajadora tenga las habilidades suficientes en materia informática (Huws y O’Reagan, 2001). De manera que, se presenta una diferencia entre los modos tradicionales de la forma de trabajar, pues el teletrabajo “hace desaparecer para muchas actividades productivas” las “barreras geográficas y los condicionamientos temporales” (Thibault Aranda, p. 261); considerando que actualmente en las empresas se está contratando mano de obra ubicada en cualquier parte del mundo, sin necesidad de desplazamiento por parte de quien ejerce esta actividad de teletrabajo y/o tener la empresa asentamiento o sucursal en el país de destino, con la ventaja de que con la efectiva plataforma tecnológica instalada, la trasmisión de los resultados sea rápida y productiva. (Elizondo, 2010). Con ello, se logra que las empresas avancen más en el proceso de internacionalización y deslocalización de algunas fases de su proceso de producción y distribución, beneficiándose, al poseer distintas ubicaciones, de las enormes posibilidades de gestión de unidades productivas que permiten los avances de las comunicaciones (Durán López, 1998).

Esta interrelación entre globalización y nuevas tecnologías está actuando como un poderoso incentivo para la construcción del mercado internacional, de prestación de servicios relacionados con la información, dentro del cual emergen, cada vez con más fuerza economías basadas en este tipo de trabajo (Elizondo, 2010). De este modo, las empresas formulan sus estrategias para que se involucre el teletrabajo en sus medios de contratación y así poder distribuir mejor las funciones entre sus empleados.

A lo anterior, se le suma que dentro del proceso de teletrabajo (en el hogar) es importante tener presente, no solo para el análisis, diseño e implementación de formas que se pueden dar en el teletrabajo, sino que, a su vez abordarse aspectos de tele gestión y tele servicios, que en conjunto conforman la tele cooperación, permitiendo así conseguir una perspectiva más amplia dentro de los procesos en las organizaciones (Reichwald & Möslein, 1999). Para complementar, se dice que la figura del teletrabajo, destaca aspectos de diseño del lugar de trabajo y de distribución; la perspectiva de tele gestión, que se centra en los procesos de gestión y coordinación en los arreglos de trabajo distribuido, y la perspectiva de tele servicios que se ve en los productos y servicios proporcionados por los procesos de negocio.

Respecto a la aplicación del teletrabajo en una empresa o entidad pública, la socialización de esta modalidad a sus trabajadores, debe darse mediante la exposición de sus principales características, elementos, ventajas y desventajas. Aquí, sobresale la voluntad que es el elemento indispensable y un principio para que el teletrabajo funcione. El empleador puede proponer esta modalidad al trabajador. Se agrega, que es importante que esta voluntad, en el caso del empleado, no sea inducida por el empleador, de modo que, debe ser un acto libre del empleado el querer optar por esta forma de trabajo. Finalmente, como la vinculación a través del teletrabajo es voluntaria, los trabajadores que actualmente realicen su trabajo en las instalaciones del empleador, y pasen a ser Teletrabajadores, conservan el derecho a solicitar en cualquier momento, volver a la actividad laboral tradicional, así que, se debe tener dentro de la planeación de la contratación en la empresa esta modalidad de trabajo, donde valga la pena reiterar, es fundamental la voluntad de quien lo va a realizar, como un elemento que da cuenta

del carácter libre que tenga el trabajador para decidir si desea o no participar en esta modalidad laboral.

Como se mencionaba anteriormente, para que en el sector público se aplique esta modalidad, debe cumplirse con las disposiciones vigentes que rigen las relaciones con los servidores públicos. Por su parte, las entidades deberán adaptar o adoptar los manuales de funciones y competencias laborales, para así facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral (Barona, 2012). Además para que un funcionario pueda ser Teletrabajador, será necesario que cuente con las competencias laborales requeridas, entre las que se destacan la organización del trabajo a distancia, que corresponde a determinar el espacio de trabajo y los recursos logísticos. La gestión de recursos humanos a distancia, que sería el encargado de administrar el personal, reconocer las necesidades de formación y planificarlas. Así pues, la dirección a distancia de estos grupos por medio de las TIC, favorece las actividades de los proyectos y el liderazgo de los equipos, incluyendo además la seguridad y protección del espacio de trabajo virtual compartido, por último, se fortalecen las comunicaciones a distancia, conllevando a una buena selección de métodos y herramientas de comunicación (Barona, 2012), tal como se ha planteado en varias oportunidades.

Al formularse algunos aspectos de eficiencia y claridades sobre el proceso para el Teletrabajador del organismo público, se debe enfatizar, que esa modalidad es una forma de trabajo que posibilita la flexibilidad temporal y espacial, lo cual conlleva a la maleabilidad en la organización y realización de su trabajo. Además, como variables dentro de las teorías organizativas se encuentran la innovación, el conocimiento, la formación, la cultura organizativa, entre otras (Martínez et al, 2007). Con esto, se da a conocer la autonomía que se le brinda al Teletrabajador, quien tiene un mayor manejo y control en relación con el tiempo, de mayor participación en las decisiones, y una serie de aspectos que reformulan el método de trabajo tradicional.

De acuerdo con el análisis realizado de las prácticas ejecutadas, la metodología a implementar dentro del proceso, debe ser punto de referencia y de adopción por parte del equipo líder que adelantará el proyecto, para lo cual, deberá contar con toda la información requerida,

que le sirva de soporte para responder a las inquietudes planteadas, por lo tanto, es requisito fundamental la buena documentación del proceso, a fin de obtener una metodología que integre una dirección clara e integral el proceso. (Corporación Colombia Digital, 2012)

Ahora bien, es importante hacer hincapié en el tema del control, dado que se deben tomar medidas apropiadas, que permitan disminuir en gran medida las complicación que se puedan presentar en el desarrollo del proceso, considerando que el mismo tiene dos tipos de Teletrabajadores, de los cuales ya se ha venido haciendo referencia:

“Funcionario Interno: Aquel que pertenece a la empresa, pero debe estar donde el proyecto lo requiera, por lo tanto la comunicación generalmente con ellos se realiza vía internet, teléfono, fax, etc, evidenciándose un mayor control de horas.

Prestador de Servicios Externo (Teletrabajador): Aquí se transa una tarifa por producto terminado. La ventaja que tiene es que el trabajador puede trabajar como quiera y a la hora que quiera, formal, informal, en la noche, feriados, cuando lo estime conveniente, él realiza el autocontrol.”.(Salazar, 2002)

Sin embargo, tal como se ha venido advirtiendo, la mayor desventaja del proceso, podría enfocarse, en la falta de distinción entre el trabajo y la familia, además de que el lugar de trabajo a distancia no siempre guarda un espacio de fácil concentración, y más si se está en medio de la familia (esposa (o) e hijos), considerando que la “casa y la familia se debe organizar y apoyar, en un acuerdo de respeto a la persona que está trabajando”. (Salazar, 2002)

Pese a los aspectos a mejorar dentro del proceso del teletrabajo y de acuerdo a los postulados de la Dirección Estratégica y el Desarrollo de esta modalidad de trabajo que ha tenido al interior de la Contraloría General de Antioquia, se evidencia una transformación empresarial, donde los funcionarios tanto internos como el prestador del servicio (externo), han asimilado coherentemente la forma de trabajo, bajo los lineamientos costo-beneficio para ellos y para la entidad.

Desde el Direccionamiento Estratégico, tal como se expuso anteriormente, si bien constituye un marco para los planes que se adelantaran en las empresas, en este caso en la Contraloría, también lo es que proyecta de manera detallada el cumplimiento de responsabilidades específicas, lo cual sirve de soporte para la limitación del campo de acción e implícitamente determina la forma a desarrollar el trabajo deseado, lo cual se logra con la implementación del modelo correcto, de acuerdo a la respuesta de las preguntas planteadas, que destacan la efectividad, eficacia y correcta ejecución del presupuesto propuesto para la puesta en marcha y desarrollo del proceso de Teletrabajo, sin embargo al paso del tiempo, es permisible que dentro del Direccionamiento Estratégico, se realicen ajustes o cambios dentro de la ejecución del proyecto, que permita mejorar las condiciones del Teletrabajador y/o de la entidad, dentro de la relación Costo-Beneficio, y como modelo de desarrollo empresarial innovador.

## 5.2. CONCEPTUAL

Definiciones de la Ley 1221 del 16 de julio de 2008, por la cual se establecen normas para promover y regular el trabajo en Colombia.

**Teletrabajo:** “Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación -TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Congreso de la República de Colombia, 2008, pág. 1)

**Teletrabajador:** “Persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios”. (Congreso de la República de Colombia, 2008, pág. 1)

**Direccionamiento Estratégico:** “Se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza

se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios”. (Palacio, 2012)

**Evaluación:** De acuerdo a las diferentes definiciones que se encuentran de esta palabra, es posible establecer que, se refiere a la estimación o apreciación sistemática del mérito, o apreciar y calcular el valor de algo. (RAE, pág. 1)

### **5.3. ESPACIAL**

El trabajo se realiza en la Contraloría General de Antioquia, la cual se encuentra ubicada en el Edificio de la Alpujarra, Calle 42 B No. 52-106, piso 7.

### **5.4. TEMPORAL**

Dentro de la ejecución de las actividades, se tienen unos datos a aplicarse desde el año 2011 y hasta el año 2015, considerando que la administración actual de la Contraloría General de Antioquia termina su periodo el 31 de diciembre de 2015 y no es posible determinar que la nueva administración acogerá plenamente la Resolución existente referente a la implementación del Teletrabajo, en caso de esto pudiese suceder, esta modalidad de trabajo deberá ser reestructurada de acuerdo al nuevo plan de direccionamiento estratégico diseñado por la administración.

## **6. SUPUESTOS**

A continuación se señalan una serie de aspectos que caracterizan la situación que se presenta en relación con el teletrabajo; éste necesita de unas condiciones sociales, que permitan la concentración en la tarea y faciliten la productividad. El aislamiento social es una amenaza al buen desempeño y a la calidad de vida del Teletrabajador. Los medios de comunicación que permiten el envío de un mayor número de indicios de manera simultánea y en menor tiempo posible, son más adecuados a la simulación de la presencia humana (denominada telepresencia).

El proceso comunicativo debe ser planificado en sus aspectos sociales, culturales administrativos y tecnológicos para que se logre la efectividad del mismo.

Además, la cultura organizacional incide en la efectividad del teletrabajo como modalidad; debe establecerse una política empresarial para el teletrabajo, que defina las condiciones bajo las cuales amerite continuar con la experiencia, tanto a nivel individual como a nivel de la organización; los teletrabajadores deben tener unas ciertas características psicológicas que les faciliten asumir su tarea de manera efectiva; la gestión tecnológica es un elemento clave al éxito de la política del teletrabajo; los aspectos legales son determinantes de la viabilidad del teletrabajo en la organización, deben conocerse y acatarse adecuadamente.

## **7. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **7.1. TIPO DE ESTUDIO**

Este trabajo está orientado a un tipo de estudio descriptivo, considerando que para Contraloría General de Antioquia es importante establecer y estructurar una modalidad de trabajo que permita el cumplimiento de las metas trazadas dentro del Plan Estratégico, dado que es pionera en la implementación de la modalidad del Teletrabajo en Antioquia, por consiguiente se estima necesario determinar y establecer unos planes de acción con indicadores de eficiencia y eficacia, con el fin de lograr el cumplimiento del plan estratégico corporativo. Este plan, permite a la entidad tener herramientas gerenciales que le permitan un posicionamiento dentro de las instituciones públicas que hayan implementado la modalidad del Teletrabajo, y con evaluaciones y controles que se establecen, se logrará identificar el cumplimiento de los indicadores propuestos en cada uno de los procesos.

La Dirección Estratégica, la Evaluación y el Control del Teletrabajo nos permitirá de manera sistemática, lógica y racional, la formulación de estrategias que apoyen el logro de los objetivos

institucionales, igualmente será beneficiosa no solo para implantar y monitorear su ejecución, sino que también permitirá la competitividad y sostenibilidad de la institución dentro del marco del control fiscal.

## **7.2. METODO DE INVESTIGACIÓN**

### **Inductivo**

No existen teorías definidas del Direccionamiento Estratégico frente al Teletrabajo, se parte de la información recolectado a lo largo de la investigación y de acuerdo a lo descrito en cada uno de los actos administrativos y evaluaciones realizadas sobre este modelo de trabajo.

De acuerdo con ello, se evidencia dentro del Direccionamiento Estratégico diseñado y aprobado para esta modalidad de trabajo en la Contraloría General de Antioquia, que su enfoque se hizo frente a la posibilidad de mejorar la calidad de vida del trabajador y la productividad de éste, ante los procesos que se realizan en cada una de las dependencias de la entidad, así pues, su norte se fundamentó en la alternativa de que el funcionario lograra una conexión directa entre la familia y el trabajo.

En el 2008 el Congreso de la República promulgó la Ley 1221, mediante la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo a través del uso de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (Tics).

Por primera vez, Colombia estableció lineamientos para la construcción de una política pública de Teletrabajo, una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las Tics para generar el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. En resumen, se trató de posibilitar que se trabaje desde la red, con eficiencia, eficacia y calidad, lo cual demanda la constitución de valor agregado a los planes de acción y planes estratégicos corporativos.

Desde la perspectiva y experiencia de la Contraloría General de Antioquia, podemos afirmar que desde el 2008, el Teletrabajo fue incorporado como un proyecto dentro del Plan Estratégico Corporativo incluido dentro de la estrategia de implementación de mejores prácticas, entendiéndose la importancia de adoptar esta modalidad en la Entidad y de ser una de las primeras instituciones públicas en acogerla.

La Contraloría General de Antioquia tuvo en cuenta para la ejecución del Plan Estratégico Corporativo 2008- 2011, el Teletrabajo, como un estilo novedoso de laborar a distancia, y que desde la normatividad que lo rige se define conceptualmente como “la actividad profesional desarrollada por los teletrabajadores que no están presentes físicamente en la empresa para la que trabajan durante todo o durante una parte importante de su horario laboral, usando frecuentemente herramientas de telecomunicación y métodos de procesamiento electrónico de la información”.

Para llevar a cabo su implementación, y después de explorar el desarrollo del mismo a nivel internacional, fue formulado de acuerdo al modelo europeo aplicado en países como España, adaptándolo a las condiciones de la Entidad; se establecieron condiciones administrativas y tecnológicas que lo hicieran posible y sobre todo sostenible y se definieron los procesos susceptibles de teletrabajo.

Se garantizó el suministro de toda la tecnología necesaria para que los funcionarios pudieran cumplir con las metas establecidas en el Plan Estratégico Corporativo y los planes de acción de cada proceso como portátil, conexión inalámbrica a internet e igualmente, se contó con personal capaz de aceptar este gran reto de “Vivir en Red” y ponerlo en marcha desde su proceso, a fin de alcanzar los resultados propuestos en el Plan Estratégico Corporativo; proceso que fue acompañado con la conformación de un equipo coordinador del teletrabajo para su verificación y control.

La Contraloría General de Antioquia ha venido considerado que el teletrabajo es un modelo que facilita el cumplimiento eficaz y eficiente de la Misión Institucional, entendiéndose que ésta se centra en las auditorías, las cuales exigen desplazamiento de los funcionarios a los

diferentes entes vigilados y en el desarrollo de los procesos Misionales que demandan responsabilidad y autonomía de los profesionales que desarrollan los procedimientos de dichos procesos, que tienen como objetivo propender por la efectividad en la vigilancia de la gestión fiscal, estableciendo prioridades en la líneas de auditorías que componen el proceso auditor con el fin de mejorar los resultados del control fiscal.

El proceso de Responsabilidad fiscal, actividad misional que procura el resarcimiento del daño patrimonial público y adelanta acciones coercitivas y persuasivas.

Mediante Resolución 1707 del 25 de septiembre de 2012, la Contraloría General de Antioquia actualizó su reglamentación sobre Teletrabajo, ajustándola al Decreto 0884 del 30 de abril de 2012.

Entre los cambios sustanciales de la citada Resolución se tuvo: La rigurosidad para hacer cumplir las condiciones ergonómicas y ambientales exigidas por la ARL; con la implementación de visitas de verificación de condiciones a cada teletrabajador por parte de un especialista en salud ocupacional y los planes de mejoramiento como garantía para el cumplimiento de las mismas.

La adopción de la modalidad de teletrabajo Suplementario, es decir con teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en la Entidad; a diferencia de otros años en los que los funcionarios sólo se presentaban en la Entidad cuando eran requeridos por sus superiores. La posibilidad de que funcionarios de las Áreas de apoyo puedan acceder al teletrabajo; antes, solo las áreas misionales podían hacerlo.

La exigencia de cada área de gestión designe un responsable de hacerle seguimiento y control a los teletrabajores.

## **7.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **7.3.1. FUENTES**

A fin de poder realizar la recolección de datos específicos y requeridos para el trabajo, se hace necesario acceder a información que puedan suministrar diferentes actores que hacen parte de esta modalidad de trabajo en la Contraloría General de Antioquia, como: Oficina Asesora de Planeación, Directora Administrativa y Financiera, Jefes de Dependencia y Teletrabajadores, considerándolos como una muestra representativa dentro del proyecto y quienes conocen del tema al interior de la institución.

Además, se tendrán en cuenta archivos de la oficina de Control Interno, el Plan Estratégico Corporativo donde se establecen los indicadores y planes de acción, el proceso de talento humano, el marco normativo interno y las concertaciones y evaluaciones de desempeño de los Teletrabajadores.

### **7.3.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN**

Cuestionarios a actores claves, son una fuente efectiva de recolección de la información requerida dentro de ésta modalidad de trabajo, como también los informes de control interno que se encuentran relacionadas con el tema. Ver Anexos Nos. 2, 3 y 4

### **7.3.3. PROCESAMIENTO DEL DATO**

Dentro de los cuestionarios a realizar se pretende conocer la efectividad en el direccionamiento estratégico, la evaluación y el control; así mismo la eficacia de las herramientas tecnológicas, para realizar el teletrabajo, planificar y entregar los productos establecidos en los planes de acción de los procesos.

Con la información recolectada y el contacto directo con los actores claves, se logrará el compartir elementos esenciales que podrían regular la aplicación del teletrabajo en la entidad, mediante el análisis de contenido, permitiendo resultados efectivos dentro de esta investigación, y con lo cual se puedan identificar las acciones de mejora para optimizar el desarrollo del teletrabajo en la entidad.

#### 7.4. ANALISIS DE LA INFORMACION

La información requerida, se obtiene una vez formulada la pregunta de acuerdo al instrumento de recolección a los actores claves que hacen parte de esta modalidad de trabajo, y con esto se procede al análisis de contenido, con lo cual se identifican diferentes puntos de vista del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia y así determinar si el Direccionamiento Estratégico, la evaluación y el control realizado a esta modalidad de trabajo ha sido eficaz.

Ver cuadro aspectos metodológicos

PREGUNTA DE SISTEMATIZACIÓN	FUENTE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	PROCESAMIENTO DEL DATO	RESULTADO
¿Cómo está organizado el teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia?	Cuestionario aplicado a 3 funcionario competentes de la Oficina Asesora de Planeación y Directora Administrativa y subdirector administrativo, Marco Normativo Interno	Cuestionario y Resolución No. 1707 del 25 de septiembre de 2012.	Análisis descriptivo del cuestionario. Conocimiento de la Resolución No. 1707 del 25 de septiembre de 2012.	Análisis de Contenido de los cuestionarios aplicados a los funcionarios de la oficina Asesora de Planeación y Directora Administrativa y subdirector administrativo.
¿Cómo es la efectividad de las políticas y orientaciones dadas por parte de la entidad, para llevar a cabo el teletrabajo?	Jefes de Unidades donde se desarrolle el teletrabajo.	Cuestionario a Actores Claves.	Análisis de Contenido del cuestionario	Análisis de Contenido de la Cuestionario
¿De qué manera están alineados los objetivos del plan estratégico de la entidad con los objetivos del teletrabajo?	Funcionarios competentes Oficina Asesora de Planeación. Plan Estratégico 2012-2015, proceso talento humano (objetivo del teletrabajo). Acto administrativo No. 1707 de 2012	Cuestionario actores claves Documentos Plan Estratégico 2012-2015, proceso talento humano y acto administrativo	Análisis de contenido de cuestionario Lectura de documentos	Análisis de Contenido de la Cuestionario.

¿Cómo se está haciendo control estratégico a la modalidad de Teletrabajo?	Archivo de la Oficina de control Interno que contenga las evaluaciones realizadas en los años 2012,2013 Y 2014.	Evaluaciones de Control interno	Análisis de Contenido	Análisis de contenido de las Evaluaciones
¿Cómo está estructurada la organización del teletrabajo?	Archivo de la oficina de Control Interno y de la subdirección administrativa que contenga los actos administrativos del teletrabajo.  Cuestionario a los Profesionales Universitarios de la Oficina Asesora de Planeación.	Evaluaciones y actos administrativo	Análisis de Contenido	Análisis de Contenido
¿Qué evaluación puede inferirse de la forma como está operando el Teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia?	Cuestionario o entrevista no estructurada a actores claves que desarrollan actividades de teletrabajo. Comité de Teletrabajo	Cuestionario	Análisis de cuestionario	Análisis de Contenido
¿Qué tan efectivos son los indicadores que se aplican al medir el desempeño de los Tele trabajadores?	Planes de Acción de los procesos donde estén involucrados Tele trabajadores.  Concertación de Objetivos de los Tele trabajadores.	Documentos Información secundaria	Análisis de Contenido	Sistema de lo micro a lo macro.  Análisis descripción del sistema control del Teletrabajador.  Procesos  Modalidad  Descripción sistema de control sujeto con el sistema de control proceso y modalidad
¿Qué tan alineados están los indicadores que se aplican al medir el desempeño de los Teletrabajadores con el Plan Estratégico Corporativo?	Plan Estratégico Corporativo.  Concertación de Objetivos de los Teletrabajadores.	Documentos de la Entidad	Análisis de contenido	Análisis de contenido

## 8. RESULTADOS

¿Cómo está organizado el teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia?

Mediante la aplicación del cuestionarios a 3 funcionarios claves de la Oficina Asesora de Planeación, directora Administrativa y financiera, subdirector administrativo, nos muestra que el teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia adoptó mediante acto administrativo No. 1707 del 25 septiembre de 2012, así mismo se tiene en funcionamiento el comité del teletrabajo conformado por los jefes de alto nivel de la entidad, que debe cumplir con el seguimiento, control y efectividad del teletrabajo.

Para acceder al teletrabajo los funcionarios interesados en laborar en esta modalidad, presentan una solicitud voluntaria al jefe inmediato y al director administrativo, estos verifican que sus funciones puedan ser desempeñadas en esta modalidad y puedan desempeñarse fuera de las instalaciones de la entidad, inmediatamente la envía al comité de teletrabajo para su aprobación y la subdirección administrativa con la ayuda de la ARL efectúa un reporte si las condiciones y medios tecnológicos que tiene en el lugar para tele trabajar sean aptas para su desempeño y si cumple estos requisitos se aprueba el teletrabajo.

Los jefes de cada área son los responsables de llevar un control y seguimiento a los teletrabajadores y evaluar si están cumpliendo con las metas establecidas en los planes de acción de cada proceso y la Oficina Asesora de Control Interno realiza semestralmente evaluación a la efectividad del teletrabajo, informe que debe presentar al comité de teletrabajo. Anexos No.1 y 2.

¿Cómo es la efectividad de las políticas y orientaciones dadas por parte de la entidad, para llevar a cabo el teletrabajo?

La efectividad de las políticas y orientaciones dadas por parte de la entidad para llevar a cabo el teletrabajo se analizaron con los cuestionarios aplicados a los jefes de las dependencias donde

hay funcionarios que se desempeñan en la modalidad de teletrabajo y se analizó que esta se mide de acuerdo al cumplimiento de las metas establecidas en los planes de acción de cada uno de los procesos y no se tienen indicadores que permitan evaluar los productos de cada teletrabajador. Anexo No .5

¿De qué manera están alineados los objetivos del plan estratégico de la entidad con los objetivos del teletrabajo?

Después de haber efectuado el cuestionario y realizar las lecturas del Plan Estratégico Corporativo, el proceso de talento humano y la resolución 1707 del año 2012, arrojó que los objetivos del plan Estratégico de la Entidad están alineados con los objetivos del teletrabajo a través de la generación de productos y servicios de calidad, a un eficiente control fiscal que es el fin último de la entidad.

Dentro del análisis que se realizó al Plan Estratégico se determinó que de los 6 objetivos institucionales el que está alineado con los objetivos del teletrabajo es el objetivo institucional No.2 “Propender por la efectividad en la vigilancia de la gestión fiscal” , en tal sentido que permitan que los resultados esperados coadyuven a la transformación y modernización del sistema del control y a la efectividad en la vigilancia del sistema de control fiscal propiciando el desarrollo integral y una mejor calidad de vida para los teletrabajadores. Anexos No. 1, 6 y 7.

¿Cómo se está haciendo control estratégico a la modalidad de Teletrabajo?

Después de revisar los informes y/o evaluaciones de la Oficina de Control Interno de la entidad se puede concluir que se realiza control estratégico a la modalidad de teletrabajo mediante el control y seguimiento que realizan el jefe inmediato de cada área, quien es el encargado de monitorear y mantener un archivo actualizado con todas las novedades de los teletrabajadores y con los productos pactados.

Cada 6 meses la Oficina Asesora de Control Interno realiza la evaluación a la efectividad y por tanto al cumplimiento del Plan estratégico corporativo mediante el cumplimiento de los

indicadores semestrales y anuales que están alineados con los indicadores de los planes de acción y por lo tanto con el objetivo institucional No.2 “Propender por la efectividad en la vigilancia de la gestión fiscal”.

Se evidencia que no existen indicadores medibles y cuantificables por cada teletrabajador lo que no permite realizar una evaluación oportuna de los productos pactados. Anexo No. 4

¿Cómo está estructurada la organización del teletrabajo?

El teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia está estructurado mediante resolución No. 1707 del 25 septiembre de 2012, en ella se establece todos los parámetros, procedimiento, requisitos, deberes y obligaciones de cada uno de los que hace parte de la estructura y está conformada por; Comité de teletrabajo: El subcontralor, el director administrativo y financiero, director de informática y telecomunicaciones, contralor delegado, jefe oficina asesora jurídica, planeación y control interno y subdirector administrativo quien actúa como secretario. Una de las principales funciones de este comité es establecer los lineamientos básicos del teletrabajo, evaluar los resultados de las evaluaciones de control interno y proponer mejoras y revisar, proponer y autorizar modificaciones que requiera la reglamentación interna del teletrabajo, la contraloría tiene la obligación a través de los jefes inmediatos de asegurar que el teletrabajador cumpla con las competencias requeridas para el desempeño y además cumplan con las metas establecidas según los planes de acción. Anexo No. 1

¿Qué evaluación puede inferirse de la forma como está operando el Teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia?

La respuesta de cuestionario dada por los funcionarios que desempeñan las funciones en la modalidad de teletrabajo y los resultados presento el siguiente resultado:

Las políticas y orientaciones por parte de la entidad para llevar a cabo el teletrabajo se encuentran enfocadas a las necesidades del medio, y acordes con las nuevas tendencias de

innovación y desarrollo de la gestión pública, y basado en relaciones de confianza recíproca entre empleador - empleado y viceversa; sin embargo se presentan debilidades en su operatividad enfocadas básicamente en los siguientes aspectos:

- Falta de retroalimentación en lo pertinente a la capacitación y sensibilización sobre el tema del teletrabajo.
- Falencias en los medios electrónico para el monitoreo y control del teletrabajo.
- Insuficiente apoyo de la ARL, para aprobar condiciones generales para el manejo del teletrabajo.
- La falta de establecimiento de reglas claras de horarios para que respeten el tiempo de trabajo en el ámbito familiar; dicho de otra forma, no educar a la familia respecto al rol de teletrabajador, puede causar niveles de estrés.
- Posible interpretación de que Teletrabajo no implica no tener horarios.
- Posible olvido del autocontrol, incurriendo en el riesgo de incumplir estrictamente la jornada laboral y los productos a entregar.
- Antes de conceder la autorización para teletrabajar, se debe aplicar un instrumento psicológico que le permita auto analizar la competencia y disposición personal para ser teletrabajador, porque indudablemente se requiere “**COMPROMISO**”.
- Continuar fomentando la cultura del autocontrol, la cual contribuye a su vez a la cultura organizacional que implica planear la distribución del tiempo (listas o agendas de trabajo,) no permitir distracciones con el objetivo de poder terminar dentro del real horario de la jornada.
- Dar continuidad a la estrategia de monitoreo permanente del cumplimiento de objetivos por parte de los jefes y los miembros del comité del teletrabajo.
- Falta de atención de la Administradora de Riesgos Laborales, para realizar seguimiento frente al cumplimiento de las normas de seguridad laboral.
- Falta Orientar el teletrabajo hacia el cumplimiento de metas y objetivos, no a horarios, lo que requiere tanto un esfuerzo por parte de la entidad para saber definir claramente los indicadores de cada proceso. Anexo No. 3

¿Qué tan efectivos son los indicadores que se aplican al medir el desempeño de los Teletrabajadores?

Al analizar el Plan Estratégico Corporativo de la entidad 2012-2015, observo que para cumplir este plan, diseño con cada uno de los líderes de procesos y sus comités operativos el plan de acción anual, teniendo en cuenta los resultados históricos del desempeño de los mismos, aquí se establecen unas metas, anuales, semestrales y bimensuales de acuerdo a las obligaciones legales y administrativas de cada proceso y es aprobado en consejo directivo de la entidad.

Anualmente cada teletrabajador concierta con su jefe inmediato objetivos de acuerdo a las actividades del proceso las cuales son modificadas de acuerdo a los cambios que se van estableciendo en el desarrollo de los mismos.

Semestralmente la oficina asesora de control interno efectúa seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas y determina la efectividad y cumplimiento de los mismos. Situación que ha presentado deficiencia puesto que no se tiene bien definidos indicadores individuales que permitan medir la productividad de un teletrabajador en un tiempo determinado. Anexo No. 4 y 6

¿Qué tan alineados están los indicadores que se aplican al medir el desempeño de los Teletrabajadores con el Plan Estratégico Corporativo?

En la revisión efectuada al Plan Estratégico Corporativo 2012-2015, con los planes de acciones anuales de cada uno de los procesos donde existen teletrabajadores puede inferirse que existe alineación de acuerdo a los indicadores establecidos en estos sin embargo, se presentan falencias en cuanto a una definición clara y concreta de los productos de los trabajadores, porque muchos consideran que las metas e indicadores solo están determinadas en la concertación de objetivos para la evaluación del desempeño en las cuales solo permite ser medido en porcentaje. Anexo No. 6



## 9. CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar el direccionamiento estratégico en sus diferentes etapas, en la implementación, funcionamiento y evaluación del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia. Para cumplir con ello se aplicaron cuestionarios a actores claves que participan en la operatividad del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia como son, el comité del teletrabajo, funcionarios tele trabajadores, líderes de los procesos, funcionarios oficina asesora de planeación, además se efectuó análisis al Plan estratégico Corporativo, a evaluaciones de la Oficina de control Interno y al proceso de talento Humano, de los cuales se extrajo la información más relevante para obtener resultados que permiten establecer mejoras a la modalidad del teletrabajo que se tiene establecido en la Contraloría General de Antioquia. Referente a la hipótesis planteada en esta investigación referente a que tan efectivo son el direccionamiento estratégico, la evaluación y el control del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia se puede concluir:

- En cuanto a la organización del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia se recomienda Para subsanar deficiencias en la implementación del teletrabajo desde la parte administrativa se debe diseñar herramientas que conlleven a mejorar la estructura de la modalidad del teletrabajo en una forma más eficiente que permita el monitoreo y seguimiento por parte del comité del teletrabajo y de la Oficina Asesora de Control interno; dentro de estas herramientas se proponen:
  - ✓ Solicitud voluntaria y consentimiento informado para incorporarse a la modalidad de teletrabajo.
  - ✓ Autorreporte de las condiciones del sitio (residencia) reportado para el teletrabajo.
  - ✓ Verificación de la Idoneidad de las funciones para teletrabajar y características del puesto de trabajo.
  - ✓ Verificación de la idoneidad de los Medios Tecnológicos.
  - ✓ Verificación de la idoneidad de los aspectos ambientales en el puesto de trabajo.

- ✓ Reversibilidad para teletrabajar por parte del teletrabajador.
- ✓ Reversibilidad del teletrabajo por parte de la Entidad.

- Frente a la debilidad encontrada para realizar evaluación efectiva a los teletrabajadores se recomienda elaborar conjuntamente con el jefe inmediato y el teletrabajador acuerdos de teletrabajo con indicadores medibles y cuantificables, asesorados por la Oficina Asesora de Planeación, con el propósito de realizar una evaluación a la efectividad y al cumplimiento de los planes de acción y Plan estratégico Corporativo.

- Respecto a las limitaciones de esta investigación se puede deducir que la información obtenida es de tipo cualitativa lo que no permitió elaborar datos estadísticos que permitiera hacer proyecciones ni comparaciones de la variación de un periodo a otro de las mismas.

- En la Contraloría General de Antioquia se efectúa el control y monitoreo continuo mediante el contacto permanente con sus funcionarios a través de la plataforma tecnológica con que cuenta la entidad, la cual permite comunicación unificada vía internet con todos los funcionarios y a través de los sistemas de información tales como el Mercurio para la correspondencia interna y externa, a través de la intranet, página web, teléfono fijo y celular, en la parte informática (sistema link y Outlook), todos ellos dispuestos en ambiente web para ser utilizados desde cualquier lugar.

- En cuanto a la forma como está operando el teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia se presentan debilidades debido a que no se están aplicando instrumentos psicológicos que permitan determinar la competencia, disposición y autocontrol de los funcionarios que solicitan el teletrabajo, por lo anterior se recomienda que antes de concederle autorización para teletrabajar, aplicar un instrumento psicológico que le permita determinar si es apto para ser teletrabajador.

- En cuanto al control se presenta algunas deficiencias de los jefes de las áreas misionales, porque no efectúan monitoreo permanente, como una apuesta al cumplimiento de las metas establecidas en el plan de acción de proceso. Es necesaria mejorar por medio monitoreo, control y seguimiento a los planes de trabajo con los diferentes medios disponibles como son: seguimiento constante por el Lync; visitas de campo, revisión de informes, llamadas telefónicas, video conferencia, Outlook, entre otras).
- Referente a los puntos fuertes del proyecto se puede determinar que el teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia propende por una mayor productividad para el cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo, los planes de acción, los cronogramas de trabajo; además de mejorar la calidad de los productos y los servicios ofrecidos a nuestros sujetos de control como también mejorar la calidad de vida laboral, familiar y personal de los funcionarios tele trabajadores de la entidad.
- A futuro se recomienda que en el Plan Estratégico 2016-2019 la alta dirección incluya el teletrabajo como una modalidad de trabajo que continúe permitiendo la modernización en el control fiscal y la efectividad en el desarrollo integral y calidad de vida de los funcionarios.
- Frente al tema del Teletrabajo se recomienda a futuro realizar una investigación sobre la calidad, oportunidad y efectividad del desempeño del teletrabajo en las mujeres teletrabajadoras en comparación con el desempeño de los hombres teletrabajadores para determinar cuál de los dos tiene un mayor nivel de productividad.
- Así mismo se sugiere realizar investigación sobre que tan acertada sería el desempeño del teletrabajo en los líderes de los procesos.
- De igual forma, se recomienda a futuro el estudio sobre la implementación de la modalidad de teletrabajo con la aplicación de la Estrategia de Gobierno en Línea, alineada a la conectividad; puesto que puede suministrar a los teletrabajadores las

herramientas fundamentales para hacer el control fiscal virtual y de esta forma tener un control en tiempo real donde se satisface los requerimientos de nuestros sujetos de control y de las partes interesadas con eficiencia, calidad y oportunidad.

- 

## **10. BIBLIOGRAFÍA**

- A. Martínez, M. P. (2006). Teletrabajo y flexibilidad; efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 226-262.
- Alan Felstead, N. J. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relation*, 241-264.
- Almeida, A. (2010). Teletrabajo y globalización. *Escuela Judicial*, 19.
- Anita Harbert, J. T.-T. (2013). *Literature Review:Teleworking in Human Services*. San Diego: Academy for professional excellence.
- Barona, R. (2012). El Teletrabajo como un modelo de organización laboral. *Scare*.
- Begoña, I. (2002). EL TELETRABAJO: UN FENÓMENO ECONÓMICO Y SOCIAL. *Telos*.
- Belzunegui, A. (2001). Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresa: Un estudio sobre el teletrabajo. Barcelona.
- Betancourt, B. (2013). Actualidad del teletrabajo en Colombia. *Revista Nacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho*, 9-18.
- BrendanBurchell, D. (n.d.). *Teleworking and Participatory Capital: IsTeleworkinganIsolatingor a Community-FriendlyForm of Work?* Oxford UniversityPress.
- Buenas tareas. (n.d.). <http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis>.
- CARL VAN HORN, D. S. (2000). *Telework: Coming of Age? Evaluating the Potential Benefits of Telework*.

- Cath Sullivan, S. L. (2001). Home-based telework, gender and the synchronization of work and family perspectives and teleworkers and their Co-residents. *Gender*, 123-145.
- Clare Kelliher, D. A. (2008). For Better or for Worse? An Analysis of how Flexible Working Practices Influence Employees' Perceptions of Job Quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 419-431.
- Congreso de la República de Colombia. (16 de Julio de 2008). Ley 1221 de 2008. *Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Congreso de la República.
- Corporación Colombia Digital, M. d. (2012). Libro Blanco. En M. d. Corporación Colombia Digital, *ABC del Teletrabajo en Colombia*. Bogotá.
- Denton Robin, H. M. (n.d.). An Evaluation of techniques used to manage the teleworker. 1-22.
- Diane E. Bailey, N. B. (n.d.). *A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work*.
- Díaz., V. L. (2013). Teletrabajo: una nueva modalidad organizacional. *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO*, 35-52.
- Donald Hislop, C. A. (2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Technology*, 34-51.

- Ellen Ernst Kossek, B. A. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Elsevier*, 347–367.
- Erin L. Kelly, P. M. (2007). Rethinking the ClockWork of Work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home. *Advances in Developing Human Resources*, 488-506.
- Fulton, C. (n.d.). The Impact of Telework on Information Professionals’ Work Processes. Dublin.
- Golden, T. D. (2011). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion:.. *Springerl*, 1-15.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship Managerial challenges and dilemmas. *Emerald Research*, 422-437.
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 93-110.
- Hunton, J. E. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. American Accounting Association Spring .
- KEVIN DANIELS, D. L. (1999). TELEWORKING: FRAMEWORKS FOR ORGANIZATIONAL RESEARCH. *Journal of Management Studies*, 1-12.
- Kitamura Ryuichi, M. P. (1991). An Evaluation of Telecommuting As a Trip Reduction Measure. *Earlier Faculty Research*, 1-15.

- Leslie Haddon, A. L. (1994). THE EXPERIENCE OF TELEWORKING: AN ANNOTATED REVIEW. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Linda Duxbury, D. N. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Elsevier*, 1-28.
- Linda Duxbury, D. N. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Elsevier*, 1-28.
- Llubere, J. (n.d.). Propuesta para mejorar la gestión integral del teletrabajo. Costa Rica.
- M.P. Pérez, A. S. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Elsevier*, 775-783.
- Madsen., S. R. (2003). The Effects of Home-Based Teleworking on Work-Family Conflict. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 35-58.
- Manuel Pérez Pérez, A. M. (2008). Factores explicativos de la difusión del teletrabajo. *Economía Industrial*, 177-185.
- Manuel Pérez, A. M. (2005). La adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información: estudio de relaciones y efectos organizativos. *Revista de Economía y Empresa*, 11-27.
- Mario Arias-Oliva, M. S.-R.-P. (2011). Teleworking: myths and realities. *XVII CONGRESO ARGENTINO DE CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN*.
- Mary Elizabeth Watson Fritz, K. H. (1995). Toward a telework taxonomy and test for suitability: A synthesis of the literature. 311-334.

- Moreno, D. (2012). <http://html.rincondelvago.com/direccion-estrategica-de-la-empresa.html>. From <http://html.rincondelvago.com/direccion-estrategica-de-la-empresa.html>.
- Nancy B Kurland, T. D. (1990). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *ABI/INFORM Globa*, 500.
- Nancy B Kurland, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 500-513.
- Palacio, E. (00 de 00 de 2012). Sobre el Direccionamiento Estratégico y sus Componentes. *Haz tu plan de negocios*.
- Pascale Peters, L. d. (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework. *International Journal of Cross Cultural Mangement*, 329-346.
- Pérez Carmen, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: ventajas y conciliaciones para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, . *Atenea Digital*, 57-70.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño*. Mexico: CECSA.
- Pyoria, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Emerald*, 386-399.
- Ralf Reichwald, K. M. (n.d.). *Telework Strategies: The Diffusion of a Workplace Innovation*. Munich.
- Rapp, W. (2004). Teletrabajo. *Anales de mecánica y electricidad*., 28-36.

- Roche, I. (2007). LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ANTE LA  
POSIBILIDAD DE MPLANTACIÓN DE UNA INICIATIVA DE  
TELETRABAJO. *Informe de investigaciones educativas*, 93-113.
- Saco, R. (2006). El teletrabajo. Perú.
- Salazar, C. (28 de Agosto de 2002). *www.inf.udec.cl/revista/edicion4/csalazar.htm*.  
Obtenido de *www.inf.udec.cl/revista/edicion4/csalazar.htm*
- Simarro, M. A. (2008). El teletrabajo: Pros y contras de trabajar en casa . *Lex nova:  
La revista*, 22-24.
- Simarro, M. A. (2008). El teletrabajoPros y contras de trabajar en casa . *Lex nova:  
La revista*, 22-24.
- Skyrme, D. J. (n.d.). TELEWORKING - ACHIEVING THE BUSINESS BENEFITS.
- Stephen Ruth, I. C. (2008). Telework: A Productivity Paradox? *IEEE Computer  
Society*, 87-90.
- Susanne Tietze, G. M. (2005). Recasting the Home–Work Relationship: A Case of  
Mutual Adjustment? Londres.
- Telework. (2000). *Telektronikk*. Telenor.
- Téllez, J. (729-739). *Teletrabajo*. UNAM.
- Timothy, G. (2011). Examination of the factors that influence teleworker  
willingness to comply with information security guidelines.
- Tom Savu, G. A. (2012). *Introducción al teletrabajo*. Cominsión Europea.
- Tracey Crosbie, J. M. (2004). Work–life Balance and Working from Home.  
*Psychology Section, School of Social Sciences*, 223-233.

Tremblay., D.-G. (2003). Balancing work and family with telework?

Organizational issues and challenges for women and managers. Québec.

Tuk, B. (2012 йил Agosto). The influence of procrastination on the relationship between home-based telework and employee well-being.

Udo Konradt, R. S. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families-a critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology.*, 1-19.

Valérie Fernandez, L. M. (2012). Socio-technical Study of Teleworking: From the analysis of employees' uses to the design of a virtualized and unified platform. *Mobility*, 101-104.

Viviane Illegems, A. V. (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Elsevier*, 319–334.

Wikipedia. (2001 йил 01-Еnero). *Real Academia Española*. From <http://lema.rae.es/drae/>: [www.wikipedia.org/wiki/Evaluacion](http://www.wikipedia.org/wiki/Evaluacion)

Blanco, M., Cantorna, S. y Aibar, B. (1999), El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Vol. XXVIII Num. 98 Enero-Marzo, pp. 77-104.

## 11. ANEXOS

Anexo No. 1	Acto Administrativo No. 1707 de 2012
Anexo No. 2	Cuestionarios funcionarios oficina de planeación, talento humano y comité de teletrabajo
Anexo No. 3	Cuestionarios tele trabajadores
Anexo No. 4	Informes de control Interno
Anexo No. 5	Cuestionario Jefes de dependencias
Anexo No. 6	Plan Estratégico Corporativo 2012-2015
Anexo No. 7	Proceso de Talento Humano