

**CRITERIOS PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN
TELETRABAJO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE
ANTIOQUIA**

GUSTAVO ANDRES MONSALVE LONDOÑO

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN -MBA-
TRABAJO DE GRADO**

Febrero, 2016

**CRITERIOS PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN
TELETRABAJO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE
ANTIOQUIA**

GUSTAVO ANDRES MONSALVE LONDOÑO

amonsalve2000@gmail.com, Cohorte 17

COHORTE 17

GLADIS CECILIA VILLEGAS

Asesora Metodológica

TRABAJO DE GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN -MBA-

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

CONTENIDO

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
1. SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	10
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
2.1. Planteamiento del Problema	10
2.2. Formulación del problema.....	12
2.3. Sistematización del problema.....	13
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos especificos.....	16
4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	17
4.1. Practica	17
5. MARCO DE REFERENCIA.....	19
5.1. Marco teórico.....	19
5.1.1 Evolución histórica del teletrabajo en el marco de la modernización y pos modernización del Estado.....	19
5.1.2 Influencia del teletrabajo en el marco de la modernización y pos modernización del Estado.....	25
5.2. Marco conceptual	30
5.3. Marco espacial.....	33
5.4. Marco temporal.....	33

6. SUPUESTOS DEL TRABAJO	34
7. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	34
7.1. Tipo de estudio	34
7.2. Metodo de investigación.....	35
7.3. Fuentes y tecnicas para la recolección de la información	35
7.3.1. Fuentes.....	36
7.3.2. Instrumentos de recolección	36
7.3.3. Procesamiento de los datos.....	37
7.4.Tratamiento de información	37
Cuadro aspectos metodológicos	38
8. RESULTADOS	40
CONCLUSIÓN.	74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	83
ANEXOS.....	90
LISTA DE TABLAS	
Tabla 1. Habilidades requeridas para un teletrabajador.....	27
Tabla 2 Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.....	28
LISTA DE FIGURAS	
Figura 1 Modelo de análisis de adopción del teletrabajo	27

CRITERIOS PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN TELETRABAJO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA

RESUMEN

En términos prácticos, el teletrabajo consiste en la decisión que toma una empresa de permitir que sus empleados ejecuten sus funciones laborales en un espacio diferente al que comúnmente es utilizado para tal fin; el gobierno nacional de Colombia con la expedición de la ley 1221 de 2008 emprendió la tarea de promover y regular el teletrabajo, como instrumento para la generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), de esta manera abre la posibilidad de implementar las corrientes de trabajo por productos.

La Contraloría General de Antioquia, adoptó lo establecido por la ley, haciendo una mezcla entre lo tradicional y lo que expone la ley; el lugar seleccionado por el 100% de sus funcionarios teletrabajadores es su propio hogar; la gestión de los teletrabajadores que asume la alta dirección de la Contraloría, analiza los cambios que experimenta la entidad y el mismo funcionario con respecto a los hábitos que debe tomar el empleado para dar cumplimiento a su plan de acción sin el control permanente del jefe inmediato, del cambio en el entorno laboral, de las comunicaciones, de la esquematización del trabajo, además de otros factores, a su vez la Contraloría deberá adelantar en el futuro los esfuerzos necesarios para mejorar la implementación del teletrabajo, identificar la personalidad de los teletrabajadores, medir el impacto, verificar cual es el modelo de contratación más adecuado para los teletrabajadores, debe

revisar cual será la metodología para la evaluación de los funcionarios teletrabajadores, medir la productividad, evaluar la remuneración de sus funcionarios, entre otros factores que requieren de un análisis serio con respecto a la gestión del talento humano teletrabajador al interior de la Contraloría General de Antioquia.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende establecer los criterios que han conducido a que la gestión del personal en la Contraloría General de Antioquia se adecue al teletrabajo en el marco de un mejor desempeño institucional y de control en el territorio del Departamento de Antioquia. El caso de la CGA, se aborda como punto de referencia para considerar el tema. El método descriptivo y la metodología analítica, sirven de fuente metódica para exponer el alcance. En primer lugar, se describe el proceso evolutivo obtenido por el teletrabajo, seguido, de la incubación del tema en las entidades de control, para finalmente, observar los criterios para la gestión del personal en la CGA.

El contexto en que han sido programadas estrategias encaminadas al fortalecimiento del trabajo en diferentes ámbitos, es un esfuerzo por recomponer el carácter de bienestar laboral. En esencia, con la definición de la jornada laboral, la capacitación y formación profesional a la par con la incorporación de herramientas e instrumentos para el trabajo, se han intentado mejorar las condiciones en las que se desarrollan las actividades humanas, privadas o públicas. El teletrabajo, termina por afianzar un campo de la relación laboral, siendo este el dirigido para que la actividad o procesos sean ejecutados por fuera de las instalaciones de la organización en sí.

La revisión de casos actuales en los que instituciones se oponen al teletrabajo, representa un antecedente, pues muy a pesar de contar con un marco legislativo y una política pública definida, no se ha logrado su consolidación en el campo laboral. El teletrabajo requiere de una revisión completa frente a lo que implica la relación de los empleados con las actividades que se

desempeñan. Más allá de favorecer a una u otra población, es el de evidenciar los resultados que una programación desde el teletrabajo traería a las formas convencionales en que hasta ahora se realizan las mismas funciones.

El componente de actividades, diseños, funciones, procesos y tareas que cumplen de manera rutinaria las entidades de carácter público, exigentes por demás, imprimen un sello particular en el trabajo. La idea generalizada centrada en las labores sin descanso y tiempo propias de las actividades públicas, constituyen una interesante replica a la hora de abordar realmente lo que implica para estas el acceder plenamente a la iniciativa. En particular, para el caso de la CGA, que en esencia hace lo mismo que sus homologas en el resto del país, pero en la que la propuesta de teletrabajo puede proveer criterios interesantes particulares y generales.

La posibilidad de internalizar criterios de teletrabajo en las actividades privadas y públicas, expone a los entes hacia una concepción de la relación institucional y organizacional con los empleados, y de paso con el público o la sociedad. Más que involucrarse de manera monotemática en este tipo de procesos, lo importante, es que pueda plantearse por todos los intereses un claro marco de referencia sobre el cual extender el teletrabajo como marco de gestión de las entidades referidas. Es una iniciativa que termina por alentar la idea vinculada; a que no todas las actividades requieren desplazamiento hacia una oficina o lugar de trabajo.

El perfil en el que se desenvuelve la propuesta sobre teletrabajo expone de manera manifiesta, el interés por ordenar y orientar el quehacer de las actividades, funciones y procesos en la órbita pública. Los fines y funciones del Estado no tienen descanso, pero el personal

adscrito a las mismas, en diferentes escenarios, podrían coordinar de manera colegiada los mejores escenarios en los cuales poder desarrollar sus quehaceres. Es importante, que se entienda el teletrabajo como una oportunidad para estructurar todas las organizaciones, y no solo, la simplificación de un mecanismo que no necesariamente reduce la dedicación laboral.

El contenido de la monografía obedece a la siguiente estructura de análisis: En primer lugar, a la evolución del teletrabajo como marco conceptual laboral en las organizaciones; segundo, la oportunidad que tendría dicho escenario en las instituciones de carácter público; tercero, la significancia que genera en las entidades de control, como es el caso de la CGA; cuarto, la posibilidad que tendría el mecanismo para internalizarse en diferentes actividades públicas, y finalmente, el cambio estamental, organizacional y productivo que un mecanismo de este terminaría fomentando, en aras de comprender plenamente lo que implica para todos.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Criterios para la gestión del personal en teletrabajo de la Contraloría General de Antioquia.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del Problema

El teletrabajo replantea la capacidad funcional y operativa de la CGA y de otras entidades públicas y de control; habría de considerarse la posibilidad para que diferentes áreas, divisiones o unidades comenzaran a migrar su quehacer hacia el teletrabajo. Esta apuesta, radica en conocer igualmente la convocatoria que un medio de este tipo tiene en instituciones delegadas o que velan por el quehacer del Estado.

La estructura legislativa, normativa y de política pública parece vaga a la hora de abonar la profundización obtenida en el teletrabajo. En cada uno de ellos, la ambivalencia o vaguedad es evidente, por lo menos a la hora de articular toda una estructura sobre el cual desplegarla. La legislación obedece más a los elementos derivados del e – government o gobierno en línea, anticipado por el Banco Mundial y otras entidades, que han alentado la iniciativa. No obstante, la configuración de la temática solo bordea el norte de la política gubernamental sin tener amplio recibo en lo que respecta al componente privado e incluso de orden social.

La migración de empleados hacia dicha figura, contratistas y funcionarios, extiende la idea relacionada con el grado de conocimiento que tienen estos de la entidad. No solo es el tipo de tareas las que deberían perfilar al empleado involucrado en dicho propósito. Han de destacarse, establecerse y medirse los estándares que deben cumplir el empleado interesado, ubicado o ranqueado en el marco de las políticas mínimas que exige la orientación hacia el teletrabajo. Este escenario, solo está definido para comportar una parte de la labor de la CGA, pero no implica, por ahora, una mediación o traslado completo hacia dicho frente de trabajo.

El conjunto de actividades ejecutadas por las Contralorías dan bases para articular la labor desde el teletrabajo, en particular en la fase operativa, de recolección de información y trabajo de campo. Epicentro que muestra que en gran medida, la labor del funcionario per se está implícita en el trabajo, aunque no sea contemplada abiertamente como teletrabajo. Si bien, la definición aboga por la mediación de Tics, la realidad es que la ejecución de las actividades expone claramente características básicas para asumir el teletrabajo, convirtiéndose el desplazamiento hacia las oficinas, solo un lugar de recibo y despacho, dada su naturaleza.

La evolución del teletrabajo en cuanto a la propia transformación del Estado moderno hacia uno posmoderno, hace parte de la gaveta de elementos a contemplar. Seguido, de la fluidez que debe tener en entidades de control u otras similares a la hora de involucrar el teletrabajo. A su vez, la capacidad que tendrían diversas entidades para internalizar este proceso, para llegar al término de la presente investigación a considerar algunas oportunidades de mejoramiento en materia de gestión de personal.

2.2. Formulación del problema

Pregunta principal:

¿Cuáles son las oportunidades de mejoramiento de la gestión del personal teletrabajador de la Contraloría General de Antioquia en el periodo 2011-2015?

Preguntas:

- ✓ ¿Cómo mejorar los instrumentos normativos internos en la implementación del teletrabajo de la CGA? (Kevin Daniels, 2000)
- ✓ ¿Cómo mejorar las herramientas tecnológicas en la implementación del teletrabajo de la CGA? (Kevin Daniels, 2000)
- ✓ ¿Cómo mejorar los soportes administrativos en la implementación del teletrabajo de la CGA? (Kevin Daniels, 2000)
- ✓ ¿Qué criterios en la personalidad del funcionario son los adecuados para la selección del personal teletrabajador en la CGA? (Kevin Daniels, 2000)
- ✓ ¿Cómo mejorar el control y la asignación del trabajo de los funcionarios teletrabajadores en la CGA? (Kevin Daniels, 2000)
- ✓ ¿Qué tipo de formación académica y laboral deben recibir los funcionarios teletrabajadores en la CGA de parte de la entidad, para lograr que esta modalidad laboral sea exitosa? (Kevin Daniels, 2000)

- ✓ ¿Cómo mejorar la productividad de los funcionarios teletrabajadores de la CGA frente a los beneficios de esta modalidad laboral? (Kevin Daniels, 2000)
- ✓ ¿Cómo mejorar las condiciones ergonómicas en las cuales desarrollan su trabajo los funcionarios teletrabajadores de la CGA? (Kevin Daniels, 2000)

2.3. Sistematización del problema.

La Contraloría General de Antioquia como el resto de sus homologas se distingue por la caracterización de su actividad a través de procesos. Por ende, al exponer la posibilidad de mediar entre las distintas actividades, gestión y procesos en la CGA en el marco del teletrabajo, se considera la posibilidad para que las actividades de control sean tutelables desde los sistemas, segundo, que puedan elevarse a escala de la dinámica de sistemas y, por ende, mejore la actividad del control.

En términos prácticos, el teletrabajo consiste en la decisión que toma una empresa de permitir que sus empleados ejecuten sus funciones laborales en un espacio diferente al que comúnmente es utilizado para tal fin; el gobierno nacional de Colombia con la expedición de la ley 1221 de 2008 emprendió la tarea de promover y regular el teletrabajo, como instrumento para la generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), de esta manera abre la posibilidad de implementar las corrientes de trabajo por productos y/o resultados concretos.

La Contraloría General de Antioquia, adoptó lo establecido por la ley, haciendo una mezcla entre lo tradicional y lo que expone la ley; el lugar seleccionado por el 100% de sus funcionarios tele trabajadores es su propio hogar; la gestión de los tele trabajadores que asume la alta dirección de la Contraloría, analiza los cambios que experimenta la entidad y el mismo funcionario con respecto a los hábitos que debe tomar el empleado para dar cumplimiento a su plan de acción sin el control permanente del jefe inmediato, del cambio en el entorno laboral, de las comunicaciones, de la esquematización del trabajo, entre otros.

La entidad cuenta con una planta globalizada en la cual laboran 330 funcionarios, a octubre de 2015 estaban autorizados para tele trabajar 61 funcionarios y a partir del mes de noviembre se suspendió el programa por motivos de preparación de informes y de empalme para la entrega de la entidad al nuevo Contralor General de Antioquia, estos tele trabajadores realizaron sus funciones desde el lugar de residencia los días martes, miércoles y jueves, y los días lunes y viernes permanecieron en las oficinas. La CGA, ha sido pionera en la implementación de la metodología del teletrabajo para sus funcionarios, dando la posibilidad de laborar desde un lugar diferente a la sede de la entidad y, utilizar y comunicarse por medio de las herramientas informáticas dispuestas para tales fines.

La modernización del aparato estatal en tanto fines y funciones, ha trasladado el mundo de la comunicación, información y telecomunicaciones en los propósitos convenidos. Las Tics como los sistemas de información de la mano con la gerencia pública han puesto el debate concerniente a la posibilidad de internalizar el teletrabajo como un frente de apoyo de la administración pública. Se trata de una revisión compleja en todo el aparato, por cuanto, una de

las características del mismo consistía hasta hace poco, en la atención directa a los ciudadanos, usuarios y la sociedad en general provistos por los fines y funciones estatales.

El teletrabajo emerge en la estructura del sistema de control de Colombia y en otros frentes, como en la mayoría de países con el propósito de evidenciar los mejores ámbitos en los cuales vale la pena replantear el espacio – lugar sobre el que podrían desarrollarse las actividades laborales. En este sentido, el teletrabajo expone las alternativas, opciones o probabilidades para que la actividad laboral tenga diferentes espacios de ejecución, en los que efectivamente además de afianzarse las actividades encomendadas en el teletrabajo, y de paso, la organización en donde tenga aplicación, salga avante y destacada bajo dichos tópicos.

El teletrabajo está en pro de avanzar en búsqueda de un espacio consecuente con las realidades institucionales en la actualidad y el futuro. En consecuencia, la interpretación de dicha fórmula desde lo conceptual, su impacto, resultados y capacidad de transferencia de actividades, representan en conjunto el contexto de elementos sobre los que básicamente deben dar respuesta. El teletrabajo obedece a una concatenación de otras formas de intermediación o mediación laboral. Así que, la identificación de actividades o funciones que pueden responder a dicho ejercicio, se convierte en un punto de sumo intereses para el efecto.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo general

Proponer criterios de mejoramiento de la gestión del personal teletrabajador en la Contraloría General de Antioquia.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Proponer mejoras de los instrumentos normativos internos en la implementación del teletrabajo de la CGA.
- ✓ Proponer mejoras de las herramientas tecnológicas en la implementación del teletrabajo de la CGA.
- ✓ Proponer mejoras de los soportes administrativos en la implementación del teletrabajo de la CGA.
- ✓ Determinar qué criterios en la personalidad del funcionario son los adecuados para la selección del personal teletrabajador en la CGA.
- ✓ Proponer mejoras al control y a la asignación del trabajo de los funcionarios teletrabajadores en la CGA.
- ✓ Determinar cuál es la formación académica y laboral que deben recibir los funcionarios teletrabajadores en la CGA de parte de la entidad, para lograr que esta modalidad laboral sea exitosa.
- ✓ Proponer mejoras para la productividad de los funcionarios teletrabajadores de la CGA frente a los beneficios de esta modalidad laboral?
- ✓ Proponer mejoras en las condiciones ergonómicas en las cuales desarrollan su trabajo los funcionarios teletrabajadores de la CGA.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Práctica

El perfil del teletrabajo ronda en la apuesta que en materia de transformación del Estado corresponde dicho mecanismo. Es decir que, debe identificarse el alcance de esta y otras iniciativas similares pueden arrojar para exponer de manera pragmática lo que implica claramente la iniciativa. Por ende, es relevante estructurar algún escenario o postulado con el cual pueda afianzarse el contenido, exposición y sintonización con el fenómeno del teletrabajo, para no dejarlo en una propuesta de tipo operativo, que poco muestre las bondades de su naturaleza y de su propia capacidad para interactuar con otros frentes.

La posibilidad de considerar los argumentos de los sistemas de información en la administración pública, la gerencia pública y de las mismas Tics en el marco del teletrabajo, lo expone como un elemento que al entenderse de manera articulada o sistémica puede orientar aún más el quehacer de la propuesta. Básicamente, no es claro aún el panorama sistémico o dinámico que podrá tener el teletrabajo y lo que implica realmente para las entidades que se adentren en dicha propuesta. Por ahora, es claro que se requiere una clara definición de los instrumentos y mecanismos de mediación para que sea más concreta y observable la labor del empleado o sujeto definido en el marco de la relación de teletrabajo.

La gestión de personal se convierte en un elemento importante a la hora de exponer la eficacia o no del teletrabajo. Es posible que estas propuestas alienten el quehacer de unidades de

gestión que han quedado olvidadas en las organizaciones, y las cuales tienen en su poder valiosa información del personal; sin embargo poco se ha avanzado en la revisión de condiciones y potencialidades de ésta para exponer las posibles funciones que podrían realizar los empleados. Por ende, queda abierto con este panorama el revisar la gestión personal frente a las bondades del teletrabajo en sí.

El carácter que al respecto asuman las entidades e instituciones públicas sujeta la reacción que puedan tener las empresas privadas. Por ende, el teletrabajo no solo queda expuesta por la orientación que pueda darse desde los entes de administración, gestión y proyección de recursos humanos en la gestión pública, sino en la posibilidad para que en el sector privado tenga asiento este tipo de prerrogativas. Así que, no está por demás plantear el escenario sobre el cual debería desplegarse el teletrabajo como un marco de transferencia laboral entre distintas entidades y que tanto al respecto, requeriría de otra serie de evaluaciones o miradas.

La estructuración de una política pública de teletrabajo depurada conforme a cada estamento, función u operatividad, podría servir para que se entienda el trabajo en el marco de una política pública con identidad, espacio y reconocimiento para ejercerlo de la mejor manera. Este es el caso real, el poder identificar las mejores condiciones para avanzar en escenarios en los que el trabajo pueda hacer lo mejor posible, y si ello requiere de una revisión amplia sobre los emplazamientos a oficinas o la regulación de las jornadas o la consideración de tiempos amplios de trabajo, todo cabe en el marco de las prebendas del teletrabajo.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Marco teórico

5.1.1 Evolución histórica del teletrabajo en el marco de la modernización y pos modernización del Estado.

El proceso de transformación del Estado desde la esfera clásica, gendarme, de bienestar, moderno y posmoderno abriría paso a la discusión de temas como el teletrabajo. La definición de fines y funciones, por ende, la incubación del derecho administrativo, la segregación en el sector público y de gobierno a la par con la aparición del Estado en calidad de agente individual, ofrecerían los elementos necesarios para considerar abiertamente el quehacer de este en diferentes frentes, entre los que se cuentan, el régimen público laboral en el sector estatal y público. Caamaño (2010) Expone:

“Este fenómeno social que ha comenzado a tomar fuerza en la última década, ha tenido fuerza en la regulación jurídica del trabajo por cuenta ajena y en las instituciones tradicionales del Derecho del Trabajo, las que han tenido que comenzar a readaptarse a este nuevo escenario. En efecto, es evidente el Derecho del Trabajo se construyó a partir de la necesidad de tutela de un conglomerado de trabajadores (hombre, mujeres y niños) afectados por la cuestión social de fines del siglo XIX y principios del siglo XX, por lo que su normativa es reflejo de esa realidad histórica y social. (p.80)”.

El tránsito de Estado clásico anclado en el poder absoluto del emperador, monarca o reino, implicaba para los ubicados en el mismo, el entenderse como súbditos del rey. El poder ostentado por dicha figura, constituía la justicia, la ley y la sanción al mismo tiempo, periplo que solo evidenciaba el alto grado de dependencia por cuenta de la discrecionalidad del emperador. Este utilizaba a cada uno de sus miembros, cortesanos, jerarcas, siervos, vasallos y esclavos para fines propios de la corona. Siendo imposible, destacar algún escenario en materia de condiciones laborales. Bonilla y Romero (2014) analizan:

“Durante el siglo XIX los procesos industriales se definen bajo un acontecimiento de gran importancia: la revolución industrial, por lo que el “el trabajo fabril se fue identificando como el modelo organizativo de la producción y el trabajo típico de la naciente economía industrial. Y es que la revolución industrial no solo permitió la adopción de nuevas formas y procesos incorporados a través de los diferentes recursos o elementos existentes, sino que permitió la aparición de nuevas tecnologías desarrolladas a partir del conocimiento y habilidad del hombre acrecentando la tecnificación. (p.5)”.

La aparición del Estado gendarme puso en evidencia la separación entre el Estado absoluto y el dominio de la propiedad, en manos inicialmente del clásico. La personificación de los bienes en el derecho de la persona, la definición corpórea de los mismos en cabeza de sus dueños y la protección de dichos bienes por cuenta del Estado, daría paso al derecho de registros notariales y públicos, base para la fundamentación de los criterios de bienes, derechos de propiedad y tenencia tutelados por este. Los archivos públicos, en adelante serían la figura en la que se

representaría el orden de los bienes y las cosas, y de la nascente administración pública.

Caamaño (2010) complementa:

“En el contexto general de las transformaciones experimentadas por el trabajo subordinado a finales del siglo XX y principios del actual ocupa un lugar preponderante el impacto de las nuevas tecnologías, tanto en lo que respecta a su inserción en los procesos productivos, como en lo que se refiere a su creciente utilización en el marco de la prestación de servicios personales. (p.83)”.

La jornada laboral sería el primer punto de balance que se tendría para finales del siglo 19 a favor de los trabajadores. Se pasó de una relación de servidumbre y/o vasallaje a ocupación u oficio público, para lo cual, la aparición de los órganos de poder en cabeza del ejecutivo, judicial y legislativo daría partida al derecho público en el que el Estado comenzaría a pensarse por el realismo político de las guerras al de uno más de corte Kantiano o behaviorista en la que en adelante la conducta del Estado y de la Sociedad, terminaría cortapisa de las nascentes actividades del Estado. Da Silva (2014) indica:

El estudio de la flexibilidad empezó con el trabajo de Hart (1937) y Stigler (1939) y trataban de comprender como las instalaciones industriales podrían producir algo que no estaba previsto. Aunque los primeros estudios encontrados han sido publicados hace mucho tiempo, el interés en el tema ha ganado impulso en los años 80 y 90, con la aparición de diversos conceptos y tipologías. (p. 161).

El Estado moderno abrigaría para el efecto de la estructuración de las entidades, instituciones y ministerios públicos, la aparición del derecho administrativo, cuyo propósito estaría fincado en alertar, informar o formar al Estado para responder a los nuevos fines y funciones surgidos precisamente de la separación entre el Estado como poder y el orden institucional. La entrada en vigencia del Gobierno con el junto de entidades adscritas y el sector público, constituido por la actividad empresarial, emplazaría al Estado a tener orden institucional de cara a la definición de regímenes que habilitaran distintas formas y relaciones de trabajo.

Lengüita (2010) contextualiza:

La crisis económica desatada en la década de 1970 significó un duro revés para la lógica de acumulación del capitalismo. Un deterioro económico que motivó distintos ensayos estratégicos sobre la dinámica productiva, tendientes a reducir los costos de mantenimiento empresarial. Concomitantemente, se amplificaron los usos y utilidades de las tecnologías de la comunicación y la información. (p.261).

El asomo de un orden administrativo estatal ejemplarizado en áreas, divisiones, ministerios y/o unidades entre otras, haría posible la consecución de manera formal del carácter de empleado oficial o público, que comenzaría a complementarse o rivalizar con el emergente empleado privado. De allí, el uso de recursos públicos y la destinación de estos para diversos fines, atraerían a más personal interesado en trabajar para el Estado, para los cuales el conocimiento, la preparación y el reconocimiento del papel del Estado en diferentes ámbitos, serían preponderante para este por completo, y de paso, mejoraría los resultados estatales. Da Silva (2014) señala:

Las incertidumbres del entorno empresarial llevan a las empresas a adoptar prácticas más flexibles, sean ellas estratégicas u operativas, siendo así capaces de responder rápidamente a las nuevas demandas. El tema flexibilidad ha sido investigado desde los años 30, pero los estudios han ganado impulso en los años 80 y 90. (p.160).

El empleado oficial, público o de servicio al Estado sería el carácter que acogería a los ocupados en las oficinas del Estado. Dicho tránsito, permitió la consolidación del carácter burocrático y del funcionario público, contemplados como conocedores de los quehaceres estatales. En particular, con lo referente a la organización del Estado en cuanto a los sectores públicos y de gobierno, desde los cuales se harían posible las inversiones y proyectos, sobre los que el papel de la Contraloría General de la República, garante de los fines y funciones encomendados a dichas ramas del Estado, que para el efecto tendrían que dar cuenta.

La entrada en vigencia de la gerencia estatal vendría alentada por los altibajos presentados en los modelos económicos de autarquía, cerrados o de sustitución de importaciones, escenarios sobre los cuales, temas como la eficiencia, la eficacia y los resultados irrigarían igualmente los fines y funciones del Estado. Al embarcarse en el marco de la gerencia, los diversos estamentos e instituciones del Estado, comenzarían a perfilar un carácter más de mercado, sobre el que la función, el perfil y la ocupación de cargos en adelante estarían contemplados bajo la tutela de la eficiencia económica y de los resultados institucionales.

El ajuste planteado en la estructura divisoria del Estado, en tanto gobierno y sector público, liberaría las diferentes instancias vinculadas a este, por cuanto en adelante las actividades de

estas serían orientadas desde las directrices internacionales del mercado. Frente a ello, el régimen público laboral del Estado cambio por completo en todo el planeta de la mano con la incorporación de inversión, medios y tecnologías para conducir a la administración pública hacia la gestión de procesos con los cuales podrían lograrse los resultados esperados; apareciendo con ello la gerencia estatal y de paso, la revisión a los procesos de teletrabajo. Pérez (2010) establece:

La falta de consenso en la definición del teletrabajo no deja de ser un síntoma más de que todavía estamos hablando de una modalidad de organización del trabajo muy minoritaria. No obstante, la mayoría de los estudios, desde los más tempranos hasta los más recientes, señalan un conjunto de ventajas y de efectos beneficiosos del teletrabajo sobre las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto. Así, por ejemplo, para las teorías postindustriales el teletrabajo liberaría a las personas de la disciplina y la alienación de la producción industrial. En este sentido, el trabajo remunerado en el hogar ofrecería la libertad del trabajo autorregulado y una reintegración del trabajo y la vida personal. (p.26).

El teletrabajo proviene de una línea gerencial del Estado a escala internacional como lo es la Nueva Gerencia Pública o el Estado como Empresa. El traslado de procesos de planeación, evaluación, medición y resultados a los fines y funciones del Estado, provocaría finalmente que se repensará el número de actividades que este podría cumplir, dando paso a la tercerización o enajenación de estas hacia otros prestadores. En este sentido, el teletrabajo viene a acompañar un proceso de reconversión laboral que no es nuevo para el Estado, como lo es la revisión constante al régimen laboral y de la tendencia en materia de gestión laboral. Castillo (2010) Plantea:

Lo anterior permite a la institución precisar que con el teletrabajo se realizan procesos laborales completamente transparentes y además altamente productivos, en donde con el compromiso de las partes y basados en esquemas de mutua confianza, con responsabilidades concretas, métricas o indicadores evidenciables y cuantificados en el tiempo, se generan altos niveles de productividad y eficiencia laboral. (p.5).

El Estado pos moderno ubica un régimen ampliamente flexible en el que las labores que este desarrolla pueden ofrecerse desde diferentes puntos. El Estado abierto, para el que se combinan diferentes propuestas como el gobierno en línea o e – gobierno, pone en evidencia el hecho que el teletrabajo es un reducto sobre el cual se aspira a atender parte de la población que considera que el Estado puede atender las 24 horas del día o desde cualquier lugar. El teletrabajo pone a lugar, la posibilidad para que el Estado reconvierta las tecnologías para su favor, y de paso, para los empleados que ven al teletrabajo en una oportunidad completa.

5.1.2 Influencia del teletrabajo en el marco de la modernización y pos modernización del Estado.

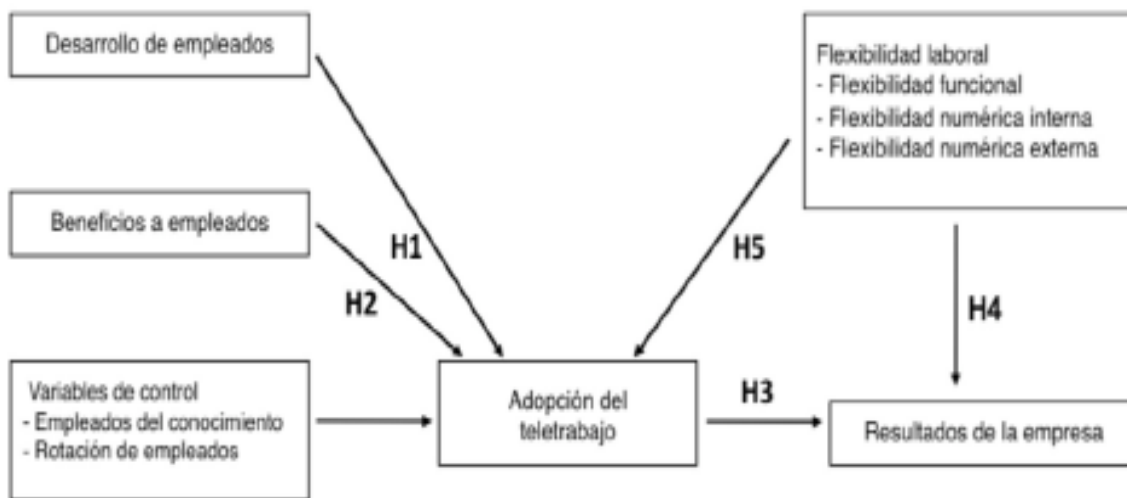
El teletrabajo se ha convertido en una herramienta flexible a la hora de prestar servicios por una entidad pública o privada. La facilidad de poder concebirlo desde cualquier lugar y sin disipar los derechos como trabajador y los deberes de empleador, pues este sigue siendo subordinado (según la figura de contrato Laboral en Colombia), además, facilita por un lado, la reducción de costos, y por otro lado, a optimizar el tiempo. Salazar Argumenta (2013):

El teletrabajo representa una transformación en el mercado laboral y por ende en la gestión del talento humano generando nuevas exigencias para los individuos y las organizaciones. Gracias al teletrabajo muchas personas están accediendo a empleos globales y haciendo compatible el trabajo con su vida familiar. (p.5).

Por otro lado, la facilidad de contratar personal calificado con menor costo, se ha convertido en una de los grandes beneficios del teletrabajo, esto se materializa por un lado, en el hecho de que no importa el lugar donde este se encuentre, lo que a la larga significa reducción de gastos de desplazamiento del trabajador o teletrabajador, por otro lado, significa el ahorro de tiempo para el nuevo trabajador, puesto que ayudara a la reducción del estrés causados por la movilidad al lugar de trabajo.

En la siguiente grafica se pude observar un modelo de análisis para la adopción del teletrabajo.

Figura 1 Modelo de análisis de adopción del teletrabajo



En: Bonilla y Romero (2010:22).

Es por ello, que esta nueva modalidad de empleo, facilita a la gestión del talento humano activar la responsabilidad en una nueva gerencia electrónica. Bajo esta perspectiva, las personas son personas y no simples recursos o medios, son tenidos en cuenta como parte de la organización, se respetan sus características y se tienen en cuenta las diferencias de personalidad, inteligencia, motivación y aptitud, al igual que los conocimientos y habilidades específicos (Chiavenato, 2001). No obstante, el adquirir un teletrabajador con ciertas habilidades (ver tabla 1) facilitaría la adaptación de este al nuevo sistema de responsabilidad.

Tabla 1. Habilidades requeridas para un teletrabajador.

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> •La Automotivación •La Autodisciplina •La Adaptabilidad •La Autonomía •La Autoconfianza •La Iniciativa
Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> •La Flexibilidad •La Preparación •La Buena Organización •El Manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación •La Planificación •La Capacidad de Resolución de Problemas •Disciplina / Responsabilidad
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis crítico de los contenidos •Observación y detección de oportunidades y problemas •Predisposición a la búsqueda de solución a los problemas •Desarrollo de actividades que facilitan el autoaprendizaje •Claridad en la transmisión y promoción de ideas
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> •Manejo del correo electrónico •Teoría de la información •Pragmática de la comunicación humana

Fuente: Krauss & palacios. 2002. pág. 66

A su paso, la transformación estatal y empresarial privada, darían vigencia a la consecución de empleados público-estatales y privados, particularmente en el naciente siglo 20. De allí, los fines y funciones del Estado serían en adelante los elementos a seguir a la hora de comprender el quehacer del Estado. Así, emergerían una serie de instituciones para atender los propósitos emergidos allí, entre las que se contarían ministerios, estamentos e instituciones como la Contraloría y las entidades concurrentes y recíprocas a ella con la idea de generar condiciones transversales, para que iniciativas como esta tengan más recibo.

Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.

FOCO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EMPLEADO	Disminución de estrés y aumento de bienestar; mayor disponibilidad para la familia; disminución de gastos; mayor autonomía; tener control sobre el ritmo laboral; más tiempo libre; superación de dificultades personales y deficiencias; cuidado de hijos y ancianos; reducción de desplazamientos.	Aislamiento laboral (enfermedades psiquiátricas); asunción de costes médicos; no participación de la vida laboral colectiva; tendencia a no medir el tiempo de trabajo (workaholics); problemas familiares; pérdida de oportunidades profesionales (el viejo dicho: "Quien no es visto no es recordado"); dificultad para regulación internacional.
EMPLEADORES	Aumento de productividad; reducción del absentismo; reducción de costes; operatividad 24 horas por día; observación de normas de cuotas; inoperancia de los movimientos colectivos; reducción de costes.	Dificultades en la supervisión del trabajo; riesgos en relación con la protección de datos; descentralización del trabajo (costes iniciales altos); desagregación del grupo funcional (dificultades en hacer "sentir la camiseta" al empleado).
SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE	Disminución de la contaminación; desarrollo de la región; inclusión de trabajadores con deficiencias o dificultades para acceder a empleos presenciales.	Remodelación del mercado inmobiliario (grandes estructuras tienden a quedar obsoletas); riesgo de dumping social, consecuencia de la internacionalización; exclusión.

En: Pires (2014:11).

En ese orden de ideas, y a pesar que el teletrabajo ofrece garantías y ventajas tanto el para empleado como para el empleador, la asignación de la oficina para el teletrabajador en su hogar no debe ser una tarea solitaria, es decir, debe estar en constante acompañamiento por parte el jefe del talento humano, puesto que podría acarrear a futuro, problemas como sociales, como familiares a los que empresa debe tener el control y las medidas para minimizar dicha reacción. Krauss & palacios (2002) afirman:

El teletrabajador no puede por sí solo, simular o crear las condiciones de una teleoficina en su hogar, porque no es posible separar las necesidades familiares y personales de las necesidades

laborales...por lo que se entiende que cualquier interrupción puede descolar por completo al teletrabajador y desvincularlo de las labores que está realizando. (p.61).

5.2. Marco conceptual

Revisada parte de la bibliografía que será utilizada en el desarrollo del presente trabajo, se identifica la necesidad de aclarar algunos términos que serán utilizados permanentemente en esta investigación, nos enfocaremos en los temas centrales para dar mayor claridad en el desarrollo del trabajo.

El teletrabajo se ha definido como "un acuerdo de flexibilidad laboral en la que un empleado lleva a cabo sus funciones, responsabilidades y demás actividades autorizadas, en un lugar de trabajo diferente al lugar donde habitualmente desempeña su labor" (Geraldine, Febrero de 2013).

En 1973, Jack Nilles desarrolló el término "teletrabajo " y " teletrabajador " para definir la práctica de trabajar en un lugar que está fuera de un espacio de oficina tradicional (JALA International, 2007).

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

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, 2008)

El teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas:

“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” (Congreso, 2008).

“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” (Congreso, 2008).

“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” (Congreso, 2008).

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, 2008).

Sistema de gestión: “conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2001).

Objetivo fundamental de una empresa: “satisfacer una necesidad de la sociedad, generar riqueza y distribuir la riqueza generada entre las partes que hicieron posible su generación” (Chiavenato, 2001).

Gestión del personal: “Es el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores; potencializa el conocimiento y la experiencia a favor de la entidad y mejora la satisfacción laboral” (UNAD, 2013).

Flexibilidad laboral: “La flexibilización laboral concierne a las variables de tiempo y espacio (Peper, Van Doorne Huisjes, & Den Dulk, 2005). En lo relativo al tiempo se facilitan horarios de trabajo que, cumpliendo con las 40 horas semanales, se acomoden a períodos convenidos entre empleador y empleado. En cuanto al espacio, se permite al trabajador laborar a distancia de los centros convencionales.” (Universidad de Medellín, 2014).

Gestión del conocimiento: “Responde a un proceso que se inicia con el tema de la Gestión por Competencias y el desarrollo de las TIC’s para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje; tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado

espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo” (UNAD, 2013).

Trabajo en red: “Es una forma de hacer las cosas, que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando paso a paso hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños” (UNAD, 2013).

5.3. Marco Espacial

La realización de la presente investigación se hará en la Contraloría General de Antioquia, entidad que ejerce el control fiscal y ambiental a las Entidades y particulares que administren recursos públicos del Departamento y sus Municipios; su sede principal está ubicada en el centro administrativo departamental y municipal la Alpujarra, en el Municipio de Medellín, Departamento de Antioquia.

5.4. Marco Temporal

Siendo el tema de investigación relativamente nuevo en Colombia, y más aún el tiempo en el cual las entidades lo han adoptado, se procede a tener como espacio temporal el periodo comprendido entre los años 2011-2015, tiempo en el cual ha funcionado esta modalidad laboral en la Contraloría General de Antioquia.

6. SUPUESTOS DEL TRABAJO

- ✓ La madurez de la empresa será factor importante para creer que sus funcionarios son igual de eficientes y productivos trabajando fuera de la oficina o dentro de ella.
- ✓ La flexibilidad laboral referida en el teletrabajo abre la posibilidad de acceder laboralmente por objetivos y proyectos, de esta manera la jornada laboral dejará de ser tan importante a la hora de medir resultados.
- ✓ Asumo que con una buena gestión de personal el incremento de la productividad en los funcionarios teletrabajadores de la Contraloría General de Antioquia se aumentara gracias a las ventajas de esta modalidad de vinculación laboral.
- ✓ Los valores personales y culturales inherentes al ser serán factor fundamental en la gestión del personal teletrabajador y en los resultados arrojados por su ejercicio laboral.
- ✓ La angustia del empleador de perder el control, hará que utilice todos los medios para llevar a cabo un control de carácter cualitativo; a través de consenso en la cual se respeta la estructura de red y se logra mayor compromiso entre los participantes.
- ✓ La entidad debe consolidar los instrumentos normativos, administrativos y tecnológicos en la estructura organizacional para un desempeño óptimo de los teletrabajadores en la ejecución de sus tareas desde su lugar de teletrabajo.

7. ASPECTOS METODOLOGICOS

7.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio de la presente investigación será orientado a un tipo de estudio descriptivo, por un lado, por la importancia que tiene para Colombia en sus fines y funciones desde el contexto de la función pública la incorporación de los Sistemas de Información y Tics en el marco del Teletrabajo. Por otro lado, la importancia que tiene para la Contraloría General de Antioquia la Estructuración e incorporación del teletrabajo en el marco de sus funciones públicas y sociales.

El conocimiento actual de los modelos de gestión del personal, del recurso y el talento humano, y por ende, el modelo de Política Pública del Teletrabajo en las entidades administrativas, de control, gestión y fiscalización de frente a la Contraloría General de Antioquia permitirá mejorar sus procesos a futuro tomando en cuenta, que el teletrabajo se presenta como una oportunidad laboral en el resto de entidades públicas y privadas nacionales e internacionales.

7.2. Método de investigación

El método de investigación que utilizara la presente investigación será el que se denomina método de análisis, con este a través del análisis y la síntesis del proceso lograremos conocer la realidad sobre el mismo, pasando de elementos simples y fáciles para ascender poco a poco al conocimiento de los más complejos, este se concretara basados en la realidad del teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia como objeto de investigación.

7.3. Fuentes y técnicas para recolección de información

7.3.1. Fuentes

Fuentes Secundarias: para la realización de la presente investigación se tomaran textos, libros, artículos de revistas científicas, trabajos de grado, normas actuales que regulan el tema del teletrabajo en Colombia, documentos e informes emanados de la Contraloría General de Antioquia y documentos ligados al tema de investigación.

Fuentes primarias: para la recaudación de la información necesaria de este trabajo, se hizo necesario acudir a los jefes de las áreas misionales, de las oficinas asesoras de planeación y control interno, dirección de informática y a la dirección administrativa y financiera de la Contraloría General de Antioquia como actores directos en el funcionamiento de esta modalidad laboral en la entidad y con esto tener acceso a información de estas dependencias referente al teletrabajo en la CGA, de igual manera con los funcionarios teletrabajadores beneficiarios del programa y principales interesados del mismo.

7.3.2. Instrumento de recolección

La aplicación de un cuestionario a personal supervisor y beneficiario, es un instrumento cierto, eficiente y veraz para la recaudación de la información necesaria en ésta modalidad laboral, así mismo los diferentes informes del comité de teletrabajo, de la oficina asesora de control interno, de la oficina asesora de planeación, de los jefes de área y la información que sobre este tema reposa en la subdirección administrativa dependencia encargada de administrar el programa. Ver Anexo 1

7.3.3. Procesamiento de los datos

Con el acceso a la información existente en las dependencias de la entidad ligadas al teletrabajo, especialmente en la subdirección administrativa y la aplicación del cuestionario podremos identificar cuáles son las oportunidades de mejoramiento de la gestión del personal teletrabajador de la Contraloría General de Antioquia.

Con este resultado y la permanente comunicación con los actores en la entidad, se logrará identificar las oportunidades de mejora en la gestión, el método de análisis nos abrirá el camino para conclusiones eficientes y necesarias para la presente investigación y aportar algunas soluciones a la efectiva gestión del personal teletrabajador.

7.4. Tratamiento de la información

El tratamiento que se le dará a la información, se realizara a través del análisis de textos, el contacto con funcionarios teletrabajadores y sus jefes inmediatos y la aplicación de un cuestionario, de esta manera espero rescatar de manera clara, precisa, concisa la información más adecuada y necesaria para la identificación de oportunidades de mejoramiento en la gestión del personal teletrabajador de la Contraloría General de Antioquia.

Ver cuadro aspectos metodológicos

PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN	RESULTADO	FUENTE DE INFORMACIÓN	ANÁLISIS DE DATOS	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
¿Cómo mejorar los instrumentos normativos internos en la implementación del teletrabajo de la CGA?	Análisis de datos de los documentos encontrados en la Subdirección Administrativa pertenecientes al comité de teletrabajo y las normas internas que lo regulan, análisis del contenido del cuestionario aplicado.	Legislación actual de regulación del teletrabajo en Colombia, normatividad de la entidad, actas del comité de teletrabajo, informes de la oficina asesora de control interno, cuestionario aplicado a los funcionarios.	Método análisis de datos, lectura de normas e informes, identificación de las principales normas que reglamentan el teletrabajo en la CGA.	Actas del comité de teletrabajo, informes de la oficina asesora de control interno, documentos y normas de la subdirección administrativa, cuestionario aplicado a los funcionarios.
¿Cómo mejorar las herramientas tecnológicas en la implementación del teletrabajo de la CGA?	Análisis de datos de los documentos encontrados en la Subdirección Administrativa, actas del comité de teletrabajo en las cuales se evalúan las herramientas tecnológicas.	Actas del comité de teletrabajo, reglamentación nacional.	Método de análisis de datos, revisar documentos y actas del comité de teletrabajo.	Actas del comité de teletrabajo, reglamentación nacional.
¿Cómo mejorar los soportes administrativos en la implementación del teletrabajo de la CGA?	Análisis de datos de los documentos encontrados en la Subdirección Administrativa pertenecientes al comité de teletrabajo y las normas internas que lo regulan, análisis del contenido del cuestionario aplicado.	Normatividad interna, Actas del comité de teletrabajo, Oficina asesora de control interno, cuestionario aplicado a los funcionarios.	Método análisis de datos, lectura de normas e informes, identificación de las principales normas que reglamentan el teletrabajo en la CGA.	Actas del comité de teletrabajo, informes de la oficina asesora de control interno, documentos y normas de la subdirección administrativa, cuestionario aplicado a los funcionarios.
¿Qué criterios en la personalidad del funcionario son los adecuados para la selección del personal teletrabajador en la CGA?	Análisis de datos de documentos, análisis del contenido del cuestionario aplicado.	Normas, documentos, cuestionario aplicado a los funcionarios.	Método de análisis de datos, revisar los textos y cuestionario.	Documentos, cuestionario aplicado.
¿Cómo mejorar el control y la asignación del trabajo de los funcionarios teletrabajadores en la CGA?	Análisis de datos del contenido de cuestionario aplicado, informes de la oficina asesora de control interno, jefes de área.	Cuestionario, informes de funcionario competente.	Método de análisis de datos de cuestionario y de informes.	Cuestionarios, informes de la dependencia responsable.
¿Qué tipo de formación académica y laboral deben recibir los funcionarios teletrabajadores en la CGA de parte de la entidad, para lograr que esta modalidad laboral sea exitosa?	Análisis de datos de los documentos encontrados en la Subdirección Administrativa pertenecientes al comité de teletrabajo y las normas internas que lo regulan, análisis del contenido del cuestionario aplicado.	Normatividad interna, informes del comité de teletrabajo, Oficina asesora de control interno, cuestionario aplicado a los funcionarios.	Método análisis de datos, lectura de normas e informes, identificación de las principales normas que reglamentan el teletrabajo en la CGA.	Informes del comité de teletrabajo, de la oficina asesora de control interno, documentos y normas de la subdirección administrativa, cuestionario aplicado a los funcionarios.
¿Cómo mejorar la productividad de los funcionarios teletrabajadores de la CGA frente a los beneficios de esta	Análisis de datos de los documentos, análisis del contenido del cuestionario aplicado.	Documentos, cuestionario aplicado a los funcionarios.	Método de análisis de datos, revisar los textos.	Documentos, Cuestionario aplicado.

PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN	RESULTADO	FUENTE DE INFORMACIÓN	ANÁLISIS DE DATOS	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
modalidad laboral?				
¿Cómo mejorar las condiciones ergonómicas en las cuales desarrollan su trabajo los funcionarios teletrabajadores de la CGA?	Análisis de datos de documentos normativos expedidos por el gobierno nacional, por las ARL y los definidos internamente, actas del comité de teletrabajo, análisis del contenido del cuestionario aplicado.	Legislación actual de regulación del teletrabajo en Colombia, normatividad de la entidad y ARL, informes del comité de teletrabajo, cuestionario aplicado a los funcionarios.	Método análisis de datos, lectura de normas e informes, identificación de las principales normas que reglamentan las condiciones ergonómicas del teletrabajador, análisis del contenido del cuestionario.	Informes del comité de teletrabajo, documentos y normas de la subdirección administrativa, cuestionario aplicado a los funcionarios.

8. RESULTADOS

✓ **¿Cómo mejorar los instrumentos normativos internos en la implementación del teletrabajo de la CGA?**

Para responder a esta pregunta se revisaron los siguientes documentos, informes y actas del comité de teletrabajo, informes de la oficina asesora de control interno, documentos y normas que reposan en la subdirección administrativa de la entidad. Además se aplicó un cuestionario a los funcionarios, las fuentes de información fueron las siguientes legislación actual de regulación del teletrabajo en Colombia, normatividad de la entidad, informes y actas del comité de teletrabajo y de la oficina asesora de control interno, a las cuales se le aplicó método análisis de datos, lectura de normas e informes, identificación de las principales normas que reglamentan el teletrabajo en la CGA, obteniendo la información relacionada a continuación.

Como se indica en los instrumentos de recolección de la información, lo primero fue la consulta detallada de la normatividad que a nivel nacional se ha expedido para la puesta en funcionamiento del teletrabajo; Colombia como estado social de derecho ha establecido jerarquía en su estructura legislativa, razón que nos obliga mirar en primer lugar la Constitución Política de 1991, allí precisamente en los artículos 53 y 54 es donde tiene asidero esta modalidad de trabajo, los principios fundamentales que allí quedan contemplados son prolongables al Teletrabajo, además el Código Sustantivo del Trabajo es ajustable a esta modalidad laboral en casi todas sus partes solo se exceptúa el régimen de jornada en este contemplado, con la expedición de la Ley 1221 de 2008 el gobierno nacional da vida normativa a esta figura labora y

busca promover y regular el Teletrabajo, en la Ley 1341 de 2009 se encuentra de manera legal las TIC y su funcionamiento acoplándose de manera ideal al Teletrabajo, ya en la Ley 1429 de 2010 específicamente en el Artículo 3, Literal C: Establece diseñar y promover programas de capacitación para la formalización y generación empresarial del Teletrabajo y en la Ley 1562 de 2012 se Modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y se regulan disposiciones para el Teletrabajo.

Pero es el treinta de abril del año 2012 cuando el Presidente de la República, con los Ministros del Trabajo y de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, expidió el Decreto 0884 de 2012, que reglamenta la Ley 1221 de 2008, con el cual se busca promover la adopción del teletrabajo como forma de organización laboral en el país; en este decreto se definen las principales inquietudes de los empresarios públicos y privados para la adopción del teletrabajo en sus organizaciones, en desarrollo del proceso de socialización y promoción de la iniciativa se han realizado actividades entre las cuales se encuentra la Feria Internacional de Teletrabajo, la firma del Pacto por el Teletrabajo, la conformación de la Comisión Asesora del Teletrabajo. (Ver anexo 1)

A nivel institucional, se podría decir que la Contraloría General de Antioquia es una de las primeras entidades públicas que adoptan esta forma de organización laboral, fue el Contralor del periodo 2008-2011, Doctor Jorge Alberto Rojas Otálvaro, quien incluye en el reglamento de personal adoptado mediante resolución 2179 del 15 de diciembre de 2009 en el capítulo XI la modalidad de Teletrabajo, esto poco tiempo después de la expedición de la Ley 1221 del 16 de julio de 2008 y sin tener aun el decreto reglamentario, con esta resolución se adopta el

Teletrabajo en la CGA buscando el contralor con esta implementación alivianar las dificultades de espacio que en su momento tiene para albergar al 100% de los funcionarios vinculados a la entidad.

En el periodo 2012-2015, la Doctora Luz Elena Arango Cardona, Contralora para este periodo le da continuidad a esta herramienta y expide la resolución 2012-421-001707-4 del 26 de septiembre de 2012, con la cual modifica el teletrabajo en la CGA, teniendo en cuenta para esta el decreto reglamentario 0884 de 2012 e insertando aspectos de mejora para el funcionamiento del teletrabajo en la CGA, algunos de los aspectos más relevantes de la resolución fueron: 1. La creación del comité de teletrabajo para la implementación, ejecución, seguimiento y control del teletrabajo. 2. Definición de un tiempo máximo posible de teletrabajo. 3. Establecimiento de unos requisitos mínimos para acceder al beneficio del teletrabajo. 4. Definición de las obligaciones de la entidad y de los teletrabajadores. 5. Controles especiales para áreas misionales de la entidad. 6. Definición de causales para el retiro del teletrabajo; esta resolución fue complementada con circulares internas para la comprensión de los funcionarios y el buen funcionamiento del teletrabajo. (Ver anexo 2 y 3)

Es en la resolución 1707 de 2012 de la CGA, donde en el párrafo segundo del artículo tercero ordena a la oficina asesora de control interno realizar de manera semestral la evaluación a la efectividad del teletrabajo, de acuerdo a los planes de acción establecidos por los funcionarios teletrabajadores y en el párrafo primero nombra al Subdirector Administrativo de la entidad secretario del comité de teletrabajo y le ordena levantar las actas y mantener actualizada la información de los teletrabajadores; en esta parte de la investigación se pudo acceder a los

informes del primer y segundo semestre de los años 2013 y 2014 levantados por la oficina asesora de control interno, y las actas del comité de teletrabajo de los años 2012, 2013 y 2014. (Ver anexos 4 y 5)

El cuestionario utilizado en la presente investigación se aplicó a 20 funcionarios de la CGA, la gran mayoría empleados teletrabajadores de la entidad y un directivo (subdirector Administrativo) como jefe de personal y jefe del área encargada de coordinar el teletrabajo en la misma, de los 20 cuestionarios entregadas a los funcionarios, 19 fueron devueltas correctamente diligenciadas y 1 no accedió a dar respuesta a las preguntas. (Ver anexo 6)

El cuestionario aplicado contenía las siguientes preguntas.

1. ¿Las entidades públicas deberían trabajar en tiempo real cuantas horas al día?:
2. ¿Cuántas horas en promedio dedica un funcionario a desempeñar su labor en tiempo real?
3. ¿Qué funciones requieren mayor dedicación de su actividad, en particular, en la Contraloría General de Antioquia?
4. ¿La actividad que desempeña requiere de presencia constante y permanente en la entidad?
5. ¿Qué tiempo dedica por fuera de la entidad destinado a continuar con las actividades de la oficina?
6. ¿Qué perspectiva le genera al escuchar la propuesta del Teletrabajo en la entidad?
7. ¿Es factible plantear un cambio en la cultura operativa hacia el Teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia?
8. ¿Qué parte de su tiempo contemplaría llevarlo al Teletrabajo?

Los resultados del cuestionario fueron tabulados (Ver anexo 7) e interpretados desde el análisis de datos e información para luego ponderarlas desde el análisis de multicriterio. (Cano, 2005)

Así las cosas y sin dejar de reconocer el esfuerzo que ha hecho la entidad impulsando la modalidad laboral del teletrabajo para mejorar la calidad de vida de los funcionarios y mantener el clima organizacional adecuado, no podemos dejar de observar las debilidades que este sistema posee y por lo que se deben adelantar correctivos en la normatividad interna que mejoren el funcionamiento de este.

Lo primero, destacando que además de ser muy importante es muy urgente, es la obligación legal, moral y ética de la alta dirección de la CGA de cumplir y hacer cumplir su propia normatividad, pues a pesar de poseer una reglamentación interna el teletrabajo se administra y depende de la voluntad del contralor general quien lo fortalece o lo debilita a través de sus decisiones; adicional a lo anterior al adelantar la revisión de documentos se pudo observar la no aparición del teletrabajo en el Plan Estratégico Corporativo 2012-2015 “Juntos por la Transparencia de lo Público” desconociendo que este es un espacio idóneo para reglamentar y hacer del teletrabajo un proceso exitoso, pero tampoco se introduce dentro de la Cuarta Versión Del Proceso Administrativo de Talento Humano, algo poco entendible porque de esta área depende su gestión y administración, todo lo anterior hace que el teletrabajo sea invisible para la alta dirección de la entidad. (Ver anexos 10 y 11)

Ligado a lo anterior, también se hace notar el desánimo de algunos jefes de área que por múltiples circunstancias u ocupaciones hacen a un lado las obligaciones que en el tema de teletrabajo les impone la normatividad interna, específicamente en temas como evaluación, control y seguimiento a sus funcionarios teletrabajadores.

En segundo lugar, debemos recordar que la CGA tiene una normatividad interna que ha venido madurando, primero se adopta por resolución en el año 2009, siendo con esto pioneros de la nueva modalidad laboral, pero a la vez incurriendo en improvisación, para dar solución a esto se creó un equipo coordinador del teletrabajo el cual adelanta investigación para un equilibrio del programa en la entidad; en el año 2012 se modifica la normatividad interna, buscando con ella mejorar su funcionamiento, se soporta esta resolución con la expedición de circulares internas con las cuales se espera mayor entendimiento del teletrabajo por parte de los funcionarios y se capacita a los funcionarios con el objetivo de generar mayor responsabilidad con la entidad en el uso del teletrabajo.

En tercer lugar y teniendo como base el supuesto de que la entidad debe consolidar los instrumentos normativos en la estructura organizacional para un desempeño óptimo de los teletrabajadores en la ejecución de sus tareas desde su lugar de teletrabajo, a manera de compilación debemos significar;

- En este cambio de periodo de Contralor General de Antioquia, el nuevo Contralor debe dar cumplimiento a la normatividad interna (Resolución) que implementó la organización laboral denominada teletrabajo en la CGA, bajo los criterios establecidos en la misma.

- Incluir en su Plan Estratégico Corporativo la modalidad de teletrabajo, como actividad, a la cual podrán acceder de forma voluntaria los funcionarios de las áreas estipuladas en la Resolución, previo el lleno de requisitos y con la cual se busca el mejoramiento de su calidad de vida y el resarcimiento en resultados a la entidad.
- Incluir el teletrabajo como actividad del Proceso De Administración Del Talento Humano, bajo la responsabilidad y administración de la Subdirección Administrativa de la CGA, con objetivos y responsables del buen funcionamiento de esta modalidad laboral en la entidad.
- A pesar de haber mejorado en algunos aspectos la normatividad interna, se propone incluir un aparte sobre la manera de realizar de manera efectiva la evaluación, seguimiento y control al personal tele trabajador, esta responsabilidad es directa de los jefes de dependencia en las cuales este el teletrabajo.
- Incluir en la normatividad interna la responsabilidad de los jefes de área de asignar tareas y responsabilidades del proceso al cual están sujetos, las tareas asignadas deberán estar de manera detallada y medible para una mejor evaluación del personal.

¿Cómo mejorar las herramientas tecnológicas en la implementación del teletrabajo de la CGA?

La respuesta a esta pregunta surge de la revisión de instrumentos como normas del nivel nacional e internas, actas del comité de teletrabajo, las fuentes de información fueron las actas

del comité de teletrabajo, reglamentación nacional, a las cuales se le aplicó método análisis de datos, obteniendo la información relacionada a continuación.

Del análisis de datos encontrados, lo primero que se debe tener presente es que el teletrabajo como proceso y por definición involucra el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), tomando gran relevancia la Dirección Técnica de Informática y Telecomunicaciones de la CGA, la cual hace parte de su estructura orgánica dependiendo directamente del Contralor General del Departamento y cuyo director hace parte del comité de teletrabajo de la entidad. (Ver anexo 8)

Esta área es la encargada de levantar el diagnóstico tecnológico y validar si la organización tiene las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar teletrabajo, teniendo en cuenta que la tecnología se debe acondicionar a las necesidades de los funcionarios, esto no significa que deba contarse con lo más avanzado en equipos o programas, pero sí por lo menos con un equipo de cómputo, línea telefónica y conexión a internet que les ofrezca calidad en las comunicaciones; otro aspecto muy importante de esta dependencia es el cumplimiento de tareas como es la de brindar soporte técnico y respuesta oportuna a los funcionarios y a la entidad y garantizar la seguridad de la información, esto se evidenció en las actas del comité de teletrabajo. (Ver anexo 5)

El Decreto 0884 de 2012, en el Título II, Artículo 13 y subsiguientes, desarrolla el componente tecnológico de la modalidad laboral teletrabajo, en este promueve el uso y masificación de las tecnologías de la información y las comunicaciones a través del fomento

teletrabajo; la inversión en tecnología es necesaria, lo más importante es que la tecnología se ajuste a las necesidades del teletrabajador, el teletrabajo flexibiliza la inversión en tecnología por cuanto el retorno de la inversión se refleja en bienestar de sus funcionarios y el cumplimiento de objetivos laborales.

En esta sección de herramientas tecnológicas es preciso afirmar que la CGA no realizó una gran inversión en tecnología con la llegada del teletrabajo; recordemos que el objetivo principal de la Contraloría es hacer control fiscal a las entidades públicas o privadas que manejan recursos públicos del departamento, para lo cual cuenta con la Contraloría Auxiliar de Auditorías Integradas, dependencia encargada de ejecutar la labor de auditoría y en la cual está cerca del 50% de los funcionarios de la entidad; para cumplir con esta labor los funcionarios deben visitar por un periodo de 15 días a los diferentes sujetos de control en cualquiera de los entes territoriales del departamento, esto quiere decir que los funcionarios de la CGA, para desarrollar su función hacen teletrabajo, pues desde antes de estar reglamentado ya ellos estaban por fuera de la sede oficial de la entidad adelantando su labor, pero sin perder comunicación y cumpliendo las instrucciones dadas por los superiores.

Esta labor de auditoría al inicio se realizaba desde los mismos computadores de la entidad sujeto de control, pero con los avances tecnológicos la CGA dotó a su personal con computador portátil y accesorios, morral y modem 3G de internet móvil, para facilitar su ejercicio laboral y para no perder comunicación con sus funcionarios **por aquello que suponemos de la angustia del empleador de perder el control y que lo lleva a que utilice todos los medios para llevar a**

cabo un control de carácter cuantitativo; para el año 2009, año en el que se reglamenta el uso del teletrabajo ya sus funcionarios contaban con estos equipos.

Con la llegada del teletrabajo y con el ingreso de otras dependencias de la CGA a operar bajo esta modalidad, la entidad toma la decisión de cambiar la mayoría de los equipos de cómputo por computadores portátiles y dotar al resto del personal con las herramientas para el teletrabajo; posteriormente se realizó de nuevo un cambio de equipos para actualizar las máquinas y software, aunque realmente el problema no ha estado en los computadores pues estos se deben cambiar más o menos cada 3 o 4 años por su vida útil, si representan una gran inversión en equipos, el problema en esta parte se centra en las mecanismos tecnológicos para las comunicaciones.

La Contraloría General de Antioquia, cuenta para el ejercicio de su labor fiscalizadora con diferentes programas, hardware o software de recolección de información interna y externa y de comunicaciones como: Gestión Transparente, Mercurio, Mejoramiento, Pagina Web, Outlook, Intranet, Correo institucional y Link, los cuales deben estar siendo visitados y consultados por sus funcionarios, es aquí donde se encuentra el principal problema de tecnología en la CGA, dado que los modem entregados para el teletrabajo rápidamente se quedan sin velocidad y capacidad de mantener la comunicación con el personal y para que este logre acceder a los programas, hardware o software de la entidad, lo anterior se evidenció en el análisis de datos de las actas del comité de teletrabajo (ver anexo 5) no es lo mismo monitorear como se hacía antes a mantener comunicación permanente con el personal que labora desde sitio diferente.

No hay duda que la CGA, ha dotado de los recursos tecnológicos necesarios a sus funcionarios y al personal que opera bajo la modalidad de teletrabajo, sin embargo el aspecto a mejorar en este sentido está en la capacidad y velocidad de los modem 3G con que se logra la conectividad entre los funcionarios y la entidad, hasta ahora no se ha logrado dar solución a este inconveniente de comunicación, una propuesta viable a este tema es el reconocimiento total o parcial del costo de un plan de internet fijo que esté ubicado en la sede determinada para el teletrabajo, en las mayoría de los casos el hogar, de esta manera se podría poseer la velocidad necesaria para que todos los sistemas actúen como si efectivamente estuvieran en la sede institucional, es decir la entidad debe consolidar los instrumentos tecnológicos en la estructura organizacional para un desempeño óptimo de los teletrabajadores en la ejecución de sus tareas desde su lugar de teletrabajo.

✓ **¿Cómo mejorar los soportes administrativos en la implementación del teletrabajo de la CGA?**

Para darle desarrollo a esta pregunta se examinaron documentos como actas del comité de teletrabajo, informes de la oficina asesora de control interno, documentos y normas de la subdirección administrativa, cuestionario aplicado a los funcionarios, las fuentes de información son la normatividad interna, actas del comité de teletrabajo, informe de la oficina asesora de control interno, cuestionario aplicado a los funcionarios, lo anterior aplicado a método análisis de datos, a través de la lectura de normas e informes, identificación de las principales normas que reglamentan el teletrabajo en la CGA, obteniendo la información relacionada a continuación.

Vale la pena resaltar que antes de implementar el Teletrabajo, en la Contraloría General de Antioquia se tenían dificultades en cuanto al espacio físico, toda vez que no se contaba con los puestos de trabajo suficientes para que cada funcionario tuviera las condiciones necesarias para lograr producción eficiente y eficaz; situación que ha cambiado no sólo por la reestructuración física realizada a comienzos del 2009, sino también porque con el teletrabajo se dispone de más estaciones de trabajo.

La resolución 1707 de 2012, modifica el teletrabajo en la CGA e introduce cambios relevantes al funcionamiento de este programa en la entidad, en el artículo tercero crea el comité de teletrabajo el cual está integrado por directivos de la entidad y se le asigna las siguientes funciones:

1. Solución de los problemas que pueden surgir en la implementación y desarrollo teletrabajo.
2. Realizar seguimiento a los resultados del teletrabajo a través de las evaluaciones presentadas por la oficina asesora de control interno.
3. Revisar y autorizar las modificaciones que requiera la reglamentación sobre teletrabajo.
4. Apoyar a la dirección administrativa y financiera en el ingreso y retiro de funcionarios al teletrabajo.

En el artículo cuarto otorga al director administrativo y financiero la facultad de autorizar la inclusión de un funcionario a la modalidad de teletrabajo, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Tener vinculación con la entidad mínimo de 6 meses.
2. Comunicación del responsable del proceso al director administrativo y donde manifiesta que el funcionario reúne las condiciones técnicas y laborales y adjuntar los siguientes formatos:
 - a. Formato de plan de trabajo.
 - b. Formato de consentimiento informado.
 - c. Formato de selección voluntaria de la modalidad de teletrabajo, debe incluir el compromiso de informar cuando se presenten accidentes.
 - d. Formato de monitoreo control y seguimiento.
3. Certificación expedida por el área competente, donde conste que el sitio único autorizado para teletrabajar cumple con las condiciones ergonómicas y de luz aceptables.
4. Dotación requerida para ejecutar el teletrabajo.
 - a. Un computador personal, sistema Windows.
 - b. Una cuenta de correo institucional y una privada.
 - c. Las aplicaciones informáticas compatibles con las utilizadas en la CGA.
 - d. Red de mensajería interna de a CGA.
 - e. Conexión inalámbrica a internet.

En el artículo quinto, define las causales de retiro de esta modalidad laboral, el séptimo las obligaciones de la entidad y el octavo las obligaciones de los teletrabajadores. (Ver anexo 2)

Adicional a lo anterior la entidad se ha dado a la tarea de generar otros formatos con el único propósito de mejorar el funcionamiento del programa en la entidad, estos formatos son:

- a. Formato de verificación de la idoneidad de las funciones para teletrabajar y características del puesto de trabajo.
- b. Verificación de la idoneidad de los aspectos ambientales en el puesto de trabajo. (Ver anexo 9)

Aspecto a resaltar en los avances de la implementación del teletrabajo en la CGA, lo constituye la utilización de los sistemas de información por parte no sólo de los teletrabajadores, sino también de sus jefes, sistemas que cuando se realizaba trabajo presencial eran poco conocidos y utilizados, puesto que la comunicación personal subsanaba cualquier necesidad de información o contacto; por el contrario, hoy es fundamental no solo conocer sino manejar cualquiera de las herramientas informáticas que posee la entidad como medio para la comunicación; otro aspecto lo constituye el trabajo por metas y productos, el cumplimiento de un plan de acción definido entre las partes y no por funciones.

De la tabulación del cuestionario aplicado a los funcionarios de la entidad se percibe como cambio positivo para los funcionarios la mejora en la calidad de vida, de donde pueden sustraerse como aspectos importantes que el 93% de los teletrabajadores consideran haber logrado más vida familiar, el 74% han logrado disminuir el estrés, el 94% ha logrado trabajar más a gusto y por tanto productos con mejor calidad. (Ver anexo 7)

Como se menciona en las herramientas de información, se hace referencia a los informes de evaluación de teletrabajo a cargo de la oficina asesora de control interno, en los cuales a través de la lectura puede definirse que además de los beneficios que trae para la entidad la

implementacion de este mecanismo, otros grandes beneficiados son algunos funcionarios que durante su ejercicio laboral han visto deteriorada su salud y que hoy padecen de enfermedades que afectan de manera directa la movilizacion hasta el lugar de trabajo, estas personas acudieron a esta modalidad laboral y cumplen con sus obligaciones desde su hogar beneficiando a la entidad pues de acuerdo con los informes cumplen con las tareas asignadas, y ellos mismos al no afectar su salud en la movilizacion al lugar donde se encuentra la CGA.

Con respecto a la efectividad del programa se avista en los informes el cumplimiento en su gran mayoria de los teletrabajadores con respecto a los planes de accion concertados, esto de acuerdo a las evaluaciones realizadas por los jefes de area, en la unica area donde se observa de incumplimiento es en la Contraloria Auxiliar de Auditorias Integradas, pues solo llegan al 81% de cumplimiento de las actividades concertadas sobre un minimo 95%, pero se justifica en el mismo texto a la salida de personal de la entidad y a cambios generados en el plan general de auditorias donde redujeron los tiempos de ejecución, generando retrasos en la entrega de los informes. (Ver anexo 4)

Al revisar las actas del comité de teletrabajo, se evidencia la intención de la alta direccion de la entidad de hacer una permanente sensibilizacion con el personal para el buen funcionamiento del teletrabajo en la entidad, se analizan casos puntuales de funcionarios para el retiro y la incorporacion de algunos nuevos, lo que indica un posicionamiento de esta modalidad laboral en la CGA, pero sin dejar de hacer seguimiento, control y monitorio permanente, cumplir con la obligacion de enviar los informes a la oficina asesora de control interno y su correspondiente verificacion. (Ver anexo 5)

Un aspecto importante con relación al mejoramiento de la función administrativa de esta modalidad laboral de la CGA, fue el encontrado con la revisión del Proceso Administrativo de Talento Humano, lo anterior por no hallar en ninguna parte de este documento la organización laboral de teletrabajo, su gestión y manejo, la cual en la práctica hace parte de la Subdirección Administrativa de la entidad pero que en el proceso no está estipulado; esto misma falencia se evidencio en Plan Estratégico Corporativo 2012-2015 “Juntos por la Transparencia de lo Público”. (Ver anexos 10 y 11)

La Contraloría General de Antioquia, tiene como obligación y es su misión hacer el control fiscal a las entidades públicas y particulares que administren recursos públicos del Departamento y sus Municipios, en cumplimiento de esta misión la Contraloría Auxiliar de Auditorías Integradas, tiene la obligación de ejecutar el proceso auditor y es la encargada de ejercer la vigilancia directa en las entidades que son sujetos de control de la CGA, esto requiere de desplazamientos permanentes a los municipio y sus entidades descentralizadas, dedicando al mes 15 días para estar por fuera de la entidad y es en los otros 15 días del mes donde teletrabajan y realizan los informes de las auditorías.

Por lo que he venido considerado que el teletrabajo es un modelo que facilita el cumplimiento efectivo de la Misión Institucional, entendiéndose que ésta se centra en las auditorías, las cuales exigen desplazamiento de los funcionarios a los sitios donde están ubicados los sujetos de control y en el desarrollo de los procesos Misionales que demandan responsabilidad y autonomía de los profesionales que desarrollan los procedimientos del proceso auditor, esto en favor de mejorar los resultados del control fiscal y de lograr efectividad en la

vigilancia de la gestión fiscal y administrativa de los sujetos de control; **sin embargo aún queda pendiente evaluar los beneficios obtenidos tanto por la entidad como por los funcionarios.**

Para mejorar los soportes administrativos del teletrabajo en la entidad, hay que incorporar al teletrabajo como actividad dentro del proceso administrativo de talento humano, hacer el uso adecuado de las herramientas administrativas entregadas al personal directivo y teletrabajador, evaluar los beneficios del teletrabajo para la entidad basado en el aumento de la productividad de los funcionarios teletrabajadores y el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, a mayores beneficios, mejores resultados administrativos, evaluar el diseño de planes de trabajo con compromisos e indicadores medibles.

¿Qué criterios en la personalidad del funcionario son los adecuados para la selección del personal teletrabajador en la CGA?

Para dar respuesta a la presente pregunta se revisaron documentos, normas y cuestionario aplicado, las fuentes de información son la normatividad interna, documentos y el cuestionario aplicado a los funcionarios, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos y normas, obteniendo la información relacionada a continuación.

En dirección con lo planteado es preciso revisar la definición del teletrabajo de acuerdo a la normatividad vigente, la cual reza que 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)

La Contraloría General de Antioquia, a través de la Oficina Asesora de Planeación, formula proyecto para la implementación del teletrabajo, lo inscribe en el Banco de Proyectos de la Entidad, y evalúa la factibilidad (condiciones administrativas y tecnológicas que lo hagan posible y sobre todo sostenible) de su ejecución con éxito en la Entidad. El Teletrabajo por tanto, está inscrito en el Banco de Proyectos de la CGA con el código 05-09.

Estas condiciones abrieron la posibilidad de que el proyecto se implementara con éxito, partiendo de un modelo de operación por procesos actualizado, maduro y conocido por todos sus funcionarios. La primera actividad que se desarrolló fue la selección de los procesos susceptibles de teletrabajo, toda vez que no todas las actividades que se desarrollan en la Entidad pueden hacerse desde un sitio distinto al lugar de trabajo. Además se garantizó el suministro de toda la tecnología necesaria para que los funcionarios que voluntariamente se acogieran a dicha modalidad, pudieran cumplir con las metas establecidas en el Plan Estratégico Corporativo y los Planes de Acción de cada proceso, trabajando desde su casa o de cualquier sitio que ellos mismos seleccionaran.

Para darle fuerza y legalidad al proyecto, se emitió la Resolución 1707 de 2012, “Por medio de la cual se modifica el teletrabajo en la Contraloría General de Antioquia”, se realizó una convocatoria por medio de encuesta escrita, dirigida a todos los funcionarios sin personal a cargo, en la cual debían manifestar su voluntad de acogerse al teletrabajo. El comité de

teletrabajo como organismo de implementación, control y mejoramiento del teletrabajo se encargó con la ayuda de cada jefe de Área, de designar cuales funcionarios de los voluntariamente inscritos debían realmente quedar como teletrabajadores.

A partir de la lista de posibles teletrabajadores, se diseñaron los requerimientos informáticos, consistentes como mínimo en: computador portátil y dispositivo inalámbrico de Internet para cada funcionario, partiendo de que ya se contaba en línea con todos los sistemas de información adoptados en la Entidad. Una vez se dotó a cada teletrabajador de los requerimientos establecidos, se realizó la concertación de los productos a entregar por cada teletrabajador, los cuales quedaron consignados en los planes de acción suscritos por teletrabajadores y sus jefes.

El recurso humano viene acompañado de directrices encaminadas a reconocer las capacidades y condiciones individuales de los empleados. Bajo este frente, corresponde dar cuenta a la CGA hasta donde podría llegar el perfil de los empleados involucrados en el teletrabajo. Es decir que, no basta con la mediación e intermediación de escenarios laborales, de manera clara y directa, debe extender un trabajo mucho más amplio para conocer efectivamente el logro individual pero a la vez material que se quiere alcanzar con los empleados involucrados en esta figura, y de ello, debe dar más orientación las unidades encargadas de dar paso a la figura como mecanismo laboral. Establece Lenguita (2010:249):

Para el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, es claro y así lo expresa en el Libro Blanco del Teletrabajo, que se debe definir un perfil para determinar si

el funcionario es competente para tele trabajar en forma efectiva y satisfactoria, supone en el texto que el funcionario debe mostrar interés y voluntad, poseer cierta antigüedad en la entidad y también puede ser una persona con unas condiciones excepcionales.

La definición de criterios en la personalidad para los funcionarios teletrabajadores de la CGA, no es un tema del que haya información en la entidad, no se ha definido, ni reglamentado un perfil específico del ser apto o no para teletrabajar en la Contraloría General de Antioquia, un tema que se reviste de importancia dados los cambios a los que se verán sometidos tanto la entidad y el funcionario, pasar de trabajar en la sede de la entidad para trasladarse al teletrabajo implica la madurez necesaria para entender aspectos tan importantes como la esquematización del trabajo, la comunicación y la interacción social, la implementación del teletrabajo implica conocer claramente estos cambios para el éxito de la modalidad laboral.

Se debe definir desde la entidad un perfil psicológico para el funcionario teletrabajador, algo que en este momento no hay y que se puede hacer con el acompañamiento de profesionales del área de psicología en las cuales se mida el cumplimiento de unas condiciones mínimas en habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos como son la automotivación, la autodisciplina, la iniciativa, la responsabilidad, la organización, el autoaprendizaje, la capacidad de análisis, manejo de las TIC y la comunicación permanente para acceder a los beneficios del teletrabajo.

¿Cómo mejorar el control y la asignación del trabajo de los funcionarios teletrabajadores en la CGA?

Para dar respuesta a la presente pregunta se revisaron documentos como cuestionarios, informes de la dependencia responsable, las fuentes de información son el cuestionario, informes de funcionario competente, por medio del método de análisis de datos, se dio lectura de textos, obteniendo la información relacionada a continuación.

Las condiciones administrativas tienen que ver con la existencia de un Sistema de Gestión Institucional maduro y estable, cuya columna vertebral lo constituye un Modelo de Operación por procesos fundamentado en el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), donde estén claramente definidos y documentadas los procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo, que se interrelacionen para lograr la Misión de la Entidad; igualmente es fundamental la definición de responsabilidades y autoridades que permitan establecer claramente cuáles son los compromisos que cada funcionario debe asumir frente a las metas que se definan para cada vigencia fiscal en el plan Estratégico Corporativo y los Planes de Acción por Procesos.

La Contraloría General de Antioquia, está desde la vigencia 2003 certificada en la Norma ISO 9001-2008 y desde el 2006 en la Norma NTCGP 1000-2004; además, tiene implementado en su totalidad el Modelo Estándar de Control Interno, y cuenta con una plataforma tecnológica que le permite la comunicación permanente vía Internet con todos sus funcionarios. Cuenta entonces con un sistema de información llamado **Mejoramiso**, el cual soporta el Sistema de Gestión de Calidad y garantiza el cumplimiento de todos los requisitos de las normas certificadas por la entidad. Tiene además con otros sistemas de Información como el **Alphasig** para los indicadores, **Mercurio** para la comunicación interna y externa, **Intranet** y **pagina Web**, todos dispuestos en ambiente Web para ser utilizados desde cualquier lugar.

A finales del año 2015, de 333 funcionarios, 61 funcionarios estaban inscritos en teletrabajo, quienes por reglamentación interna pertenecen a procesos Misionales como Auditoría Integral, Responsabilidad Fiscal, Proyectos Especiales y Desarrollo del Control Social y a procesos de apoyo como Planeación Institucional, Desarrollo Organizacional, Administración del Talento Humano, Asesoría Jurídico Fiscal y Mejoramiento Institucional, lo que representa el 60% del total de procesos que conforman el total de la entidad. Cada Jefe de Área de Gestión, controla a sus tele trabajadores y los cita a reuniones de seguimiento semanales; además, la Oficina Asesora de Control Interno, semestralmente verifica la efectividad del Teletrabajo y recomienda acciones de mejora, las cuales son analizadas por el Equipo Coordinador de Teletrabajo y llevadas a Mejoramiento como acciones de mejora, preventivas o correctivas según el caso.

Los funcionarios teletrabajadores como lo indica la resolución 1707 de 2012, hacen parte en su gran mayoría de los procesos misionales, siendo la dependencia con mayor número de teletrabajadores la Contraloría Auxiliar de Auditoría Integrada, los cuales tienen como principal función hacer el control fiscal, en cumplimiento de esta misión tiene la obligación de ejecutar el proceso auditor y son los encargados de ejercer la vigilancia directa en los sujetos de control de la CGA, para la realización de estas tareas se definen y asignan las respectivas obligaciones a través del memorando de encargo.

La Resolución 1707 de 2012, precisa en su contenido cuales dependencias de la entidad son susceptibles para el teletrabajo y por defecto las que no están allí mencionadas son las que no son susceptibles de teletrabajo, esto por una razón bastante importante como es que no todas las

tareas se podrán realizar mediante la modalidad laboral; ya antes había indicado que en la CGA sus funcionarios ejercían desde antes de reglamentar esta modalidad laboral sus funciones utilizando el teletrabajo, esto en razón de la misma labor institucional de hacer el control fiscal, para lo cual se trasladan y realizan sus funciones y cumplen los horarios desde las sedes de los sujetos de control y permanecen en comunicación con sus correspondientes jefes, por esto los funcionarios de la CGA solo usan el teletrabajo en los días que no están en auditoría, **es aquí donde se observa que el control que se debe ejercer a los funcionarios teletrabajadores debe ser más cualitativo que cuantitativo**, en la práctica los empleados están durante 15 días en la entidad sujeto de control, los demás días del mes los utilizan en la realización del informe de auditoría y la preparación de la nueva entidad que van a visitar, en este sentido durante los días de teletrabajo su dedicación está centrada en la realización de un informe lo que cuantitativamente es medible y nos da un resultado, uno sobre uno igual a uno, pero aquí lo importante es la calidad del informe, es mejor el informe si lo hace en la oficina de la CGA, o en el lugar de teletrabajo su hogar. Lo anterior refiriéndose a la dependencia de Auditorías Integradas, pero esto no es ajeno a las demás dependencias de la entidad.

Ahora bien, nos queda el tema de la jornada laboral, algo en lo que la CGA es estricto, pues pide a sus funcionarios teletrabajadores estar conectados al LINK durante el horario de trabajo, algo obviamente ceñido a las indicaciones de la ARL, **pero hasta donde estamos entonces faltando a eso de la flexibilidad del teletrabajo y desaprovechando la programación de la jornada laboral organizada de acuerdo a las necesidades del teletrabajador**, con la cual podrían obtenerse mayores beneficios para la entidad por la motivación del funcionario; desde el control cuantitativo el resultado es el informe (uno), en el

control cualitativo en este caso para la realización de un excelente informe de auditoría, el funcionario espera el reconocimiento, la felicitación de los superiores, motivación y devolverles la flexibilidad inmersa en el teletrabajo, de esta manera **en el futuro la jornada laboral dejará de ser tan importante a la hora de medir resultados.**

El memorando de encargo, es el mecanismo por medio del cual se delega la tarea al funcionario para la realización de auditorías o asignación de proceso de responsabilidad fiscal, estos no definen planes de acción claros y medibles, y no adelantan los planes de evaluación, aspectos que se deben mejorar, deben ser detallados responsablemente para el bien de la entidad y del funcionario y acordes al teletrabajo que incluye en sus componentes el trabajo organizado por objetivos y proyectos.

Como resultado de la revisión de documentos, se precisa que la entidad hace control mediante la verificación del cumplimiento de manera cuantitativa, es decir un chuleo con respecto a si realizo la visita y si entrego el informe en el tiempo estimado por el Plan General de Auditorias.

Para mejorar el control de los funcionarios teletrabajadores se considera:

- Que la entidad debe hacer el control desde componentes cualitativos, dado el ejercicio profesional que realizan los empleados para la entidad no debe medirse simplemente con la entrega del informe sino con la calidad que este contenga.

- Flexibilizar la jornada laboral, permitiendo que la programación de esta se organice de acuerdo a las necesidades del teletrabajador, con esto podrían obtenerse mayores beneficios para la entidad como es la realización y entrega de un mejor informe de auditoría por la motivación del funcionario.
- Exigir a los jefes de dependencias, el cumplimiento de la normatividad interna en la cual se les obliga a adelantar el control sobre sus funcionarios teletrabajadores, evaluando la calidad de los productos recibidos.

Para mejorar la asignación de trabajo a los funcionarios teletrabajadores se considera:

- Incluir en el memorando de encargo el plan de acción detallado, claro y medible, y el plan de evaluación detallados responsablemente para el bien de la entidad y del funcionario.

¿Qué tipo de formación académica y laboral deben recibir los funcionarios teletrabajadores en la CGA de parte de la entidad, para lograr que esta modalidad laboral sea exitosa?

Para responder a esta pregunta se revisaron los siguientes documentos, informes y actas del comité de teletrabajo, informes de la oficina asesora de control interno, documentos y normas que reposan en la subdirección administrativa de la entidad y cuestionario aplicado a los funcionarios, las fuentes de información fueron las siguientes legislación actual de regulación del teletrabajo en Colombia, normatividad de la entidad, informes y actas del comité de teletrabajo y

de la oficina asesora de control interno, a las cuales se le aplicó método análisis de datos, lectura de normas e informes, identificación de las principales normas que reglamentan el teletrabajo en la CGA, obteniendo la información relacionada a continuación.

En los contenidos de las actas del comité de teletrabajo, se observa como uno de los temas más recurrente y discutido por alta dirección de la entidad es el hacer capacitación y sensibilización permanente a los funcionarios teletrabajadores; uno de los cursos más completo recibido por los funcionarios fue la capacitación en Coaching dictado por la Universidad de Medellín. (Ver anexo 5)

En el libro blanco del teletrabajo, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se refiere al tema de la capacitación para el teletrabajo e indica que se debe impartir conocimiento en procesos técnicos, de comunicación, gestión del tiempo y lineamientos generales, recomienda el MinTic preparar los teletrabajadores en temas como la prevención en salud y riesgos laborales, manejo del cambio y competencias para teletrabajar, uso y manejo de herramientas tecnológicas y lineamientos y políticas generales de la organización. (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2014)

De acuerdo con el cuestionario realizado el criterio de los funcionarios consideran en un 89% factible el cambio de cultura operativa en la CGA y una aceptabilidad de 33%, lo anterior percibido en los beneficios como el ahorro en costos, y efectividad laboral generando en la entidad una nueva cultura de trabajo por objetivos y resultados.

El teletrabajo como modalidad laboral voluntaria, debe exigir en el funcionario unas habilidades, destrezas, Actitudes y conocimientos específicos para el buen funcionamiento del programa, de la misma manera principios y valores como automotivación, la autodisciplina, la iniciativa, la responsabilidad, la organización, el autoaprendizaje, la capacidad de análisis, manejo de las TIC y la comunicación permanente.

La capacitación que se debe dar a los funcionarios de la CGA, debe estar basada en conocimiento generales de la entidad, funcionamiento del estado, en procesos técnicos, de comunicación, gestión del tiempo, trabajo en equipo, prevención en salud y riesgos laborales, manejo del cambio y competencias para teletrabajar, uso y manejo de herramientas tecnológicas.

¿Cómo mejorar la productividad de los funcionarios teletrabajadores de la CGA frente a los beneficios de esta modalidad laboral?

Con el propósito de responder la presente pregunta se revisaron elementos como documentos, normas y cuestionario aplicado, las fuentes de información son la normatividad interna, documentos y el cuestionario aplicado a los funcionarios, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos y normas, obteniendo la información relacionada a continuación.

Es el manejo del teletrabajo como recurso de la CGA, quien debe dar cuenta de manera permanente de los beneficios, costos y resultados arrojados por la figura desde diversos frentes. Por ende, la labor del área de talento humano se vuelve más provechosa y productiva a la hora de reconocer en esencia, la capacidad y condiciones de los empleados para apostarle a una figura

que no solo obedece al cargo o funciones, sino a la disposición del empleado para entrar de lleno a la misma. (Acevedo, 2012)

La gestión del personal proviene de los fundamentos de la ciencia de la administración para el que el trabajador debería pasar por etapas de capacitación, experiencia y formación para alcanzar los logros de la institución. Por ende, el proceso planteado en dichas etapas servía para diagnosticar la condición de los empleados para asumir cargos, funciones o retos superiores. No obstante, la evaluación a su capacidad laboral, productiva y de resultados terminaría siendo la constante, para poder conducirlo a los otros frentes de trabajo, experticia que era explícita para los diferentes cargos, empleos y oficios.

Es evidente que en el marco de la gestión del talento humano, exponga claramente si de lo que se trata es de mejorar las condiciones laborales y funcionales de los empleados en el tiempo o de lo que se trata, es de una especie de revisión para la desintermediación de una parte del tiempo laboral, en la que parte de ella corra por cuenta del empleado y otra por la organización, son los pro y contra que tiene la figura y que definen si es perdurable o sostenible en el tiempo, tanto para los trabajadores que deciden embarcarse en la figura como los que no.

La evaluación, medición y valoración lograda por la tipología del teletrabajo podría evidenciar el alcance de los resultados de la flexibilidad laboral, para el Gobierno nacional, la productividad reviste una alta importancia y sostiene la tesis de que uno de los principales beneficios del teletrabajo está en el aumento de la productividad y va ligado a la reducción de

costos fijos, que se da por el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, también llamados beneficios de teletrabajo.

Los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la CGA muestran que: la propuesta del teletrabajo en la entidad es altamente positiva con una acogida del 94% de las personas base del cuestionario, además consideran que el teletrabajo como un sistema es muy novedoso (17%) y conlleva a la generación de una mayor eficiencia, evita costos, trae beneficios. Lo que proporcionalmente debe convertirse en beneficios a la productividad.

La Contraloría General de Antioquia, en cumplimiento de la misión institucional define para la vigencia fiscal anual la ejecución de un Plan General de Auditoria (Ver anexo 12), en este se hace la programación de metas discriminadas a cumplir durante cada vigencia y la cual es obligatoria para la entidad en unos porcentajes mínimos del 95%; a la hora de evaluar la productividad hay que decir que desde el punto de vista cuantitativo las metas están definidas para la entidad como tal, para el funcionario es compromiso adelantar las visitas de control fiscal, adelantar la auditoria de acuerdo a la matriz de evaluación y la elaboración del informe de auditoría, en el caso de responsabilidad fiscal el producto es un proceso bien terminado y ajustado a los términos y normatividad vigente y cumplir con el numero mínimo de procesos por mes; la productividad para el funcionario como tal se da en términos cualitativos, el ejercicio profesional que arroja productos de calidad, lo realmente importante no está en las cantidades que ya están definidas para la entidad, están en el cumplimiento de las tareas asignadas pero con la realización de productos con la mayor calidad.

Para el caso de los teletrabajadores, es de suponer que los productos son mejores, la madurez de la empresa es factor importante para creer que sus funcionarios son igual de eficientes y productivos trabajando fuera de la oficina o dentro de ella, la entidad ha puesto lo necesario para el buen funcionamiento del programa, hasta ahora no se han medido los productos de la forma que se plantea en esta investigación, hace falta medir para conocer los beneficios para la entidad la cual se debe basar en el mejoramiento de los productos entregados por los funcionarios teletrabajadores de la CGA y lograr los resultados esperados de la implementación del teletrabajo.

Para el mejoramiento de la productividad de los funcionarios teletrabajadores, se debe fortalecer lo cualitativo, las capacidades profesionales de cada persona, la flexibilidad laboral inmersa en el teletrabajo que permite ajustar el horario laboral a las necesidades personales del teletrabajador, comprometido con la entidad y entregando productos con calidad resultado de una muy buena auditoria o de un proceso de responsabilidad fiscal bien estudiado, analizado y cumpliendo con los términos y normas de cada caso, sin dejar de hacer medición basada en el cumplimiento de los objetivos acordados y la realización de proyectos en los cuales se haya definido la participación.

¿Cómo mejorar las condiciones ergonómicas en las cuales desarrollan su trabajo los funcionarios teletrabajadores de la CGA?

Para resolver la presente pregunta se revisaron documentos como informes del comité de teletrabajo, documentos y normas de la subdirección administrativa, cuestionario aplicado a los

funcionarios., las fuentes de información son la Legislación actual de regulación del teletrabajo en Colombia, normatividad de la entidad y ARL, informes del comité de teletrabajo, cuestionario aplicado a los funcionarios, a través del método análisis de datos, se dio lectura de normas e informes, identificación de las principales normas que reglamentan las condiciones ergonómicas del teletrabajador, análisis del contenido del cuestionario, obteniendo la información relacionada a continuación.

El Gobierno Nacional con la expedición de la Ley 1562 del 11 de julio de 2012, ampara bajo una norma a los teletrabajadores, por esta Ley modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional, lo anterior precisamente buscando que las condiciones o estilos de vida saludable en el trabajo se sostengan, como es el caso del diseño ergonómico del puesto de trabajo.

En el libro blanco ABC del teletrabajo, el Mintic desarrolla un aparte en el cual explica las condiciones ergonómicas que se les deben garantizar a los empleados en su lugar de teletrabajo, los riesgos biomecánicos pasando por el computador, escritorio y silla, los aspectos relacionados con el manejo del cuerpo e indica como asumir buenas posturas para la conservación de la salud. (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2014)

Para el cumplimiento de las actividades contempladas por la norma, la Contraloría General de Antioquia, a través del comité de teletrabajo designó a un profesional universitario funcionario de la entidad encargado de la salud ocupacional para que en compañía de la ARL, adelantaran la tarea de certificar que el espacio físico en que teletrabaja el empleado cumpla

con las especificaciones de riesgos laborales relacionados con condiciones de ergonomía, estabilidad de las fuentes de energía y prevención de accidentes. so pena de perder el beneficio del teletrabajo, esta labor se adelantó entre las dos compañías (la CGA y la ARL) y a cada visita aplicaron el formato de autoreporte de condiciones de teletrabajo. (Ver anexo 9)

El sitio de teletrabajo debe ser un sitio cómodo para el funcionario, contar con los elementos necesarios para el desempeño de su labor, que brinde seguridad y que le proporcione ese sentimiento de que está trabajando, ligado a un mobiliario adecuado que cumpla con los principios de la ergonomía y la funcionalidad. (Krauss & palacios, 2002)

Para el Ministerio del Trabajo de Colombia, el teletrabajo es la oportunidad idónea para que personas que tengan barreras para acceder al mercado laboral por limitaciones en movilidad o alguna discapacidad lo hagan sin dificultad y puedan ejercer su labor profesional, en esto se ha dado a la tarea de concientizar a la población y de esta manera lograr mejorar el acceso al trabajo.

Lo anterior como soporte al resultado de la respuesta a la pregunta planteada, para lo cual debemos volver a tomar temas inmersos en la organización laboral del teletrabajo y que no son muy tenidos en cuenta en la CGA, ya hablamos de la flexibilizar laboral, de la productividad, de la concertación de objetivos y de concertación en participación de proyectos, estas y otras características del teletrabajo se rompen cuando la entidad exige a sus teletrabajadores estar sentados en sus viviendas, cumpliendo con una condiciones de mobiliario y ergonomía y cumpliendo un horario laboral prácticamente sin despegarse del computador por la exigencia de

estar disponible durante toda su jornada laboral, a esto los mismos funcionarios denominaron “tele cárcel” pues se sentían violentados hasta en el derecho de hacer pausas activas, ir al baño, tomar los refrigerios de mañana y tarde o almorzar en familia, con esto desmotivando a sus funcionarios y provocando en estos que buscaran la manera de conseguir estar conectados pero ausentes del lugar de teletrabajo, de la baja calidad de los productos o el retiro del funcionario del teletrabajo.

Como se mencionó anteriormente sacarle provecho a la flexibilidad laboral inmersa en el teletrabajo con la programación de la jornada de acuerdo a las necesidades del teletrabajador, la cual por su motivación tendrá un mejor resultado; para el caso del mejoramiento de las condiciones ergonómicas, debemos juntar flexibilidad y mejoramiento de la productividad, y mencionar que para aquellas personas que tienen discapacidad o enfermedades que les genere una condición diferente para la movilidad el sitio ideal para teletrabajar es su propio hogar y allí cumplir con la evaluación del puesto de trabajo que realice la CGA y la ARL, pero también hay que decir que para aquellos funcionarios que no tienen estas dificultades y que lo buscan es mejorar su rendimiento y productividad, se puede tener como sede principal de teletrabajo el hogar, pero a su vez tener sitios alternos para teletrabajar que están preparados y condicionados para que personas asistan y puedan laborar desde estos lugares, como es el caso de las bibliotecas, universidades, centros comerciales, restaurantes y cafeterías que brindan este servicio; en países como Estados Unidos es común teletrabajar desde establecimientos como Starbucks y así muchas otras marcas que se planearon para que sus visitantes trabajaran desde estos sitios.

Entonces para el mejoramiento de las condiciones ergonómicas, se deben adelantar visitas en conjunto con la ARL para la evaluación de los lugares de teletrabajo y procurar siempre la mejora de estos sitios, desde la flexibilidad del teletrabajo permitir sitios alternos para la ejecución del teletrabajo, los cuales pueden ser evaluados y aprobados por la ARL, lo importante es la motivación del funcionario para el mejoramiento de su productividad en cuanto a calidad del producto y no descuidar el sistema de riesgos laborales, ni la salud ocupacional del empleado.

CONCLUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer criterios de mejoramiento de la gestión del personal teletrabajador en la Contraloría General de Antioquia, para cumplir con el objetivo se aplicó el tipo de estudio descriptivo y el método de análisis, se tomaron como base material bibliográfico de la entidad y de fuera de esta, y se elaboró y aplicó un cuestionario a los funcionarios teletrabajadores y al personal directivo de la entidad.

Las oportunidades de mejoramiento de la gestión del personal teletrabajador de la Contraloría General de Antioquia en el periodo 2011-2015, son:

✓ **¿Cómo mejorar los instrumentos normativos internos en la implementación del teletrabajo de la CGA?**

Con respecto a las reglamentación que acompañan la implementación del teletrabajo desde el año 2008 el Gobierno Nacional ha venido acompañando esta nueva forma de organización laboral adoptando la normatividad necesaria y justa para su correcto funcionamiento; la CGA la acogió por resolución interna del año 2009, siendo con esto pioneros de la nueva modalidad laboral, en el año 2012 se modifica la normatividad interna, buscando con ella optimizar su actividad.

Para mejorar los instrumentos normativos internos, la CGA debe tener en cuenta la ejecución de las siguientes tareas:

- En este cambio de periodo de Contralor General de Antioquia, el nuevo Contralor debe dar cumplimiento a la normatividad interna (Resolución) que implemento la organización laboral denominada teletrabajo en la CGA, bajo los criterios establecidos en la misma.
- Incluir en su Plan Estratégico Corporativo la modalidad de teletrabajo, como actividad, a la cual podrán acceder de forma voluntaria los funcionarios de las áreas estipuladas en la Resolución, previo el lleno de requisitos y con la cual se busca el mejoramiento de su calidad de vida y el resarcimiento en resultados a la entidad.
- Incluir el teletrabajo como actividad del Proceso Administrativo de Talento Humano, bajo la responsabilidad y administración de la Subdirección Administrativa de la CGA, con objetivos y responsables del buen funcionamiento de esta modalidad laboral en la entidad.
- A pesar de haber mejorado en algunos aspectos la normatividad interna, se propone incluir en la resolución un aparte sobre la manera de realizar de manera efectiva la evaluación, seguimiento y control al personal tele trabajador, esta responsabilidad es directa de los jefes de dependencia en las cuales este el teletrabajo.
- Incluir en la normatividad interna la responsabilidad de los jefes de área de asignar tareas y responsabilidades del proceso al cual están sujetos, las tareas asignadas deberán estar de manera detallada y medible para una mejor evaluación del personal.

✓ **¿Cómo mejorar las herramientas tecnológicas en la implementación del teletrabajo de la CGA?**

La Contraloría General de Antioquia, cuenta para el ejercicio de su labor fiscalizadora con diferentes programas, hardware o software de recolección de información interna y externa y de comunicaciones como: Gestión Transparente, Mercurio, Mejoramiso, Pagina Web, Outlook, Intranet, Correo institucional y Link, los cuales deben estar siendo visitados y consultados por sus funcionarios.

No hay duda que la CGA, ha dotado de los recursos tecnológicos necesarios a sus funcionarios y al personal que opera bajo la modalidad de teletrabajo, sin embargo el aspecto a mejorar en este sentido está en la capacidad y velocidad de los modem 3G con que se logra la conectividad entre los funcionarios y la entidad, hasta ahora no se ha logrado dar solución a este inconveniente de comunicación.

Para mejorar las herramientas tecnológicas se debe hacer reconocimiento total o parcial del costo de un plan de internet fijo que este ubicado en la sede determinada para el teletrabajo, en las mayoría de los casos el hogar, de esta manera se podría poseer la velocidad necesaria para que todos los sistemas actúen como si efectivamente estuvieran en la sede institucional.

✓ **¿Cómo mejorar los soportes administrativos en la implementación del teletrabajo de la CGA?**

Para mejorar los soportes administrativos del teletrabajo en la entidad, hay que:

- Incorporar la modalidad laboral teletrabajo como una actividad dentro del Proceso Administrativo de Talento Humano.
 - Hacer el uso adecuado de las herramientas administrativas entregadas al personal directivo y teletrabajador.
 - Evaluar los beneficios del teletrabajo para la entidad basado en el aumento de la productividad de los funcionarios teletrabajadores y el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, a mayores beneficios, mejores resultados.
 - Evaluar el diseño de planes de trabajo con compromisos e indicadores detallados y que sean medibles.
- ✓ **¿Qué criterios en la personalidad del funcionario son los adecuados para la selección del personal teletrabajador en la CGA?**

La definición de criterios en la personalidad para los funcionarios teletrabajadores de la CGA, no es un tema del que haya información en la entidad, no se ha definido, ni reglamentado un perfil específico del ser apto o no para teletrabajar en la Contraloría General de Antioquia, pero el cual posee gran importancia dados los cambios a los que se verán sometidos tanto la

entidad y el funcionario, esto implica tener la madurez necesaria para entender aspectos tan importantes como la esquematización del trabajo, la comunicación y la interacción social.

La entidad debe identificar el perfil psicológico para el funcionario teletrabajador, algo que en este momento no hay y que se puede hacer con el acompañamiento de profesionales del área de psicología en las cuales se mida el cumplimiento de unas condiciones mínimas en habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos como son la automotivación, la autodisciplina, la iniciativa, la responsabilidad, la organización, el autoaprendizaje, la capacidad de análisis, manejo de las TIC y la comunicación permanente.

✓ **¿Cómo mejorar el control y la asignación del trabajo de los funcionarios teletrabajadores en la CGA?**

La Contraloría General de Antioquia definió en su reglamentación interna cuales dependencias y tareas se podrían realizar mediante la modalidad laboral de teletrabajo; en el ejercicio laboral los profesionales cumplen en un mes con un ciclo el cual es, estar quince de en la entidad sujeto de control (auditoria), los otros quince días los utilizan en la realización del informe de auditoría y la preparación de la nueva visita.

Como resultado de la revisión de documentos, se precisa que la entidad hace control mediante la verificación del cumplimiento de manera cuantitativa, es decir un chuleo con respecto a si realizo la visita y si entrego el informe en el tiempo estimado por el Plan General de Auditorias.

Para mejorar el control de los funcionarios teletrabajadores se considera:

- Que la entidad debe hacer el control desde componentes cualitativos, dado el ejercicio profesional que realizan los empleados para la entidad no debe medirse simplemente con la entrega del informe sino con la calidad que este contenga.
- Flexibilizar la jornada laboral, permitiendo que la programación de esta se organice de acuerdo a las necesidades del teletrabajador, con esto podrían obtenerse mayores beneficios para la entidad como es la realización y entrega de un mejor informe de auditoría por la motivación del funcionario.
- Exigir a los jefes de dependencias, el cumplimiento de la normatividad interna en la cual se les obliga a adelantar el control sobre sus funcionarios teletrabajadores, evaluando la calidad de los productos recibidos.

Para mejorar la asignación de trabajo a los funcionarios teletrabajadores se considera:

- Incluir en el memorando de encargo el plan de acción detallado, claro y medible, y el plan de evaluación detallados responsablemente para el bien de la entidad y del funcionario.
- ✓ **¿Qué tipo de formación académica y laboral deben recibir los funcionarios teletrabajadores en la CGA de parte de la entidad, para lograr que esta modalidad laboral sea exitosa?**

La capacitación que se debe dar a los funcionarios de la CGA, debe estar basada en conocimiento generales de la entidad, funcionamiento del estado, en procesos técnicos, de comunicación, gestión del tiempo, trabajo en equipo, prevención en salud y riesgos laborales, manejo del cambio y competencias para teletrabajar, uso y manejo de herramientas tecnológicas.

✓ **¿Cómo mejorar la productividad de los funcionarios teletrabajadores de la CGA frente a los beneficios de esta modalidad laboral?**

Para mejorar la productividad de los teletrabajadores en la CGA, lo primero es llevar la evaluación de aspectos cuantitativos a aspectos cualitativos dado el ejercicio profesional de sus empleados y el producto esperado, refiriéndome a un informe de auditoría construido y presentado con altos estándares de calidad.

Lo segundo es hacer uso de la flexibilidad laboral inmersa en el teletrabajo que permite ajustar el horario laboral a las necesidades personales del teletrabajador, comprometido con la entidad y entregando productos con calidad resultado de una muy buena auditoria o de un proceso de responsabilidad fiscal bien estudiado, analizado y cumpliendo con los términos y normas de cada caso.

En tercer lugar, exigir la medición por parte de los jefes de dependencia de la calidad de producto recibido por el funcionario teletrabajador.

✓ **¿Cómo mejorar las condiciones ergonómicas en las cuales desarrollan su trabajo los funcionarios teletrabajadores de la CGA?**

Con respecto al mejoramiento de las condiciones ergonómicas, se deben adelantar visitas en conjunto con la ARL para la evaluación de los lugares de teletrabajo y procurar siempre la mejora de estos sitios, desde la flexibilidad del teletrabajo permitir sitios alternos para la ejecución del teletrabajo, los cuales pueden ser evaluados y aprobados por la ARL, que brinden la motivación al funcionario para el mejoramiento de su productividad en cuanto a calidad del producto, no descuidar el sistema de riesgos laborales, ni la salud ocupacional del empleado, por último tener en cuenta que el sitio de teletrabajo debe ser un sitio cómodo para el funcionario, contar con los elementos necesarios para el desempeño de su labor, que brinde seguridad y que le proporcione ese sentimiento de que está trabajando para la CGA, ligado a un mobiliario adecuado que cumpla con los principios de la ergonomía y la funcionalidad.

✓ **Descripción de limitaciones de la investigación.**

La presente investigación se elaboró en la Contraloría General de Antioquia, a quienes les aplica su contenido, puede ser referente para entidades de control del orden municipal, departamental y nacional y como fuente de consulta para todas las entidades públicas del país, dado su contenido.

Las limitaciones dadas en la realización de la investigación fueron, el bajo interés de los beneficiarios del programa para dar a conocer sus experiencias personales como teletrabajadores

en la realización de esta, no se pudo realizar visitas a los lugares de teletrabajo para conocer el entorno, la familia y poder acceder a mayor información para la investigación, la voluntad de algunos jefes de área y de la contralora general para fortalecer o desmontar el teletrabajo de acuerdo a intereses de la alta dirección.

✓ **Recomendaciones para investigaciones futuras.**

- Frente al tema de los perfiles psicológicos de los teletrabajadores, se recomienda adelantar en el futuro una investigación sobre los diferentes tipos de perfiles de los funcionarios vinculados a la administración pública y cuál es el perfil psicológico de un funcionario apto para teletrabajo.
- En el futuro, adelantar una investigación con la cual se identifique los mecanismos de evaluación y control cuantitativos y cualitativos de los beneficios reales del teletrabajo para la entidad y para el funcionario.
- Realizar en el futuro una investigación sobre los sitios aptos para el teletrabajo en la ciudad de Medellín, diferente a los hogares de los teletrabajadores.

✓ **Posibles aplicaciones prácticas.**

La presente investigación es posible aplicarla a la Contraloría General de Antioquia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acevedo, J. (2012). *La fiscalización del correo electrónico institucional asignando a los trabajadores frente a los derechos laborales y constitucionales en Colombia*. Universidad Libre de Barranquilla. *Justicia Juris*. 8 (2): 56-66.

Antonorsi, M. (1999). *Guía práctica de la empresa competitiva*. Centro de Artes integradas. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Arango, L. (2012). Contraloría General de Antioquia. ¡Juntos por la Transparencia de lo público!. Contraloría General de Antioquia.

Blanco, L. *Notas para un curso sobre inteligencia artificial*. La Habana: Universidad de La Habana, 1998.

Bonnet, L. ICESI. *La Gerencia Del Talento Humano En El Siglo XXI*. 1999. Pg 37-43.

Bonilla, C., y Romero, Y. (2014). *El teletrabajo, una precisión conceptual*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Enfermería. Especialización salud y seguridad en el trabajo.

Caamaño R E (2010).

Cal Luigi (2013). *Experiencias de teletrabajo en Europa y el punto de vista de los actores*. Director Oficina OIT para Italia y San Marino (Roma).

Calderón, G (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia). 19 (31): 9-55.

Camacho, R., y Higueta, D. (2013). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético*. Universidad del Norte. Pensamiento & Gestión. (35): 87-118.

Caamaño, E. (2011). *La armonización de Responsabilidades laborales y familiares: un nuevo fin para el derecho del trabajo*. Revista del magíster y doctorado en derecho (4). Universidad de Chile. Santiago de Chile, 133-144.

Casanova, C. (2009). *El rol de los sistemas de información en la gestión del conocimiento en las empresas*. Pragmática Consultores. Petrotecnia. 40-52.

Castillo, E. (2010). *Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones*. Fundación Universitaria Católica del Norte. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. (31): 1-5.

Cataño, S., y Gómez, N. (2014). *El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo*. Universidad CES. CES Salud Pública. (5): 82-91.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* Editorial Mc Graw Hill. (5).
Noviembre de 1999.

_____. *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill.

Da silva, A (2014). *Flexibilidad y teletrabajo: un estudio bibliometrico sobre la producción científica*. *Perspectivas em Ciencia da Informacao*. 19 (2): 159-173.

De La Camara, C. *El teletrabajo, un indicador de cambio en el mercado de trabajo*. Cuaderno de relaciones laborales. Universidad de Barcelona. Barcelona.

Díaz, E. (2005). *Gerencia pública del trabajo y crecimiento del empleo independiente*. Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*. 10 (29): 26-39.

Djamil Tony Kahale Carrillo. Universidad de Salamanca. *Teletrabajo: Regulación jurídico-laboral*. 2003.

García, E., Guevara, E., y Mella, L. (2008). *Calidad de vida laboral de tele trabajadores, en entornos de trabajo que utilizan las tecnologías de información y la comunicación en la República Dominicana, en el año 2007*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. 33 (3): 442-461.

Hernández, R., Silvestre, K., Añez, S., y Joel, C. (2007). *Los sistemas de información como elemento estratégico de la formación gerencial*. Revista Negotium. Ciencias Gerenciales. 3 (7): 5-20.

Jiménez, Á. (2012). *Políticas de teletrabajo en América Latina*. Doctorado en Sistemas y Ambientes Educativos.

Krauss, I., y Palacios, V. (2002). *El teletrabajo en las organizaciones modernas: análisis del impacto del teletrabajo desde el punto de vista del individuo y de la administración del recurso humano*. Economía y Administración, 58. 45-71.

Kevin Daniels, David Lemond and Peter Standen. Publicado por Thomson Learning, *Managing Telework*. 31.

Lenguita, P. (2010). *Las relaciones de teletrabajo: entre la protección y la reforma*. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco. Argumentos. 23 (64): 245-263.

Ley 1221 del 16 de julio 2008. “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones”. Congreso de la Republica. Diario Oficial 47052 de julio 16 de 2008.

Luis, P. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*, edición 7, Ed. Días Santos.

Martínez, A., Pérez, M., De Luis, P., y Vela, M. (2003). *Análisis del impacto del teletrabajo en el medioambiente urbano. Boletín Económico de ICE (2753). DEL 6 AL 12 DE Enero.*

Martínez S Ángel et al. Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultado de la empresa. *Management*. Vol. 12. No. 1. 2009. [En línea]. Disponible en: <http://www.cairn.info/revue-management-2009-1-page-52.htm>

MinTic (2012). Libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia –Versión 3.0-.

Nieves, Y., y León, M. (2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. ACIMED. 9(2):121-186.*

O'Brien, J. (2002). *Sistemas de información gerencial*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Ortegón E., Pacheco, F., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de proyectos y programación de inversiones Santiago de Chile.

Pérez, C. (2010). *El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?*. Universidad Oberta de Catalunya. *Revista de Internet, Derecho y Política (IDP: (11): (Fecha de consulta: 26/03/2015).*

Pires, D. (2014). *Teletrabajo en Brasil. Reflexiones sobre la protección de la salud del trabajador frente a la isonomía del trabajo presencial*. Universidad de los Andes. Facultad de Derecho. Revista de Derecho, Comunicaciones y Nuevas Tecnologías. (12): 1-20.

Prieto, A., y Martínez, M. (2004). *Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas*. Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales. 10 (2): 322-337

Rovira, S., y Stumpo, G. (2013). *Entre mitos y realidades. TIC, política pública y desarrollo productivo en América Latina*. @LIS 2 – UNION EUROPEA, CEPAL y ONU. Naciones Unidas. Santiago de Chile.

Salazar, C. (2013). *Conceptos, recomendaciones y pasos para comenzar a teletrabajar*. Colombia Digital. Teletrabajo en Iberoamérica. Referencias y Recomendaciones. v2. Pág 5-25.

Sánchez, M. (2012). *Un acercamiento a la medición del trabajo: Evidencia de algunos países de América Latina*. Proyecto: Dialogo político inclusivo e intercambio de experiencias del programa Alianza para la Sociedad de la información. CEPAL, ONU y Unión Europea. Santiago de Chile.

Saroka, H. (2002). *Sistemas de Información en la era Digital*. Fundación OSDE y la Universidad Nacional de San Martín. Impreso en Argentina.

Simón, C. (2011). *Entornos globales, tecnología y nuevos modelos de gestión de personas*. ICE.

La nueva Geografía de la Internacionalización. (859):83-94.

Tejada, A. (2003). “*Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*”. Universidad del Norte. 115-133.

(Cano, 2005). Monserrat Gómez y Jose I. Barredo Cano: *Sistemas de información geográfica y evaluación multicriterio en la ordenación del territorio* Ed. RA-MA, 2005, segunda edición, MADRID.