

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

GRADO EN DERECHO



TRABAJO FIN DE GRADO

Curso 2021-2022

Título: El teletrabajo en el sector público y su evaluación del
desempeño

Alumna: María Yolanda Pascual Cases

Tutora: Dña. Mercedes Sánchez Castillo

Profesora Titular de Universidad
Área Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social

ÍNDICE

ABREVIATURAS	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. CONCEPTO DE TELETRABAJO Y SU MARCO JURÍDICO NORMATIVO.	11
1. Concepto de teletrabajo	11
1.1 La digitalización y su impacto en el teletrabajo	13
1.2 Informe sobre el teletrabajo en España 2021	14
2. Marco jurídico normativo	21
2.1 Marco normativo europeo e internacional	21
2.2 Marco normativo estatal	22
CAPÍTULO II. EFECTOS DEL TELETRABAJO SOBRE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN	27
1. Efectos positivos y ventajas del teletrabajo	28
2. Efectos negativos y desventajas del teletrabajo	34
CAPÍTULO III. EL TELETRABAJO: SU IMPLANTACIÓN EN DISTINTOS ÁMBITOS DEL SECTOR PÚBLICO	36
1. La incipiente regulación del teletrabajo en la administración autonómica	36
2. Programas piloto de implementación en las Universidades Españolas	42
CAPÍTULO IV. REGULACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	45
1. Ámbito normativo	45
2. Ámbito de aplicación	48
2.1 Requisitos y condiciones. Criterios personales o profesionales	49
y técnicos	49
2.2 Normativa del teletrabajo del personal de administración y servicios de la UMH	53
2.3 Aspectos diferenciadores de la normativa del Teletrabajo para el PAS de la UMH y valoración crítica	54
CAPÍTULO V. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	57
1. La evaluación del desempeño. Cuestiones generales	57

1.1	Concepto de la Evaluación del Desempeño.....	57
1.2	Factores relevantes para aumentar el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño	64
1.3	Características de la Evaluación del Desempeño	66
1.4	Requisitos de la Evaluación del Desempeño.....	67
CAPÍTULO VI. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: EL MOTOR DEL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN.		69
1.	El paso de la eficacia a la eficiencia	69
2.	Ventajas de la evaluación del desempeño en el empleo público	71
3.	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	74
CAPÍTULO VII. EL TELETRABAJADO Y EL RETO DE SU EVALUACION DEL DESEMPEÑO		75
1.	La evaluación del desempeño en el teletrabajo	75
2.	La evaluación del desempeño en la persona teletrabajadora	78
2.1	Proceso de la evaluación del desempeño.....	79
2.2	Recomendaciones de mejora en cumplimiento de objetivos y la mejora del rendimiento	85
CAPÍTULO VIII. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE. UN MODELO EN PLENO FUNCIONAMIENTO.		87
1.	La evaluación del desempeño en la Universidad Miguel Hernández de Elche.	
	Cuestiones Generales.....	87
1.1	Estructura de la evaluación del desempeño	89
1.2	Intervinientes en la evaluación del desempeño	90
1.3	Factores previos.....	90
1.4	Fases de la evaluación del desempeño.	92
1.5	Su puesta en marcha y singladura.....	92
2.	El modelo de evaluación del desempeño en la actualidad.....	96
3.	La carrera profesional horizontal.....	100
4.	La formación y la transferencia del conocimiento	103
4.1	El plan de formación del personal de administración y servicios	103
4.2	Objetivos y destinatarios del plan de formación	104
4.3	Tipología de los cursos y valoración de la formación.	105

CAPÍTULO IX. INFORME ESTADÍSTICO DE LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CORRESPONDIENTE A ANUALIDAD 2020.	107
1. Resultados.....	107
1.1 Análisis global	107
1.2 Componentes. Competencias y Objetivos	108
1.2.a) Análisis por competencias curriculares y no curriculares	109
1.2.b) Análisis por objetivos	112
1.3 Evolución de la puntuación total	112
1.4 Descripción por perfil competencial.....	113
1.5 Conclusiones del informe de la evaluación del desempeño	114
CAPÍTULO X. PROPUESTAS DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA PERSONA TELETRABAJADORA EN LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	115
1. Sistemática aplicada por la Universidad Miguel Hernández de Elche en su implementación. Seguimiento de las actuaciones realizadas	115
CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFÍA.	121

Resumen: El propósito de este trabajo de fin de grado es realizar una aproximación al análisis de la reinención del modelo de trabajo en el sector público tal y como lo conocemos tradicionalmente, impulsada, a nivel global, por la crisis que generó la pandemia de la Covid 19, que ha dado un inusitado protagonismo a esa fórmula casi desconocida o poco desarrollada en nuestro país a la que familiarmente conocemos con el nombre de teletrabajo. Fórmula, que, por otra parte, ha permitido dar continuidad a muchas actividades que, por no haber sido en su momento consideradas como esenciales, no admitían el desarrollo de un trabajo presencial y que ha producido y seguirá produciendo cambios importantes en la forma de relacionarnos y de trabajar.

El modelo de teletrabajo va unido indefectiblemente al cambio en la gestión organizacional y de personal, a la transformación del mundo digital y tecnológico y a la modernización a la que se ve abocado el sector público y que sin duda reporta beneficios importantes en la conciliación de la vida personal, laboral y familiar, en el ahorro del tiempo, en la productividad y en la orientación hacia los resultados. En definitiva, ventajas tanto para la Administración como para sus empleados.

En este trabajo se tratará de ofrecer un análisis de la estructura y concepto del teletrabajo, su marco jurídico normativo, sus ventajas y desventajas, su impacto en la productividad y el rendimiento, sus efectos, así como su regulación en la Universidad Miguel Hernández de Elche.

Así mismo, la búsqueda de la calidad y la excelencia por parte de las Administraciones Públicas en el servicio público que prestan sus empleados de forma presencial debe proyectarse igualmente en la persona teletrabajadora. A tal fin, el EBEP ha proporcionado una importante herramienta: la evaluación del desempeño de sus empleados y empleadas, con el objetivo de mejorar la gestión y conducirla hacia una Administración de calidad, eficiente, moderna y cercana a la ciudadanía.

La evaluación del desempeño constituye una parte esencial de este trabajo. Se abordará su objetivo, sus requisitos, características, ventajas o retos entre otros epígrafes y con especial acento en su implementación en la Universidad Miguel Hernández. A día de hoy, la UMH no cuenta con una regulación específica que recoja a la persona teletrabajadora en nuestra normativa, utilizando, hasta que no se regule normativamente, los mismos criterios que los establecidos para el personal en régimen presencial.

La no presencialidad no debe ser sinónimo de dejadez, desidia, lentitud o retardo en la gestión. Todo ello debe medirse y evaluarse mediante un sistema adecuado y utilizar la retroalimentación a la hora de adoptar decisiones que afecten al funcionamiento de los servicios que permitan adoptar medidas que ayuden a coordinar las políticas públicas y la adecuada planificación estratégica que debe llevar a cabo la Administración.

En este trabajo se ha centrado en la asignatura adscrita al área de derecho del trabajo y quizá también, dado el carácter procedimental de la EVD, en el área de derecho administrativo, materias directamente relacionadas con la temática desarrollada a largo de todas estas páginas.

Palabras clave: Teletrabajo, teletrabajador, trabajo a distancia, evaluación del desempeño, empleado público, universidad Covid – 19.

Abstract: The purpose of this end-of-degree project is to carry out an approach to the analysis of the reinvention of the model work in the public sector as we traditionally know it, driven, at a global level, by the crisis generated by the coronavirus pandemic. Covid 19, which has given unusual prominence to that formula that is largely unknown or underdeveloped in our country, which is familiarly known by the name of teleworking. Formula, which, on the other hand, has allowed the continuity of many activities that, because they were not considered essential at the time, did not allow the development of face-to-face work and that has produced and will continue to produce important changes in the way of relating to each other and how to work.

The teleworking model is inevitably linked to the change in organizational and personnel management, to the transformation of the digital and technological world and to the modernization to which the public sector is headed and which undoubtedly brings important benefits in the conciliation of life. personal, work and family, in saving time, in productivity, in orientation towards results. In short, advantages for both the Administration and its employees.

This paper will try to offer an analysis of the structure and concept of teleworking, its regulatory legal framework, its advantages and disadvantages, its impact on

productivity and performance, its effects, as well as its regulation at the Miguel Hernández University of Elche.

Likewise, the search for quality and excellence by Public Administrations in the public service provided by their employees in person must also be projected on the person of the teleworker and the teleworker. For this purpose, the EBEP has provided an important tool: the evaluation of the performance of its employees, with the aim of improving management and leading it towards a quality, efficient, modern Administration that is close to the citizen.

Performance appraisal is an essential part of this work. Its objective, its requirements, characteristics, advantages or challenges will be addressed among other headings and with special emphasis on its implementation at the Miguel Hernández University. To date, we do not have a specific regulation that includes the teleworker in our regulations, using, until it is regulated, the same criteria as those established for personnel in a face-to-face regime.

Non-attendance should not be synonymous with carelessness, apathy, slowness or delay in management. All of this must be measured and evaluated by means of an adequate system and feedback must be used by adopting decisions that affect the functioning of the services that allow the adoption of measures that help coordinate public policies and the adequate strategic planning that the Administration must carry out.

This work has focused on the subject assigned to the area of labor law and perhaps also, given the procedural nature of the EVD, in the area of administrative law, subjects directly related to the theme developed throughout all these pages.

Keywords: Teleworking; teleworker, distance work, performance evaluation, public employee; university, Covid - 19

ABREVIATURAS

AA.PP.	Administraciones Públicas
AGE	Administración General del Estado
AINC	Acuerdo Inter Confederal para la Negociación Colectiva
AMET	Acuerdo Marco Europeo del Teletrabajo
BOE	Boletín Oficial del Estado
CC.AA.	Comunidades Autónomas
CE	Constitución Española
CEEP	Centro Europeo de Empresa Pública
CES	Conferencia Europea de Sindicatos
CESE	Comité Económico y Social Europeo
CRUE	Conferencia de Rectores Universidades Españolas
DRAE	Diccionario de la Real Académica de Lengua Española
EEMM	Estados Miembros
ET	Estatuto de los Trabajadores
EVD	Evaluación del Desempeño
EVT	Escritorios Virtuales para el Teletrabajo
MAP	Ministerio de Administraciones Públicas
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PAS	Personal de Administración y Servicios
RDL	Real Decreto Legislativo
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TREBEP	Real Decreto Legislativo 5/2015, Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público
TS	Tribunal Supremo
UE	Unión Europea
UEAPME	Unión Europea del Artesanado y de Pequeña y Mediana Empresa
UMCE	Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa
UMH	Universidad Miguel Hernández de Elche

INTRODUCCIÓN

El Comité Económico y Social Europeo (en adelante CESE)¹, conviene que, en el contexto de la crisis provocada por la pandemia de Covid-19, el teletrabajo ha contribuido a sostener el funcionamiento de la economía y a mantener la protección del empleo en los estados miembros (en adelante EE.MM) conteniendo y limitando la pérdida de actividad.

Varios millones de personas teletrabajadoras en Europa (Eurofound estima que alrededor de un 40%) comenzaron a trabajar desde casa. Si bien es cierto que esta modalidad de trabajo estaba menos presente en Europa que en Estados Unidos o Japón.

El impulso o la aceleración que la Covid-19 ha brindado al teletrabajo ha sido decisivo, siendo, en un momento determinado, del todo insustituible para luchar contra la pandemia, lo que supuso que, no solo empresas o instituciones, sino también personas teletrabajadoras en particular y la sociedad en general hayan tenido que enfrentarse a retos y desafíos de gran envergadura.

El informe de la CESE considera necesario el diálogo social y la negociación colectiva entre los EE.MM, a fin de definir las reglas y los procesos adecuados a cada Estado y a la situación concreta de cada sector de actividad.

Igualmente, incide en la necesidad de hallar soluciones que tengan en cuenta la transición económica hacia la digitalización, un desarrollo más sostenible y la disminución de las desigualdades existentes. Así mismo, recomienda la supervisión de los acuerdos de 2002 sobre el teletrabajo y 2020 sobre la digitalización, con el objetivo de adecuarlo a la normativa de la UE existente en esta materia, elaborando una base normativa que recoja la experiencia proporcionada por la pandemia y donde se plasmen los aspectos positivos del teletrabajo con especial hincapié en la protección de los derechos fundamentales de las personas trabajadoras, poniendo la mira en puntos tan sensibles como la organización del tiempo de trabajo, los riesgos para la salud y la seguridad laboral, la conciliación entre la vida personal y profesional, el derecho a la desconexión y la preservación de los derechos laborales en el marco del teletrabajo,

¹ Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre “Los retos del teletrabajo: organización de la jornada de trabajo, equilibrio entre vida privada y vida laboral y derecho a desconectar:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020AE5278&from=ES>

donde se disfrute de los mismos derechos individuales y colectivos que las personas trabajadoras en régimen de presencialidad.

Añade la necesidad de que los EE.MM transpongan adecuadamente y, por supuesto, apliquen la directiva relativa a la conciliación de la vida profesional y la vida privada; que se definan con claridad cuestiones tan importantes como lo relativo a los equipos, las responsabilidades y los costes inherentes a esta nueva forma de encarar el trabajo, considerando que el personal empresario es responsable, no solo de los suministros, instalaciones y mantenimiento necesario de los equipos en teletrabajo sino también de los costes ligados al mismo.

Como último considerando, el Dictamen se centra en la necesidad de que la Comisión Europea, la Organización Internacional del trabajo (en adelante OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OCDE) deben iniciar un proceso “conjunto” a partir de los estudios realizados sobre las consecuencias del teletrabajo, con el propósito de que la OIT elabore un convenio sobre esta modalidad de trabajo y en el que se prevean unas condiciones de teletrabajo dignas.

Lo cierto es que esta forma de trabajo está adquiriendo un importante auge frente a la tradicional forma de organización del mismo, lo que trae causa, sin duda, de prácticas novedosas y más maleables que propician cambios organizativos en las empresas y vigoriza la formación y empleabilidad de las personas trabajadoras.

La aplicación del teletrabajo trae consigo algunos desafíos no exentos de importancia relacionados con el personal empleado, los que, además de disponer, entre otros, de un espacio físico adecuado donde desempeñarlo, nos encontramos con el reto de la medición, de la valoración de su rendimiento. Las entidades apuestan por determinar objetivos realistas y vinculados con los propósitos de esta, por la claridad en la evaluación y por el feedback necesario para poder gratificar o compensar en función de lo alcanzado.

Por lo tanto, las instituciones deben tener como prioridad, teniendo en cuenta esta modalidad de trabajo, la formación de sus efectivos en el mundo de las competencias transversales, máxime cuando es necesario darles un tratamiento adaptado o focalizado a las habilidades digitales.

Hablar de teletrabajo es hablar de gestión de personas, un área que ha sufrido, en poco tiempo, muchos cambios. Estas transformaciones lo que buscan sobre todo es la calidad y la productividad. Una organización no es ni más ni menos que un conjunto de personas y su evaluación constituye uno de los desafíos con los que se va a encontrar la institución que busque la excelencia y uno de los procesos principales a implementar para la gestión del capital humano. El hándicap pasa por localizar aquellas características del teletrabajo que pueden afectar a concretos aspectos de la evaluación del desempeño y, consecuentemente, dar soluciones a ello. Se hace necesario, por lo tanto, saber cómo se va a evaluar a las personas teletrabajadoras, lo que va a permitir conocer las ventajas y desventajas de esta nueva metodología, sin olvidar la válida información que su valoración aporta a la institución que lo ha implementado.

Por otro lado, permite conocer si el desempeño de las personas teletrabajadoras, durante su jornada de trabajo, es la que la institución desea, si su expectativa de rendimiento es la que se espera. Ofrece una incalculable información que va a permitir que la institución, de forma veraz y objetiva, conozca si esta metodología es la adecuada para la consecución de sus fines y el cumplimiento de su misión.

La evaluación del desempeño debe ser considerada como una ventaja para el personal empleado. Una evaluación bien realizada, supone una oportunidad enormemente importante que puede modificar comportamientos individuales, de equipo o colectivos, suponiendo una mejora a nivel profesional y personal. Este proceso nos ayuda a entrar en contacto con todas aquellas fortalezas que quien son evaluados/as tienen y que invitan a construir o desarrollar nuevos talentos. Manifiesta, igualmente, aquellas acciones que pueden ponerse en marcha, eliminando aquellos aspectos que no posibilitan realizar un trabajo eficiente.

En definitiva, la EVD es una herramienta que va a permitir mejorar los resultados de los recursos humanos de una institución, de ahí su importancia y, el posterior análisis de los datos por ella ofrecidos, será útil en la medida que se tomen decisiones de acuerdo con esos resultados.

CAPÍTULO I. CONCEPTO DE TELETRABAJO Y SU MARCO JURÍDICO NORMATIVO.

1. Concepto de teletrabajo.

La fuerza con la que irrumpió la pandemia de la Covid-19 y el confinamiento forzoso, propició un incremento espectacular del teletrabajo, no solo en España sino en el mundo entero; si bien es cierto, que algo de presencia tenía, aunque más bien escasa o poco desarrollada.

El Real Decreto 28/2020, de 22 de septiembre, sustituido tácitamente por la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, en su exposición de motivos recoge que,

“la crisis sanitaria ha hecho que el trabajo a distancia se mostrara como el mecanismo más eficaz para asegurar el mantenimiento de la actividad durante la pandemia y para garantizar la prevención frente al contagio. Durante la crisis sanitaria no solo se ha reforzado la tendencia a la normalización del trabajo a distancia que ya se anticipaba con anterioridad a la misma, sino que incluso su utilización se ha llegado a configurar como preferente”.

Una de las acepciones más extendidas de “teletrabajo”, es la que ofrece el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (en adelante DRAE²). Según el cual el teletrabajo es *“trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa, utilizando las redes de telecomunicación, con las cargas laborales asignadas”.*

De esta definición se pueden extraer tres elementos esenciales que deben concurrir:

1. La realización del trabajo fuera de la empresa y, por asimilación, se hace extensivo a la Administración Pública.
2. La necesaria presencia de redes de telecomunicación.
3. El cumplimiento de las cargas laborales asignadas.

De las tres notas definatorias del concepto de teletrabajo, el lugar donde se puede realizar esta modalidad de trabajo es la más abierta pues no se circunscribe exclusivamente al domicilio de la persona trabajadora, sino que se trata de un concepto amplio que puede englobar diferentes entornos ajenos a la empresa.

² Definición dada por la RAE al término teletrabajo.
<https://dle.rae.es/teletrabajo>

De hecho, las normas administrativas no hacen referencia al domicilio particular como lugar donde se desempeña esta actividad en la Administración Pública y sí al trabajo fuera de las dependencias administrativas o lugares análogos para identificar el enclave donde se ejercita el mismo.

En 2003, los indicadores estadísticos comparativos de la sociedad de la información (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society, SIBIS)³, definió cuatro categorías desde donde ejercitar el teletrabajo:

- 1.- Teletrabajo desde el domicilio.
- 2.- Teletrabajo móvil.
- 3.- Teletrabajo por cuenta propia desde pequeñas oficinas situadas o no en el domicilio.
- 4.- Teletrabajo realizado desde instalaciones compartidas, como coworking.

Del mismo modo, el Real Decreto 28/2020, de 22 de septiembre, sustituido por la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, en su art. 2, recoge diferentes modalidades de trabajo en función del lugar de prestación de los servicios:

“Trabajo a distancia” como la forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual, está se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por ésta, durante toda su jornada laboral o parte de ella, con carácter regular.

“Teletrabajo” como aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.

“Trabajo presencial” aquel que se presta en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa.

La nota característica de esta nueva modalidad pone su acento, sin duda, en esa potestad que tiene la persona teletrabajadora de elegir el enclave donde desarrollar su actividad laboral, a través de medios informáticos, telemáticos y/o de telecomunicación, a diferencia de lo que sucede con el trabajo llevado a cabo de manera presencial.

³ OIT (2020b), “Telework in the 21st Century. An Evolutionary Perspective”. The ILO Future of Work series. Edited by Jon C. Messenger.

Capítulo: “Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective”.

<https://www-randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/07/RANDSTAD-Informe-Research-Teletrabajo.pdf>

A nivel comunitario, el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (en adelante AMET)⁴, entiende el teletrabajo como un medio para modernizar la organización del trabajo para empresas y organizaciones de servicios públicos y dar una mayor autonomía en la realización de sus tareas a las personas trabajadoras.

A nivel internacional, suele haber coincidencia en su definición siendo, en líneas generales, una categoría de trabajo a distancia, en el que se emplean dispositivos electrónicos personales como elemento fundamental para el desempeño del trabajo (OIT 2020)⁵.

Por su parte, el Dictamen de la CESE, en su art. 2.3, utiliza el término de teletrabajo para referirse a “*la actividad profesional realizada a distancia por los trabajadores fuera de las instalaciones de la empresa y por medio de las TIC’s*”.

Vemos que el punto de unión en las distintas definiciones o acepciones del término “teletrabajo” confluyen principalmente, en el lugar o enclave donde se lleva a cabo el mismo y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, como sus aspectos esenciales.

1.1 La digitalización y su impacto en el teletrabajo.

En la aparición de esta nueva modalidad trabajo ha tenido una influencia decisiva la digitalización. Según el prof. W. Sanguineti⁶, hay dos tipos de cambios, de orden tecnológico, que han incidido muy especialmente en el teletrabajo y que están asociados a esa digitalización.

En primer lugar, la economía y el exponencial desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que han hecho posible que el trabajo, esa prestación laboral y la organización de éste, pueda realizarse utilizando ordenadores portátiles e inalámbricos o envío de datos on-line, entre otros muchos, influyendo, de forma notable, en el concepto tradicional de trabajo.

Esto ha desembocado en que, cada vez más, las tareas se puedan realizar virtualmente, con el apoyo y utilización de estas herramientas digitales, siempre sobre

⁴ Real Decreto-Ley 8/2020, de 22 de septiembre, sustituido tácitamente por la Ley 10/2021, de 9 de julio de trabajo a distancia. Preámbulo.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10>

⁵ OIT, Convenio n.º 177 y Recomendación n.º 184, el trabajo a domicilio: modalidad que se produce cuando se realiza la actividad laboral en el domicilio de la persona trabajadora o en otro local que esta escoja, distinto de los locales de trabajo de la empresa, a cambio de una remuneración y con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones de la misma.

⁶ W. Sanguineti Raymond. “Teletrabajo y tecnologías digitales en la nueva ley de trabajo a distancia”, en J. Baz Rodríguez (Director), Los nuevos derechos digitales de las personas trabajadoras en España, Wolters Kluwer, Madrid, 2021, págs. 227-66.

la base de que hay determinadas funciones que, por su naturaleza, siguen requiriendo cierta presencialidad, a lo que debemos unir que estas puedan desarrollarse desde cualquier lugar y en cualquier momento, canalizado desde sistemas que permiten la transmisión de los datos sin que por ello podamos hablar de un menoscabo en su efectividad o que suponga un incremento en los costes.

Para este autor, *“las fronteras entre el trabajo presencial y el desarrollado a distancia se difuminan como consecuencia de esa intercambiabilidad ante ambos. El trabajo ya no es solo total o parcialmente a distancia, prestado de forma alternativa o indistinta en el interior o en el exterior de la propia institución”*⁷. Un cambio de paradigma en la modalidad de la prestación del servicio que bien era desconocida o en caso de serlo, muy poco practicada.

El segundo cambio significativo de este impulso del teletrabajo para el prof. Sanguinetti, viene de la mano de avances en las estrategias empresariales y los usos sociales, caracterizado por esa fluidez para fijar el espacio y el lugar donde llevar a cabo el desarrollo del trabajo. Considera que se abre paso así a la adaptabilidad de esas estrategias y usos sociales en conjunción con las necesidades de cada momento, donde la organización del trabajo depende menos de la presencialidad y más de una asignación de tareas flexibles que vayan en consonancia con los objetivos o resultados.

Este segundo aspecto recoge la esencia de la cultura organizativa que se cimenta sobre la corresponsabilidad. Por un lado, encontramos a las personas trabajadoras y su compromiso en el cumplimiento de sus objetivos y, por otro a las instituciones, y unas estrategias de gestión, que, sin duda alguna, deben germinar desde el concepto y la asunción de unas relaciones que se fundamenten y se basen en la confianza y sobre todo de colaboración.

1.2 Informe sobre el teletrabajo en España 2021.

En este apartado se muestra una panorámica de la evolución del teletrabajo, desde sus inicios hasta el momento actual. (Informe Randstad⁸).

La crisis del Covid-19 marca el antes y el después del teletrabajo. La pandemia ha generado, en 2020, un fuerte incremento de esta nueva modalidad. Según la encuesta

⁷ W. Sanguinetti Raymond. “Teletrabajo y tecnologías digitales en la nueva ley de trabajo a distancia”, en J. Baz Rodríguez (Director), Los nuevos derechos digitales de las personas trabajadoras en España, Wolters Kluwer, Madrid, 2021, págs. 227-66.

⁸ Informe Research-Teletrabajo. Randstad

<https://www.randstadresearch.es/informe-teletrabajo-en-espana-2021/>

de población activa, el porcentaje de personas ocupadas que trabajan fuera del puesto de trabajo ha aumentado del 4,8% en 2019 al 16,2% en el segundo semestre de 2020.

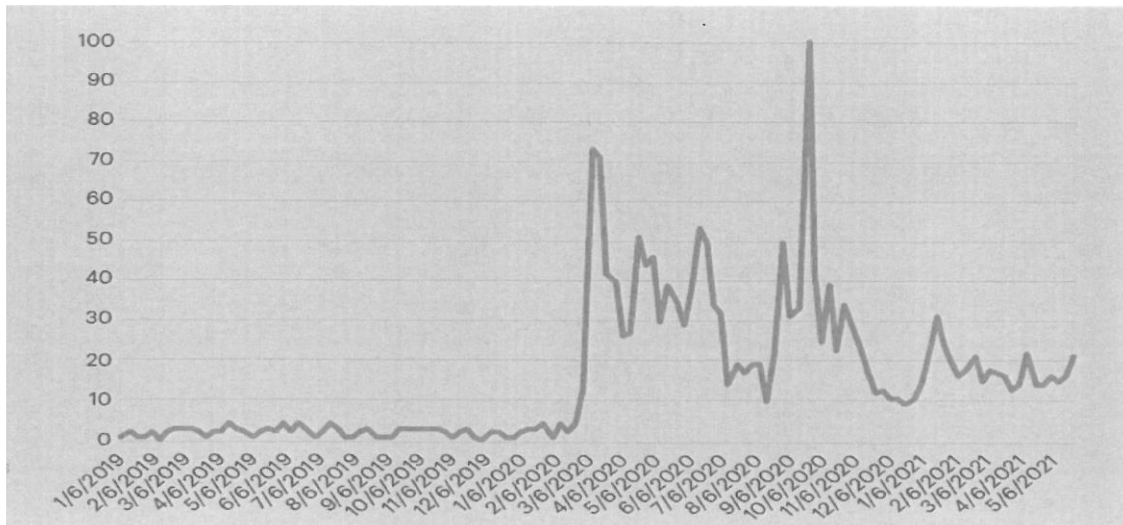


Gráfico 1. Fuente: Google Trends.

A continuación, vemos la evolución del teletrabajo desde 2006 hasta el primer trimestre de 2021. Se observa que el crecimiento se mantiene de forma constante entre un 3% a un 4,8% durante los 14 años anteriores y, sin embargo, parece que tendencialmente, despega de forma creciente, lo que parece apuntar a una consolidación del teletrabajo, aunque no podemos olvidar que el mismo viene impulsado por la tercera ola de la Covid-19.

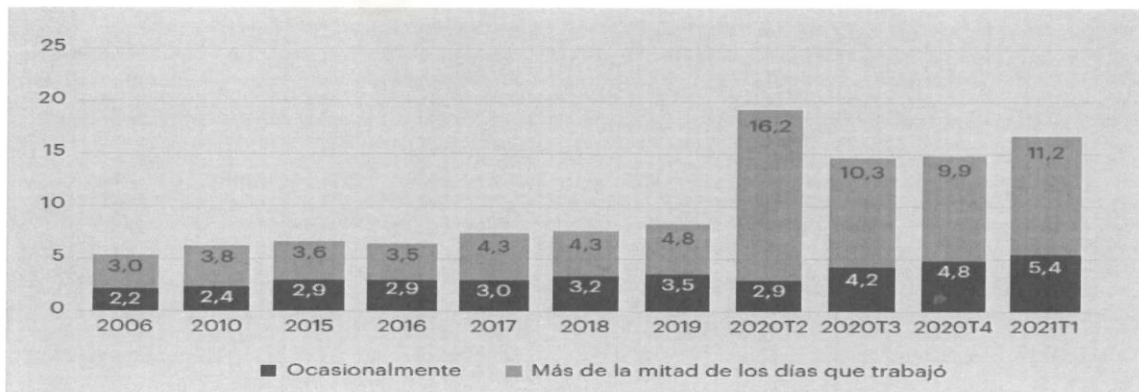


Gráfico 2. Fuente: Encuesta de Población Activa. INE. Nota: En el gráfico se excluyen las categorías de los/as trabajadores/as que trabajan desde su domicilio "ningún día" o "no sabe".

En cuanto al perfil de la persona teletrabajadora, por sexos, se aprecia una mayor frecuencia en las mujeres, aunque como se observa en el siguiente gráfico, antes de la pandemia, era algo mayor entre los hombres.

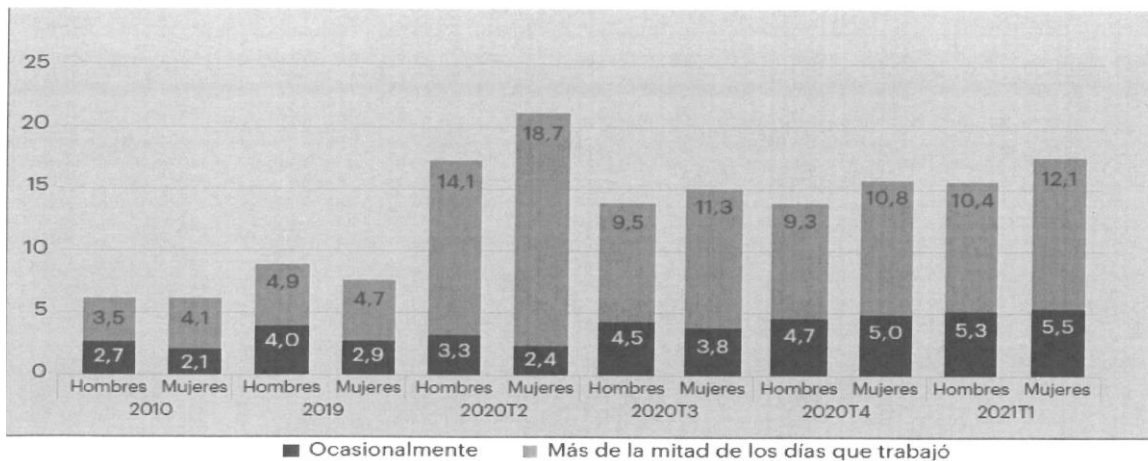


Gráfico 3. Fuente: Encuesta de Población Activa. INE. Nota: En el gráfico se excluyen las categorías de los/as trabajadores/as que trabajan desde su domicilio “ningún día” o “no sabe”.

En el segundo semestre de 2021, el porcentaje de personas ocupadas que trabajaron desde el domicilio particular, por género, es mayor en las mujeres que en los hombres. Un 10% de las mujeres frente al 8,9% de los hombres. Este patrón se repite, aunque de forma más moderada, en el teletrabajo ocasional, un 5,5% de las mujeres frente al 5,2% de los hombres⁹.

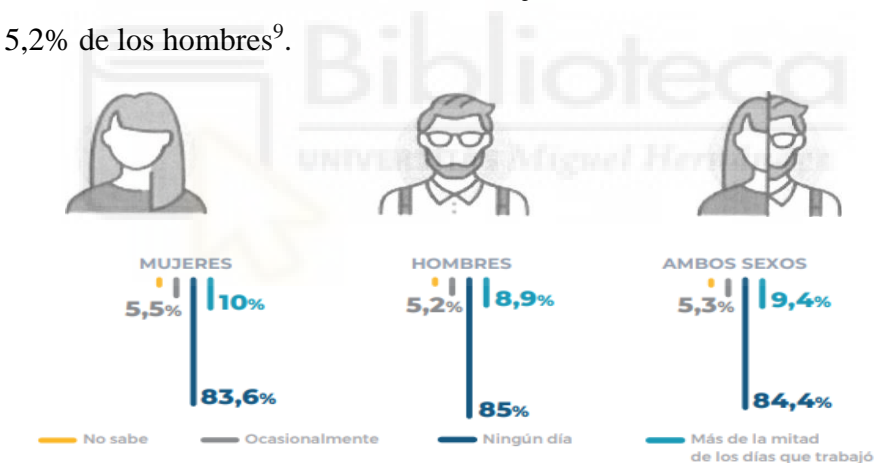


Gráfico 4. Fuente: Encuesta de Población Activa. (INE).

Por Comunidades Autónomas, se observa un fuerte aumento de porcentaje de ocupados que trabajaron desde su domicilio ocasionalmente o más de la mitad de los días en el segundo semestre de 2020 como consecuencia del confinamiento y en cambio, vemos una reducción, durante el tercer trimestre como respuesta a la desescalada, aunque, a pesar de este descenso, el porcentaje fue, en la mayoría de las regiones, bastante superior al observado en 2019.

⁹ Ministerio de asuntos económicos y transición social: Datos teletrabajo segundo trimestre 2021 https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2021-09/indicadoresteletrabajo2T2021_1.pdf

Sin embargo, en la mayoría de las CC.AA., hay una tendencia creciente desde el tercer trimestre de 2020 y el primero de 2021.

También existe una gran disparidad entre CC.AA. Por ejemplo, la Comunidad de Madrid pasó del 8,2% en 2019 al 28,7% en el segundo trimestre y al 27,8% en el primer semestre de 2021 y, en cambio, en comunidades como Canarias, La Rioja o Murcia, el impacto de la pandemia fue mucho menor.

Porcentaje de personas ocupadas que han trabajado desde su domicilio, ocasionalmente o la mitad de los días que trabajaron, por CC.AA., 2019-2021, primer trimestre.

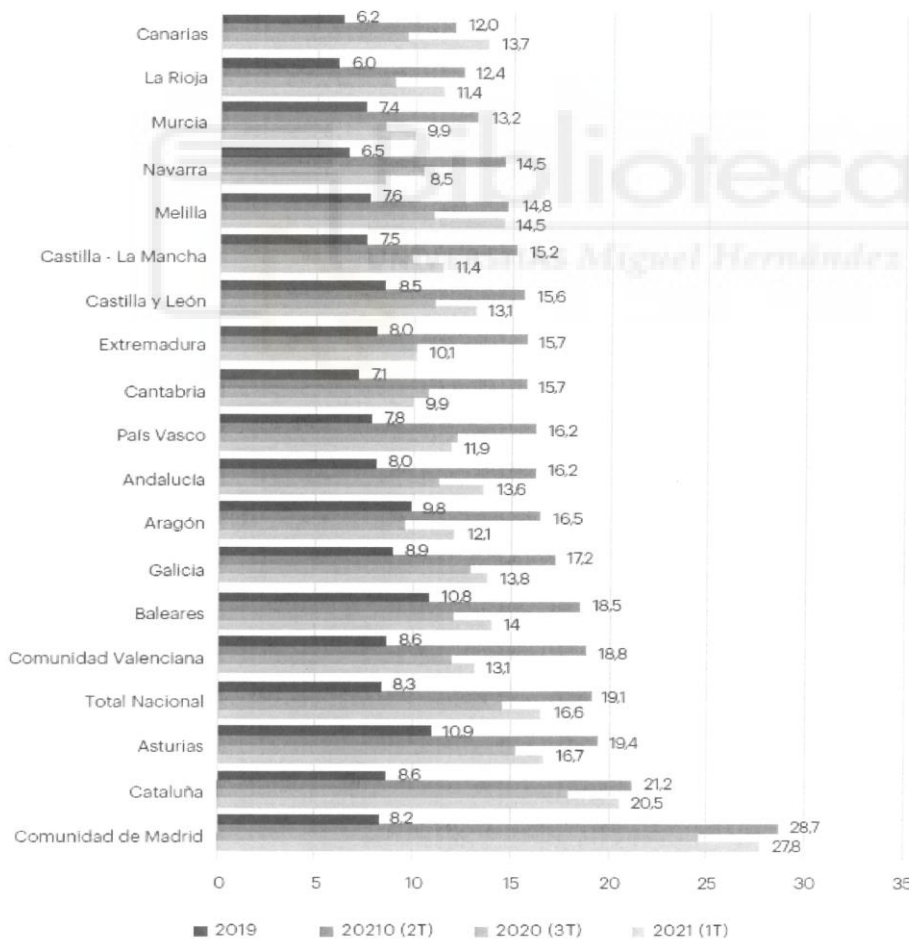


Gráfico 5. Fuente: Encuesta de Población Activa. INE. Nota: En el gráfico se excluyen los datos de Ceuta por resultar atípicos, mostrando una reducción del porcentaje durante el segundo semestre de 2020.

Porcentaje de personas ocupadas que trabajaron desde su domicilio particular, habitualmente, por CC.AA.

En el siguiente gráfico se muestra, analizado por Comunidades Autónomas, el teletrabajo habitual. Vemos que baja en el segundo semestre del año en toda ellas, excepto en Aragón y Melilla, en las que, por el contrario, se observa un crecimiento 0,2 y 0,8 puntos porcentuales respectivamente.

La Comunidad Autónoma con mayor proporción es, con diferencia Madrid, con el 18,7% que como vemos, duplica la media nacional, seguido de Cataluña con un 11% y Asturias con un 8,7%.

Las comunidades en las que el teletrabajo es menos habitual son, por este orden, Extremadura con un 4,3%, Cantabria con un 5,3% y Navarra con un 5%.

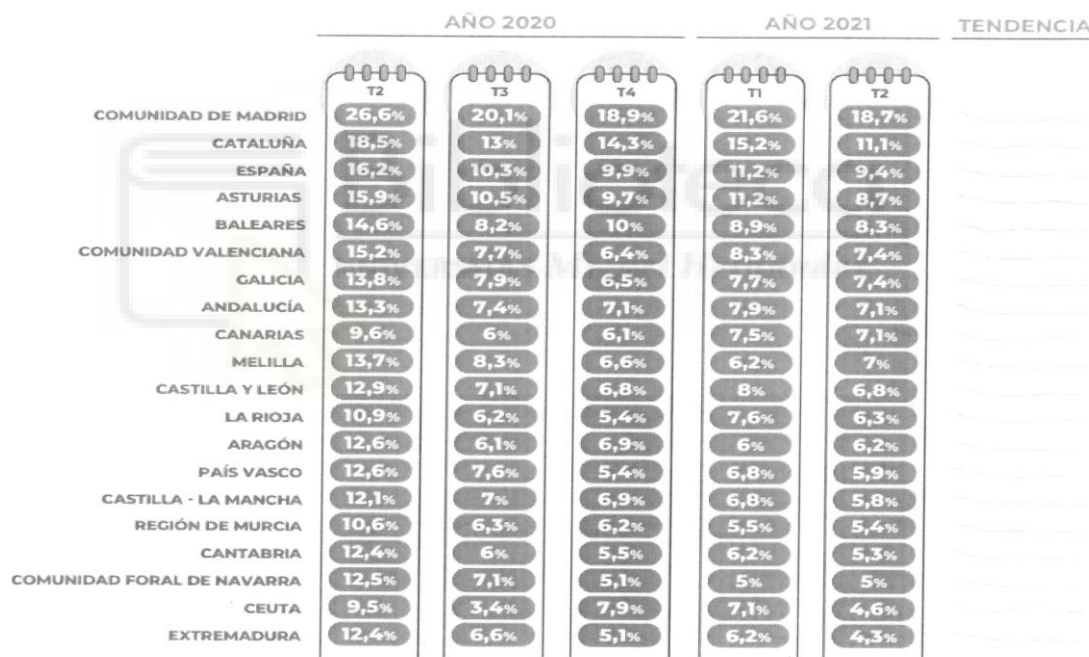


Gráfico 6. Fuente: Encuesta de Población Activa EPA (INE)

Comparativa a nivel internacional.

Igualmente, la pandemia ha supuesto un incremento de teletrabajo a nivel global, aunque como veremos, también encontramos importantes diferencias entre países.

Al igual que en España, en la mayoría de los países de la UE, hubo un crecimiento lento en el periodo anterior al Covid-19, pasando a un fuerte repunte en 2020.

En conjunto, vemos un crecimiento lento en la UE-27, del 11,2% en 2010, al 14,4% en 2019, saltando al 21% en 2020.

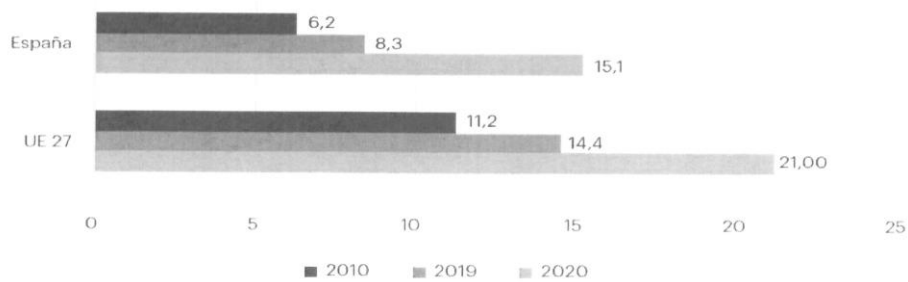


Gráfico 7. Fuente: Eurostat. Porcentaje ocupados que trabajan habitualmente (más de la mitad de los días) u ocasionalmente desde su domicilio, España y UE, 2010, 2019 y 2020

Por países, se observan profundas diferencias. Antes de la pandemia variaba desde más de un tercio en Suecia u Holanda a menos del 5% en Bulgaria, Rumania o Chile y, sin embargo, durante la pandemia, en 2020, la gran mayoría de ellos, sin embargo, experimenta un fuerte crecimiento en el teletrabajo, alcanzando incluso niveles superiores al 40% como es el caso de Luxemburgo, Holanda, Suiza o Finlandia.

Porcentaje de personas ocupadas que trabajan habitualmente (más de la mitad de los días) u ocasionalmente desde su domicilio, UE y otros países europeos, 2019 y 2020.

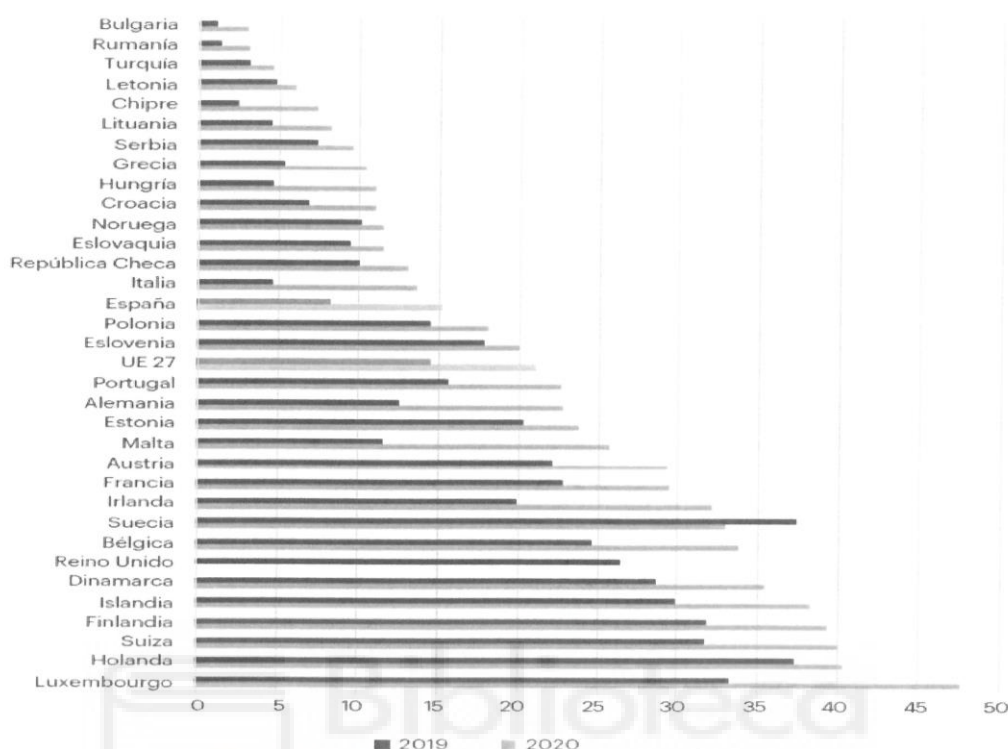


Gráfico 8. Fuente: Eurostat. Nota: el dato de Reino Unido para 2020 no se encuentra disponible en el momento de la consulta.

Centrándonos en la AA.PP., la pandemia ha contribuido al avance, en el ámbito del sector público, de la digitalización, con un notable crecimiento de la administración electrónica, impulsando con ello el teletrabajo en este sector.

En septiembre de 2020, el Gobierno acordó con las CC.AA., y los agentes sociales un marco normativo para que todas ellas pudieran desarrollar sus instrumentos reglamentarios propios que regulasen el teletrabajo, aplicable tanto al personal funcionario como laboral al servicio de las AA.PP., acordándose que fueran estas las que proporcionasen a su personal los medios tecnológicos necesarios para el desarrollo del teletrabajo¹⁰.

En la siguiente gráfica, que agrupa por sectores de actividad, muestra el porcentaje de personas ocupadas que podrían teletrabajar, frente a la totalidad de los activos en España en 2019, aunque es importante tener en cuenta que el teletrabajo

¹⁰ La Moncloa, 29 de septiembre de 2020, [Medidas urgentes en materia de teletrabajo en las administraciones públicas. Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre](#), de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19

potencial no significa necesariamente teletrabajo real. En otras palabras, la crisis del Covid-19 posiblemente ha disparado un proceso de transformación en el mundo laboral que ha buscado soluciones tecnológicas que, aunque, si bien es cierto, existían antes de la pandemia, no se habían desarrollado para este fin. Por esta razón, durante 2020 diversos estudios han trabajado sobre la pregunta “¿qué porcentaje del empleo podrían realmente teletrabajar?”.

Sector de actividad	Personas ocupadas que podrían teletrabajar	Total activos (2019)
Comercio, reparación vehículos	32,80%	3.039.285
Actividades financieras y seguros	61,00%	424.845
Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria	34,30%	1.339.820
Educación	61,10%	1.368.896
Actividades sanitarias y de servicios sociales	16,70%	1.702.081
Total		7.874.927

Gráfico 9. Fuente: Banco de España (2020) “El teletrabajo en España”. Artículos Analíticos 2/2020.

2. Marco jurídico normativo.

2.1 Marco normativo europeo e internacional.

En el ámbito europeo e internacional no existen normas específicas relativas al teletrabajo, aunque la UE cuenta con una serie de instrumentos aplicables a este respecto.¹¹

¹¹ Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la ordenación del tiempo de trabajo. (DO. L 299 de 18.11.2003, p.9).

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/PETI-OJ-2010-12-01-1_ES.pdf?redirect

Directiva (UE) 2019/1152 del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles de la UE (DO L 183 de 29.6.1989, p.1)

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2019-81159>

Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la conciliación de la vida familiar y la Profesional (DO 188 de 12.7.2019, p.79)

<https://www.boe.es/doue/2019/188/L00079-00093.pdf>

En el ámbito comunitario, dentro de la Estrategia de Lisboa de marzo de 2000¹², se recogieron una serie de recomendaciones en el ámbito político, entre las cuales se incluía el compromiso de impulsar el teletrabajo en Europa, sobre la dimensión social y del mercado de trabajo en la sociedad de la información. En Bruselas, el 16 de julio de 2002, con base en el art. 139 del Tratado de la Unión Europea, se alcanzó el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET)¹³ donde la Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UNICE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP) firmaron el mencionado Acuerdo (revisado en 2009), con el objetivo de dar más seguridad a las personas teletrabajadoras por cuenta ajena de la Unión Europea (UE)¹⁴.

En España, dicho acuerdo se incorpora, en un Anexo, al Acuerdo Inter Confederal para Negociación Colectiva (AINC)¹⁵, en 2003 y en acuerdos posteriores, en los que las organizaciones firmantes lo asumieron en su totalidad y desde entonces forma parte de las recomendaciones que presiden la negociación de los convenios colectivos.

2.2 Marco normativo estatal.

Dentro de la normativa estatal, cabe referenciar:

✓ *Ley 3/2012, de 6 de julio de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*¹⁶:

Esta ley reguló el teletrabajo por primera vez en nuestro país. Es considerada la antesala de la reforma del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, ET) y modifica la

¹² Estrategia de Lisboa. Aprobado por el Consejo Europeo extraordinario de Lisboa (marzo de 2000): hacia la Europa de la innovación y el conocimiento. eur-lex.europa.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10241&from=ES>

¹³ Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10131&from=ES>

¹⁴ Bruselas, 16/07/2002, se firma un acuerdo marco sobre el teletrabajo por los interlocutores sociales de Europa, donde se recoge entre otros, la modernización de empresas del ámbito público, la conciliación de la vida personal y profesional y una mayor autonomía de los trabajadores en el desempeño de su actividad. Se sientan las bases sobre la voluntariedad y la reversibilidad de este nuevo modelo, la igualdad de trato frente a trabajadores presenciales, acceso a la formación, vida privada, seguridad y salud, entre otros aspectos. El teletrabajo. (2002). Euro-lex.europa.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10131&from=ES>

¹⁵ BOE 24 febrero 2003.

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-3826

¹⁶ BOE.es - BOE-A-2012-9110 Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. (2012). BOE.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-9110>

ordenación tradicional del “trabajo a domicilio” recogido en el artículo 13 ET, para dar lugar, regulando con equilibrio derechos y obligaciones, al “trabajo a distancia”. Estamos ante un patrón que se asienta en el uso “intensivo” de las tecnologías y, en cuyo preámbulo, se justifica *el deseo de promover nuevas fórmulas de desarrollo de la actividad laboral, dando cabida, con las debidas garantías, al teletrabajo como una particular forma de organización del trabajo, que encaja perfectamente en el modelo productivo y económico que se persigue al favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, al incrementar las oportunidades de empleo y al optimizar la relación entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar.*

Sin embargo, el art. 13 del ET resulta insuficiente para aplicarlo a las particularidades del teletrabajo precisamente por regular una sola modalidad de este: el trabajo a distancia¹⁷.

La diferencia fundamental la encontramos en que el “trabajo a distancia” no exige la utilización, de forma intensiva, como recoge el preámbulo de la ley 3/2012, de las nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación (TIC’s) mientras que, para el modelo de teletrabajo, dichas tecnologías resultan del todo necesarias para identificarse frente a la organización, en relación precisamente con esa prestación laboral que se desarrolla preferentemente fuera de los locales de la empresa.

✓ ***Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (ET)***¹⁸:

La regulación de esta modalidad de trabajo la encontramos en el art. 13 de la Ley 8/1980, de 10 de marzo, referida al “Contrato de trabajo a domicilio”, derogada por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aunque lo cierto es que se refiere a una actividad realizada en el domicilio del trabajador o cualquier otro lugar, libremente elegido por éste, sin vigilancia del personal empresario. No obstante, si tenemos en cuenta el ámbito temporal de dicho RDL, debemos entender que esta norma no se refiere a lo que conocemos actualmente con el término de teletrabajo.

¹⁷ SEMPERE NAVARRO, A.V., KAHALE CARRILLO, D. T.: Teletrabajo. Colección Claves Prácticas Francis Lefebvre, Madrid, 2013, pág. 81. En este sentido, los autores citados afirman que la nueva redacción del art. 13 ET “deja sin cobijo a las demás tipologías del teletrabajo, dado que no siempre el lugar de trabajo es libremente elegido por el trabajador como ocurre en el caso de los telecentros o centros satélite”. Ibidem, págs. 82-83.

¹⁸ BOE.es - BOE-A-2015-11430 Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (2015). BOE.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

✓ ***Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación¹⁹:***

Este RDL modifica el art. 34.8 del ET, anticipándose al contenido de la directiva 2019/1158 (UE) del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y progenitoras y las personas cuidadoras, indicando “*Las personas trabajadoras tienen derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de su trabajo a distancia, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral. Dichas adaptaciones deberán ser razonables y proporcionadas en relación con las necesidades de la persona trabajadora y con las necesidades organizativas o productivas de la empresa*”.

Como vemos, se plasma así la realidad de un derecho a la conciliación entre la vida familiar y laboral, que se materializa en la necesaria flexibilización de las distintas modalidades de trabajo, entre ellas el “trabajo a distancia”, pero su ámbito de aplicación se circunscribe, tan solo, a personas trabajadoras con cargas familiares, por lo que no podemos hablar de un derecho a ejercer por todos y todas.

✓ ***Real Decreto Ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes para hacer frente al impacto económico y social del Covid-19²⁰:***

Con este Real Decreto Ley se *establece el carácter preferente del trabajo a distancia frente a otras medidas en relación con el empleo*, así se recoge en su art. 5, como medida excepcional, de naturaleza laboral, tras la situación de excepcionalidad sanitaria.

Su finalidad no es otra que llevar a cabo medidas de contención que prevé dicha norma para garantizar, tanto la continuidad empresarial, como las relaciones laborales. Determina, por tanto, una prelación en los sistemas organizativos lo que va a posibilitar mantener el flujo de la actividad empresarial, mediante la utilización de modelos alternativos, en particular el trabajo a distancia, donde se insta a las empresas a facilitar

¹⁹ BOE.es - BOE-A-2019-3244 Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. (2019). BOE.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244>

²⁰ Boe.es. *Real Decreto-Ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19.*

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-3824

las medidas oportunas para hacerlo posible, siempre que sea técnica y lógicamente realizable y el esfuerzo que se derive de su adaptación resulte proporcionado, en atención la excepcionalidad de la situación y su limitada vigencia.

Su disposición final séptima, exhorta al Gobierno y a las personas titulares de los departamentos ministeriales, en el ámbito de sus respectivas competencias, a su desarrollo y ejecución del mencionado RDL y en su disposición final décima, se recoge su vigencia temporal, durante un mes, sin perjuicio, de que, previa evaluación de esta situación excepcional que propicia su entrada en vigor se pueda prorrogar.

Sin embargo, excepción hecha en el art. 13 del ET, no hay un marco jurídico normativo que regule el teletrabajo por cuenta ajena. Este se normalizaba dentro de la negociación colectiva, por lo que, el punto de partida, se sitúa en el seno del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET), siendo el primer acuerdo europeo establecido por los y las interlocutores sociales, donde se encuentran la necesidad de flexibilización y seguridad jurídica para personal empresario y trabajador y del que destacamos, una vez más y entre otros, su definición y ámbito de aplicación, carácter voluntario del teletrabajo, condiciones de empleo, protección de datos, vida privada, equipamientos, salud y seguridad, organización del trabajo, formación y derechos colectivos.

✓ ***Real Decreto Ley 28/2020, de 22 de septiembre sustituido tácitamente por la ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia²¹:***

Real Decreto Ley donde se regula el trabajo a distancia y su subsistema: el teletrabajo. Se mantiene la aplicación de la legislación laboral ordinaria hasta que desaparezcan las medidas de contención sanitaria. En su Exposición de Motivos ya nos define el “trabajo a distancia” y el “teletrabajo”.

Tal y como recoge la citada norma, más que de trabajo a domicilio lo que realmente existe es un “*trabajo remoto y flexible que permite que el trabajo se realice en nuevos entornos que no requieran la presencia de la persona trabajadora en el centro de trabajo*”, añadiendo además que “*esta virtualización de las relaciones laborales desvincula o deslocaliza a la persona trabajadora de un lugar y un tiempo concreto ...*”

²¹ Boe.es. Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, sustituido tácitamente por la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-11043>

En el ámbito de la Administración Pública, el teletrabajo debemos contextualizarlo paralelamente con otros factores. Así sus antecedentes están íntimamente relacionados con la conciliación de la vida familiar y profesional de las personas trabajadoras y esto trae a colación la necesaria mención a la OM APU/1981/2006, por la que se promueve los programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales de las AA.PP.²².

El 21 de septiembre de 2004 se firmó la Declaración para el Diálogo Social en las AA.PP., por la Administración y las centrales sindicales: UGT, CCOO y CSI-CSIF, que recogió, entre sus objetivos, la mejora de las condiciones de trabajo y la profesionalización de los empleados públicos, cuestiones que, sin duda, ayudarían a aumentar la calidad en los servicios²³.

Esta Declaración supone el punto de partida del que nacería el Plan Concilia, aprobado por el Consejo de Ministros, el 4 de marzo de 2005, en el que se concretaron una batería de medidas para hacer posible la conciliación en el ámbito del sector público.

Esto desembocaría en que, a finales de 2005 y durante el primer semestre de 2006, el Ministerio de Administraciones Públicas (en adelante MAP), desarrollase en sus servicios centrales un plan piloto para aplicar el teletrabajo entre sus empleados y empleadas, precisamente para favorecer la conciliación de la vida personal y laboral. Su conclusión fue un incremento en la productividad y una positiva valoración sobre la conciliación.

Estos planes piloto, puestos en funcionamiento por el MAP, tienen en cuenta las recomendaciones que se recogen en un Manual de Teletrabajo elaborado por el propio Ministerio, cuyo eje central se focaliza en un proceso de diálogo para la puesta en marcha del teletrabajo, y donde se determina la participación necesaria de los cuadros de mando, los que van a ser potencialmente al personal teletrabajador y a los/as representantes sindicales de estos últimos. La reflexión a la que se llega es que, si bien es cierto que es posible llegar a un consenso en la implantación de esta nueva modalidad de trabajo, el teletrabajo, en concretos y determinados ámbitos de la

²² Los programas piloto de teletrabajo creados fueron influidos por los objetivos del Plan Concilia, aprobado por el Consejo de Ministros, de 4 de marzo de 2005, en virtud del cual, el Ministerio Admon. Públicas desarrollo satisfactoriamente un Plan Piloto para la aplicación de técnicas de teletrabajo para los empleados públicos.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2006-11202>

²³ Revista Internacional de Organizaciones. Núm. 1. Diciembre. 2008. Trabajo en España, acuerdo marco y administración pública

Administración, no está claro que pueda garantizarse su implementación en un futuro en las mismas condiciones, precisamente por la falta de directrices generales comunes.

El objetivo que persigue fundamentalmente el MAP con el teletrabajo es lograr la ya indicada conciliación de la vida personal y laboral y así se refleja, como declaración de intenciones en el Manual: *“Los programas de teletrabajo se enmarcan en los objetivos del Plan Concilia, por lo que el fin primordial de cada programa es la conciliación de la vida personal y familiar a través de la flexibilidad para realizar el trabajo desde el domicilio y en el horario que se pacte con la empleada o con el empleado, todo ello sin disminución de la cantidad y calidad del servicio”*²⁴.

Por último, hay que destacar que el objetivo que pretende el MAP no es otro que impulsar el trabajo basado en la denominada dirección por objetivos y no precisamente centrado en la medición atendida al tiempo de presencia en el centro de trabajo; aumentar con ello la calidad del trabajo desempeñado y, consecuentemente, reducir con estas medidas, en la medida de lo posible el absentismo laboral.

CAPÍTULO II. EFECTOS DEL TELETRABAJO SOBRE LA PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.

Hablar de efectos en el modelo de teletrabajo, supone tratar un tema complejo, porque entran en juego distintos niveles de causalidad y eso se proyecta en varios planos. El trabajar desde un lugar diferente a la propia institución, llámense vivienda, oficinas, espacios habilitados para ello, supone una intromisión directa sobre los patrones de transporte, que desemboca en ahorro de coste, tiempo o una indudable reducción de la contaminación²⁵; y, ese ahorro de tiempo, forma un nudo gordiano directamente relacionado con la conciliación de la vida familiar, laboral y personal, aunque desde otra perspectiva, puede negativizarse dado que, en muchas ocasiones, no es fácil separar el espacio profesional del que corresponde, por lo tanto estas interrelaciones, pueden generar efectos ambiguos, ya no negativos o positivos, sino ambiguos, variables según el caso y la circunstancias.

²⁴ Ministerio de la Administraciones Públicas (2006), Libro electrónico sobre el Plan concilia: horarios y teletrabajo (pag.144).
<https://social.inap.es/sites/default/files/Libro%20MAP%20Teletrabajo.pdf>

²⁵ En los años 70, durante la crisis del petróleo, en EE.UU. el ingeniero Jack Nilles, dirigió una investigación sobre la aplicación de las tecnologías disponibles en aquel entonces para reducir los desplazamientos a los centros de trabajo, sustituyéndose por la transmisión de información de los trabajadores, para que estos realizan sus labores desde sus domicilios. Nilles sostenía que *“si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su centro de trabajo. EE.UU., no tendría necesidad de importar petróleo”*.

Uso de vivienda, transporte, entorno urbano, uso del tiempo, productividad, costes para las personas trabajadoras y empleadas y salud y bienestar, son los puntos en los que se podrá apreciar que los efectos, a menudo, se entrelazan.

1. Efectos positivos y ventajas del teletrabajo.

El efecto más evidente que pone de manifiesto el teletrabajo es el uso de un lugar distinto desde el que trabajar. Se ven alterados dos espacios de referencia en la vida cotidiana de la persona, la vivienda, que a todas luces es el lugar donde habitualmente se teletrabaja y el lugar de trabajo tradicionalmente concebido.

Esta circunstancia afecta directamente al desplazamiento, es decir, como regla general, elimina o reduce significativamente, el uso del transporte tanto público como privado y con una indudable reducción de costes.

Son indiscutibles los efectos que genera el teletrabajo en el transporte; a nadie se le escapa que una parte muy significativa de los desplazamientos cotidianos se realizan entre el domicilio y el lugar de trabajo. La reducción en el número de desplazamientos tiene a su vez efectos positivos como es el ahorro de energía con beneficios para la economía dado que, una parte de la renta disponible no se destina a los gastos que genera la movilidad o la reducción de emisiones contaminantes generadas por el transporte. La reducción de este tipo de emisiones protege el medio ambiente el clima y la salud de las personas como consecuencia de una mejor calidad del aire que respiramos; y, supone un ahorro del tiempo, tanto directa como indirectamente, ya que la reducción del número de desplazamiento genera una descongestión del tráfico, que incide en el tiempo que se emplea en el desplazamiento, para las personas que siguen trabajando de manera presencial. Mejoras directas como el consumo de energía, transportes públicos o privados, emisiones de CO₂ o indirectas sobre la salud pública, dan cumplimiento a varios objetivos que recoge la Agenda 2030.²⁶

Otra ventaja indudable es la conciliación entre la vida personal y familiar, aunque sus efectos son a veces confusos y complejos. Por una parte, es indudable sus

²⁶ AGENDA 2030:

Objetivo 7: “garantizar acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna” y “mejorar la eficiencia energética”

Objetivo 11: “lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”

Objetivo 12: “garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”

Objetivo 13: “adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos”

efectos positivos dado que hay un ahorro de tiempo en el transporte y una mayor flexibilidad que permiten las TIC's, Pero también tiene ciertos efectos negativos relacionados con la superposición del trabajo y la familia que genera conflicto tanto con el trabajo como con la familia. ¿Quién no ha tenido que retrasar la comida y poner en espera a la familia por ese problema inesperado de última hora? Es, precisamente, por ese exceso de horas de trabajo en momentos punta, lo que va en perjuicio de la vida familiar y puede generar tensiones. Esta interrelación entre familia y trabajo puede variar y va en función de la persona empleada pública. Más allá de esta interconexión, el teletrabajo ofrece mayor flexibilidad y sin duda lo conecta a esa reducción de horas destinadas al transporte, lo que hace que al final se compensen la una con la otra generando una sensación positiva.

El teletrabajo genera efectos muy importantes en relación con la productividad, aunque como con la conciliación entre el trabajo y la familia, también encontramos esa dualidad de efectos positivos y negativos.

Entre los efectos positivos cabe destacar, desde la perspectiva de la persona teletrabajadora, una mayor capacidad de concentración dado que hay menos ruido e interrupciones. Se adquiere una mayor autonomía en la organización del trabajo y consecuentemente una mayor satisfacción y motivación, así como flexibilidad horaria y geográfica. Un uso eficiente del tiempo y el espacio. La autogestión del tiempo redonda en factores como el estrés, eliminando o minorando sus efectos

Una importante ventaja que se ha puesto de manifiesto a nivel global es el efecto que ha tenido el teletrabajo en tiempos de pandemia. Ante una situación de crisis, como la Covid – 19, el confinamiento, que propició la adopción del teletrabajo, evitó el cierre de muchas empresas, permitiendo que su actividad siguiera funcionando y consecuentemente prestando servicio gracias a las medidas y mecanismos adoptados para poder llevarlo a cabo.

Desde la perspectiva organizacional, se suma un aumento en las horas efectivas de trabajo, una reducción de los días de baja por enfermedad, el absentismo laboral, así como también las ganancias de tiempo que se producen en las reuniones a distancia o las videoconferencias, entre otros.

Beneficio es sin duda el ahorro en costes, pero no solo para la persona teletrabajadora, sino también para la organización. El teletrabajo conlleva un ahorro no solo en tiempo, sino económico, materializado en el transporte, que varía en función de

la distancia a recorrer entre domicilio y lugar de trabajo y el modo de transporte elegido. Si hablamos de un transporte privado, se produce un ahorro en combustible, en gastos de mantenimiento del vehículo e incluso en la amortización de este. Si el transporte es público habrá que tener en cuenta, sobre todo, la distancia que hay que recorrer y si hay que hacer conexiones para llegar al lugar de trabajo lo que incrementa el gasto mensual, sumándole, además, el coste en tiempo destinado para ir a trabajar.

Dentro de los costes debemos incluir, aunque esta variable va en función de la persona trabajadora, el ahorro en gastos destinados a la comida en jornadas partidas. Comer en casa minora los gastos en alimentación, el coste es previsiblemente menor. Sin olvidar otro ahorro vivido y sufrido en pandemia, el relativo al gasto destinado en vestimenta y en útiles de cosmética y perfumería. Todo ello sumado, gastos de transporte (público o privado), gastos de comida y gastos de en vestimenta y perfumería y cosmética, evidencia que la modalidad de teletrabajo supone un importante ahorro para el bolsillo de la persona trabajadora.

Las ventajas en costes para la institución están asociados al espacio destinado al trabajo, el ahorro en costes de suministros, mantenimiento, limpieza, dietas, equipamiento..., aunque lo cierto y verdad es que el Real Decreto-ley 28/2020²⁷, recoge el derecho al abono y compensación de gastos relacionados con los equipos, herramientas y medios vinculados al desarrollo de su actividad laboral para personas que teletrabajan de manera regular.

El Instituto Nacional de Estadística²⁸, destaca entre las principales ventajas declaradas sobre el teletrabajo, en el año 2021:

- ✓ Evitar los desplazamientos (un 95,4%)
- ✓ Gestión propia del tiempo (87,3%)
- ✓ Conciliación vida familiar / personal (87,2%)

²⁷ [Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia](#)

²⁸ Notas de prensa INE 2021.

https://www.ine.es/prensa/tich_2021.pdf

VENTAJAS DEL TELETRABAJO. AÑO 2021.

Porcentajes de población que ha teletrabajado de 16 a 74 años

Ventajas

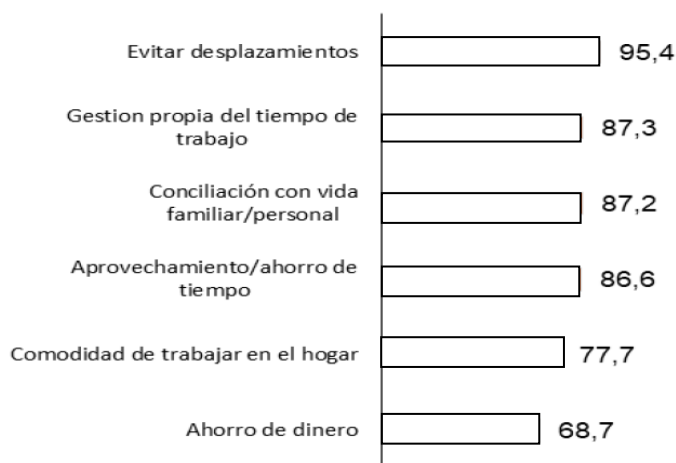


Gráfico 10. Nota de prensa INE 2021

Conclusión: Podemos agruparlas en estos grandes bloques:

1. Ventanas organizativas, individuales y sociales:

- a) **Flexibilidad organizativa:** La flexibilización horaria y organizativa mejora las condiciones laborales. Un adecuado clima de trabajo, tanto a nivel organizativo como laboral, repercute en la eficiencia y en la productividad y, por ende, en el cumplimiento de los compromisos con los objetivos de la entidad.
- b) **Dirección por objetivos y EVD:** El teletrabajo sitúa a la institución en la necesidad de tener que definir nuevos sistemas de control que van más allá del horario o la presencialidad. Para dar cumplimiento al art. 20 del EBEP, es necesario cambiar el modelo de gestión de los RR.HH., para lo que hay que definir objetivos, indicadores de rendimiento y una dirección por objetivos en línea con ese nuevo modelo. Establecer controles de calidad que evalúen la producción utilizando para ello herramientas en función del resultado buscado.
- c) **Mejora en la productividad y eficiencia:** Conecta con lo anteriormente expuesto. Esta mejora depende de dos factores, por un lado, los individuales, ya que una mayor satisfacción laboral conlleva un mayor nivel de motivación que redundará en la meta de alcanzar los objetivos fijados por la institución y una mayor autonomía en la autogestión en tiempo y tareas. En

el otro lado, tenemos los factores organizacionales, donde el teletrabajo obliga necesariamente a revisar los modelos de trabajo y a la definición de los puestos, abriendo la puerta a la medición de la eficiencia y consecuentemente, el poder adoptar, en función de los resultados, las medidas correctoras adecuadas.

- d) **Conciliación personal y familiar:** dando así cumplimiento al art. 14.j) del EBEP, donde se reconoce el derecho del personal empleado público a adoptar de medidas que favorezcan dicha conciliación, conciliación que encuentra su origen en el recién reformado art. 13 del ET y donde el art. 38 del TRET, contempla el teletrabajo como un instrumento relacionado directamente con dicha finalidad.
- e) **Sostenibilidad:** Donde el teletrabajo es visto como una ventaja para el conjunto de la sociedad, no solo para la persona teletrabajadora e institución. La reducción de la contaminación en la atmosfera, la eliminación del ruido, atascos, reducción de la huella de carbono, convierten al teletrabajo en un socio indiscutible de la Agenda 2030 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) que claramente abogan por una mejora a nivel global.

Aunque no ha sido valorado por el INE y no hay registros al respecto, no hay que olvidar el gran beneficio que supone el teletrabajo para las personas que tienen capacidades diferentes, diversidad funcional²⁹. El teletrabajo supone una opción idónea, especialmente para aquellas personas que tienen movilidad reducida y que ven mermadas sus posibilidades de encontrar y mantener un trabajo por sus problemas para desplazarse al lugar de trabajo. En la actualidad, en España viven 1.860.600 personas con discapacidad y en edad de trabajar, lo que supone un 6,2% de la población total³⁰.

De igual manera, supone una ventaja para personas con incapacidad permanente absoluta o gran invalidez. El Tribunal Supremo (en adelante TS) dictaminó “*la plena*

²⁹ Recientemente, entre los colectivos de personas con discapacidad han sugerido la utilización de otras expresiones:

Persona con diversidad funcional: Enfatiza en la diversidad de la sociedad y el hecho de que la persona funciona de manera diferente a la mayoría y que por eso requiere adaptaciones específicas para algunas tareas cotidianas. La expresión es de uso más habitual en algunos países como España.

Persona en situación de discapacidad: Enfatiza en el hecho de que la discapacidad proviene de una situación del entorno y no de una supuesta carencia de la persona.

³⁰ Web: Teletrabajo y discapacidad. Un guía para fomentar empleo e inserción en el colectivo.

<https://www.tododisca.com/guia-teletrabajo-discapacidad/>

capacidad de la pensión de incapacidad permanente absoluta o gran invalidez con el trabajo remunerado en jornada ordinaria”³¹.

El teletrabajo, igualmente, posibilita una vía alternativa para prevención de posibles casos de acoso laboral, sexual o por razón de sexo.

Ilustrativamente, podríamos concretar las ventajas desde el punto de teletrabajador y desde el punto de vista de la propia institución:

VENTAJAS	
PERSONA TELETRABAJADORA	INSTITUCIÓN
Mayor nivel de autonomía	Aumento eficacia y eficiencia
Mayor nivel responsabilidad y confianza	Mayor nivel compromiso y motivación
Flexibilidad tanto en tiempo y espacio. Autogestión.	Atención continuada al cliente final
Conciliación vida familiar y laboral	Reducción de absentismo
Reducción costes: desplazamiento, alimentación, vestuario ...	Reducción de costes, suministros, consumo energético, limpieza ...
Reducción tiempo desplazamiento	Imagen corporativa moderna y adaptada a los cambios sociales
Reducción tiempo desplazamiento	Imagen corporativa moderna y adaptada a los cambios sociales
Eliminación distracciones. Estrés	Fórmula retención del talento
Protección frente virus o análogos	Favorece la inclusión social
Protección del medio ambiente y cambio climático,	
Facilidad de trabajo para personas con capacidades diferentes, diversidad funcional o incapacidad permanente o absoluta, acoso laboral, sexual o por razón de sexo.	

³¹ En la redacción anterior al actual Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social (LGSS) (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, BOE, núm. 154, de 29 de junio de 1994, última modificación: 29 de julio de 2015. Referencia: BOE-A-1994-14960) define en su artículo 137.5 la Incapacidad Permanente Absoluta:

“Se entenderá por **incapacidad permanente absoluta** para todo trabajo la que inhabilite por completo al trabajador para toda profesión u oficio.”

El artículo 141.2 de la LGSS referente a las “Compatibilidades en el percibo de prestaciones económicas por invalidez permanente.” establece:

“Las pensiones vitalicias en caso de invalidez absoluta o de gran invalidez **no impedirán el ejercicio de aquellas actividades, sean o no lucrativas, compatibles con el estado del inválido y que no representen un cambio en su capacidad de trabajo a efectos de revisión.**”

De lo que se desprende que las personas sujetas a estas circunstancias pueden simultanear la percepción de su pensión con la realización del trabajo, en cualquier modalidad, por lo tanto, también en régimen de teletrabajo, bien sea por cuenta propia o ajena siempre que comunique tal circunstancia a la Entidad Gestora correspondiente.

2. Efectos negativos y desventajas del teletrabajo.

No todo son ventajas. Para hablar de un modelo, desde el punto de vista organizativo, de teletrabajo, debemos apreciar cuáles son sus efectos negativos. Según el Instituto Nacional de Estadística en su nota de prensa de 2021³², destaca como principales desventajas, las siguientes:

- ✓ La falta de contacto con los/as compañeros/as (un 82,2%)
- ✓ La desconexión laboral (60,8%)
- ✓ La sobrecarga laboral (47,0%)

Por otro lado, también hay que mencionar una peor organización y coordinación del teletrabajo o la falta de recursos técnicos, así como, la incomodidad de trabajar desde el hogar.

DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO. AÑO 2021.

Estos inconvenientes también son aplicables a las personas teletrabajadoras con diversidad funcional o discapacidad.

Ventajas y desventajas del Teletrabajo. Año 2021

Porcentajes de población que ha teletrabajado de 16 a 74 años

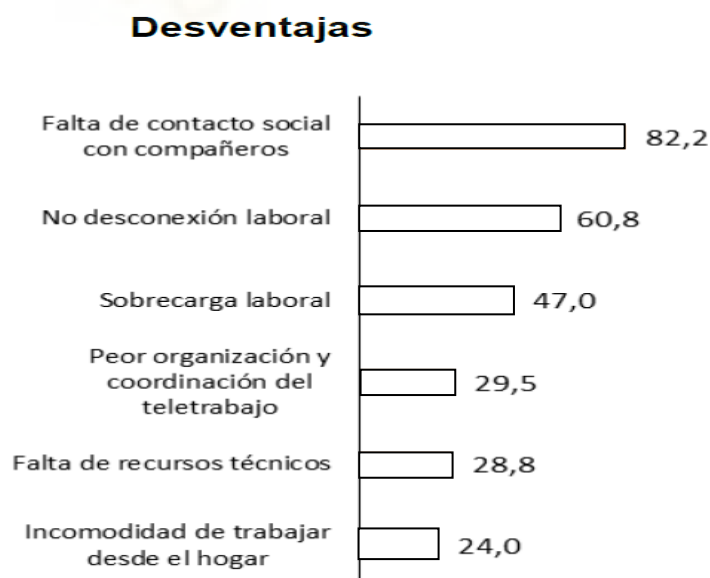


Gráfico 11. Nota de prensa INE 2021

³² Notas de prensa INE 2021.

https://www.ine.es/prensa/tich_2021.pdf

Dentro de las desventajas relacionadas con la interacción social se destacan trastornos como ansiedad y el estrés, la soledad. La pérdida del contacto con los/as compañeros/as merma una de las principales fuentes de aprendizaje a pesar de las herramientas que permiten ese contacto a través de las reuniones a distancia y otros elementos que favorezcan la comunicación, ya que, en muchas ocasiones se ven obligados a adoptar decisiones en solitario, no teniendo el respaldo o la posibilidad de exponer las propuestas o soluciones en común antes situaciones concretas.

Por otra parte, y como consecuencia de ese aislamiento, intrínsecamente asociado subsiste una sensación abocada a un sentimiento de pérdida de formar parte de un equipo y, por ende, de la organización, lo que en muchas ocasiones se traducen en una cierta invisibilidad con ese riesgo añadido de menoscabo a la promoción profesional. Es difícil contar con aquellas personas con los que no hay casi contacto.

Se alude a la falta de desconexión digital que está relacionada íntimamente con esa falta de límite horario y esa cuasi diluida frontera entre lo personal y lo profesional o laboral. El art. 88 de la LOPDGyDD³³ aborda este problema y se incluye como un nuevo derecho en el art. 14 del TREBEP.

Y, por último, hay que hablar de la ciberseguridad y la protección de datos. Son la otra cara del teletrabajo, donde se abona el terrero para las personas ciberdelincuentes. Actualmente, ha crecido de forma exponencial el riesgo a sufrir este tipo de ataques, propiciado por una acelerada y urgente carrera en la puesta marcha de esta nueva metodología en el trabajo. La falta de formación en este ámbito también ha sido determinante a esos ciberataques, a lo que se debe unir el corto espacio de tiempo con el que se ha contado para implementar herramientas que diera una rápida respuesta a esta nueva modalidad de trabajo y que garantizaran y permitieran seguir manteniendo el grado de integridad y protección necesarias de la misma manera como si el trabajo se desarrollase de forma presencial. Lo mismo sucede con la protección de los datos y ahí entra en juego la política de confidencialidad que cada institución debe instaurar en relación con su personal en modalidad de teletrabajo.

Desde la perspectiva de la institución, como desventajas debemos hacer alusión a la falta del control en el horario de la persona teletrabajadora, donde como ya hemos indicado entra en escena la confianza mutua, el control por objetivos y los indicadores

³³ Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales (LOPDGyDD) art. 88, establece el derecho a la desconexión digital tanto de los trabajadores como empleados públicos en el ámbito laboral, con el propósito de garantizar el respeto a su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como intimidad personal y familiar.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>

que permitan una adecuada evaluación. El fichar tan solo registra la entrada y salida, no que se esté efectivamente trabajando. Lo que ha de prevalecer es el compromiso adquirido por la persona teletrabajadora en relación con la misión de la propia institución.

DESVENTAJAS	
PERSONA TELETRABAJADORA	INSTITUCIÓN
Sentimiento de aislamiento y soledad. Pérdida sentimiento equipo y promoción profesional	Mayor desembolso económico en adaptabilidad de los puestos de trabajo y condiciones laborales
Mayor nivel de distanciamiento respecto de los compañeros.	Mayor desembolso en formación.
Dificultad en sus relaciones con superior jerárquico	Mayor grado dificultad para planificar y distribuir las tareas.
Mayor control y precisión en la EVD	Establecer nuevas fórmulas para la EVD de los teletrabajadores
Conciliar trabajo y tareas domesticas	Problemas en la comunicación
Aumento horas de trabajo. Dificultad desconexión digital.	Riesgo de ataques cibernéticos. Mayor control en protección de datos.
Falta de formación y de adaptación a esta nueva metodología	Mayor resistencia al cambio de la organización por empleados
Falta recursos técnicos	Falta de confianza.

CAPÍTULO III. EL TELETRABAJO: SU IMPLANTACIÓN EN DISTINTOS ÁMBITOS DEL SECTOR PÚBLICO.

1. La incipiente regulación del teletrabajo en la administración autonómica.

Para poder desarrollar este epígrafe, no solo hay que referirse a la normativa sobre el teletrabajo y su evolución tratada anteriormente, sino que, al objeto de poder establecer esta comparación a nivel autonómico, es necesario establecer unos criterios, unas pautas, que agrupen las mismas en función de diferencias cualitativas.

Un estudio comparado del teletrabajo en empleados públicos de 2020 realiza una cronología normativa que es aconsejable referir a continuación:

- a) *“Normativa que nace a raíz del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el Estado de Alarma para la gestión de la situación de la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19 y normativa existente antes del mismo”.*
- b) *“Normativa dictada antes de las leyes 39/2015 y 40/2015 del Procedimiento Administrativo Común y Régimen Jurídico del Sector Público, respectivamente o antes de las mismas a la vez que las dictadas antes del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Estatuto Básico del Empleado Público”.*
- c) *“Por último, aquella vinculadas a la conciliación de la vida personal, laboral y familiar en el ámbito de la Administración General del Estado, conviene recordar la OM APU/1981/2006, por el que se promueve la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales, diferenciando entre normativa sobre la regulación del teletrabajo como figura propia, autónoma, con vocación de permanencia o programas piloto de teletrabajo, que suelen ser, con carácter general, el precedente de las normas permanentes”³⁴.*

Las Administraciones Autonómicas, en lo referente a la adopción del teletrabajo, van en la línea a lo determinado por la AGE; es decir, que implementarán este modelo de no presencialidad y aunque esa fórmula de aplicación gradual está en una fase que se identifica como experimental, se ha reglado ya en distintas comunidades autónomas e incluso universidades públicas.

En ese sentido destacamos, sucintamente, las normas jurídicas que regulan el teletrabajo como **programas piloto en las siguientes Administraciones de las Comunidades Autónomas, sin perjuicio de aquéllas que carecen de regulación propia de teletrabajo**³⁵:

³⁴ Los programas piloto de teletrabajo creados fueron influidos por los objetivos del Plan Concilia, aprobado por el Consejo de Ministros, de 4 de marzo de 2005, en virtud del cual, el Ministerio Admon. Públicas desarrollo satisfactoriamente un Plan Piloto para la aplicación de técnicas de teletrabajo para los empleados públicos.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2006-11202>

³⁵ Debate del futuro del teletrabajo. Quintanilla Navarro, Raquel Yolanda (profesora titular de Derecho del Trabajo y de la Seg. Social. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. “El teletrabajo: de la dispersión normativa presente a la necesaria regulación normativa Europea y Estatal futura”.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=706020>

Normativas autonómicas que nacen a raíz del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo:

CC.AA	REGULACIÓN PROGRAMA PILOTO
Aragón	Instrucción de 6 de agosto de 2014, del Director General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, para la implantación del programa piloto de la modalidad de teletrabajo en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOE de 18 de agosto). Instrucción de 6 de agosto de 2014: http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/39603c6e80681526c125825600464e46?OpenDocument
Islas Canarias	Decreto 68/2015, de 30 de abril, por el que se establece el marco general para la innovación y mejora de los servicios públicos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC de 13 de mayo) Únicamente Disposición Adicional 3ª. Decreto 68/2015, de 30 de abril: https://app.vlex.com/#vid/569520558
Cataluña	Instrucción 2/2008, sobre el Plan Piloto de Teletrabajo en la Administración de la Generalitat de Catalunya (posteriormente complementado con un segundo programa piloto). https://www.sindicom.gva.es/public/Attachment/2019/11/G4S1_COM_Rodriguez_Ribas_Teletrabajo.pdf
Región de Murcia	de 25 de noviembre de 2018, de la Consejería de Hacienda, por la que se convoca la segunda fase de un proyecto piloto experimental de teletrabajo en la Administración Pública Regional (BORM de 10 de diciembre) Orden de 25 de noviembre de 2018: https://sede.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1455&IDTIPO=240&RASTRO=c\$m40288

Comparativamente, dentro de este grupo cabe destacar, en primer lugar, una acotación temporal, es decir, fecha de inicio y fin; y, en segundo lugar, que el estudio piloto tan solo se limita a un máximo del personal funcionario.

Normativas autonómicas anteriores a las leyes 39/2015 y 40/2015 del Procedimiento Administrativo Común y Régimen Jurídico del Sector Público, respectivamente y, además del Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público de 2015, distinguimos:

CC.AA	REGULACIÓN PROGRAMA PILOTO
Islas Baleares	Decreto 36/2013 de 28 de junio, por el que se regula la modalidad de prestación de servicios mediante teletrabajo en la Administración de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares (BOIB núm. 91, de 29 de junio). Decreto 36/2013, de 28 de julio: http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/d568e773a3ca7619c12582560047102a?OpenDocument
Galicia	Orden de 20 de diciembre de 2013, conjunta de la Vicepresidencia y Conselleria de Presidencia, Administraciones Públicas y Justicia y de la Conselleria de Hacienda, por la que se regulan la acreditación, la jornada y el horario de trabajo, la flexibilidad horaria y el teletrabajo de los empleados públicos en el ámbito de la Administración general y del sector público de la Comunidad Autónoma de Galicia. (DOG de 31 de diciembre). Orden 20 de diciembre de 2013: http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/de317244a4952a5bc125825600473f69?OpenDocument

CC.AA	REGULACIÓN PROGRAMA PILOTO
Castilla - La Mancha	Decreto 57/2013, de 12/08/2013, por el que se regula la prestación de servicios de los empleados públicos en régimen de teletrabajo en la Administración de Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (DOCM núm. 158, de 16 de agosto). Decreto 57/2013, de 12/08/2013: http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/e696622a2b041ee0c125825600475cfa?OpenDocument
País Vasco CC.AA Euskadi	Decreto 92/2012, de 29 de mayo, por el que se aprueba el Acuerdo sobre la prestación del servicio en la modalidad no presencial mediante la fórmula del teletrabajo por el personal empleado público de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos (BOPV núm. 111, de 7 de junio). Decreto 92/2012, de 29 de mayo: http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/e4d46da529a0403ec125825600470157?OpenDocument
La Rioja	Orden 61/2010, de 19 de noviembre, por la que se convoca el programa de teletrabajo para el personal funcionario de carrera y laboral fijo al servicio de la Admon. General de la Comunidad Autónoma de la Rioja y sus organismos autónomos (BOR núm. 8, de 19 de enero de 2011) modificada por el Decreto 45/2013, de 5 de diciembre, por el que se regula la prestación del servicio en la modalidad no presencial mediante la fórmula del teletrabajo para el personal funcionario y laboral al servicio de la Administración General de la Comunidad Autónoma de La Rioja y sus Organismos Autónomos (BOLR núm. 154, de 13 de diciembre). Decreto 45/2013, de 5 de diciembre: http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/c8942a9edc937feac12582560047e948?OpenDocument

Normativas autonómicas posteriores a las leyes anteriormente citadas y que se prolongan a raíz del Estado de Alarma, a través del RD 463/2020, de 14 de marzo:

CC.AA	REGULACIÓN PROGRAMA PILOTO
Andalucía	Ley 9/2018, de 8 de octubre, por la que se modifica la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía (BOE núm. 269, de 7 de noviembre de 2018) donde en su artículo 39 prevé medidas de conciliación, entre otras “fórmulas de teletrabajo y desconexión digital”, aunque carece de normativa al efecto, existiendo un borrador de Decreto de teletrabajo que no se ha llevado a término y regulando a través de distintos Protocolos la actuación a seguir a raíz de la situación generada por el Covid-19 según el sector implicado. Ley de 9/2018, de 8 octubre por la que se modifica Ley 12/2007, de 26 de noviembre: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-15239
Asturias	Resolución de 13 de mayo de 2019, de la Presidencia del Consorcio Asturiano de Servicios Tecnológicos, por la que se regula la prestación del servicio en la modalidad no presencial, mediante la fórmula del teletrabajo, en el Consorcio Asturiano de Servicios Tecnológicos (BOPA de 30 de mayo). Resolución de 13 de mayo de 2019: https://sede.asturias.es/bopa/2019/05/30/2019-05018.pdf
Cantabria	Decreto 18/2020, de 15 de marzo, por el que se establecen los servicios esenciales del Gobierno de Cantabria y se fijan las instrucciones para la prestación de los servicios por parte de los empleados públicos durante el estado de alarma declarado por el Gobierno de la Nación el 14 de marzo de 2020. (BOC de 15 de marzo). Decreto 18/2020, de 15 de marzo: https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=349016
Castilla y León	Decreto 16/2018, de 7 de junio, por el que se regula la modalidad de prestación de servicios en régimen de teletrabajo en la Administración de la Comunidad de Castilla y León. (BOCYL de 13 de junio). Decreto 16/2018, de 7 junio: https://empleopublico.jcyl.es/web/jcyl/EmpleoPublico/es/Plantilla100Detalle/1263825960641/Normativa/1284165370968/Redaccion

CC.AA	REGULACIÓN PROGRAMA PILOTO
Comunidad Valenciana	<p>Disposición adicional 10ª de la Ley 10/2010, de 9 de julio, de ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana (BOE núm. 190, de 6 de agosto de 2010). Esta disposición adicional ha sido regulada hace relativamente poco a través del Decreto 82/2016, de 8 de julio, del Consell, por el que se regula la prestación de servicios en régimen de teletrabajo del personal empleado público de la Administración de la Generalitat (DOCV núm. 7828, de 14 de julio).</p> <p>Decreto 82/2016, de 8 de julio, del Consell: http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/5133a6c8b4969d1fc12582560048af40?OpenDocument</p>
Extremadura	<p>Decreto 1/2018, de 10 de enero, por el que se regula la prestación del servicio en la modalidad no presencial, mediante la fórmula del teletrabajo, en la Administración de Comunidad Autónoma de Extremadura. (DOE núm. 20, de 15 de enero).</p> <p>Decreto 16/2018, de 7 de junio: https://empleopublico.jcyl.es/web/jcyl/EmpleoPublico/es/Plantilla100Detalle/1263825960641/Normativa/1284165370968/Redaccion</p>
Comunidad de Madrid	<p>Resolución de 13 de marzo de 2020, de la Dirección General de Función Pública, por la que se dictan instrucciones de teletrabajo, en base a la Orden 338/2020, de 9 de marzo, por la que se adoptan medidas preventivas y recomendaciones de salud pública en la Comunidad de Madrid, como consecuencia de la situación y evolución del coronavirus (COVID-19). (BOCM de 13 de marzo).</p> <p>Resolución de 13 de marzo de 2020: https://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/661791-r-funcion-publica-13-mar-2020-ca-madrid-instrucciones-de-teletrabajo-en.html</p>
Comunidad Navarra	<p>Orden Foral 54/2020, de 30 de marzo, del consejero de Presidencia, Igualdad, Función Pública e Interior, por la que se suspende la actividad presencial en los centros de trabajo para el personal al servicio de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus organismos autónomos, con excepción de los servicios públicos esenciales, como consecuencia de la evolución epidemiológica del coronavirus (COVID-19).</p> <p>Orden Foral 54/2020, de 30 de marzo: https://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/662984-orden-foral-presidencia-54-2020-de-30-mar-cf-navarra-suspende-la-actividad.html</p>

Si hacemos un análisis comparativo entre las normativas autonómicas que regulan el teletrabajo en las 17 Comunidades Autónomas, éstas suelen incluir, en la arquitectura de sus reglamentaciones, en su estructura, con carácter general:

1. Delimitación del objeto y fines del teletrabajo.
2. Definición del teletrabajo y del concepto de la persona teletrabajadora.
3. Ámbito subjetivo: El personal en régimen de teletrabajo.
4. Ámbito objetivo: Puestos susceptibles de modalidad en teletrabajo, así como los que quedan excluidos.
5. Acceso al teletrabajo. Voluntariedad y Retorno. Requisitos.
6. Condiciones de trabajo. Igualdad de derechos y obligaciones.
7. Distribución de la jornada laboral. Proporción de la jornada en presencial y en teletrabajo. Periodos mínimos interconexión, el control cumplimiento en horario de trabajo, derecho a la intimidad y vida privada.
8. Equipamiento técnico y estructural, utilización medios electrónicos.

9. Protección de datos. Deber secreto profesional.
10. Seguridad y salud en el trabajo. Evaluación riesgos laborales. Medidas preventivas.
11. Formación: sobre prevención de riesgos laborales en el puesto de trabajo
12. Órgano de valoración y evaluación del teletrabajo. Criterios de selección del personal en régimen de teletrabajo. Seguimiento plan piloto y valoración resultados.

Estos parámetros no distan mucho de los establecidos en el Acuerdo Marco Europeo (AMET) de 2002, donde apreciamos también, como criterios referenciales:

1. Limitación al trabajo a distancia³⁶.
2. Voluntariedad y posibilidad de retorno, por ambos actores, persona teletrabajadora y empresaria.
3. Determinación de requisitos.
4. Derechos de las personas trabajadoras a distancia.
5. Facultades de organización, dirección y control de la empresa.

Indudablemente, hablamos de normativas elaboradoras por las comunidades autónomas, que, si bien pivotan sobre bases comunes, su tratamiento interno tienen marcadas diferencias llevando a veces a una cierta inseguridad jurídica y consecuentemente, desproporción en los derechos hacia la persona teletrabajadora, en función, de cuál sea el criterio que mida los distintos ítems establecidos para esta modalidad de trabajo.

Sin duda, esta apreciación lleva a la conclusión de que es necesario una regulación normativa con carácter general.

Dado que el punto de partida se sitúa en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo siendo en puridad, quien ha marcado la hoja de ruta regulando los aspectos básicos y esenciales de esta modalidad de trabajo, muchos autores consideran que parece razonable pensar que debe ser la UE, la que regule, a través de una directiva, los mínimos aplicables por cada uno de los EE.MM., unificado así un régimen jurídico básico, donde cada Estado, tras su transposición y adaptación a sus necesidades, sea quien lo desarrolle y adapte a sus circunstancias o condiciones. Esto daría lugar, sin

³⁶ Se considera que hay trabajo a distancia si este se desarrolla, al menos, en un 30% de las jornadas, en un período referencial de 3 meses.

duda alguna, a ese necesario tratamiento uniforme en los aspectos más relevantes, estableciendo un régimen jurídico general.

Como complemento a la regulación jurídica común, debemos destacar la importancia de la negociación colectiva como vía reguladora del teletrabajo, adaptándolo a cada situación y circunstancia.

2. Programas piloto de implementación en las Universidades Españolas.

En este contexto, la modalidad de teletrabajo también fue objeto de implantación en las universidades públicas españolas, mediante programas piloto³⁷, que han propiciado que actualmente y gracias a los resultados por ellos obtenidos, se esté implementando, cada vez más, esta modalidad de trabajo como una fórmula normalizada. En concreto:

Universidad	REGULACIÓN PROGRAMA PILOTO
Zaragoza	Mesa sectorial PAS, sesión del 23 de octubre de 2009, donde se aprueba documento puesta en funcionamiento teletrabajo para el PAS. Implementación plan piloto en el Servio Informática y Comunicaciones, para trabajadores voluntarios y según requisitos recogido en dicho documento. https://www.unizar.es/sites/default/files/gobierno/gerencia/docs/1.15.1.teletrabajo.pdf (consultado el 5 de abril de 2022). Actualmente, la Resolución Rectoral de 20 de mayo de 2021, regula el teletrabajo del PAS en dicha universidad.
UNED	Mediante Resolución Rectoral, de 23 de junio de 2010, se aprueba el reglamento para la implantación del teletrabajo en dicha universidad. http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/ORGREPRESENTACION/COMITE_EMPRESA/MENU_IZDA_COMITE/REGLAMENTO%20TELETRABAJO%20YA%20SIN%20FIRMAS%20-PDF-.PDF (consultado el 5 de abril de 2022).
Almería	Resolución de 4 de octubre de 2010, se convoca el primer proceso selectivo para participar en el proyecto piloto de teletrabajo en el servicio de tecnologías de la información y las comunicaciones de la Universidad. HYPERLINK \l " http://cms.ual.es/idc/groups/public/@serv/@spersonal/documents/documento/sgrhhteletrabajo2010.pdf " (consultado el 5 de abril de 2022)
Alicante	Mediante documento interno, regula la realización de la jornada laboral en modalidad de teletrabajo para el personal de administración y servicios de la Universidad. https://web.ua.es/es/stepv-iv/documentos/pas/teletrabajo.pdf Consultado el 5 de abril de 2022). En la actualidad cuenta con una Normativa que regula el teletrabajo del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Alicante.
Islas Baleares	Acuerdo normativo de 21 de marzo de 2013 por el que se regula la modalidad de teletrabajo para el PAS de la universidad. BOIB nº 382 de 17 de mayo de 2013. https://seu.uib.cat/fou/acord/10574/ Consultado 4 de abril de 2022.

³⁷ Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social 54 (2019). El teletrabajo de los empleados públicos en las Universidades.

Universidad	REGULACIÓN PROGRAMA PILOTO
Burgos	Reglamento jornada de trabajo, permisos, licencias y conciliación de la vida familiar y laboral del personal de administración y servicios de la Universidad de Burgos. Acuerdo, de 25 de marzo de 2013, del Consejo de Gobierno (BOCYL nº 70, de 12 de abril de 2013). https://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/2013_03_25_reglamento_jornada_de_trabajo_permisos_licencia_y_conciliacion_pas_-_consolidado_2.pdf Consultado el 4 de abril de 2022.
País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea	Con fecha 24 de febrero de 2014, firma Acuerdo entre la Universidad y las organizaciones sindicales para la puesta en marcha del plan piloto de teletrabajo, dirigido al personal de administración y servicios. https://www.ehu.es/documents/2632144/2634183/acuerdo_UPV_EHU_y_organizaciones_sindicales.pdf/2f7e5a1e-2370-417d-84f3-a42e4054f770 Consultado el 4 de abril de 2022.
Miguel Hernández de Elche	Consejo de Gobierno de 21 de marzo de 2016, el acuerdo de aprobación del documento que regula la realización de la jornada laboral en modalidad de teletrabajo para el personal de administración y servicios de la Universidad. http://serviciopas.umh.es/files/2012/01/ACUERDO-CONSEJO-DE-GOBIERNO-TELETRABAJO.pdf Consultado el 4 de abril de 2022. Actualmente, cuenta con su normativa de teletrabajo para el personal de administración y servicios de la misma. Aprobada recientemente Consejo Gobierno 31/05/2022.
Castilla la Mancha	El programa del Rector incluía entre las propuestas relativas al PAS el estudio de implementación de teletrabajo para lo que publicó convocatoria piloto y tres ordinarias posteriores con ejecución en los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019. https://e.uclm.es/servicios/uclmexpress/adjunto.aspx?id_adjunto=7754&id... Tras los resultados, la gerencia lanzó una nueva convocatoria para 2022. https://convocatorias.rhh.uclm.es/convocatorias.aspx?t=10_32 Consultado el 4 de abril de 2022.
Carlos III	Última universidad de la que tenemos constancia que aplica la modalidad de teletrabajo. En junio 2018 implantó su IX Programa anual para la aplicación de técnicas de teletrabajo https://www.uc3m.es/ss/Satellite/RHPas/es/Detalle/Ficha_C/1371246527075/1371245242201/Teletrabajo_por_conciliacion Consultado el 4 de abril de 2022.

De los distintos programas piloto, se podría extraer una definición genérica del concepto del teletrabajo, donde, en conjunción con todos los elementos comunes a todos ellos, se extrae como tal:

Cualquier sistema de prestación de servicios, que se desarrolla en un puesto de trabajo, en parte en una modalidad no presencial, de forma regular y voluntario, en el que quedan garantizados la prevención en materia de riesgos laborales, el derecho a la privacidad, la protección de datos y la confidencialidad, mediante el uso de herramientas electrónicas; condicionado siempre a que las necesidades del servicio y la naturaleza de las funciones a desempeñar así lo permitan y dentro del marco de una política orientada a la conciliación de la vida personal, laboral y familiar de los teletrabajadores.

Definición que, por otro lado, se ajusta a la dada por el art. 13.1 del ET.

Es interesante destacar otra cuestión comúnmente observada en todos ellos y es la referente al carácter voluntario y reversible que se contempla para la persona que escoja la prestación de servicio en esta modalidad de trabajo.

Cabe analizar, quizá la cuestión más compleja, el establecimiento del horario, la distribución del tiempo de teletrabajo. Es difícil agrupar por características comunes. Determinadas universidades establecen unos máximos de jornada en teletrabajo, o las hay que contemplan la posibilidad de que aquellos puestos que realicen jornada de tarde no será posible acumular las horas autorizadas en teletrabajo exclusivamente en jornada de tarde y se podrá aplicar como máximo, en la jornada de tarde, el mismo porcentaje del tiempo autorizado o incluso, donde no es posible, en ningún caso, que el exceso de horas en teletrabajo pueda acumularse para minorar el número de horas que correspondan a la jornada presencial de trabajo del personal empleado.

Por otro lado, hay universidades que cuantifican el teletrabajo en días, o que prohíben la realización de horas extraordinarias o la imposibilidad de compensar horas acumulando, en un solo día, de más de una jornada de trabajo, así como la necesidad previa de determinar, sin posibilidad de alteración, los días autorizados en teletrabajo. Es claro que, se contemplan excepciones que requieren necesariamente el replanteo del tiempo de trabajo.

No obstante, y con carácter general, a esa necesaria voluntariedad que reviste al teletrabajo, normalmente se requiere que la persona teletrabajadora sea poseedora de una serie de condiciones para poder desempeñar ese puesto en atención a las necesidades de cada Universidad. Se establecen igualmente, unos criterios de selección o un determinado perfil de la persona teletrabajadora, una duración de la prestación en esta modalidad, igualdad de derechos que quien lo desarrolla de forma presencial, el derecho de acceso a la formación y a la carrera profesional y cuestiones generales sobre la prevención de seguridad y salud, todo aquello relacionado con la prevención en riesgos laborales.

La Conferencia de Rectores de las Universidades (en adelante CRUE) ha realizado una notable evaluación de los retos que ha supuesto la implantación del teletrabajo en las Universidades Españolas. En este documento se han analizado las experiencias que han ofrecido los diferentes programas piloto hasta la efectiva implementación de este nuevo modelo llevado a cabo por algunas universidades españolas. Modelo que ha supuesto una notable transformación en la concepción

tradicional del trabajo y que seguirá realizándose a medio plazo; no olvidemos que, aunque se van rompiendo esas barreras hacia un modelo híbrido, todo está en fase experimental.

La publicación realizada en julio de 2021 por la CRUE, tiene como antecedentes diversas mesas redondas y ponencias en varios foros, en las que se han recogido experiencias de algunas universidades e instituciones y donde han contado con personal adscrito a las tecnologías de la Información y la Comunicación de las universidades, figura relevante teniendo en cuenta las acechantes amenazas de los ciberataques y por ende la protección de los datos y de la información, sin duda alguna el quebranto más importante que se debe combatir.

Ese ambicioso trabajo llevado a cabo por la CRUE, pretende servir de hoja de ruta para el cambio en las universidades y así como determinados sectores de dicha institución con un enfoque multidisciplinar que permita abordar todos los aspectos que rodean el mundo del teletrabajo, desde perspectivas estratégicas y organizacionales, legislativas, en la docencia, en la investigación y sobre todo la gestión de las personas, su capacidad y el control de este nuevo modelo. Perspectivas que interesan no solo a los órganos gerenciales y de dirección, sino a secretarías generales e incluso al área de los Recursos Humanos y cuyo fin último es posibilitar la transición hacia este cambio lo menos traumático y lo más positivo posible.

Bajo el paraguas europeo, el Gobierno de España, ha lanzado el Plan España Digital 2025, lo que, a todas luces, favorecerá la transformación digital en las instituciones y como es de suponer su base se fundamenta, entre otros soportes, en dotar de medios que faciliten y hagan posible el teletrabajo y todo lo que conlleva su adaptación al mundo digital. Este proyecto está dotado con 600 millones de euros entre CC.AA., Universidades y Ayuntamientos, con el propósito de mejorar, mediante la tecnología, la funcionalidad en el sector público y propiciar la adaptación al mundo digital a las personas usuarias finales.

CAPÍTULO IV. REGULACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE.

1. Ámbito normativo.

La Universidad Miguel Hernández de Elche, de conformidad con lo establecido en las diferentes normas que regulan el teletrabajo en las Administraciones Públicas³⁸, cuenta con su propia normativa que regula esta modalidad de trabajo.

En septiembre de 2020, el Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante EBEP) y el Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, introduce un nuevo artículo, el 47 bis, en el que se define el “teletrabajo”:

“Artículo 47 bis. Teletrabajo.

*1. Se considera **teletrabajo** aquella modalidad de **prestación de servicios a distancia** en la que el contenido competencial del puesto de trabajo puede desarrollarse, siempre que las necesidades del servicio lo permitan, fuera de las dependencias de la Administración, mediante el **uso de tecnologías de la información y comunicación**.*

*2. La prestación del servicio mediante teletrabajo habrá de ser **expresamente autorizada** y será **compatible** con la modalidad **presencial**. En todo caso, tendrá **carácter voluntario y reversible** salvo en supuestos excepcionales debidamente justificados. Se realizará en los términos de las normas que se dicten en desarrollo de este Estatuto, que serán objeto de negociación colectiva en el ámbito correspondiente y contemplarán criterios objetivos en el acceso a esta modalidad de prestación de servicio.*

*El teletrabajo **deberá** contribuir a una **mejor organización del trabajo** a través de la **identificación de objetivos y la evaluación de su cumplimiento**.*

*3. El personal que preste sus servicios mediante teletrabajo tendrá los **mismos deberes y derechos**, individuales y colectivos, recogidos en el presente Estatuto que el resto del personal que preste sus servicios en modalidad presencial, **incluyendo** la normativa de **prevención de riesgos laborales** que resulte aplicable, salvo aquellos que sean inherentes a la realización de la prestación del servicio de manera presencial.*

³⁸ Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre que modifica el Real Decreto Legislativo 5/2005, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBE). BOE.es - BOE-A-2015-11719 Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. (2015).

BOE. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

4. La Administración proporcionará y mantendrá a las personas que trabajen en esta modalidad, los medios tecnológicos necesarios para su actividad.

5. El personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas se registrará, en materia de teletrabajo, por lo previsto en el presente Estatuto y por sus normas de desarrollo.»

¿Qué entiende el legislador por teletrabajo? Como vemos, lo considera una modalidad de prestación de servicios a distancia en la que el contenido competencial del puesto de trabajo puede desarrollarse, siempre que las necesidades del servicio lo permitan, fuera de las dependencias de la Administración, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación.

¿Qué características se observan de la prestación de servicios mediante teletrabajo”:

- ✓ Habrá que ser expresamente autorizado.
- ✓ Habrá de ser compatible con la modalidad presencial.
- ✓ Tendrá carácter voluntario.
- ✓ Podrá ser reversible, salvo excepciones.
- ✓ Se mantendrán los mismos deberes y derechos, individuales y colectivos que los del personal que preste sus servicios en modalidad presencial.
- ✓ La Administración proporcionará y mantendrá los medios necesarios para el teletrabajo.

Este artículo contempla pues el derecho de “todas las personas empleadas públicas” al teletrabajo, e indica que será objeto de negociación colectiva.

La UMH, desde mayo de 2021, ha estado trabajando sobre un borrador en una normativa de teletrabajo para su personal de administración y servicios, consensuada entre los distintos representantes de las personas trabajadoras y su Administración y que recientemente ha sido aprobada por el Consejo de Gobierno de la Universidad.

Este trabajo ha estado centrado principalmente en estudiar y materializar en un marco normativo, los diferentes puntos de vistas aportados por los actores implicados.

Una normativa que pretende implantarse debe de contemplar todas las posibilidades que una institución como la UMH requiere, recogiendo las recomendaciones e impresiones propuestas que puedan ser aplicadas, mediante una

ponderación equitativa entre los derechos de los/as empleados/as públicos y los intereses de la propia institución.

Hasta la fecha, la UMH y desde el 2016, contaba con un acuerdo de aprobación de un documento que regula la realización de la jornada laboral en modalidad de teletrabajo para el PAS de la UMH³⁹, destinado a un colectivo específico, en servicio activo y que desempeñase funciones que permitiesen su realización en régimen de teletrabajo. En dicho documento se regulan una serie de requisitos, características, obligaciones, se establece la preceptiva autorización del responsable funcional, así como la determinación de un órgano de seguimiento de este programa para ese específico colectivo de personas que desarrollan su actividad en régimen de teletrabajo.

Con una fecha previa y muy cercana a la finalización de este trabajo, se ha aprobado la Normativa de Teletrabajo para el Personal de Administración y Servicios de la Universidad Miguel Hernández de Elche. Esta normativa ha sido consensuada con los representantes sindicales, obteniendo la aprobación previa en mesa negociadora.

2. Ámbito de aplicación.

Hasta la fecha y mientras no se aprobase la normativa que regulará en sentido más amplio la modalidad del teletrabajo, la UMH, recogía, en el acuerdo referenciado con anterioridad, aquel personal, en situación de servicio activo, que, en atención al desempeño de funciones compatibles con el teletrabajo, podía solicitarlo y siempre que se encontrase en alguna de las siguientes situaciones:

- Tener a su cargo, acreditado, hijos o hijas de entre 4 meses y 14 años, por naturaleza, adopción o acogimiento permanente o preadoptivo.
- Tener a su cargo, acreditado, familiares de hasta el 2º grado de consanguinidad o afinidad, que requieran atención continuada.
- Aquellas en las que concurren circunstancias personales o familiares que justifiquen acogerse a esta modalidad. De dichas circunstancias se informará a la Comisión de Coordinación y Seguimiento del programa de teletrabajo.

³⁹ Acuerdo de aprobación del documento que regula la realización de la jornada laboral en modalidad de teletrabajo para el PAS de la UMH

<https://serviciopas.umh.es/files/2012/01/ACUERDO-CONSEJO-DE-GOBIERNO-TELETRABAJO.pdf>

Una característica de este acuerdo era que en aquellos supuestos en los que el personal que aspiraba a teletrabajar no realizase funciones que fuesen compatibles con esta modalidad, el Director/a del Servicio correspondiente debía realizar una valoración respecto del conjunto de funciones realizadas por el personal de la misma categoría profesional, de manera que le permitiera valorar una redistribución de funciones que conllevara aparejada la posible autorización del teletrabajo.

Actualmente, la normativa aprobada permite su aplicación al PAS que preste servicios en la UMH, no haciendo una diferenciación tan marcada entre unos colectivos y otros, dando acogida a ese derecho efectivo para “todo el personal”, aunque si recoge, en lista abierta, los puestos que son susceptibles de su desempeño en régimen de teletrabajo, en su art. 3.3, y, en su punto 4, determina aquellos que, por su naturaleza o características, no son aptos para esta modalidad de teletrabajo por considera que los mismos deben desempeñarse necesariamente de manera presencial.

Se mantiene la posibilidad de que sea el personal directivo el que pueda autorizar al PAS adscrito a su servicio o unidad administrativa, al disfrute del teletrabajo, realizando una redistribución de tareas, en su caso.

2.1 Requisitos y condiciones. Criterios personales o profesionales y técnicos.

Hay que tener en cuenta que, como se ha indicado en el epígrafe anterior, no todo trabajo puede desarrollarse mediante esta modalidad y evidentemente, no toda persona trabajadora reúne las condiciones que se requieren para teletrabajar. Por ello, la universidad debe analizar sus aspectos personales y funcionales con el objetivo de determinar los puestos que pueden ser desarrollados en teletrabajo y las personas que pueden desempeñarlo.

Por lo general, a los perfiles de los puestos de trabajo que pueden optar a teletrabajar concurren indistintamente tanto personal laboral como funcionario y también se puede exigir la superación de la necesaria formación para poder desempeñar esta modalidad de trabajo, o que el personal que aspire a esta modalidad esté en “servicio activo”.

La UMH, en su normativa ha establecido una serie de requisitos o condiciones que deben reunirse para poder solicitar este régimen.

Requisitos: Situación de **activo**. Que el **lugar** donde se desempeñe el **teletrabajo** esté **adecuado** y **cumpla** con la normativa vigente en **materia de seguridad y salud laboral**. Acreditar conocimientos de **formación específicos** que recoge la propia normativa: seguridad informática, seguridad e higiene en el trabajo y protección de datos, manejo de herramientas colaborativas y aplicaciones de comunicación y videoconferencia, completan lo que la UMH considera necesario para el desempeño de esta nueva modalidad de trabajo, en términos equivalentes a los de las personas con presencialidad en el centro de trabajo.

Una de las condiciones que recoge la normativa es que estos requisitos se mantengan durante el tiempo de permanencia en esta situación. Es condición necesaria el mantenimiento de un determinado porcentaje en régimen de presencialidad, sobre el total de personas adscritas a cada servicio o unidad administrativa, en aquellas secciones que haya más de 4 personas destinadas a las mismas, a sensu contrario, se requiere la colaboración con otras unidades administrativas semejantes que de servicio presencial cuando el personal titular esté en régimen de teletrabajo.

Como hemos visto, otra condición indispensable es la necesidad de acreditar conocimientos en las herramientas informáticas para poder trabajar en remoto. Poseer conocimientos informáticos y telemáticos adecuados para el ejercicio de sus funciones, así como la necesaria asignación y desempeño de tareas compatibles con el puesto, salvedad hecha en la reorganización de funciones por parte del personal directivo, en caso de que las tareas no sean susceptibles de desarrollarse en este régimen. Hasta la fecha, se exigía como objetivo evaluable en los objetivos individuales y colectivos del servicio, un mínimo de 6 horas de formación en conocimiento de herramientas informáticas contenida en programa formativo sobre “Herramientas Colaborativas Gsuite”, actualmente, ese mínimo se ha establecido en 12 horas.

Unida a la anterior es la exigencia de que las posibles personas teletrabajadoras dispongan de un equipo informático y sistemas de comunicación con las especialidades que determine la Institución y, en ese sentido, los Servicios Informáticos de la UMH han trabajado, desde el minuto uno del inicio de la pandemia, bajo el liderazgo del Vicerrectorado de Tecnologías de la Información, en el desarrollo una nueva

plataforma de escritorios virtuales adecuada al teletrabajo. En enero de 2022, puso en marcha un Plan Renove de Ordenadores del PAS de la UMH, dotando de portátiles a todo su personal, con el objeto de poder acceder plenamente a esta nueva plataforma de Escritorios Virtuales para Teletrabajo (en adelante EVT), lo que supuso un avance en la gestión centralizada, evitando instalaciones o actualizaciones en cada ordenador individual, dotando de más potencia a los terminales, dado que las aplicaciones se gestionan en la nube y sobre todo, la seguridad de los datos corporativos. Ahora toda la información se gestiona en los servidores de la universidad configurados en la nube.

En esta ocasión, a diferencia de lo que sucedía antes de la nueva normativa, la UMH condiciona la solicitud a un mínimo de antigüedad en el puesto por parte del personal de esta; dicho periodo es de 3 meses de trabajo efectivo, anteriores a la solicitud del teletrabajo. Es común observar que las universidades fijen un tiempo de antigüedad mínimo en el desempeño de funciones y la UMH así lo ha recogido.

También entra dentro de lo normal y así se ha regulado, que se determinen qué puestos de trabajo son los que cuentan con posibilidades de acogerse a esta modalidad de teletrabajo, sobre todo para aquellos puestos que no son susceptibles de desarrollarse en esta nueva modalidad y, esta vez, sí concreta en listado de número de puestos de trabajos que pueden desempeñarse en esta modalidad y cuáles no, sin perjuicio de la reorganización por parte del personal directivo indicada en párrafos anteriores.

La mayoría de las universidades también determinan qué puestos son los que no pueden desarrollarse en teletrabajo, sobre todo recaen en aquellos que tienen una relación directa con la atención al público, tales como: oficinas de registro, oficinas de atención a la ciudadanía o aquellas cuyas funciones tengan necesidad de presencia física del personal empleado como es el caso de los laboratorios.

Al igual que los criterios personales y profesionales descritos, también debemos hablar de una serie de criterios técnicos.

Es necesario poder desarrollar el teletrabajo en un entorno adecuado y para ello, las distintas universidades condicionan una serie de requisitos técnicos de conectividad, así como unas mínimas pautas para garantizar la prevención de riesgos, seguridad y salud en cada uno de los puestos autorizados para esta modalidad.

Hablamos por lo tanto de una adecuada conexión a internet, ordenador, línea telefónica, antivirus, correo electrónico... Algunas universidades exigen ordenador

propio donde la institución asume la provisión del software correspondiente y otras, por el contrario, proporcionan los elementos indispensables para su desarrollo. En la UMH, la persona que quiere participar en el programa de teletrabajo cumplimenta una solicitud en la que constata si cuenta con ordenador propio, conexión a internet, que tipo de conexión, entre otros parámetros.

En materia de Prevención de Riesgos Laborales, si el EBEP no prevé de forma expresa en su articulado la modalidad de teletrabajo, tampoco recoge nada acerca de la prevención de riesgos laborales. Sin embargo, el art. 13 ET reconoce a los “trabajadores a distancia” y por ende se le reconoce el derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud.

La regulación en materia de Prevención de Riesgos laborales se encuentra recogida en las siguientes normas jurídicas:

- ✚ **La ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL)**⁴⁰, así como su normativa de desarrollo. Tampoco recoge expresamente previsión legal alguna en relación con el teletrabajo, pero esto no significa que las previsiones recogidas en dicha ley no apliquen a esta modalidad de trabajo, máxime teniendo en cuenta el sentido proteccionista de la misma⁴¹.
- ✚ **Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización**⁴².
- ✚ **Real Decreto 299/2016, de 22 de julio, sobre la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a campos electromagnéticos**⁴³.

⁴⁰ Ley Prevención de Riesgos Laborales

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>

⁴¹ Artículos de referencia de la LPRL: Art. 14 Obligación general de prevención.

Art. 16 Evaluación de riesgo

Art. 17 Planificación, equipos de trabajo

Art. 18 Información de los trabajadores de los riesgos existentes en su puesto de trabajo

Art. 19 Formación de los trabajadores de los riesgos existentes en su puesto de trabajo

Art. 22 Vigilancia del estado de salud de los trabajadores

Art. 23 Documentación de las obligaciones en materia de prevención

Art. 25 Protección de los trabajadores especialmente sensibles

Art. 26 De la maternidad

Art. 27 De los menores

Art. 28 Trabajadores temporales.

⁴² Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización.

<https://www.boe.es/buscar/pdf/1997/BOE-A-1997-8671-consolidado.pdf>

⁴³ Real Decreto 299/2016, de 22 de julio, sobre la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a campos electromagnéticos

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-7303

Con carácter general, las universidades suelen remitirse a la regulación recogida en la LPRL, aunque con matizaciones, que pueden ir desde poder enviar al domicilio a persona con funciones técnicas en prevención encargada de analizar los distintos ítems necesarios para el desarrollo de las funciones, es decir, mobiliario, entorno y lugar de trabajo, que determinará la idoneidad para llevar a cabo su desempeño hasta exigir la superación de un taller de prevención en riesgos laborales en materia de teletrabajo, como es el caso de la UMH, y cuyo objetivo no es otro que prevenir o al menos minimizar los riesgos, facilitando la posibilidad de que este se realice bien de forma presencial o a distancia, dado que si no se cumplen con los requisitos que la universidad determina, no cabra la autorización del régimen de teletrabajo. La UMH también ofrece la posibilidad de que el personal interesado en participar en este programa marque, en la preceptiva solicitud de participación, la casilla que faculta la evaluación de los riesgos laborales en el domicilio de la persona interesada. Tiene carácter voluntario, pero si no se posibilita esta opción, será necesario cumplimentar un formulario de autoevaluación en prevención de riesgos laborales y seguridad en el puesto de trabajo.⁴⁴

De igual modo, es condición necesaria la superación de un curso de formación en protección de datos en materia de teletrabajo. Esta formación permitirá al personal en esta modalidad, dar cumplimiento a lo establecido por la normativa vigente sobre protección de datos de carácter personal, quedando comprometido a garantizar en cualquier caso la confidencialidad en la emisión, guarda y recepción de datos o cualquier otra operación de tratamiento de la información.

Ha recogido como novedad importante, a efectos de contingencias profesionales, la aplicación de la normativa vigente en materia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que no se regulaba anteriormente y ahora queda recogido de manera expresa.

2.2 Normativa del teletrabajo del personal de administración y servicios de la UMH.

⁴⁴ Cuestionario de autoevaluación en materia de prevención de riesgos laborales y seguridad en el puesto de trabajo [Autoavaluació del lloc de treball](#)

Enlace a normativa:

[Normativa de Teletrabajo aprobada por Consejo de Gobierno en sesión de 31 de mayo de 2022](#)

2.3 Aspectos diferenciadores de la normativa del Teletrabajo para el PAS de la UMH y valoración crítica.

La Normativa de Teletrabajo para el Personal de Administración y Servicios de la Universidad Miguel Hernández de Elche ha sido aprobada recientemente, en sesión de Consejo de Gobierno de 31 de mayo de 2022.

La normativa recoge la experiencia de esta universidad en la modalidad de teletrabajo que se viene desarrollando desde el año 2011 y la reciente adaptación a esta modalidad por la situación derivada de la crisis sanitaria por la Covid 19.

La UMH organiza y presta sus servicios con carácter general de forma presencial. No obstante, en cumplimiento de normativas estatales y autonómicas que regulan el teletrabajo y en aras de avanzar en la transformación tecnológica y modernización del sector público, ha aprobado esta normativa.

Algunos de los elementos diferenciadores y más significativos de la norma son:

- a. La prestación del servicio presencial de cada unidad administrativa tiene que estar garantizada, asegurando la cobertura del funcionamiento presencial con los efectivos personales necesarios (entre un 40 y un 60%) y los horarios establecidos en las respectivas unidades.
- b. Se ha de velar por la calidad del servicio que se presta y el acompañamiento tecnológico y psicosocial a los empleados públicos en la modalidad de teletrabajo.
- c. Incluye dos modalidades de teletrabajo: ordinaria y extraordinaria. La modalidad ordinaria se realizará con un máximo de un día a la semana y por motivos de conciliación podrá alcanzar hasta cuatro días semanales. La modalidad extraordinaria podrá ser a instancias de la administración o por causas extraordinarias, alcanzando hasta el 100% de la jornada semanal en modalidad

no presencial. Incluir motivos de conciliación es un elemento distintivo de esta universidad respecto a otras administraciones.

- d. Define claramente que únicamente se podrán realizar en modalidad de teletrabajo aquellas tareas y funciones de la universidad que lo permitan.
- e. Incide en la importancia del cumplimiento de la normativa en materia de seguridad y salud laboral en la oficina de teletrabajo, y en las garantías de que el personal que se acoja a esta modalidad dispondrá de los medios tecnológicos necesarios para el servicio que se presta.
- f. Las personas responsables de los servicios han de elaborar planes de teletrabajo. Un plan general donde se definirán los puestos susceptibles de teletrabajo y los objetivos que se han de adquirir en esta modalidad; y un plan individual donde se definirán con más detalle las tareas, horario y seguimiento de la modalidad de teletrabajo.
- g. Recoge un baremo con criterios de valoración para que el responsable de la unidad administrativa pueda conceder o no el teletrabajo en función de las personas que lo soliciten.
- h. Apuesta por la flexibilidad, estableciendo tres periodos en el procedimiento de presentación de solicitudes a lo largo del año.

Es importante prestar especial atención a algunos aspectos para la implementación de esta normativa:

- a. Garantizar la calidad del servicio que se presta con los mismos efectivos de los que se dispone en cada una de las unidades administrativas.
- b. Velar por el adecuado cumplimiento del trabajo realizado, tanto en horario como en tareas realizadas.
- c. Formar a los responsables de las unidades administrativas para la elaboración de los planes de trabajo y para el seguimiento con objetivos e indicadores de cumplimiento.
- d. Analizar las posibles dificultades derivadas de la aplicación del baremo y más teniendo en cuenta que se establecen tres periodos para presentar solicitudes. Esta circunstancia que tiene como aspecto positivo, la flexibilidad, puede ser una dificultad cuando ya se ha alcanzado el tope de porcentaje de presencialidad necesario.

- e. Realizar un adecuado seguimiento para que no disminuya el nivel de motivación y de implicación del personal que esté desempeñando sus tareas en esta modalidad de trabajo.
- f. Vencer algunas dificultades como la falta de comunicación, el aislamiento o problemas con la ciberseguridad.
- g. Regular, con especial atención, la prestación de servicios desde la perspectiva de género, estableciendo medidas correctoras que ayuden a flexibilizar esta situación y estudiar su posible implementación, enfrentándose así la brecha de género que actualmente existe, cumpliendo así el objetivo núm. 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030⁴⁵ :
 1. Determinar, con el objeto de reconocer el derecho a el teletrabajo, una cuota de género que garantice la igualdad entre hombres y mujeres dentro de un mismo servicio o unidad administrativa.
 2. Distinguir entre supuestos generales y causales en esta modalidad de trabajo impulsados por la conciliación, discapacidad, acoso sexual o por razón de sexo, estudiando separadamente, su posible regulación en relación con la duración, extensión de este derecho, el mínimo y máximo de días o e incluso el relevo en determinadas funciones en caso de ser necesario, o no
 3. Implementar proyectos piloto en determinados sectores que ayuden a contemplar la posibilidad de establecer la obligatoriedad de un día de teletrabajo o bien en tramos concretos de prestación de servicios y analizar si con ello se promueve la corresponsabilidad.
- h. La vigilancia de la salud de las personas prestando especial atención a posibles casos de violencia de género

La Universidad Miguel Hernández de Elche es una universidad innovadora, comprometida y tecnológicamente muy bien dotada. Con ilusión e impulso afrontará este nuevo reto estableciendo los protocolos de seguimiento necesarios para que la prestación del servicio público y el bienestar de sus empleados estén asegurados.

45 Objetivo 5 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

CAPÍTULO V. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

1. La evaluación del desempeño. Cuestiones generales.

1.1 Concepto de la Evaluación del Desempeño.

Evaluar el desempeño en el trabajo es una cuestión fundamental para que cualquier organización, pública o privada, conozca de primera mano, los resultados del trabajo llevado a cabo por todos y cada uno de sus empleados, donde se entremezclan consideraciones subjetivas, que en muchas ocasiones se configuran como un obstáculo en la propia evaluación.

Se define desempeño como *“aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”*. ¡Cuánto dicen estas dos líneas! ¿verdad? Estos comportamientos o acciones pueden ser medidos, cuantificados, objetivándolos para cada individuo y así poder valorar su contribución profesional con la institución.

Según Chiavenato, uno de los autores más reconocidos en temas de recursos humanos y administración, refiere que la evaluación del desempeño laboral, *“es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”*. (Chiavenato, 2021)⁴⁶.

Así mismo, autores como I. Gil, L. Ruiz y J. Ruiz, de forma práctica consideran que *“Es también una técnica para precisar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos”*. (Gil et al., 2021).

En el año 2008, Sánchez y Bustamante expresan que, *“(…) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los*

⁴⁶ "Según Chiavenato (2001) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo."

empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104) (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012, #).”

Sin duda alguna, ha sido el EBEP la norma que ha introducido, como uno de los sucesos más notables en la mejora de la gestión del empleo público y con el propósito de dotar a la administración pública de calidad, eficiencia, eficacia, modernidad y sobre todo cercanía al ciudadano, lo que hemos venido a denominar la **Evaluación del Desempeño**.

Estamos ante el mecanismo más novedoso que ha gestado el EBEP y que ha puesto a disposición de las AA.PP., persiguiendo la óptima gestión en las actuaciones de su personal y con el objetivo de adaptar la administración a la realidad cambiante que cada vez demanda más la sociedad.

Hablamos de un procedimiento de carácter administrativo que permite medir, valorar el trabajo realizado por las personas empleadas públicas, siempre que se realice de forma sistemática y continuada en el tiempo, y que va a facilitar el poder tomar decisiones con vistas al futuro, a corto, medio o largo plazo, a la vista de los resultados obtenidos tras esa evaluación.

El empleo público en España es una cuestión que merece un estudio en profundidad. Según el último Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las AAPP el número de personal públicos a julio de 2021 es de 2.728.749. De éstos, más de la mitad (59,54%) presta servicio en el sector público de las Comunidades Autónomas, seguido de un 21,53% en el sector público de la Administración Local y el 18,92% en el sector público del Estado⁴⁷, tal y como se puede observar a continuación:

⁴⁷ Boletín Estadístico del Personal al servicio de las AAPP (Publicado Boletín Estadístico Personal al servicio de las Administraciones Públicas (BEPSAP) con datos actualizados a julio de 2021: 2.728.749 efectivos, 18.344 más con respecto a enero de 2021)

https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion-publica/Ultimas-Novedades/BEPSAPjulio2021_public_enero2022v2.pdf.pdf

PERSONAL AL SERVICIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	NÚMERO DE EFECTIVOS	PORCENTAJE
Sector Público del Estado	516.400	18,92%
• Administración del Estado	230.900	8,46%
➢ Ministerios	92.468	3,39%
➢ Organismos Autónomos	62.986	2,31%
➢ Entidades Públicas Empresariales	20.944	0,77%
➢ Agencias Estatales	15.560	0,57%
➢ Autoridades Administrativas Independientes	1.431	0,05%
➢ Universidades Públicas no transferidas	2.563	0,09%
➢ Otros entes de Derecho Público	34.948	1,28%
• Fuerzas Armadas y Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado	261.560	9,59%
➢ Fuerzas Armadas	118.752	4,35%
➢ Policía Nacional	66.166	2,42%
➢ Guardia Civil	76.642	2,81%
• Administración de Justicia	23.940	0,88%
Sector Público de las Comunidades Autónomas	1.624.811	59,54%
• Administración General	1.463.840	53,65%
• Universidades	160.971	5,90%
Sector Público de la Administración Local	587.538	21,53%
• Ayuntamientos	522.158	19,14%
• Diputaciones, Cabildos y Consejos Insulares	65.380	2,40%
TOTAL	2.728.749	100,00%

Gráfico 12. Fuente: Boletín Estadístico del Personal al servicio de las AAPP

La siguiente gráfica, recoge la incidencia por sectores:

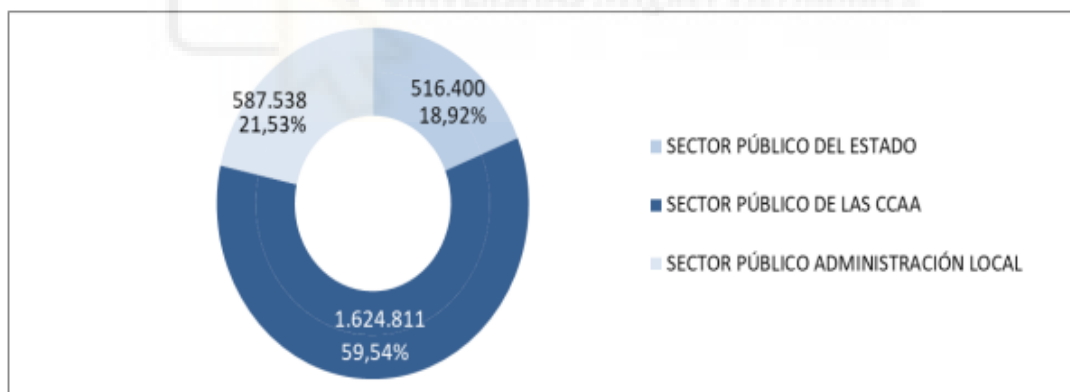


Gráfico 13. Fuente: Boletín Estadístico del Personal al servicio de las AAPP

En las siguientes dos imágenes, se muestran el número de efectivos en los distintos Ministerios (228.336, incluyendo al personal del propio ministerio y de los Organismos Autónomos, Agencias Estatales, Autoridades Administrativas Independientes y otros Entes de Derecho Público Adscritos a cada uno), y el personal al servicio de las Universidades Públicas (163.534 efectivos de 50 Universidades Públicas españolas):

NÚMERO EFECTIVOS POR MINISTERIOS:

EFFECTIVOS POR MINISTERIO DE ADSCRIPCIÓN.



Gráfico 14. Fuente: Boletín Estadístico del Personal al servicio de las AAPP

**PERSONAL AL SERVICIO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS:
EFECTIVOS POR UNIVERSIDAD PÚBLICA.**

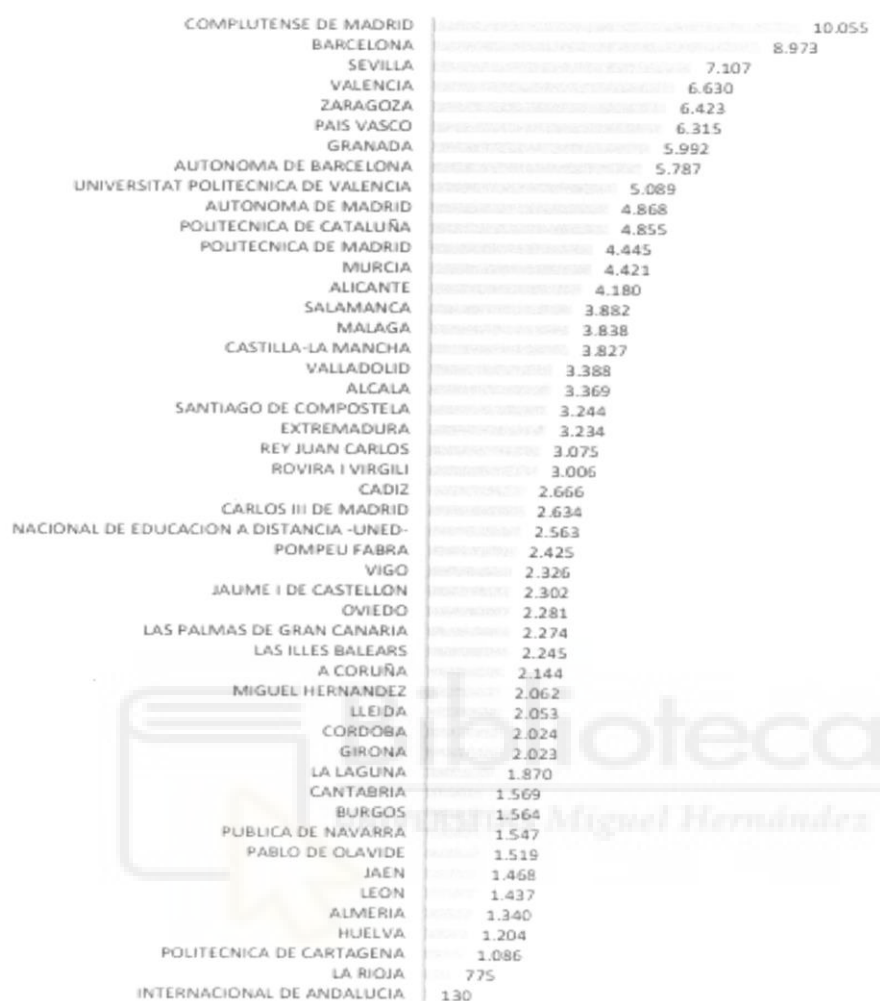


Gráfico 15. Fuente: Boletín Estadístico del Personal al servicio de las AAPP

La evaluación del desempeño del personal a la vista de los datos es un tema que genera cierta preocupación, máxime cuando lo que se busca es alcanzar unos estándares de calidad que estén a la altura de las expectativas o de lo que, en definitiva, se espera del servicio público que este colectivo presta a la ciudadanía.

El EBEP, en su Título III, identifica la evaluación como un derecho y un deber y recoge, en su Capítulo II, el derecho a la carrera profesional y la promoción interna. La evaluación del desempeño.

El art. 20 del mismo cuerpo legal es el que la recoge, de forma expresa y sucinta, ese procedimiento administrativo que anteriormente se ha referenciado y que posibilita la valoración, la medición, tanto de la conducta profesional como del

rendimiento de resultados del personal público. Lo cierto es que no entra en muchos detalles, dejando que sea el propio legislador el que proceda a su desarrollo.

Sin duda, esa laxitud, esa flexibilidad, como en tantas ocasiones, ha llevado a que no se pueda hablar de un modelo que pueda servir de referencia o pueda ser seguido por las distintas Administraciones, por lo que, su consecuencia más inmediata, es la dispersión que esa laxitud origina en su régimen jurídico y en la gestión del empleo público.

Es incuestionable que implementar la evaluación del desempeño en el ámbito público como en el privado, supone un alto coste económico y no menos innegable es la labor ingente que supone su puesta en marcha. Exige un desarrollo en la organización de cada Administración: se deben definir los objetivos e indicadores de rendimiento y, por ende, se hace necesario dotar de los instrumentos adecuados para valorar las competencias. Su consecuencia inmediata parte de la necesidad de que las personas responsables de los diferentes servicios o unidades administrativas cuenten o no con la capacitación necesaria, sino también, investidos e investidas de un alto compromiso con la propia institución. Deben de interiorizar que este instrumento donado por el EBEP, a medio y largo plazo, sin duda, es una inversión rentable, una apuesta ganadora.

Es obvio que no se puede pretender su puesta en marcha si antes no se mejoran o simplifican los procedimientos. Se requiere un previo estudio que determine qué procesos son manifiestamente ineficientes y eliminarlos. Para este trabajo es aconsejable apoyarse en las TIC's, dado el alto nivel de ayuda que este gesto puede proporcionar en esta ardua tarea al contribuir a reducir papeleo eliminando la burocracia que, en más ocasiones de las deseadas, se vuelve repetitiva, inoperativa e innecesaria y ello deviene en una mayor simplificación y clarificación de los procesos.

La otra cara de su moneda la encontramos en la gestión de dicha evaluación. No podemos obviar que es causa de problemas y que, sin duda, puede generar, cuanto menos, conflictividad; de ahí que sea tan importante, para conseguir una correcta evaluación, garantizar los principios de igualdad, mérito y capacidad, pero además debemos sumar la objetividad, la transparencia y la no discriminación.

Hablar de evaluación del desempeño significa hablar del complemento de productividad o desempeño y la carrera profesional y dentro de esta última,

encontramos la carrera horizontal; sin olvidar el importante papel que debe jugar la formación, un tercer elemento de especial relevancia.

Como en una partida de cartas, nada se puede hacer sin la baraja; es decir, se configuran como elementos indispensables, la planificación de los recursos humanos, la elaboración de una relación de puestos de trabajo, la definición de los objetivos y la determinación de cuál es la misión de la organización que la va a implantar. Estamos, sin duda, cuando se ha dotado de una adecuada estructura a este novedoso sistema, ante la mejor herramienta de retroalimentación, que va a proporcionar, si se sabe leer adecuadamente, una valiosísima información para la consecución de los fines que se persiguen, no solo para la Administración sino también para su personal públicos.

Para Chiavenato, *“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”*⁴⁸.

La correcta gestión de la evaluación del desempeño pasa por no olvidar el importante papel que tiene el personal empleado público en todo este entramado; sin él, sin ella, no es posible hablar de evaluación del desempeño. Deben participar a todos los niveles, orgánico, funcional e institucional. Para participar, deben sentirse parte integrante de la organización, y ¿cómo se consigue? La respuesta pasa por utilizar los medios que sean necesarios para que estos se sepan conocedores y conocedoras de qué es lo que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y cómo lo están haciendo: deben ser conscientes de sus fortalezas y sus debilidades. De ahí, que una adecuada ejecución de todo el mecanismo que lleva consigo la evaluación del desempeño, le reporte, en primer lugar, motivación, para mejorar en sus debilidades o para potenciar sus fortalezas y, en segundo lugar, despertar ese sentimiento de pertenencia tan necesario para su participación proactiva e involucramiento en el sistema. Sin duda alguna, la suma de ambos reportes dará como consecuencia los mejores resultados.

Una máxima reza que *“el eficaz hace las cosas correctas, el eficiente las hace correctamente, por lo tanto, lo ideal es hacer las cosas correctas “correctamente”*. Esta corta frase resume, de forma clara y evidente, lo que significa la evaluación del

⁴⁸ Chiavenato, I. Administración de recursos humanos, Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 1999.
https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

desempeño, dado que eso es lo que, a todas luces, se persigue, y no solo hacerlas correctamente, sino que, además, eso devendrá en hacerlas al menor coste posible. Sin duda, la característica más beneficiosa de todo este mecanismo es la retroalimentación lo que le añade ese plus de calidad necesario para que las AA.PP. mejoren notablemente en su eficacia.

Por lo tanto, como conclusión podemos inferir que la definición de la evaluación del desempeño, sería ese proceso, aplicado a las AA.PP., que nos va a permitir comprobar, de conformidad a unos estándares prefijados, y, previamente pactados, el trabajo realizado por las personas empleadas públicas, es decir, cuánto (eficacia) y cómo se trabaja (eficiencia y desempeño) a lo largo de un período de tiempo, de forma continuada y permanente; cuya medición se realiza en un momento determinado y concreto y a través del cual se va a poder medir el rendimiento de un individuo en un determinado puesto de trabajo, ofreciendo una valiosa información y por consiguiente un sistema de retroalimentación, que permitirá obtener la mejora continua en ese puesto de trabajo concreto.

1.2 Factores relevantes para aumentar el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño.

Es necesario que se den una serie de factores para que los sistemas de evaluación del desempeño sean valorados de forma positiva no solo por la institución sino también por el personal evaluador y el personal evaluado lo que, sin duda, contribuirá a minorar la resistencia a la participación.

Para lograr efectos positivos es necesario tener en cuenta dos objetivos como plantean Farr y Jacobs (2006)⁴⁹: la organización y el personal participante deben valorar de forma positiva la evaluación de desempeño. En concreto, la organización valorará el poder contar con datos precisos y fiables del desempeño, hecho que depende directamente de que se utilicen escalas de evaluación precisas y, consecuentemente, contribuirán de forma indirecta a la minoración o reducción de ciertos sesgos que pueden afectar a las personas que realizan la evaluación.

⁴⁹ Farr, J. L y Jacobs, R. (2006). Confie en nosotros: Nuevas perspectivas sobre Evaluación de desempeño. En W. Bennett, C. Lance & D. Woehr (Eds.), Medición del desempeño: Perspectivas actuales y retos de futuro (págs. 321-337). Mahwah, Nueva Jersey: LEA, Editores.

De igual modo, las personas evaluadas, valorarán más positivamente las evaluaciones si éstas son justas y creíbles, y ello dependerá, a su vez, de la precisión de estas.

Entre los efectos, cabe destacar:

Una adecuada comunicación: es necesario desarrollar una capacidad para escuchar al otro y comprenderlo con sensibilidad y empatía. Es el momento de hacer preguntas poderosas, abiertas y efectivas. Se deben expresar conceptos e ideas de forma concisa y clara, adoptando siempre una actitud positiva.

La necesaria planificación: definir los objetivos con arreglo a las políticas, procedimientos y programas establecidos por la institución. Es necesario definir las metas y prioridades institucionales eficazmente, identificando las diferentes acciones, los responsables de estas, los plazos para llevarlo a cabo y los recursos requeridos para alcanzarlos.

El compromiso: evidencia asumir como propios los objetivos, directrices y metas de la organización y consecuentemente llevar a su cumplimiento. La puesta en marcha de las acciones acordadas requiere igualmente de su control y en el camino, superar o prevenir aquellos obstáculos que impidan llegar a lo acordado.

La posibilidad de la delegación: cuando hablamos de este elemento, quizá hablamos de uno de los más complicados de llevarlo a la práctica. Se requiere cierta capacidad para asignar, con equidad, las tareas de una determinada unidad orgánica entre el personal que la conforma. Requiere de un establecimiento de criterios de control, que garantice la correcta ejecución de los procesos y su calidad. Delegar responsable acrecienta la motivación y con ellos el cumplimiento de los objetivos.

El necesario liderazgo: figura importantísima en la EVD. Se requiere de personas que tengan capacidad para dirigir al equipo que lidera. El liderazgo de las personas directivas crea un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la institución, transmiten entusiasmo, ilusión y compromiso. Un buen líder, una buena líder, influirá en los demás y conseguirá sacar lo mejor de cada uno y de cada una. Es necesario tener habilidades que permitan manejar equipos y abordar con diligencia y control, diferentes situaciones de crisis.

La adaptación al cambio: elemento indispensable ya que hablamos de la capacidad para adaptarse y amoldarse a los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la propia institución y que se pueda producir en diferentes contextos. En muchas ocasiones, implica modificar la propia conducta con el fin de conseguir determinados objetivos de forma rápida y adecuada.

La transparencia: es imprescindible garantizar que la información llega y llega a quien debe llegar, de forma clara, comprensible, accesible.

1.3 Características de la Evaluación del Desempeño.

Una de las características que se observa al adentrarse en el estudio de la evaluación del desempeño es que se configura en una estructura piramidal, jerárquica, lo que Puchol Moreno ha definido como un procedimiento en cascada “*un sistema de comunicación vertical en el que cada jefe va a evaluar a todos y a sólo sus colaboradores directos. Cada uno de estos, a su vez, evalúa a sus propios colaboradores y así sucesivamente*”⁵⁰.

Teniendo en cuenta esta premisa, la evaluación del desempeño se identifica con tres características que podemos concretar en:

Su carácter instrumental, es decir, estamos ante una herramienta, un sistema o proceso si se quiere, que nos permita lograr el cumplimiento de los objetivos prefijados por una determinada institución y a través de su medición, utilizando la información que nos ofrece precisamente a través de la retroalimentación. Ayuda a caminar hacia la mejora continua, centrada en la gestión de los RR.HH.

Su carácter formal, continuo y periódico. La evaluación del desempeño no puede considerarse como algo puntual en el tiempo, sino que debe implementarse con la idea de la pervivencia en la propia institución que la adopte. Esta debe establecer a un criterio periódico de aplicación en atención a las características de cada AA. PP.

La regla general, en el ámbito de la Admón. es que la EVD se realice de forma anual, coincidiendo con el año natural, aunque lo aconsejable es que se realicen determinados controles informales a lo largo de dicho periodo, que nos ayuden a

⁵⁰ PUCHOL MORENO, L., *Dirección y gestión de recursos humanos*, 7ª edición. Madrid, Diaz de Santos, 2012, p. 301 y 302.

detectar y corregir desviaciones en los objetivos pactados, antes de la evaluación definitiva.

Su carácter retroalimentativo. Es sin duda alguna, uno de sus fines esenciales tanto para la AA.PP., como para su personal. Esta característica, es la que de forma palmaria nos indica: qué se hace y cómo se hace, y, en consecuencia, que es lo que debemos mejorar. Tiene un carácter determinante ya que, a la vista de los resultados obtenidos, es posible corregir todas las disfuncionalidades detectadas y con ello, modificar, si fuera el caso, comportamientos. En otras palabras, podremos identificar flaquezas y consecuentemente, adoptar las medidas correctoras necesarias, así como puntos fuertes que, sin duda, se pueden y se deben potenciar a la hora de adoptar decisiones futuras.

1.4 Requisitos de la Evaluación del Desempeño.

Si hablamos de una adecuada evaluación del desempeño en el ámbito de las AA.PP., es necesario cumplir una serie de criterios, estándares o requisitos técnicos que garanticen una correcta medición del desempeño, una correcta valoración de los rendimientos.

Para Thorndike⁵¹, los requisitos los centra en cuatro elementos:



1. Relevancia. Todo empleado público en su puesto de trabajo debe realizar una serie de tareas, pero hay que tener en cuenta que no todas ellas son relevantes para la

⁵¹ Cfr. Thorndike, R.L., *Personnel selection; test and measurement techniques*, Oxford, Wiley & Sons, 1949.

evaluación del desempeño. Hay que determinar, con claridad y precisión, cual o cuales de las tareas que desempeña ese puesto de trabajo tienen transcendencia para la Institución u Organización para la que desarrolla el mismo y por lo tanto son susceptibles de evaluación. Es muy importante que las mismas estén bajo su dominio, es decir, que sea el empleado público quien las empieza, las gestiona y las termina y no dependa, en su desempeño, de otras personas, departamentos u otros factores externos. ¿Por qué? Porque sin duda, el control íntegro de sus tareas, le va a transmitir estabilidad y seguridad cara a su evaluación. Le da las riendas, él tiene el control sobre algo que es por lo que se le va a evaluar.

Para GORRITI BONTIGUI la relevancia indica “*si lo que mide tiene consecuencias importantes para la organización*”⁵², a lo que habría que añadir precisamente, ese control en el desempeño de las funciones por parte de aquel que va a ser objeto de evaluación.

2. Fiabilidad. Sinónimo de solidez, estabilidad y seguridad. Evidentemente, la evaluación del desempeño debe ser lo más sólida posible. La solidez le da ese plus de fiabilidad que necesita la EVD. Es imprescindible evitar que este criterio se altere por la posible subjetividad en la evaluación o por los errores que, pueda cometer la persona evaluadora, sea o no consciente de ello y este hecho, dé como consecuencia, una distorsión en los resultados de la evaluación. La pregunta es y ¿cómo lo evitamos? Cuantificando los objetivos, estableciendo para ellos mediciones traducidas en tiempos, cantidades o cualquier otro ítem medible. La parte menos positiva es que, este requisito, funciona bien a la hora de medir competencias, pero con toda seguridad, no se puede aplicar para la evaluación de las conductas, por lo que hay que pretender, en la medida de lo posible, objetivarlas.

3. Discriminación positiva. No se puede obviar que la evaluación del desempeño debe de diferenciar entre buenos y malos empleados públicos, de otra forma no tiene cabida hablar de este instrumento. Debe discriminar entre un buen desempeño del trabajo y un trabajo no tan bien desempeñado, siempre cumpliendo con el principio de equidad y bajo un criterio de idoneidad.

⁵² Para GORRITI BONTIGUI la relevancia indica “*si lo que mide tiene consecuencias importantes para la organización*”, a lo que habría que añadir que se encuentren bajo el dominio del empleado, que no dependan de factores externos como puedan ser fases a desarrollar por otras personas, trámites de otros departamentos, etc.

QUIJANO DE ARANA, S., GORRITI BONTIGUI, M., et al., “*La evaluación del desempeño como nuevo reto de la función pública*”, *El estatuto del empleado público y la modernización de la administración local. XIII Seminario sobre Gestión Pública Local, Gijón, Ediciones Trea, 2007, pp. 172-236. p. 224.*

4. Utilidad o practicidad. Lo que busca toda evaluación del desempeño es extraer los resultados obtenidos con la misma, dado que son estos los que nos permiten conocer el rumbo seguido y el que se debe seguir. Debe actuar como un sextante y adoptar decisiones de mejora, por lo que, dichos resultados deben de ser útiles y prácticos con lo pretendido. Resultados claros, concisos, completos, si lo que se busca es el éxito de la evaluación y avanzar en la mejora continua a nivel individual para el empleado público y de manera general para la propia institución ya que, como se ha dicho, son como un paso previo para la toma de decisiones futuras.

CAPÍTULO VI. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: EL MOTOR DEL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN EL PASO DE LA EFICACIA A LA EFICIENCIA. VENTAJA.

1. El paso de la eficacia a la eficiencia⁵³.

Para el EBEP, el objetivo que se persigue con esta nueva herramienta es conseguir la eficiencia en las Administraciones Públicas, lo que sin duda tiene su repercusión en el fin último perseguido, la satisfacción de la ciudadanía con los servicios que esta le presta. Colateralmente a este fin, se debe sumar la necesidad de hacer “mejor” el trabajo, prestar “mejor” el servicio y esto debe traducirse en un ahorro en costes

⁵³ **La eficacia** viene establecida como un **principio rector de actuación** de la Administración Pública a nivel constitucional en el artículo 103.1 de la Carta Magna, lo que impone a aquella la obligación de resolver los asuntos a los que está obligada. Dicho principio constituye parte del **núcleo esencial del Estado de Derecho** como deber positivo estatal de acción sobre la realidad misma”

PAREJO ALFONSO, L., Eficacia y administración: tres estudios, Madrid, INAP, 1995, pp. 94 y 99.

En tal sentido hemos de considerar que la Administración eficaz (“que tiene eficacia” DRAE) es aquella que hace lo que se espera de ella, que da respuesta cabal y adecuada a las demandas y necesidades de la sociedad a través de los procedimientos legalmente establecidos, creando (entre otros) actos administrativos que a su vez se presumen eficaces.

La eficacia se cumple también con la utilización de la evaluación del desempeño **del empleado público**, pues es utilizada como medida de su actuación para conocer su nivel de eficacia y si cumple con los criterios establecidos para lograr cubrir adecuadamente dichas necesidades ciudadanas. Por tanto, la eficacia no solo es un principio de actuación impuesto a las Administraciones, sino que lo es ante todo de logro, de cumplimiento de los mandatos que la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico le imponen en la defensa de los derechos de los ciudadanos y en la prestación de bienes y servicios. Pero debemos tener en cuenta que esos mandatos u objetivos que el ordenamiento establece son genéricos o abstractos, siendo el legislador y la Administración los encargados de concretarlos. Esto deberá hacerse desde cada acción administrativa particular hasta la del conjunto de cada Administración y la de todas las Administraciones en su conjunto

PAREJO ALFONSO, L., “La eficacia como principio jurídico de la actuación de la Administración Pública”, Documentación Administrativa, vol. N° 218-219, 1989, pp. 15-66. p. 50. También en PAREJO ALFONSO, L., Eficacia y administración: tres estudios, Madrid, INAP, 1995. p. 129.

<https://pedropadillaruiz.es/eficacia-y-eficiencia-en-la-evaluacion-del-desempeno/>

La EVD busca conocer como desempeña su labor el personal empleado público para valorar, medir el resultado de estos no solo cuantitativamente, busca la calidad, la mejora continua, por lo que también la medición es cualitativa, valora la conducta, las competencias profesionales y sobre todo la percepción que finalmente tiene la sociedad con la prestación de ese servicio o la realización de dicho trabajo.

Evidentemente, esto pone de manifiesto la necesidad de establecer estándares de calidad convenientemente estructurados y formulados, que deben ser medibles en cantidad, en cualquier unidad de medida, ya que estos serán los que nos permitan efectuar la medición de los rendimientos sin desvirtuar el éxito de la evaluación.

En todo sistema de evaluación del desempeño, las competencias profesionales, que se encuentra subsumidas en la conducta profesional, son un baluarte importantísimo, dado que, serán ellas, las que permitan valorar ítem tales como las habilidades, los conocimientos y las aptitudes y las actitudes que son necesarias en cada uno de los puestos de trabajo. Sin duda, ayudan a dibujar el perfil del puesto y tienen una repercusión directa en las actuaciones que se llevan a cabo por el personal público. Actúan como un plus que se adiciona y dan un valor añadido.

Distintos autores y autoras consideran que la EVD añade un elemento que consideran indispensable desde el punto de vista de la gestión de los RR.HH., y que se echaba en falta en el funcionamiento de las AA.PP., “el control”. Es necesario saber lo que realmente se debe y se tiene que hacer, lo que se está haciendo y como y sus resultados. El control es el elemento que va a permitir, en última instancia, una gestión más eficaz, eficiente y óptima en la gestión de personal.

Conjugar adecuadamente la eficacia, que se identifica con ese hacer bien y la eficiencia, que se mimetiza con hacerlas bien al menor coste económico posible. Son dos criterios que deben ir de la mano. Deben actuar como un binomio perfecto y, además, deben ir en sintonía con la EVD porque será esta quien informe sobre la forma de cómo se están haciendo las cosas, proyectándose directamente en una mejora en la eficiencia que es a lo que debe aspirar toda Administración.

2. Ventajas de la Evaluación del Desempeño en el empleo público.

Cuando un sistema de evaluación del desempeño está bien diseñado, con un planteamiento apropiado, adecuadamente coordinado y desarrollado, lo normal es que ofrezca ventajas tanto a corto, medio y largo plazo.

Las ventajas que la evaluación del desempeño ofrece en el ámbito del empleo público podrían centrarse en:

- **Mejora en el funcionamiento interno de las AA.PP.:**

Esta herramienta ayuda sin duda al cumplimiento de los principios que la Constitución Española (en adelante CE) recoge en su art. 103.1 donde la *“AA.PP. sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación y con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho”* y los que se establecen en el art. 1.3ª del EBEP *“el servicio a los ciudadanos y a los intereses generales”* como primer fundamento de actuación de los empleados públicos.

Bajo el paraguas de esta primera ventaja que brinda la EVD se cobijan aspectos tan importantes como la motivación que despierta la misma en los empleados públicos, la dirección por objetivos, la orientación hacia la cultura administrativa enfocada en la obtención y consecución de unos resultados, donde debe primar la calidad que encuentra su proyección, sin duda alguna, en la mejora continua. Es decir, conforma un sistema de trabajo que se fundamenta en el desempeño, en el rendimiento, en alcanzar objetivos comunes, donde se potencia la cultura de lo público y donde el núcleo central, su eje nuclear es la persona empleada pública.

Se consigue que el o la protagonista central aprenda a ser consciente de que forma parte de una organización que lo que busca son resultados no solo eficaces, sino eficientes y la plena satisfacción del usuario y de la usuaria final. Si la arquitectura de la EVD ha sido diseñada adecuadamente, su resultado será simplemente fantástico dado que estaremos ante una organización que habrá conseguido que todos y todas miren y remen en la misma dirección, hacia un objetivo común, de forma cohesionada y estrechamente unida. Su esencia, se fundamenta en una quasi utopía.

La EVD debe plantearse como un análisis concreto y objetivo del desempeño y no se debe caer en el equívoco de que esta se diseñe en torno a un sistema que se

focalice en evaluar, de forma subjetiva, los hábitos o costumbres personales de las personas empleadas públicas. Debe facultar el poder adoptar, si se considera necesario, nuevas políticas de compensación, que permita la movilidad o la ubicación del personal en atención a sus cualidades o sus habilidades, que detecte los errores en el diseño precisamente de los puestos de trabajo e incluso, poner sobre la mesa aquellos inconvenientes o problemas a nivel personal dificulten que se pueda llevar a cabo el pleno desarrollo en el cargo. En definitiva, cumplir con un doble objetivo, por un lado, adoptar las mejores decisiones que ayuden y potencien habilidades para llevar a cabo las funciones encomendadas a cada uno de los efectivos de personal y por otro, conseguir que la Administración cumpla con las metas, misión y objetivos institucionales marcados.

- **Mejora en la Productividad.**

Una de las grandes ventajas que ofrece la evaluación del desempeño es la posibilidad de medir multitud de parámetros que, sin duda, ofrecen una valiosa información, dando entrada a la retroalimentación o feedback, elemento esencial.

El estudio de esa información es la que, en definitiva, ayuda a mejorar en los objetivos fijados y pactados previamente entre Administración y la persona empleada pública, donde su foco está puesto en conseguir la mejora administrativa y en adecuar comportamientos organizacionales con el fin de mejorarlos. Es evidente que, detectando carencias y mejorándolas, su reflejo inmediato será un aumento de la productividad, dado que el feedback constituye un cauce o una vía si se quiere, importante de comunicación, un medio de diálogo entre los dos grandes actores o actrices que intervienen en la evaluación, en el seno de una misma organización.

Desde la perspectiva de la mejora de la productividad, se pone de manifiesto la practicidad y utilidad de este sistema ¿por qué? Porque permite identificar al personal trabajador que debe ser recompensado, aquellos y aquellas que necesitan una mayor formación en un determinado ámbito e incluso aquellos o aquellas que no rinden de acuerdo a lo que se espera y, por lo tanto, advertimos que está diseñado para favorecer la mejora de la productividad del personal empleado, facilitándole de lo necesario para que su rendimiento sea eficaz y eficiente, lo que a todas luces, acelera procesos, reduce costes y por ende, se obtienen mejores resultados, optimizando el tiempo y los recursos.

- **Mejora en los resultados.**

Íntimamente relacionado con los dos beneficios anteriores, está sin duda alguna, el fin que persigue la evaluación del desempeño “obtener una mejora en los resultados”.

A nadie se le escapa que la Administración Pública española, a lo largo de su historia, no ha sido precisamente un ejemplo de eficacia y disciplina debido a distintas situaciones contaminadas por la política, relacionadas con el sector socio-económico y el sector cultural. Hablamos de las denominadas prácticas clientelares que, a pesar de todos los esfuerzos por evitarlas, aún se siguen dando en la administración, sin olvidar que actualmente, aunque cada vez en menor medida, existe también cierto malentendido entre ámbito político y el administrativo, lo que deviene en un lastre que impide, de alguna manera, que se lleven a cabo las reformas que se consideren necesarias para modernizar el sector público.

El núcleo de la EVD son las competencias evaluadas y los resultados obtenidos sobre la base de la dirección por objetivos que es lo que hace posible que los resultados sean fácilmente cuantificables y evaluables y para esa mejora en los resultados, la dirección por objetivos debe ser coherente e ir en línea con los de la propia Administración. Es necesario contar con la participación de todos y todas, responsables y empleados y empleadas, tanto en su diseño como en la gestión de los resultados. El feedback obtenido dará una valiosa información suficiente para perfeccionar el sistema y contribuirá, por ende, en la mejora continua de dichos resultados.

Las personas empleadas públicas también necesitan de esa retroalimentación. El saber cómo están desempeñando su trabajo les ayuda para tomar conciencia y adoptar las correcciones que estimen necesarias en sus actuaciones que eviten seguir cayendo en los mismos errores. El feedback les aporta esa información, les permite conocerse en el terreno laboral o profesional y así ser capaz de detectar donde residen esas debilidades que debe mejorar y donde radican sus fortalezas que puede y debe potenciar.

Y, por último, no hay que olvidar la importante baza que ofrece la EVD para los y las responsables que tienen bajo su cargo la gestión de los efectivos humanos. Les da una carta con la que pueden jugar, poniendo a su disposición el instrumento perfecto con el que conocerlos tanto en el plano personal como profesional y utilizarla en su

orientación y consejo hacía la cultura de lo público. Leyendo adecuadamente la información obtenida es posible una redistribución de tareas entre los efectivos de personal, con la finalidad de que cada uno y cada una haga lo que mejor sabe hacer para con ello ser más productivos y productivas y obtener mejores resultados.

Se pone de manifiesto, una vez más, la utilidad de este recurso a la hora de distribuir de las tareas y funciones propias de cada servicio o unidad, asignando a cada efectivo, aquellas actividades que más se ajusten a su perfil profesional y que sean más acordes a sus potenciales.

3. Objetivos de la evaluación del desempeño.

En la EVD subyace, con un vínculo innegable, la planificación de los recursos humanos. Este instrumento posibilita el poder diseñar una relación de puestos de trabajo (en adelante RPT) adecuadamente estructurada, diseñar una arquitectura que permita ordenar sus consecuentes efectos en la carrera profesional, en la formación del capital humano mediante la cualificación profesional y todo ello en sintonía con la misión, los objetivos y políticas institucionales.

Con carácter general, la EVD se cimenta en torno a dos objetivos fundamentales. El primero de ellos es la búsqueda de una mejora en el desarrollo profesional del empleado o de la empleada pública y optimizar la gestión de los RR.HH. por parte de la Administración, bajo parámetros de equidad con garantías de un trato justo, dando a cada uno a cada una lo suyo en función de su aportación a la institución, siempre bajo la premisa de la eficiencia y la eficacia de sus efectivos y por ende con el consiguiente abaratamiento en los costes.

El art. 20.1 del EBEP establece el objeto de la EVD, es decir, que es lo que va a ser evaluado: El desempeño, la conducta profesional del personal empleado público y el rendimiento de resultados.

Se centra pues en la “la calidad en el trabajo puesta a disposición del servicio público”, teniendo en cuenta el cómo se hace y en este sentido, el EBEP, en sus art. 52 y ss, determina los principios éticos y de conducta de los/as empleados/as públicos, así como sus deberes.

Cabe matizar, por tanto, los siguientes objetivos específicos:

1. Comprobar el cumplimiento individual de los objetivos y los estándares relativos calidad y productividad del trabajo.
2. Evaluar de forma periódica el grado de importancia en relación con las aportaciones que realiza cada trabajador o trabajadora, en modalidad presencial, híbrida o no presencial, grupo o unidad administrativa
3. Valorar y medir el rendimiento individual de cada trabajador y trabajadora, en cualquier modalidad de trabajo, asentado en la posibilidad de asignar incentivos, recompensas o incluso promociones a puestos de un nivel superior.
4. Potenciar la cultura de la organización, la cultura de lo público mediante el uso de la EVD como una parte de esta.
5. Fortalecer o reforzar las relaciones personales y profesionales entre el personal responsable y su personal subordinado, en la verificación del desempeño de este último.
6. Obtener, a través de la retroalimentación, la información necesaria para mejorar el comportamiento de los efectivos de personal.
7. Asignar los puestos de trabajar a cada trabajador y trabajadora, en cualquier modalidad de trabajo, en la medida de lo posible, en atención a los conocimientos, habilidades y destrezas observada en su desempeño.
8. Detectar necesidades formativas o de capacidad de los trabajadores y trabajadoras.

CAPÍTULO VII. EL TELETRABAJO Y EL RETO DE SU EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1. La evaluación del desempeño en el teletrabajo.

Otra cuestión importante a la hora de estudiar la evaluación del desempeño es la necesidad de conocer cuáles son los retos que debe salvar en relación con el teletrabajo.

Es imperante conocer cómo se va a realizar la evaluación del desempeño a las personas teletrabajadoras ya que, con carácter general, no se pueden utilizar los mismos indicadores empleados para el personal que desarrolla su trabajo de forma presencial o al menos de la misma manera, salvo que la institución considere lo contrario.

En consecuencia, hay que implementar otra metodología para poder realizar una adecuada valoración y una conveniente medición de resultados. Esto deviene en un análisis de las ventajas y desventajas que supone el teletrabajo tanto para la propia institución como para su personal para acertar con la mencionada metodología y los apropiados indicadores.

La EVD se debe aplicar a cualquier modalidad de trabajo. Nos encontramos con un nuevo paradigma en la concepción tradicional de trabajo, un cambio radical en la forma de organizar, en la forma de supervisar y consecuentemente, en la forma de controlarlo después, para poder favorecer su ejecución a distancia.

Este cambio coyuntural requiere un importante apoyo en las TIC's como herramientas que van a permitir procesar los datos obtenidos a través de las telecomunicaciones, gracias al sobresaliente despegue que han experimentado en tan corto espacio temporal, lo que ha propiciado un fortalecimiento en la implementación del teletrabajo y ha planteado nuevos retos o desafíos en la gestión por parte de cada AA.PP.

Centrándonos ya en los retos concretos, un obstáculo a salvar importante es la **comunicación** existente en el ámbito del trabajo, en cómo conjugar las actividades que se llevan a cabo por el personal que las desarrolla de manera presencial con quienes teletrabajan, debido fundamentalmente, a la falta de interacción por la no presencialidad, lo que hace necesario establecer canales de comunicación para que haya esa escucha activa y, además, en constante fluidez.

Como indica Idalberto Chiavenato, *“la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencia de desarrollo”* (2009, a. p. 245)⁵⁴, por lo que, estamos ante lo que podríamos denominar un proceso clave que requiere de un desarrollo en cada una de las

⁵⁴ Chiavenato, I. (2009 a).Evaluación del desempeño.En Gestión del Talento Humano (243-275).México: MC Graw Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

áreas de organización y en cada uno de los empleados, sin importar el cargo, con la mira puesta en saber cómo se están desempeñando sus funciones y como afecta al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Chiavenato, sigue comentando que *“es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas en la organización, el acoplamiento de la persona en el puesto de trabajo, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias ...”* (Chiavenato, 2009 a. p.245).

En consecuencia, se pone de manifiesto, en primer lugar, la necesidad de conocer si la persona teletrabajada ha conseguido adaptarse a esta nueva metodología de trabajo para desarrollar su actividad profesional. En segundo lugar, cómo puede continuar cumpliendo con sus objetivos pactados. Como tercer punto, en caso de desviaciones, cómo modificar las metas establecidas y que se pretenden alcanzar y, por último, si se cuenta con las competencias necesarias para el adecuado desarrollo de sus funciones laborales en esta nueva modalidad de trabajo.

Otro de los retos que presenta la EVD en el teletrabajo para la gestión de los RR. HH es, sin duda que la propia EVD permite conocer cómo se desenvuelven los trabajadores y trabajadoras y, en consecuencia, anticipar resultados que garanticen rendimientos positivos para institución y la persona teletrabajadora.

El teletrabajo responde a las demandas de los usuarios y usuarias finales de los servicios públicos que vienen precedidas de una fundamentación basada en la falta de tiempo, la dificultad en los desplazamientos, la disponibilidad en la atención de forma más permanente, una notable reducción de costes y ante todo la comodidad. Todas estas justificaciones, ponen de manifiesto la necesidad de conocer cómo se está desarrollando el teletrabajo y los retos que ello comporta y particularmente, los que se desprenden de la EVD. En definitiva, lo que se busca es detectar que aspectos de la EVD se van a ver afectados por las características del teletrabajo y así poder conocer igualmente las posibles soluciones.

Concluyendo, se manifiesta de nuevo la importancia de saber cómo se van a evaluar a las personas teletrabajadoras. Conocer si estos están rindiendo como se espera de ellos. Es cierto que el teletrabajo supone una modificación de fondo para cualquier

Administración y cuyo recorrido comienza desde la forma de hacer las cosas hasta la forma en la que estas se evalúan.

La andadura en este camino permitirá valorar si se está haciendo un uso correcto de indicadores adecuados y adaptados a esta circunstancia, si la periodicidad en el control al personal en teletrabajo es la oportuna o, por el contrario, es aconsejable diseñar nuevas variables de medición del desempeño para evitar perjudicar el cumplimiento de los objetivos prefijados.

Lo cierto y verdad es que, en la actualidad, se nota la creciente preocupación que las Instituciones tiene en relación con su personal, tanto en el ámbito público como en el privado. El conseguir un buen ambiente de trabajo redundará en un aumento de la productividad, un mayor grado de implicación en el desempeño de las actividades, así como en unas buenas relaciones entre la Administración y su personal. Se potencia así la motivación que está, directamente vinculada con el sentimiento de pertenencia, consolidando la identificación con la institución. Valorar las cualidades de todos y cada uno de los individuos integrantes de una Administración faculta la posibilidad de adoptar siempre las mejores decisiones.

2. La evaluación del desempeño en la persona teletrabajadora.

Es evidente que con el teletrabajo se incorporan nuevos arquetipos en la gestión del trabajo y su evaluación es complicada. El teletrabajador y la teletrabajadora gozan de cierta autonomía en la autogestión de sus actividades, a lo que sumamos la evidencia de que existen diferencias con el personal que realiza sus funciones de forma presencial.

La primera cuestión que se plantea es ¿Qué es lo que debemos medir, evaluar y monitorizar? Para Chiavenato, se identifican los cuatro aspectos siguientes:

Los resultados: *Estos deben ser concretos y finales. Aquellos que ha obtenido la organización en un determinado período.*

El desempeño: *Qué se hace y cómo de bien se hace.*

Las competencias: *las habilidades individuales de cada uno de los individuos de la organización.*

Factores críticos para alcanzar el éxito: *Aquellos aspectos fundamentales para tener éxito en el desempeño y en los resultados.*⁵⁵

Junto a estos aspectos, encontramos cuestiones como la imposibilidad de observar al teletrabajador. Es un escollo importante en la EVD ya que este no asiste al trabajo de forma tradicional, de manera presencial, es decir, podríamos estar hablando de una especie de supervisión tácita.

La medición de la productividad. Ya no es posible cuantificarla por el tiempo de trabajo que desempeña en la oficina de forma presencial. Ahora va en función de metas u objetivos que deben cumplirse en un determinado lapso de tiempo.

La periodicidad con la que se deben realizar las evaluaciones al personal teletrabajador en el desempeño de sus actividades. Lo recomendable pasa por hacer un seguimiento constante, es decir, circunscribirlo a una vez al mes, esto permitirá observar desviaciones indeseadas.

Por lo tanto, antes de implementar el teletrabajo, cada institución, dependiendo de sus características y necesidades, debe prever y diseñar una metodología que, basada en un sistema concreto y determinado, sea el que permita realizar ese seguimiento y ejercer el control adecuado en relación de los resultados alcanzados por cada uno de sus teletrabajadores y teletrabajadoras.

No tiene sentido hablar de variables como puntualidad o asistencia obsoletas por su ineficacia e inutilidad y deben sustituirse por variables como grado de motivación, productividad o fidelización, en atención a los indicadores que se hayan concretado en esa medición de la EVD.

La tecnología juega un papel principal en este escenario. Es la que en definitiva refuerza este proceso dado que permite obtener la información, en tiempo real, en función de las variables determinadas, de cómo se desenvuelve el personal en régimen de teletrabajo en el desempeño de su actividad.

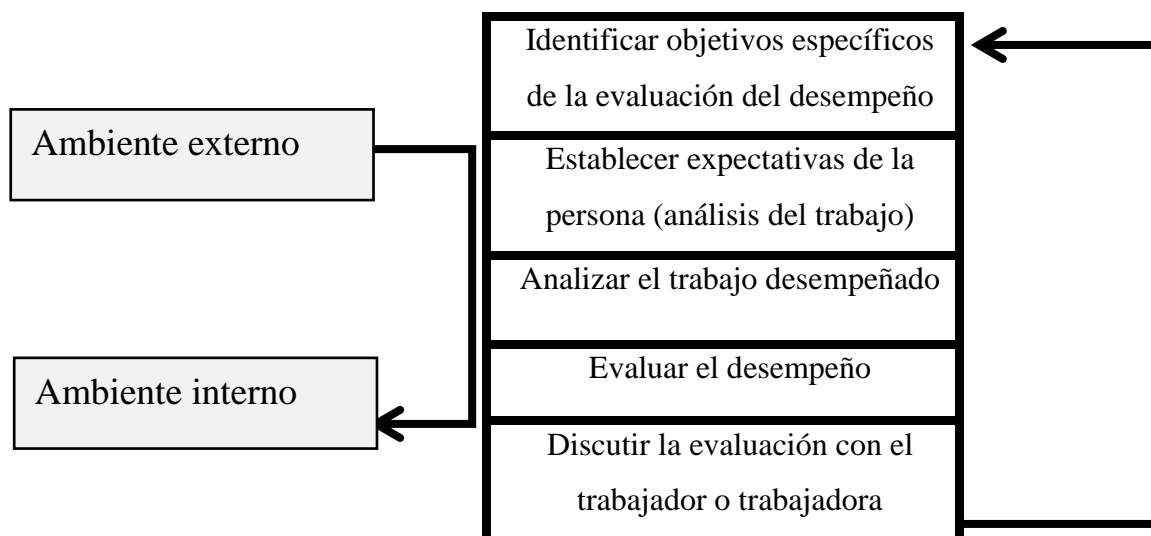
2.1 Proceso de la evaluación del desempeño.

¿Cómo es el proceso de la evaluación del desempeño?

⁵⁵ Chiavenato ¿Qué se debe medir? Pág. 244

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Esquemáticamente, una forma de verlo clara y precisa sería con el resumen que recoge la siguiente gráfica. Permite visualizar cómo es o debe de ser el proceso de la EVD.



En líneas generales, el informe realizado por Daniel Martín⁵⁶, en enero de 2022, detalla las claves para efectuar una adecuada evaluación del desempeño adaptada al teletrabajador.

Coincide en la finalidad perseguida con la evaluación del desempeño identificada por muchos autores y autoras, centrándola en tres importantes pilares.

El primero, comprender a la persona, en este caso al teletrabajador o teletrabajadora, el segundo, conocer los logros que ambos ha obtenido durante el período sujeto a evaluación y el tercero, detectar los problemas susceptibles de corrección y que se deben cambiar por parte de la Institución en caso de que sea necesario.

El agitado de este cóctel nos lleva no solo a medir el grado de cumplimiento de objetivos del personal en teletrabajo previstos sino también, cuáles son sus habilidades, sus competencias, sus aptitudes y las expectativas creadas en torno a ellos y ellas.

En su estudio, recoge nuevos métodos de evaluación del desempeño que desbancan a los originarios y tradicionales y cuya implementación surge como consecuencia directa de las deficiencias detectadas en los métodos tradicionales y que,

⁵⁶ Daniel Martín “Software evaluación del desempeño”
<https://www.openhr.cloud/blog/evaluacion-del-desempeno-que-es-y-como-hacerlo-en-un-modelo-de-teletrabajo>

en definitiva, persiguen mejorar tanto la evaluación del rendimiento y las competencias de los trabajadores.

A la hora de efectuar la evaluación del desempeño en un modelo de teletrabajo, el informe recoge una serie de pautas genéricas que deben de complementarse o adecuarse por cada administración y que es importante ponerlas en valor y tenerlas en cuenta.

Con carácter general, hablamos de un entorno mixto, donde encontramos a personal que trabaja en régimen de presencialidad en conjunción con aquel que lo desempeña en la modalidad de teletrabajo. Se trata de implementar un método de evaluación que permita valorar y medir el desempeño del trabajo realizado por el personal en teletrabajo. Esta valoración debe estar libre de los riesgos inherente a esta nueva circunstancia. Esta mixticidad, afecta al cómo se evalúa el desempeño.

Es muy importante esforzarse por **evitar los sesgos**. Uno de los más frecuentes es aquel que se produce por un error asociado a la carencia de suficientes datos, el “efecto halo”, basado criterio de racionalidad limitada. Afecta, sobre todo, cuando no tenemos cerca al compañero o compañera. El sesgo de “compromiso”, aquel que aparece cuando se tiene que evaluar cuando la situación de la persona que va a ser evaluada ha cambiado, o bien el sesgo de “proximidad”, que es el que más menoscaba a los teletrabajadores y teletrabajadoras por el hecho de no poder verlos/as y, a sensu contrario actúa en beneficio, de forma indirecta, hacia aquel personal que lo desempeña el trabajo de manera presencial.

Hay que entender los cambios que se han originado, principalmente, por la pandemia. En ese sentido la EVD no debe ser estricta, sino que hay que procurar diseñar una metodología que sea maleable, debe imperar la **flexibilidad**, atendiendo, claro está, a las propias circunstancias o peculiaridades que se determine por cada institución.

Otro aspecto importante para considerar en la EVD es la necesidad de **registrar el tiempo de trabajo**, el correspondiente a su jornada obligatoria, tanto en régimen parcial como completo. Esta medición permite un cierto control al personal responsable de estos efectivos del capital humano del cumplimiento de su horario y puede ser determinante a la hora de desarrollar las necesarias políticas de desconexión digital en cada Administración.

Así mismo, el **control de las tareas** que se lleva a cabo por la persona teletrabajadora, que permiten medir su nivel de productividad. Una solución pasaría por realizar un **checklist** de tareas, lo que ayuda, no solo a realizar comprobaciones rutinarias, sino también a verificar y analizar el grado de cumplimiento, es una herramienta perfecta ya que posibilita la medición para su análisis futuro de las diferentes actividades que se han realizado en un determinado momento.

El **feedback** periódico es un elemento necesario ya que detecta, en tiempo real, las posibles desviaciones en relación con los objetivos pactados. En un excelente catalizador de conductas, ya que muestra las debilidades y fortalezas de la persona evaluada para así aconsejar posibles soluciones en caso de ser necesario, que le impidan caer en la mediocridad profesional. El personal evaluado adquiere un mayor conocimiento de sus talentos y capacidades, que hace bien y que puede hacer mejor, gana en confianza, conoce como es percibido por el entorno, contrastando su visión de sí mismo y posibilita un compromiso de mejora. El personal evaluador perfecciona su comunicación cara a cara, desarrolla una actitud positiva potenciando la escucha activa, incrementa su capacidad de influencia y mejora su relación con la persona evaluada teletrabajador o teletrabajadora con el que no tiene un contacto tan directo como con aquel que desempeña su trabajo en presencialidad.

Establecer **metas cuantificables** que debe cumplir el personal en régimen de teletrabajo. Éstas deben ser objetivamente medibles, respetando tiempos y esta nueva modalidad de trabajar. El teletrabajo es un ejercicio de confianza, es un riesgo asumido, donde se da por hecho la asunción de responsabilidades a desempeñar por el personal teletrabajador y el cumplimiento del compromiso que ha adquirido con la institución.

Es importante no perder de vista un aspecto tan necesario como la **transparencia** en la comunicación en relación con el teletrabajo que debe pasar a formar parte del ADN de la propia institución. Es completamente necesario que el personal, sobre todo aquel que está en régimen de teletrabajo este informado o informada de que va a ser evaluado y evaluada, cómo va a ser esa evaluación, cuál es el mecanismo que se va utilizar en dicha valoración y qué es, exactamente, lo que va a ser objeto de evaluación.

Por último, si lo que se pretende es conseguir un completo éxito en la EVD, es aconsejable que el personal, presencial o no, pueda **evaluar a sus propios**

responsables, a sus superiores jerárquicos, el “evaluador evaluado”. Posibilitar la participación activa en el proceso de todo el personal al servicio de una institución ¿Por qué no permitir que el evaluado pueda evaluar a su evaluador? La EVD siempre ha sido vista como un procedimiento en cascada, es el personal superior el que evalúa al personal a su cargo, a sus colaboradores y colaboradoras o subordinados y subordinadas. Esto permitiría cerrar el círculo a un proceso y alcanzar el éxito del sistema y dar una visión completa del mismo.

Este sistema debe complementarse con la autoevaluación. Junto con la valoración realizada por el personal evaluador, cada sujeto debe calificar su propio rendimiento. Es necesario establecer previamente, unos criterios medibles que eviten la subjetividad inherente a este sistema. Debe ser responsable de su propio desempeño y su monitoreo, que sea quien evalúa el desarrollo de su actividad, lo que le dará el feedback necesario para conocer su grado de eficiencia y eficacia, entender cuáles son sus carencias personales o profesionales para adoptar las correcciones que entienda necesarias para mejorar sus resultados y sus puntos fuertes. Muchas instituciones han implementado esta metodología complementaria a la EVD y sus resultados han sido excelentes.

El hándicap pasa por el establecimiento de una serie de indicadores cuantificables, cuya medición determine el nivel de productividad, apoyado en el diseño de softwares que, por un lado, faciliten esa medición estandarizada del desempeño, con lo que se evita la subjetividad y por otro, ofrezcan un análisis concreto de los resultados. Debe estar adaptado a los diferentes perfiles profesionales. Su consecuencia inmediata es la confección de un catálogo o diccionario propio de competencias y factores de ponderación. Estos softwares tienen la excelente facultad de retroalimentar al sistema y de ofrecer, de forma fácil y rápida, una radiografía en relación con la medición efectuada, cuyo activo más importante es la ayuda, en un futuro a corto, medio y largo plazo en la adopción de las mejores decisiones.

En conclusión, la EVD en el teletrabajo debe afectar a “todo” el personal al servicio de las AA.PP. Debe hacerse extensible igualmente, al personal directivo o responsable de servicios o unidades administrativas a los que no cabe aplicar criterios medición distintos, rigiéndose por los mismos principios fundamentales ya que todos y todas, desarrollan su actividad en beneficio de objetivos comunes y se encuentran bajo

el paraguas de las mismas reglas de actuación. No puede ser de otra forma si se pretende evitar la inseguridad jurídica, la falta de garantías y las posibles discriminaciones respecto del personal público. La evaluación del personal con funciones gerenciales, tanto en régimen de presencialidad como en teletrabajo, debe centrarse no tanto en valorar sus objetivos propios, que también, sino más bien, focalizarse en medir el logro de sus colaboradores y colaboradoras, cuánto de más efectivos, eficientes, eficaces y cuánto de más hayan contribuido a la consecución de los fines o misión de la institución, precisamente por esa estructura jerarquizada que caracteriza a las AA.PP.

Entender que la EVD es un instrumento “único” con reglas comunes para todos y todas y con criterios de funcionamiento iguales. No se pueden aplicar criterios técnicos distintos en función de quien vaya a ser el personal evaluado. Todos y todas forman parte de la misma Administración y la única diferencia que cabe debe de ser en cuando al fondo y no la forma, es decir, en función de la posición que ocupan y de las funciones asignadas. Este procedimiento debe partir de la premisa de que se evalúa al individuo por lo que hace y no por el puesto que ocupan dentro de la organización.

Otra cuestión son los indicadores aplicables. Estos deben de ir en función de quien sea el personal evaluado. Para el personal responsable, debe centrarse en la medición de sus funciones directivas orientadas en la forma de gestionar los procesos, la calidad de los mismos, la mejora continua, sus capacidades de dirección, liderazgo que, en puridad, no encuentran su equivalente con las funciones encomendadas al resto de colaboradores y colaboradoras as al servicio de las AA.PP.

La pregunta pasa por ¿Cómo evaluar en modalidad de teletrabajo al personal directivo? Y la respuesta no es otra que está debe de realizarse de forma análoga a la del resto de los empleados públicos. Su evaluador/a será su superior jerárquico, quien, tras comprobar y contrastar las actuaciones realizadas por estos, evalúen con fiabilidad, objetividad, imparcialidad y sobre con las necesarias evidencias.

2.2 Recomendaciones de mejora en cumplimiento de objetivos y la mejora del rendimiento.

La EVD se configura como la piedra angular en la gestión de los recursos humanos. Esta herramienta que el EBEP ha puesto al servicio de las Administraciones Públicas, adecuadamente utilizada, aumenta la confianza entre el personal evaluador y sus colaboradores y colaboradoras, tanto quienes los que realizan sus funciones de forma presencial como los que están en régimen de teletrabajo, refuerza el espíritu de equipo dentro de una organización y conduce a la obtención de mejores resultados.

¿Cómo fomentar el cumplimiento de objetivos y mejorar el rendimiento del capital humano?

A continuación, se recoge, de forma esquematizada, una serie de recomendaciones que deben seguirse para conseguir una adecuada evaluación del desempeño, adaptando las mismas a las situaciones particulares ya que cada valoración tiene una dinámica propia, lo que es bueno para unos, no lo es para otros (*Guía práctica para la evaluación del desempeño*)⁵⁷.

Lo primero es lograr un ambiente adecuado mediante conversaciones abiertas, claras y transparentes que favorezcan el diálogo constructivo; cuidar al máximo el lenguaje verbal y no verbal para generar confianza, tranquilidad y evitar la utilización de ambigüedades que solo generan desconfianza e interpretaciones confusas.

Es necesario que la persona que va a ser evaluada cuente con tiempo para poder preparar su evaluación. Sin duda, esto ofrece ya mucha información sobre su nivel de compromiso y forma de trabajar.

Desde el principio se deben dejar claros los puntos que se van a tratar y motivar al personal a evaluar. Si entiende que la evaluación es beneficiosa para él o para ella, podrá identificar fácilmente sus puntos débiles y sus fortalezas. Es necesario que quien es evaluado o evaluada pueda expresar sus propias propuestas para alcanzar sus objetivos, no olvidemos que es quien sabe perfectamente el trabajo que desempeña y

⁵⁷ Guía para la evaluación del rendimiento.

https://hr.personio.de/hubfs/PerformanceReviewGuide_ES.pdf?utm_campaign=ES_Guide_Performance%20Review&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--t1WJUEJ8M1g3nF9X8GCQic1ZnRYABf-h7FjssrYISjlfJ9MAAhFjqmI--WZ1_qBXF8hPbI391CBGhRjpXdv0LtGg&_hsmi=87218117&utm_content=87218117&utm_source=hs_automation&_hsCtaTracking=780fc51a-b4e1-4953-a4dc-8cea60b8a7ee%7C5655d888-9e9a-4fad-b4b5-df861073d5ad

cómo puede desarrollarlo de forma eficiente y eficaz. Sentirse valorado en sus esfuerzos ayuda a trabajar mejor.

Es importante que el rendimiento de los objetivos pactados se analice conjuntamente, este pequeño gesto permite identificar con ajuste a la realidad, aquellos que han funcionado bien y los que no han funcionado como se esperaba. El personal evaluador debe transmitir, en todo momento, que la persona evaluada tiene potencial suficiente para mejorarlos. Independientemente de que se alcance o no el cumplimiento deseado, valorar el esfuerzo es fundamental, si la persona que evalúa se centra solo en detectar debilidades, redundará en una desmotivación que perjudicará el desempeño presente y futuro. Siempre hay que mantener un diálogo constructivo, nunca desmotivador o destructivo.

Algo fundamental por parte del personal evaluador, es conocer el grado de satisfacción de quien ha sido evaluado o evaluada. Conocer su nivel de motivación en el desempeño de sus tareas. Es recomendable brindar a este personal el uso de la palabra y que exponga sus propuestas o preocupaciones sobre el desempeño de sus objetivos. Conocer sus opiniones ayuda a mejorar el rendimiento, tanto individual como en equipo, siempre suma.

Esta conversación puede ser aprovechada para marcar nuevos acuerdos en relación con sus objetivos. Estos acuerdos se deben percibir por la persona evaluada como lo que realmente son, acuerdos y no imposiciones.

Los objetivos marcados deben de considerar fortalezas personales y profesionales y deben percibirse como el potencial de mejora del que dispone el personal en régimen de teletrabajo. Debe hacerse una distinción entre aquellos objetivos que son puramente estratégicos y cuáles son los generales o individuales.

¿Cómo deben ser esos objetivos? Es importante que los mismos sean:

- Específicos**: es decir, claramente definidos.
- Medibles o cuantificables**, a partir de datos. Esto evita la subjetividad.
- Atractivos**, se busca sobre todo la motivación del evaluado.
- Realistas**, factibles de poder realizar, no metas inalcanzables o irrealizables.
- Planificados**, es importante marcar tiempos, plazos de cumplimiento.

Y por último y no menos importante, la EVD debe finalizar con un buen sabor de boca. Enfocada siempre en sentido positivo, no olvidemos que es imprescindible para reforzar la autoestima, contribuye a sentirse valorado y valorada por el personal evaluador en el desempeño de las tareas y a identificarse como miembro de un gran equipo, la institución.

Agradecer siempre la franqueza demostrada en la evaluación, la sinceridad en el feedback abre la puerta a que quien haya sido objeto de evaluación sienta que puede contar con su evaluador o evaluadora ante cualquier problema.

Todas estas recomendaciones nos llevan a la figura del personal evaluador. Se configura como la pieza esencial de este instrumento, máxime teniendo en cuenta lo desagradable que suele ser su cometido en la asunción de este rol.

Realiza funciones muy heterogéneas que van desde la observancia, el registro, la valoración e informe del rendimiento y desempeño de aquellas personas que están bajo su dirección, hasta la detección de necesidades formativas, es el más capacitado o capacitada para proponer soluciones de mejora.

Conoce o debe conocer no solo a sus evaluados y evaluadas sino también las tareas que se realizan en su servicio o unidad administrativa.

Se le exige un plus de objetividad en sus valoraciones, tarea ardua donde las haya, así como capacidad de transmitir confianza e imparcialidad. Es el capitán o la capitana del barco y, por lo tanto, quien mejor debe saber el rumbo que debe seguirse y como seguirlo, para lo que debe conocer el proceso de evaluación implementado y los instrumentos puestos a su disposición para ello.

CAPÍTULO VIII. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE. UN MODELO EN PLENO FUNCIONAMIENTO.

1. La evaluación del desempeño en la UMH. Cuestiones Generales.

La normativa que regula la evaluación del desempeño para el Personal de Administración y Servicios (en adelante PAS) de la Universidad Miguel Hernández de

Elche se recoge fundamentalmente en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público⁵⁸ y sus normas de desarrollo, rigiéndose por lo dispuesto por las normas autonómicas de la función pública, por el procedimiento administrativo común para las AA.PP, por el Régimen Jurídico del Sector Público, los Estatutos de la UMH y todas aquellas que pudieran serle de aplicación.

Era un compromiso del programa del Sr. Rector Magfo. de la Universidad Miguel Hernández, recogido en su punto núm. 90, que establecía *“Elaborar un procedimiento de evaluación del desempeño que, respetando los principios de igualdad, objetividad y transparencia, recompensen la eficiencia y la dedicación del personal y sea, junto con la formación y el cumplimiento de los objetivos de calidad, uno de los elementos a considerar a efectos de promoción profesional y la determinación de partes de las retribuciones complementarias”*.

La implantación de la evaluación del desempeño dentro del plan de carrera profesional para el PAS quizá tuvo parte de su éxito en su participación inicial, en el hecho de que, antes de contar con la normativa que regulara estas figuras, se estableció un anticipo del 30% a cuenta del complemento de carrera profesional en el 2017, donde se estableció un sistema de tramos y escalones de desarrollo profesional, a efectos de un encuadramiento inicial, distribuidos en dos fases consecutivas.

En la primera, se computa la antigüedad de los servicios prestados hasta la entrada en vigor de la carrera horizontal y en la segunda fase, lo que se tiene en cuenta en la valoración se concreta en: las evaluaciones del desempeño, la formación y antigüedad desde la fecha de entrada en vigor del sistema de carrera profesional. En un principio, será aplicable tan solo, a los funcionarios de carrera y personal laboral fijo de Administración y Servicios de la UMH.

La EVD se contempla como un derecho de los funcionarios y las funcionarias de carrera, quedando definida como *“el conjunto ordenado de oportunidades y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad (art. 16.2 EBEP)*.

Obviamente, este sistema tuvo una buena acogida por los representantes de los trabajadores y las trabajadoras sin muchos inconvenientes.

⁵⁸ Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-7788>

No solo se trataba tanto de adecuar la Universidad a los requisitos establecidos en el EBEP, sino más bien, lo que pretende es aspirar al cumplimiento de dos objetivos: por un lado, perfeccionar la planificación de los recursos humanos y con ello la eficacia y eficiencia de todo su personal comprendido en su ámbito de aplicación, y por otra, diseñar un sistema pautado, regulado y en constante mejora de los resultados del tejido humano, centrado en la propia EVD. Un modelo, que fue minuciosamente diseñado, consensuado y planificado.

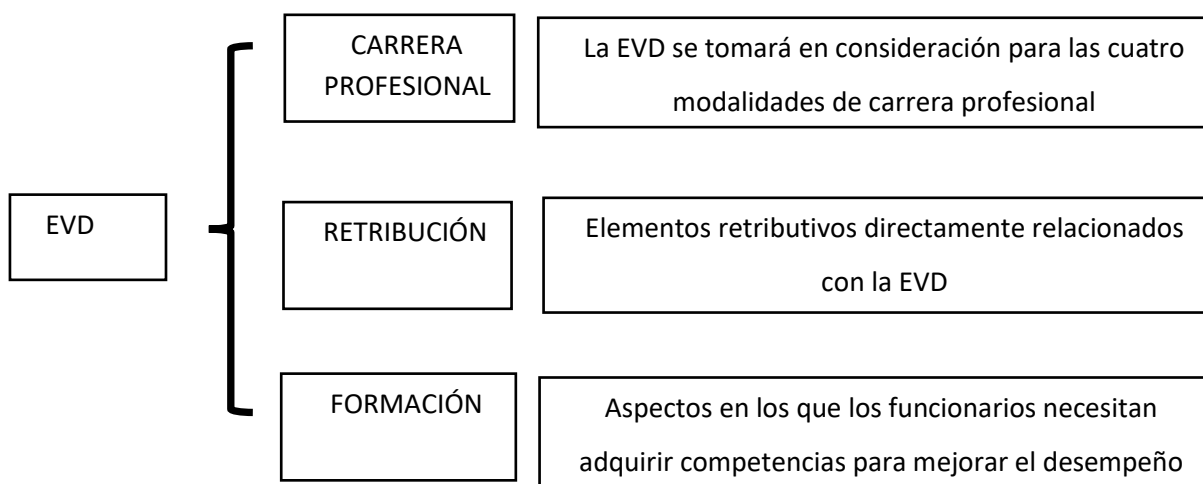
Los objetivos que persigue la EVD se vertebran en dos grandes pilares: la persona y la organización.

Sobre la primera, la “persona” se centran en reconocer los esfuerzo del PAS en el desempeño de sus funciones, reconocer su implicación en la consecución de los objetivos de su unidad y, por ende, de la Universidad, facilitar el conocimiento de necesidades individuales de formación, implantar modelos de desarrollo profesional bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad, determinar el complemento retributivo de evaluación del desempeño y adaptar lo establecido en el Plan Director de la UMH,

Sobre la “Organización”, se centra en la pretensión de lograr una mejora organizativa que devenga en una mejor prestación del servicio público, con la implicación de todo el personal.

1.1 Estructura de la evaluación del desempeño.

El modelo de la UMH se estructura en tres grandes bloques:



1.2 Intervinientes en la evaluación del desempeño.

En este proceso participa el persona **evaluado** y el personal **evaluador**, que son los que en definitiva cumplimentan la evaluación del desempeño, **la Comisión Técnica del Plan de Carrera Profesional**, órgano especializado que realiza el estudio de las evaluaciones, adopta el acuerdo sobre la EVD de cada evaluado o evaluada, lleva a cabo el seguimiento estadístico de las evaluaciones realizadas y propone a la Comisión de Garantías y Seguimiento del Plan de Carrera Profesional las modificaciones que estime oportunas en relación con la EVD y, por último, **la Comisión de Garantías del Plan de Carrera Profesional**, que es quien lleva el estudio de alegaciones planteadas por los/as evaluados/as a su evaluación, adopta los acuerdos sobre las alegaciones a la EVD, entre otras.

1.3 Factores previos.

Como **factores** previos que se tuvieron en cuenta en su diseño, cabe destacar:

- La elaboración de un catálogo de competencias de los puestos de trabajo.
- La elaboración de un cuestionario de evaluación, bajo criterio objetivos.
- La valoración de los usuarios y usuarias del servicio.
- La necesidad de evaluar las competencias en tres niveles:
 - ✓ **Institucionales**, donde se valoran los compromisos con la organización, enfocados hacia la mejora continua, orientados hacia el cliente, la innovación.
 - ✓ **Sociales** como potenciar el trabajo en equipo, la cooperación.
 - ✓ **Técnicas**, es decir, relacionadas con la capacidad para desarrollar funciones del puesto concreto.

Antes de iniciar el procedimiento, se mantuvieron numerosas reuniones informativas entre el personal implicados, con una adecuada comunicación con los sindicatos, el personal directivo y jefes/as de servicios o unidades administrativas, y

hay que destacar también, el apoyo político que la institución mostró, volcándose en el proyecto a la hora de ponerlo en marcha e iniciar su singladura.

Tanto paralela como simultáneamente, se dieron instrucciones a los/as directores/as y jefes/as de servicio, es decir, al personal evaluador, de cómo gestionar la evaluación, todo bajo el liderazgo realizado por la Gerencia en estrecha coordinación con el Servicio de PAS.

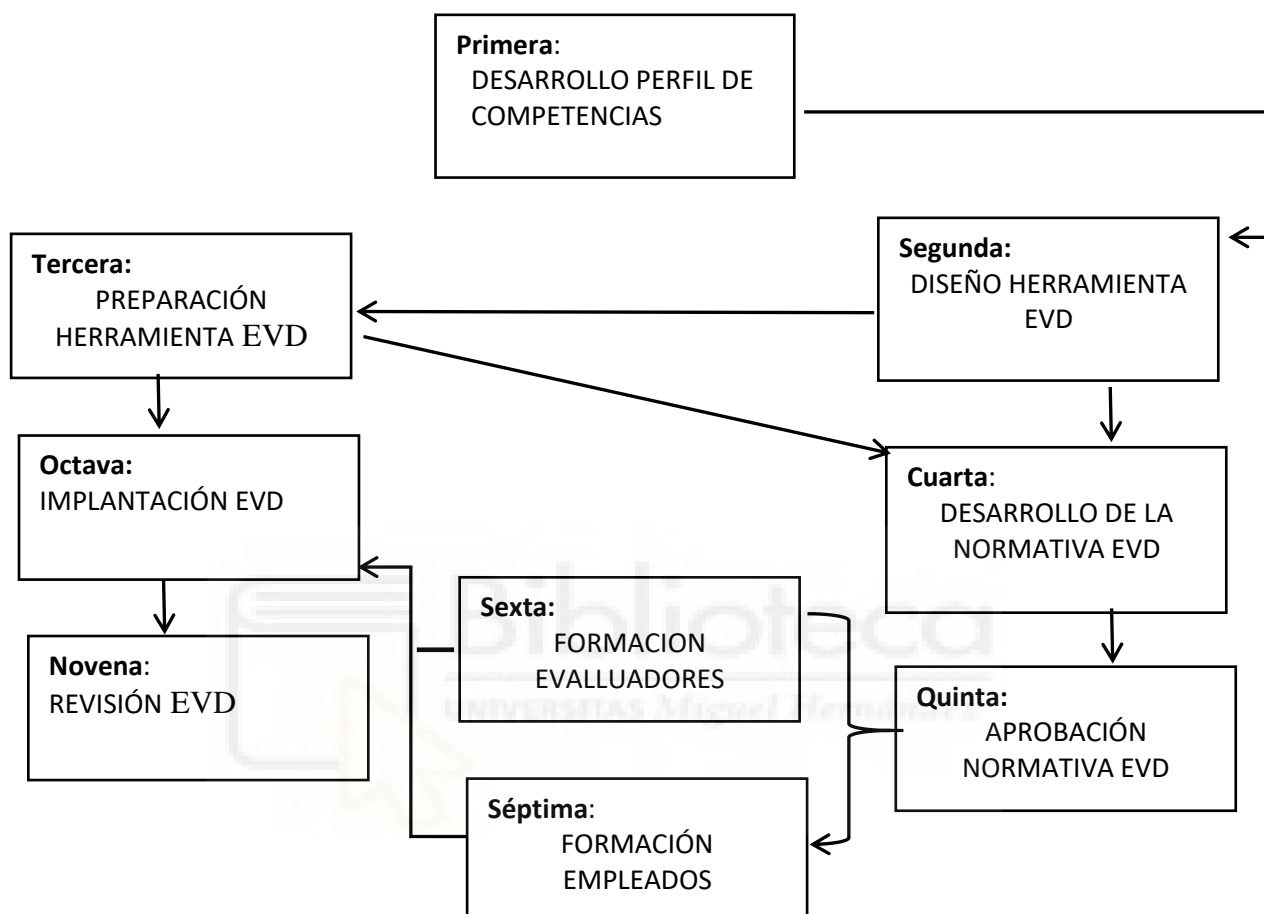
El escollo más importante fue el no contar con un detallado análisis y descripción de los puestos de trabajo, no estaban establecidas de forma expresa y adecuadamente recogidas las funciones, tareas, conocimientos y destrezas de cada uno.

La solución adoptada fue la de solicitar a su funcionariado que realizaran una carta o un mapa de las tareas con una descripción, lo más detallada posible, de las funciones referidas a su puesto de trabajo, el tiempo invertido en su realización y los medios técnicos utilizados en su desarrollo.

Para dar este paso, hubo que desplegar una importante labor informadora con instrucciones e indicaciones de que es lo que en realidad se pretendía y como llevarlo a cabo, para lo cual se facilitó al personal de administración y servicios, modelos de plantillas o formularios que unificasen los cristeros necesarios para su posterior recopilación y análisis, a lo que se le acompañó de un catálogo funciones, por categorías, previamente diseñado, al objeto de facilitar y estandarizar la cumplimentación de los mismos.

1.4 Fases de la evaluación del desempeño.

La estructura la evaluación del desempeño queda configurada de conformidad al siguiente esquema:



1.5 Su puesta en marcha y singladura.

La EVD se viene aplicando en la UMH desde 2010. Hasta el 2015, el único evaluador que intervenía en la evaluación del desempeño era el personal responsable que dirigía el servicio o unidad administrativa donde la persona evaluada realizaba sus funciones. No sería hasta el 2015, cuando se aprueba la nueva normativa en la que se introducen una serie de novedades con el propósito de mejorar dicho procedimiento y adecuarlo a las necesidades del momento, intentando con ello que el proceso fuera más

objetivo, claro y sobre todo conciso, tanto para el personal evaluado como para el personal evaluador.

En ese sentido y como hito más destacado de esa nueva redacción dada a la normativa es la introducción del co-evaluador. Esa nueva figura será la encargada de realizar la evaluación del desempeño del personal bajo su cargo, juntamente con el evaluador o evaluadora principal, contando así, con una segunda opinión.

De esta manera, se hace partícipe en este proceso administrativo, a aquel personal que tiene una mayor implicación en el desarrollo de la tarea administrativa o técnica que diariamente realiza el personal evaluado, adquiriendo, una gran relevancia dado que interviene en el proceso en la misma proporción que el personal evaluador principal.

El nuevo texto normativa de la EVD, determinará que la evaluación sea bianual, es decir, dos años naturales y se establecen 3 perfiles competenciales:

PERSONAL CON FUNCIONES DIRECTIVAS, que comprende:

- Jefe/a de Servicio
- Jefe/a de Oficina
- Jefe/a de Sección
- Jefe/a unidad administrativa/técnica

PERSONAL CON FUNCIONES TÉCNICAS, que comprende:

- Técnico/a
- Técnico/a Medio

PERSONAL CON FUNCIONES DE GESTIÓN Y APOYO, que comprende:

- Gestor/a Especialista
- Administrativo/a Auxiliar

Los elementos a evaluar se concretan en dos, el desempeño de competencias y el cumplimiento de objetivos.

1) El desempeño de competencias:

Bajo este epígrafe tienen cabida los perfiles competenciales y otras competencias curriculares. Valorándose las 5 competencias siguientes:

1. Aplicación y adaptación
2. Comunicación
3. Mejora
4. Compromiso
5. Colaboración

El proceso se lleva a cabo mediante la cumplimentación, por parte del personal co-evaluador o co-evaluadora, de un cuestionario con diferentes preguntas, similares, pero no iguales, ya que va en función del perfil competencial. Incorpora como novedad el rango “NO APLICA” entre las posibles respuestas, lo que le va a permitir al personal co-evaluador y co-evaluadora no contestar aquellas preguntas a las que no sepa darle respuesta, por no tener relación directa con el trabajo que realice la persona evaluada en su servicio o unidad administrativa.

El cuestionario se valora en un 50% junto con la valoración del personal evaluador principal, al que le corresponderá el otro 50%, siendo el resultado de la evaluación la media de las dos valoraciones realizadas.

2) El cumplimiento de objetivos:

Estos objetivos podrán ser libremente establecidos por las partes. Al principio de cada periodo de evaluación, se fijan, entre el personal evaluado y personal evaluador, serie de objetivos, al menos 5, que deberán ser individuales, ponderados y medibles.

Para ello, se cuenta con un catálogo de objetivos en el que apoyarse, en función del perfil competencial de la persona evaluada, pudiendo adaptarlo a las funciones que realiza en su servicio o unidad administrativa. En este proceso, participan, en la misma proporción, la persona evaluadora principal y la co-evaluadora, es decir, la mitad de los objetivos los fija uno y la otra mitad el otro.

La puntuación final de la EVD se corresponderá con el valor de la media ponderada de las puntuaciones obtenidas en las valoraciones del desempeño de las competencias, en un 60% y del cumplimiento de objetivos, en un 40%.

No sería hasta el año 2017 cuando acordó, por la Comisión de Garantías y Seguimiento del Plan de Carrera Profesional, aprobar e iniciar este procedimiento,

estableciéndose un calendario de actuaciones del que se dio plena difusión entre el colectivo afectado⁵⁹.

En dicho año, se decidió poner en marcha el sistema de la evaluación del desempeño en la UMH, llevado a cabo por quien fuera superior jerárquico, generalmente los jefes o jefas de servicios, y personal co-evaluador, en su caso (figura que con el tiempo desaparecería).

Debe destacarse el gran esfuerzo y la labor de información previa que se realizó por parte de quien son responsables del personal que iba a ser objeto de evaluación, lo que contribuyó a romper las normales reticencias hacia este nuevo sistema en una organización que lo desconocía. Sin duda alguna, este proceso generó ciertas distorsiones en la evaluación, motivadas por ese efecto halo, es decir, por ese el lógico respeto a la hora de evaluar a personas con las que todos los días se trabaja durante un largo periodo de tiempo.

En el calendario fijado, se estableció un plazo de autoevaluación del PAS de competencias y objetivos, seguido de una evaluación del personal co-evaluador o co-evaluadora, en su caso, para después ser valorados, por parte los anteriormente mencionados.

Su validación, abrirá un plazo de reclamaciones, para posteriormente dar lugar a una propuesta provisional de evaluación del desempeño, con su correspondiente plazo de subsanación, una propuesta definitiva y finalmente, aprobación de la Evaluación del Desempeño y asignación del complemento retributivo.

Todo esto no hubiera sido posible o sencillamente hubiera complicado muchas cosas, si no se hubiera diseñado y desarrollado, para la correcta utilización y medición de los datos, un programa informático al efecto. Este programa se puso en conocimiento de aquellos que en definitiva lo iban a utilizar, es decir, personal evaluador y evaluado, no sin antes realizar una ardua tarea de información y formación por parte del Servicio del Personal de Administración y Servicios de la UMH, el que, además, puso a su personal a disposición del PAS con el objetivo de ayudarles a completar estos mapas de tareas.

⁵⁹ Acuerdo de la Comisión de Garantías y Seguimiento del Plan de Carrera Profesional sobre el encuadramiento inicial de funcionarios de carrera de la UMH en el momento de implantar la carrera horizontal.
<https://personal-umh.umh.es/files/2010/09/acuerdo-encuadramiento-sin-anexo.pdf>

Para garantizar una correcta aplicación y solventar las posibles y seguras dudas, se facilitó igualmente, un manual de usuario elaborado por los Servicios Informáticos de la Universidad, que recogía las indicaciones necesarias para acceder a la plataforma, facilitando su cumplimentación.

Gracias a esa labor informativa y en cierto sentido pedagógica llevada a cabo por los y las responsables de los servicios y unidades administrativas y teniendo en cuenta que, detrás de la misma, el objetivo era recompensar la calidad y en buen hacer en el desempeño realizado en cada puesto de trabajo con un complemento retributivo, hay que significar el alto nivel participativo del PAS y el apoyo demostrado en el proyecto.

2. El modelo de evaluación del desempeño en la actualidad.

En la actualidad, la UMH cuenta con una normativa aprobada por su Consejo de Gobierno en el año 2019⁶⁰. Este sistema se ha integrado perfectamente en la cultura de la Universidad Miguel Hernández, donde se aprecia una concienciación total del procedimiento establecido. Evidentemente, todos estos años han servido para ir retroalimentando el proceso e introduciendo las mejoras en el modelo existente y en estos años se ha ampliado su ámbito de aplicación incluyendo, además de los y las funcionarios en situación administrativa de servicio activo, comisión de servicios o con contratos laborales. Tan solo están excluidos los becarios y becarias y el personal que no perciba sus retribuciones con cargo al capítulo I de los presupuestos de la UMH, siendo el caso del personal de investigación, cuyas retribuciones son con cargo al capítulo VI.

La plataforma informática se ha ido adecuando a los cambios efectuados en el sistema como consecuencia de las mejoras implementadas de forma simultánea y con un sobresaliente avance, donde es posible obtener toda la información que afecta al personal implicado de forma personalizada, de acceso fácil, comprensible e inmediata.

⁶⁰ Acuerdo de Aprobación de la Normativa de Evaluación del Desempeño para el Personal de Administración y Servicios de la UMH

[https://innovacionumh.es/nanocursos/normativa-EVD/RS_1137-19 NOT ACU APROBACION NORMATIVA DE EVALUACION AL DESEMPE%C3%91O PAS.pdf](https://innovacionumh.es/nanocursos/normativa-EVD/RS_1137-19_NOT_ACU_APROBACION_NORMATIVA_DE_EVALUACION_AL_DESEMPE%C3%91O_PAS.pdf)

La evaluación del desempeño se hace cada año natural. Para poder optar a este procedimiento, se exige, el ejercicio efectivo, como requisito previo, durante un período mínimo igual o superior a 6 meses, por año natural, dentro del periodo objeto de evaluación, estando exentos quienes se encuentren en situación incapacidad temporal, lo que ha generado algunos problemas centrados en la progresión, debido precisamente a que el personal en IT, una causa ajena al mismo como es la enfermedad, no puede ejercer sus funciones.

Lo cierto es que si no se trabaja no hay nada que valorar. El art. 17 y 20 del EBEP, de la carrera horizontal y la evaluación del desempeño inciden en factores que precisamente afectan a aquellos que desempeñan un trabajo efectivo.

La EVD es individual y evalúa actuaciones y conductas que sean relevantes en el puesto de trabajo. Se realiza por el personal superior jerárquico del evaluado o evaluada, o persona en quien delegue, es decir, el personal responsable con relación directa y de clasificación superior al evaluado o evaluada, eliminándose la figura del personal co-evaluador, así como la autoevaluación. Su resultado está avalado con la garantía de la necesaria conformidad de la Comisión Técnica del Plan de Carrera Profesional.

La evaluación de desempeño del cargo de Vicegerente/a, Directores/as de área y Jefes/as o Responsables de servicios o unidades Administrativas, se lleva a cabo por quien ostenta el cargo de Gerente/a y la evaluación del Gerente/a se lleva a cabo por el Rector/a.

El personal evaluador tiene entre sus las funciones la difícil tarea de evaluar, realizar la entrevista personal, si lo considera oportuno, y, notificar los resultados. Se destaca la voluntariedad de la entrevista por parte de la persona evaluada.

El proceso de evaluación se estructura, de acuerdo con la Normativa de Evaluación del Desempeño de 2019, en dos grandes bloques a valorar (art. 8). Por un lado, la evaluación del desempeño de competencias (30% de la evaluación), de los que, el 24% es como consecuencia de la formación recibida, al menos 15 horas. Se puede obtener un total de 24 puntos y el 6% restante se corresponde con el componente individual, 6 puntos, que versa sobre un cuestionario de valoración de competencias, con 4 preguntas, a saber:

Nivel de iniciativa mostrado, donde se valora si el PAS actúa sin necesidad de tutela, aporta nuevas ideas que mejoren procesos de trabajo, afronta situaciones, problemas o muestra creatividad a la hora de manejar situaciones de trabajo, propone la creación o participa en grupos de trabajo y/o equipos de mejora y/o actividades que mejoren la calidad del servicio

Nivel de colaboración, que valora si sabe trabajar en equipo, el nivel de coordinación y colaboración con otras personas de su servicio informa de sus tareas, resultados y problemas que se le plantean.

Nivel de calidad y responsabilidad en el trabajo desarrollado, donde se evalúa la capacidad de documentarse a la hora de realizar el trabajo, el cumplimiento de los plazos en las tareas que dependen de su responsabilidad

Nivel de aportación individual al cumplimiento de objetivos del Servicio, donde se valora igualmente, si su trabajo supone una aportación a la consecución de objetivos de su unidad.

El rango de respuestas va desde:

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| ✓ Muy alto (> o = 85%) | = 4 |
| ✓ Alto (entre el 61 y el 84,99%) | = 3 |
| ✓ Medio (entre el 40 y el 60,99%) | = 2 |
| ✓ Bajo (entre el 10 y el 39,99%) | = 1 |
| ✓ Muy bajo (< o = 9,99%) | = 0 |

Se destaca igualmente, que en el caso de no alcanzarse el máximo de la puntuación en el desempeño de competencias (30%), es posible obtener una puntuación extraordinaria de un 10%, 3 puntos, de los qué, 1,5 esta referido a competencias curriculares, donde se incluyen los conocimientos lingüísticos acreditados o titulaciones superiores a la requerida para el puesto, y, el restante 1,5, se puede obtener con el grado de implicación con la organización, es decir, si se realizan estancias formativas, participación en actividades protocolarias, científicas, culturales, competiciones deportivas en representación de la Universidad, participación en grupos de trabajo o equipos de mejora, en convocatorias de premios de innovación, equipos de evacuación, emergencia o primeros auxilios, programas cardio saludables o en actividades de cooperación al desarrollo.

El cálculo de la evaluación de competencias* será:

- ✓ Por al menos 15 horas de formación = 80%
- ✓ Por componente individual = 20%

**si no se obtiene el 100% en la puntuación de competencias, se tendrá en cuenta el 10% de puntuación extraordinaria aludida anteriormente.*

Y, el otro gran bloque lo compone el cumplimiento de objetivos (el restante 70%). Estos objetivos, al comienzo de cada periodo a evaluar, son pactados entre el personal evaluado y evaluador. El jefe/a del servicio o unidad administrativa asigna a sus colaboradores y colaboradoras, los evaluados y evaluadas, hasta 5 objetivos (un mínimo de 3 a un máximo de 5), seleccionados del Plan Director⁶¹, únicamente para aquellos servicios o unidades que tengan firmado un pacto por la calidad o en su defecto, son seleccionados de entre el catálogo de los mismos.

Estos objetivos se asignan, dependiendo del grupo de competencias que correspondan, o bien a:

- Funciones Directivas
- Funciones Técnicas (grupo A1/A2)
- Funciones de Gestión de Apoyo (grupo C1 y C1/C2)

En todos los casos consideradas tanto para la Admón. General como Especial.

Un aspecto positivo en el desempeño contextual, dado que son conductas que se exigen a todo el PAS, es que en su anexo IV se recoge un listado común de catálogo de objetivos para todos los grupos, destacando, la iniciativa, el compromiso con la organización, la transmisión del conocimiento o el uso eficiente de recursos. Todo ello orientado a la obtención del adecuado rendimiento buscado.

El cálculo del cumplimiento de objetivos será:

- a) Cálculo de cada objetivo fijado
- b) Cálculo de la media aritmética o en su caso, ponderada del cumplimiento de objetivos de cada evaluado

Los objetivos previamente establecidos pueden ser individuales o colectivos. Los primeros hacen referencia a la trabajo individual o personal del PAS, es decir, objetivos de gestión sobre las propias funciones del Servicio y los segundos a objetivos

⁶¹ PLAN DIRECTOR UMH: Plan Director para la Calidad en la Gestión. Este Plan se encuentra incluido en el PESCA en el ámbito de la gestión de los servicios. Recoge objetivos y acciones para conseguir estas metas y una planificación para desarrollar cada una de las acciones por los Servicios y Unidades Administrativas.

<https://calidad.umh.es/plan-director/>

corporativos o estratégicos de mejora relacionados con la política institucional que gozan un interés especial y encaminados al cumplimiento conjunto por los efectivos de cada servicio o unidad administrativa y que están orientados a la mejora de cada unidad de gestión.

Los objetivos son propuestos, cada anualidad por el personal evaluador en un “acuerdo de objetivos”, consensado con sus colaboradores y colaboradoras, los que quedan comprometidos/as a su cumplimiento en lo que vendría a ser un acuerdo de voluntades.

El criterio seguido en su asignación es el de no establecer objetivos que se correspondan con tareas del trabajo diario del PAS, sino que deben de suponer una mejora o innovación.

La UMH cuenta con un Plan Director⁶² que nace el 2001, con la necesidad de implantar la cultura de la calidad en los procesos de gestión y en la actualidad, los objetivos, en la mayoría de los Servicios de la UMH se extraen de entre los pactados anualmente para el Plan Director. Pacto por la Calidad de la UMH. Significar que estos objetivos deben ser medibles y cuantificables.

La puntuación final de la evaluación de competencias y el cumplimiento de los objetivos será, como máximo, de 100 puntos, siendo la suma de ambos.

3. La carrera profesional horizontal.

El EBEP, en su art. 16.3.a) define la carrera horizontal como *“un sistema que consiste en la progresión de grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo y de conformidad y de conformidad con lo establecido en la letra b) del artículo 17 y en el apartado 3 del artículo 20 de dicho Estatuto”*.

⁶² **Plan Director en la Universidad Miguel Hernández** sigue la metodología de la “Dirección por Objetivos (DPO)” y la “Gestión por Procesos”. El balance de estos 20 años de gestión y cinco ediciones de Plan Director han generado unos resultados excelentes, cumpliéndose plenamente las expectativas planteadas. Todo ello ha permitido hacer más efectivos, eficaces y accesibles los distintos servicios de la universidad lo que ha generado un incremento de la satisfacción de los profesionales que realizan su trabajo y de los clientes que lo reciben. *El VI Plan Director UMH abarca las anualidades 2021-2024 y como en anteriores planes está alineado con el Modelo de Excelencia EFQM que sirve como marco de referencia en la UMH.*

La carrera horizontal profesional⁶³, no es tan solo un derecho para el funcionariado, sino que el EBEP lo considera como un elemento clave para cualquier política de gestión de personal, así se contempla en el art. 8 de la Ley 10/2010, de 9 de julio de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana⁶⁴.

El EBEP ha sabido encajar, dentro de la evaluación del desempeño, la carrera horizontal introduciendo un elemento motivador para el personal al valorar el mérito y la capacidad. Cumple con esa función integradora del derecho del funcionariado a la promoción profesional, enlazando intereses individuales con los de la propia universidad.

Para la UMH, la carrera profesional horizontal⁶⁵ supone el reconocimiento individualizado del desarrollo profesional alcanzado por el PAS de la UMH tanto interino como de carrera, como consecuencia de la valoración de su trayectoria y actuación profesional, de la calidad de los trabajos realizados, de los conocimientos adquiridos y transferidos y del resultado de la evaluación del desempeño, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo,

Dicho reconocimiento se hará efectivo a través de la progresión en cada uno de los cuerpos y agrupaciones profesionales funcionariales, en la estructura de grados de desarrollo profesional (GDP) establecida.

Sus objetivos principales en el sistema de carrera horizontal:

- a) Contribuir al progreso y desarrollo profesional del PAS funcionario de carrera mediante el establecimiento de un sistema que permita la progresión profesional sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo.
- b) Reconocer el esfuerzo del PAS funcionario de carrera en el desarrollo de sus conocimientos y en el desempeño de su puesto de trabajo.
- c) Lograr una mejora organizativa del trabajo en la Universidad Miguel Hernández de Elche a través de la motivación del PAS funcionario de carrera mediante su implicación en los objetivos de la organización.

⁶³ EBEP, art. 16. Concepto, principios y modalidades de la carrera profesional de los funcionarios de carrera.

1. Los funcionarios de carrera tendrán derecho a la promoción profesional.

2. La carrera profesional es el conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

⁶⁴ Ley 10/2010, de 9 de julio de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-12629>

⁶⁵ Acuerdo de aprobación de la modificación de la Normativa de la carrera profesional horizontal para el personal de administración y servicios de la UMH

<https://personal-umh.umh.es/files/2019/04/RS-0260-19-Not.-acu.-mod.-Norma-carrera-profesional-horizontal-PAS.pdf>

- d) Implantar un modelo de desarrollo profesional que conjugue la actualización y perfeccionamiento del PAS funcionario de carrera con la mejora de la prestación del servicio público.

Al igual que la evaluación del desempeño, la carrera profesional horizontal está plenamente integrada en la cultura de la institución e interiorizada por su personal y su desarrollo y actualización ha ido de la mano con la evaluación del desempeño.

La progresión en el sistema de carrera profesional horizontal se efectúa mediante el ascenso consecutivo a cada uno de los grados previsto de desarrollo personal (en adelante GDP⁶⁶) para el personal funcionario de carrera, y del derecho a la percepción del complemento retributivo (en adelante DPCR) para los interinos. Requiere, simultáneamente, el cumplimiento del periodo de permanencia exigido para cada categoría personal. Un tiempo mínimo de ejercicio profesional, continuado o interrumpido, en el GDP o DPCR, inmediatamente inferior y al menos, uno de los méritos establecidos en la normativa en su disposición transitoria, punto 1, apartado b), como sería, a modo de ejemplo, el certificado de grado medio de conocimiento de valenciano, expedido u homologado por la Junta Calificadora de Conocimientos de Valenciano.

La progresión en la carrera es un acto administrativo y, además, es voluntaria. Debe ser solicitada expresamente por el personal que desea participar en este proceso. Es renunciable, se permite la renuncia a la progresión, antes o en cualquier momento posterior a la toma de posesión, lo que conlleva, lógicamente la pérdida “permanente” del GDP o DPCR reconocido, así como los derechos económicos asociados.

La UMH ha apostado por un sistema que agrupa los puestos en áreas funcionales⁶⁷ (académicas, económicas y de gestión), permitiendo conformar una base de la profesionalización en la función pública, que deviene en una significativa especialización en el área en la que se mueve el funcionariado, aunque su inconveniente se encuentra precisamente en ese anclaje a una determinada área funcional al que se va a ver sometido lo que limita las posibilidades o expectativas a la

⁶⁶ Art. 6 Grado de Desarrollo personal para funcionarios de carrera y Derecho a la percepción del complemento retributivo, para el personal funcionario interino (Acuerdo Consejo Gobierno UMH, de 28 de mayo de 2019):

GDP I o DPCR I
GDP II o DPCR II
GDP III o DPCR III
GDP IV o DPCR IV

⁶⁷ Agrupación de áreas funcionales. Art. 73.3 EBEP. Desempeño y agrupación de puestos de trabajo: Los puestos de trabajo podrán agruparse en función de sus características para ordenar la selección, la formación y la movilidad

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

hora de cambiar de un área a otra, El diseño de los procesos de evaluación de esta Institución tiene en cuenta las áreas funcionales de los puestos de trabajo.

En consecuencia, hay que reconocer que la carrera horizontal permite al funcionariado un progreso de forma racional en su puesto de trabajo, sin necesidad de cambio, abriendo un amplio abanico en sus posibilidades de ascenso haciendo lo que mejor ha demostrado que sabe hacer, cimentada en la evaluación del rendimiento en su puesto de trabajo y en el cumplimiento de las competencias asignadas.

4. La formación y la transferencia del conocimiento en la UMH.

4.1 El plan de formación del PAS de la UMH⁶⁸.

La Constitución Española contempla en su art. 40.2 que los poderes públicos están obligados a fomentar *“una política que garantice la formación y la readaptación profesional”*.

La Universidad Miguel Hernández siempre ha apostado por la formación de su personal, desde el comienzo de su andadura, así como en la transferencia del conocimiento.

El EBEP resalta su importancia y recoge el derecho de los empleados públicos a la formación continua y la permanente actualización de sus conocimientos y capacidades profesionales, estableciendo en su preámbulo que *“Las Administraciones y entidades públicas de todo tipo deben contar con los factores organizativos que les permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración, que se va consolidando en el espacio europeo, y contribuir al desarrollo económico y social. Entre esos factores el más importante es, sin duda, el Personal al Servicio de la Administración”*.

Es por ello por lo que, en este escenario, el diseño y el desarrollo de los programas de formación cobran un valor especial. La formación debe preparar y capacitar a los distintos perfiles profesionales y dotarlos de competencias que posibiliten el cambio de las actuales estructuras en sistemas más coherentes que vayan

⁶⁸ Plan de formación del PAS de la UMH anualidad 2022.

[Acuerdo Plan de Formación del PAS 2022](#), (Aprobado por Consejo de Gobierno de 26 de enero de 2022)

en línea con las necesidades sociales, ofreciendo una auténtica oportunidad para que, a través de la formación, las actividades profesionales se puedan llevar a cabo con plena competencia y de forma satisfactoria.

La formación que ofrece la UMH la realiza de manera planificada con el objetivo de lograr unos servicios públicos de calidad y en consonancia con las competencias profesionales. Es importante destacar que en la configuración de los planes formativos que anualmente establece esta Universidad para su personal, viene precedida de una consulta a los/as jefes/as y/o responsables cada servicio o unidad, así como a los/as representantes sindicales, con el objetivo de detectar las necesidades que en esta materia se hayan podido poner de manifiesto.

4.2 Objetivos y destinatarios del plan de formación del PAS.

Podremos destacar como objetivos primordiales lo siguiente:

- a) Favorecer la cualificación de este colectivo
- b) Ofrecer la posibilidad de mejorar su capacitación profesional y su desarrollo personal
- c) Incrementar la calidad en la formación ofertada
- d) Favorecer la transferencia y el impacto de la formación al puesto de trabajo, mejorando la calidad de los servicios
- e) Facilitar el conocimiento de las necesidades individuales de formación
- f) Favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la realización de cursos on-line y/o en base de su carácter obligatorio o específico, incrementando la oferta de este tipo de cursos.

Las acciones formativas de la UMH van dirigidas no solo al personal de administración y servicios de la UMH que se encuentre prestando servicios en la misma, sino que completa su oferta pudiendo diseñarse otras actividades en las que participe personal de otras universidades con las que exista un acuerdo de reciprocidad en el área universitaria.

4.3 Tipología de los cursos y valoración de la formación.

La UMH ha diseñado un plan de formación para el PAS que da cabida a las necesidades detectadas. Ha agrupado sus acciones formativas atendiendo a los siguientes criterios.

- a) Según el objeto de formación:
 - a. Formación para el puesto de trabajo
 - b. Formación para la promoción
 - c. Formación para el desarrollo personal

- b) Según su formato de impartición:
 - a. Curso
 - b. Taller
 - c. Seminario/Jornada
 - d. Nanocurso
 - e. Ruta de aprendizaje

- c) Según la modalidad didáctica de formación:
 - a. Presencial
 - b. Semipresencial
 - c. A distancia

- d) Según su carácter:
 - a. Obligatoria
 - b. Específica
 - c. General

- e) Según la entidad que lo organiza:
 - a. La UMH total o parcialmente
 - b. Entidades externas

Por su parte, la formación se puntúa con un máximo de 24 puntos, el 24% de la valoración de las competencias, en la evaluación del desempeño para el PAS de la UMH.

En lo referente a la valoración estadística del plan de formación del PAS de la UMH, es indudable que, la evaluación del desempeño aporta información para mejorar la cualificación de este, ya que, como hemos visto, detecta carencias o necesidades formativas, entre otras. Estos datos deben de conectarse con una adecuada planificación de formación, mediante la elaboración de propuestas o itinerarios adecuados a cada momento, lo que va a permitir no solo mejorar el desempeño del personal sino también sus expectativas de progresión, por lo que la formación se convierte en una herramienta perfecta dentro de la evaluación del desempeño.

Cabe añadir la progresión que ha experimentado el plan de formación del PAS⁶⁹ desde su puesta en funcionamiento cuantificada a través un estudio de datos estadísticos. Por cada curso las variables que se valoran, en un rango de respuesta que va de 1 a 5, son:

- ✓ La información facilitada
- ✓ Procedimiento de inscripción
- ✓ Atención servicio PAS
- ✓ Metodología
- ✓ Adecuación de contenidos
- ✓ Materiales
- ✓ Formato
- ✓ Satisfacción general
- ✓ Profesorado

Podemos observar la proyección citada en la siguiente gráfica en la que se pone de manifiesto que, cada anualidad, la satisfacción ha ido en aumento y eso responde, entre otros factores, a una oferta mucho más adecuada y adaptada a la realidad socio-laboral que demanda el PAS, facilitando con ello, sin duda alguna, una mejora del desempeño, la calidad del trabajo y la promoción profesional.

INDICADORES COMPARATIVOS ENTRE DISTINTOS PLANES DE FORMACIÓN DEL SERVICIO DEL PAS.

	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Cursos	8	25	19	24	31	28	19	32	44	45	10	7	13	11	15
Matriculados	177	422	433	635	663	445	406	794	956	1025	227	152	352	289	654
Aprovechamiento	-	-	395	596	617	422	391	761	918	860	224	148	337	203	605
Asistencia	-	-	14	10	4	10	5	11	12	8	0	0	0	11	0
Aptos	145	370	409	606	617	432	396	772	930	868	224	148	337	289	654
No aptos	19	45	24	29	42	14	10	14	26	17	0	0	11	3	23
Promedio de satisfacción	3,88	4,35	4,03	4,37	4,36	4,41	4,23	4,53	4,48	4,54	4,52	4,50	4,43	4,47	4,62



Gráfico 16. Fuente: Informe sobre la valoración del Plan de Formación del PAS en la anualidad de 2021. UMH

⁶⁹ Informe sobre la valoración del Plan de Formación del PAS en la anualidad de 2021
[Valoración del Plan de Formación del PAS 2021](#)

CAPÍTULO IX. INFORME ESTADÍSTICO DE LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CORRESPONDIENTE A ANUALIDAD 2020.

1. Resultados.

1.1 Análisis global.

El ciclo de la evaluación del desempeño se cierra con su estudio estadístico, en el que se significan las recomendaciones que, a la vista de los datos analizados, se proponen para su implementación en la siguiente anualidad. Dicho informe es valorado en su conjunto por el Servicio de Personal de Administración y Servicios de la UMH.

En el siguiente informe de resultados 2020⁷⁰, se han realizado un total de 529 evaluaciones diferentes según el perfil competencial⁷¹ tal y como observa en la siguiente gráfica, de los cuales, 180 fueron personal auxiliares y administrativos, 149 gestores/as y especialistas, 160, técnicos/as y técnicos/as medios y 40 entre jefes/as y responsables de servicios, unidades administrativas, facultades, escuelas, institutos de investigación y departamentos.

Tabla 1. Número de evaluaciones realizadas según el perfil competencial. EVD 2020

PERFIL COMPETENCIAL	n
Gestión y apoyo (Auxiliar/ administrativo)	180
Gestión y apoyo (Gestor/ especialista)	149
Técnicos (Técnico/técnico medio)	160
Directivo (Jefes/responsables)	40
TOTAL EVALUACIONES	529

Tabla 1. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

⁷⁰ Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. Elaborado julio 2021.
<https://personal-umh.umh.es/files/2021/09/INFORME-EVD-2020.pdf>

⁷¹ **Perfil competencial:** según el acuerdo de aprobación de la adaptación del complemento retributivo de la evaluación del desempeño del PAS de la UMH, los perfiles competencias son los siguientes: Directivo (Jefe/a de Servicio, Jefe/a de Oficina, Jefa/a de Sección, Jefe/a de Unidad Administrativa/Técnica), Técnico (Técnico/a Medio), Gestión y apoyo (Gestor, Especialista) y Gestión y apoyo (Auxiliar y Administrativo).

En la siguiente tabla, vemos la correlación existente entre la evaluación del desempeño y las promociones internas, llevadas a cabo entre los perfiles competenciales de personal Técnico/Técnico Medio, que incrementa en un 4,8% y el de personal de Gestor/Especialista que decrece en un 4,1%

Tabla 2. Distribución porcentual de las evaluaciones por Perfil Competencial EVD Total. Comparativa 2020 vs 2018-2019

Perfil Competencial	2018-2019	2020	Variación (%)
Gestión y apoyo (Auxiliar/Administrativo)	35,20%	34,00%	-1,20%
Gestión y apoyo (Gestor/Especialista)	32,20%	28,20%	-4,10%
Técnicos (Técnico/Técnico Medio)	25,40%	30,20%	4,80%
Directivo (Jefes/Responsables)	7,10%	7,60%	0,40%
Total general	100,0%	100,0%	

Tabla 2. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

1.2 Componentes de la EVD. Competencias y Objetivos.

La puntuación media obtenida en 2020 fue de 96,32 puntos en una escala de 0 a 100, lo cual supone un incremento, respecto al promedio del 2018-2019, de 5,47 puntos.

Tabla 3. Descriptivos EVD total 2020

Media	Q1	Mediana	Q3	Min	Max	Rango	DT	CV
96,32	96,80	99,18	100,00	2,25	100,00	99,75	8,21	8,52%

Nota: DT es la Desviación Típica, CV es el Coeficiente de Variación, Q1 es el Cuartil 1 y Q3 es el Cuartil 3.

Tabla 3. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

La siguiente gráfica (grafico 1), muestra la distribución porcentual de las evaluaciones (escala 0 a 100) en la puntuación final de la EVD 2020, con intervalos de amplitud 10. Se observa que la gran mayoría de las valoraciones se encuentran comprendidas en el rango 90-100 puntos (90,5%) lo que supone un incremento del 39%

en el porcentaje de evaluaciones con una puntuación entre 90 y 100 puntos, frente a la EVD de 2018-2019.

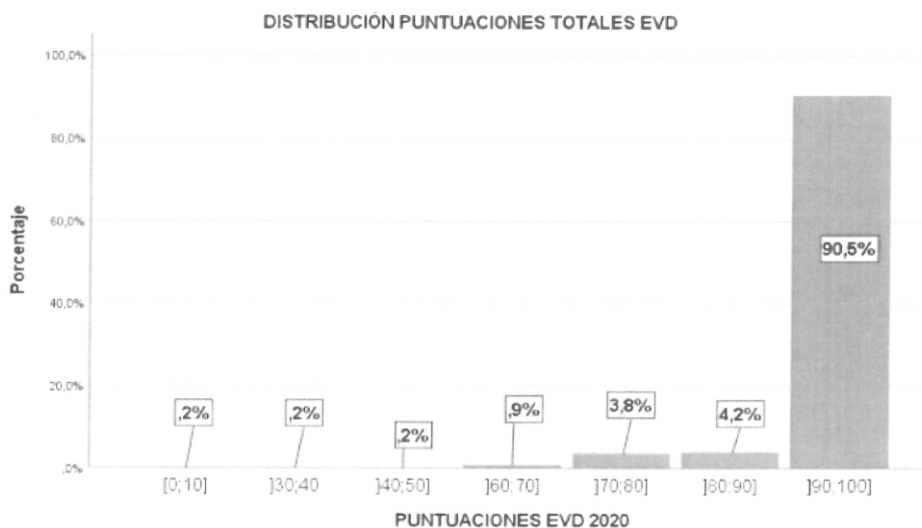


Gráfico 17. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

En este informe hay que hablar de dos componentes de la EVD: Competencias y Objetivos, lo que significa que la valoración final de la EVD está constituida por esas dos fuentes, con pesos muy diferentes en la confección del indicador.

1.2.a) Análisis por competencias curriculares y no curriculares.

Como se puede comprobar en la tabla núm 5, las competencias tienen un peso del 30% sobre el total de la nota final y los objetivos una ponderación del 70%, siendo la puntuación final la suma de ambos componentes.

Analizando el grado y en relación con las competencias, se observa que la puntuación otorgada por los evaluadores a los evaluados fue de 27,89 puntos (en una escala de 0 a 30), donde un 25% de los evaluados obtuvieron una puntuación inferior a 28,88 puntos, mientras que al menos, el 25%, obtuvo la máxima valoración, es decir, 30, es decir, la mitad del PAS evaluado superó el 29,78%

La puntuación media de los objetivos fue de 68,46 puntos (escala de 0 a 70). El 25% de las evaluaciones obtuvieron una puntuación inferior a 68,60 puntos, mientras que al menos el 50% obtuvieron una valoración total en objetivos igual a los 70,00 puntos (el mínimo valor obtenido se corresponde con un 0,00 y el máximo 70 puntos).

En cuanto la puntuación en el cumplimiento de competencias, la calificación media fue de 27,89 puntos (escala de 0 a 30).

Un 25% de las evaluaciones obtuvieron una puntuación inferior a 28,88 puntos, mientras que al menos el 25% obtuvieron una valoración total de 30 puntos.

La mitad de mismas obtuvieron una puntuación de 28,88 (el mínimo valor obtenido se corresponde con un 2,25 y el máximo 30).

Descriptivos Componentes de la EVD. Total, Competencias y Objetivos. 2020

	Media	Q1	Mediana	Q3	Min	Max	Rango	DT	CV
Total	96,32	96,80	99,18	100,00	2,25	100,00	99,75	8,21	8,52%
Objetivos	68,46	68,60	70,00	70,00	0,00	70,00	70,00	4,48	6,54%
Competencias	27,89	28,88	29,78	30,00	2,25	30,00	27,75	5,57	19,98%

Tabla 4. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

Se destaca que las calificaciones más frecuentes en la puntuación de competencias es la de 30 puntos, en la puntuación de objetivos es la de 70 puntos y en la puntuación total de la evaluación la puntuación más frecuente es la de 100 puntos.

Dentro del análisis de las competencias, se analizó de forma más específica diferenciando entre curriculares y no curriculares, haciendo una distinción entre el valor otorgado en la valoración realizada por el evaluador y las del propio evaluado o evaluada.

En la tabla 7 se muestra las calificaciones de los evaluadores y evaluadoras. La puntuación promedio, en las competencias curriculares, es de 2,43 (escala de 0 a 6), donde un 25% de los evaluados obtuvieron una puntuación inferior a 1,5 puntos, mientras que para el otro 25% fue superior a 3,5 puntos, es decir, la mitad de las evaluaciones del PAS, en competencias curriculares, obtuvieron una puntuación superior a 2,5 puntos (el mínimo valor obtenido fue de 0 y el máximo de 5 puntos).

En cuanto a la evaluación de las competencias no curriculares, la puntuación media fue de 23,06. El 25% de las evaluaciones obtuvieron una puntuación inferior a 24,68 puntos, mientras que el otro 25% obtuvo una valoración superior a 25,06 puntos.

La mitad de las evaluaciones de competencias no curriculares obtuvo una puntuación superior a 24,68 puntos (el mínimo valor obtenido fue de 0 y el máximo de 26,48 puntos).

Descriptivos Competencias Evaluador 2020

	Media	Q1	Mediana	Q3	Min	Max	Rango	DT	CV
Curriculares	2,43	1,50	2,5	3,5	0,00	5,00	5,00	1,33	54,73%
No curriculares	23,06	24	24,68	25,06	0,00	26,48	26,48	5,4	23,42%

Tabla 5. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

Por el contrario, la tabla 8, muestra las calificaciones realizadas por los propios evaluados en la competencias curriculares y no curriculares. La puntuación promedio en las competencias curriculares fue de 2,44, donde un 25% obtuvo una puntuación inferior a 1,25 puntos, mientras que el otro 25% obtuvo una valoración superior a 3,5 puntos. La mitad de las evaluaciones del PAS en competencias curriculares fue superior a 2,5 puntos (el mínimo valor fue 0 y el máximo 5 puntos).

En cuanto a la evaluación de las competencias no curriculares efectuadas por el propio evaluado, la puntuación media fue de 23,49. El 25% obtuvo una valoración inferior a 24 puntos, mientras que el otro 25% fue superior a 25,13 puntos. Por lo tanto, la mitad de las evaluaciones del PAS en competencias no curriculares fue superior a 24,38 puntos (el mínimo valor obtenido fue 0 y el máximo 30 puntos).

Descriptivos Competencias Evaluado 2020

	Media	Q1	Mediana	Q3	Min	Max	Rango	DT	CV
Curriculares	2,44	1,25	2,5	3,5	0,00	5,00	5,00	1,38	56,72%
No curriculares	23,49	24	24,38	25,13	0,00	30,00	30,00	6,14	26,14%

Tabla 6. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

1.2.b) Análisis por objetivos.

En la tabla 9 se muestra el análisis del 70% del total de la puntuación del EVD correspondiente a la valoración de los objetivos por parte de los y las evaluadoras. Revela que la puntuación promedio fue de 68,46 para una escala de 0 a 70 puntos, donde el 25% de las evaluaciones obtuvieron una puntuación inferior a 68,60 puntos, mientras que el otro 25% obtuvo una valoración, en el cumplimiento de objetivos, igual al 70%. La mitad de las evaluaciones del PAS fue 70 puntos (mínimo valor 0 y máximo 70 puntos)

Descriptivos. Objetivos. 2020

Media	Q1	Mediana	Q3	Min	Max	Rango	DT	CV
68,46	68,60	70,00	70,00	0,00	70,00	70,00	4,48	6,54%

Tabla 7. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

1.3 Evolución de la puntuación total.

El informe también recoge una comparativa de los resultados obtenidos en la anualidad 2020 respecto de los obtenidos en anualidades anteriores. En comparación con la evaluación correspondiente a 2018-2019, se aprecia que la media creció en 5,47 puntos, es decir, ha habido una evolución positiva (tabla 10).

Descriptivos Evolución de la calificación EVD.

	Media	Q1	Mediana	Q3	DT
2020	96,32	96,8	99,18	100	8,21
2018-2019	90,85	88,79	91,93	94,52	5,64
2016-2017	88,69	85,88	89,06	91,84	5,28
2014-2015	81,79	81,45	83,32	84,26	5,75
2013	78,63	76,49	81,66	83,26	7,78
2011	72,36	71,37	76,09	78,93	11,04

Tabla 8. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

Aquí se observa, mucho mejor, la tendencia al alza de las calificaciones de la EVD a lo largo de los años.

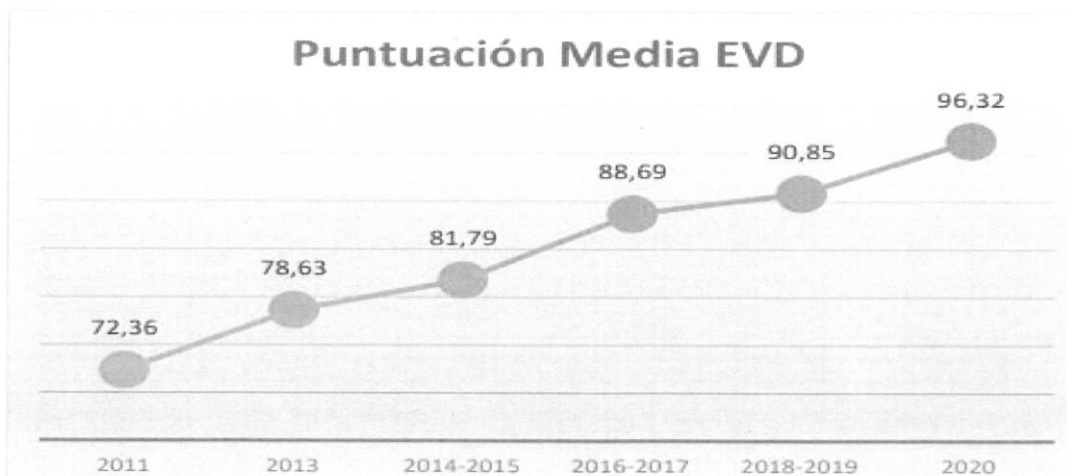


Gráfico 18. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

1.4 Descripción por perfil competencial.

La siguiente tabla se muestra la evolución de la EVD a lo largo de las diferentes campañas realizadas por la UMH y en los diferentes perfiles competenciales. A nivel general se percibe, en 2020 en relación con la campaña anterior, un incremento en la media global de la EVD en “todos” los grupos profesionales. El peso de las valoraciones en competencias y objetivos ha ido variando en función de las modificaciones o adaptaciones que ha sufrido la normativa interna de la UMH de la EVD. Siendo, en esta última evaluación, el peso más alto para los objetivos y, en concreto, en el perfil de Jefes/as Responsables en el que mayor peso suponen en la puntuación total de su EVD.

Evolución EVD según perfil competencial.

Evolución de la Distribución del peso Porcentual de las Puntuaciones en las Puntuaciones y en Objetivos sobre la Puntuación Media EVD de las últimas 5 evaluaciones por perfil competencial				
Periodo Evaluado	GRUPO PROFESIONAL/ PERFIL COMPETENCIAL	Peso en % de las Competencias	Peso en % de los Objetivos	Puntuación Media Total EVD
2013	Auxiliares/Administrativos	51,9%	48,1%	80,29
	Gestores/Especialistas	52,8%	47,2%	75,74
	Técnicos/Técnicos medios	53,3%	46,7%	80,03
	Jefes/Responsables	52,6%	47,4%	79,83
2014-15	Auxiliares/Administrativos	52,5%	47,5%	81,05
	Gestores/Especialistas	54,2%	45,8%	81,87
	Técnicos/Técnicos medios	54,1%	45,9%	83,62
	Jefes/Responsables	52,5%	47,5%	81,93
2016-2017	Auxiliares/Administrativos	55,8%	44,2%	88,14
	Gestores/Especialistas	56,9%	43,1%	88,92
	Técnicos/Técnicos medios	56,4%	43,6%	89,33
	Jefes/Responsables	57,3%	42,7%	89,02
2018-2019	Auxiliares/Administrativos	57,1%	42,9%	91,09
	Gestores/Especialistas	57,4%	42,6%	89,85
	Técnicos/Técnicos medios	57,4%	42,6%	91,31
	Jefes/Responsables	57,8%	42,2%	92,54
2020	Auxiliares/Administrativos	29,0%	71,0%	96,95
	Gestores/Especialistas	29,0%	71,0%	95,48
	Técnicos/Técnicos medios	29,1%	70,9%	96,58
	Jefes/Responsables	28,1%	71,9%	95,65

Tabla 9. Fuente: Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. UMH

1.5 Conclusiones del informe de la evaluación del desempeño.

Por último, las conclusiones que se extraen de dicho informe estadístico para la EVD de 2020 del PAS de la UMH se resumen en una apreciación significativa de la valoración de las puntuaciones finales. Los cambios llevados a cabo en la vigente normativa implican una simplificación para el personal evaluado y evaluador, con un menor número de variables e indicadores, lo que ha supuesto una subida generalizada en la puntuación media de la EVD de 2020.

Cabe significar que las puntuaciones medias de la EVD han tenido siempre un incremento positivo de un periodo a otro.

Se observa una correlación entre las puntuaciones por competencias, tanto curriculares como no curriculares, de las personas evaluado con las del personal evaluador, lo que indica una gran similitud entre ambas valoraciones.

Así mismo, el incremento de la puntuación media ha sido lineal en los diferentes perfiles componenciales.

Dada la puntuación de la EVD en 2020, un 96,32 y con un valor de la mediana de 99,18, tan cercanos ambos a 100 puntos, deja poco margen de mejora al PAS de la UMH para las próximas evaluaciones, por lo que, se recomienda tenerlo en cuenta con respecto a las propuestas de mejora de la normativa de EVD.

CAPÍTULO X. PROPUESTAS DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA PERSONA TELETRABAJADORA EN LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE.

1. Sistemática aplicada por la Universidad Miguel Hernández de Elche en su implementación. Seguimiento de las actuaciones realizadas.

A la vista de la información recogida en este trabajo, es posible afirmar que la metodología o la sistemática seguida por la UMH en la implantación de la evaluación del desempeño es la adecuada. Sin embargo, adolece de una regulación relativa a la evaluación de la persona en régimen de teletrabajo, si bien es cierto que no debe haber diferencias en el fondo del significado de la evaluación del desempeño y por asimilación, la evaluación, a falta de regulación más específica, se lleva a cabo de la misma manera que se realiza la del personal en régimen de presencialidad.

Desde su puesta en marcha la institución ha trabajado para adaptar las necesidades detectadas integrando las sugerencias y propuestas que han sido presentadas y corriendo las desviaciones que sin duda se han planteado a lo largo de su singladura.

Este modelo puede hacerse extensivo a otras universidades e incluso Administraciones Pública, introduciendo las adecuaciones o adaptaciones que fueran precisas en atención a sus peculiaridades y características, tanto para los trabajadores y

las trabajadoras as que desarrollen sus servicios en régimen de presencialidad como para los que teletrabajan.

Las claves que han hecho posible que este sistema esté adecuadamente implementado y funcione notablemente, podrían definirse en los siguientes párrafos.

La UMH ha mostrado, desde que tomó conciencia de implantar la evaluación del desempeño, un total apoyo y voluntad desde la propia dirección política de la institución. Siempre ha habido una total disposición a ello y ha refrendado la intención de llevarlo a cabo, aprobando para ello las necesarias normativas o reglamentaciones y las modificaciones a las mismas, desde el consenso de todos los distintos actores que intervienen en su planificación, implantación y desarrollo.

Ha creado las estructuras necesarias fomentando equipos que han trabajado y liderado el proceso. Para ello ha contado con el personal que gestiona los recursos humanos, el Servicio de PAS y representantes de los trabajadores, marcando un calendario de ruta, una limitación temporal, comenzando con proyectos piloto⁷² con el objetivo de ir creando la cultura necesaria en la institución a la vez que se iban perfeccionando y depurado esta útil herramienta.

Evidentemente, otro de los factores necesarios era la comunicación. La transparencia que todo el proceso ha tenido desde sus inicios a nivel interno. Su implantación requería de un adecuado canal de comunicación, tanto para jefes/as como trabajadores y trabajadoras, que contemplase reuniones informativas donde dar a conocer que era lo que se pretendía instaurar y como llevarlo a cabo, sus posibles ventajas y sus desventajas, así como los objetivos tanto generales como específicos, entre otras muchas cuestiones. Comunicación, que contó con el necesario feedback de todos los partícipes en este proceso que definiría de un calado y envergadura notable. Era una apuesta dura y costosa, rodeada de un intenso clima negociador, donde los representantes de los trabajadores tuvieron un papel activo y comprometido que, sin duda, contribuyó al éxito de este.

¿De qué sirve un proyecto o una idea, si no se sabe cómo implantarlo? Se hacía necesario cosificar los parámetros que servirían para establecer los criterios de evaluación, los objetivos o los indicadores, que, por otro lado, deben ser medibles,

⁷² Programa piloto de teletrabajo, P.P. financiación y P. racionalización del gasto (13/10/2010)
<https://personal-umh.umh.es/comunicaciones-gerencia/correos-electronicos/teletrabajo/>

alcanzables, relevantes y temporales. Objetivos que por otro lado tienen que conformar un estrecho lazo con los resultados exigidos a quienes van a ser evaluados para no caer en desigualdades injustas o distorsiones entre lo que se hace y lo que se exige.

Como ya se ha indicado, se elaboraron mapas de tareas que recogían las competencias desarrolladas en cada puesto de trabajo, así como sus tiempos de realización y las herramientas utilizadas, con la intención de elaborar un catálogo adecuado a nuestras funcionalidades.

Para evitar la posible subjetividad y garantizar la necesaria precisión en las evaluaciones, minimizando errores, se concretaron los rangos de respuestas para que la persona evaluadora solo tuviera que escoger la opción que considera más adecuada.

Se crearon las figuras que intervienen en este proyecto de la EVD. El evaluado o evaluada y el evaluador o evaluadora, que recayó de forma inteligente en la persona responsable o superior jerárquico que es quién, sin duda alguna, no solo conoce el trabajo que se desempeña en su servicio o unidad administrativa, si no también, a las personas con las que trabaja e interactúa diariamente. Aunque se contempló la figura, en los casos necesarios, del co-evaluador o co-evaluadora, ésta desapareció por considerarse innecesaria como consecuencia de la adecuación a las necesidades del proceso de EVD.

Se hacía necesario conferir al sistema de órganos que fueran los encargados de dotar de las garantías precisas al procedimiento, de atribuir solidez, externos al evaluador y evaluadora por lo que se crearon la Comisión de Garantías y Seguimiento del Plan de Carrera Profesional y la Comisión Técnica del Plan de Carrera Profesional, órganos colegiados especiales de evaluación o revisión del sistema y donde cada uno de ellos desempeña un rol específico dentro del mismo. Aquí tendrán cabida las necesarias revisiones, estudio de reclamaciones, subsanaciones.

Y, por último, apoyándose en las TIC's, diseñar un sistema que, de forma fácil, sencilla, ágil y cómoda, facilitase su aplicabilidad. Un sistema que ayude a la necesaria retroalimentación a la vista de los datos que ofrece y que debe ser flexible a los cambios y con una alta adaptabilidad en función de las necesidades que surjan en cada momento y en atención a las cambiantes circunstancias que un sistema vivo, tiene o debe tener.

De nada sirve todo este escenario y puesta en escena si no hay una concienciación hacia la calidad y la excelencia en el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo y si el personal que en definitiva será evaluado o evaluada no entran en el juego. El liderazgo de cada uno de los servicios y unidades administrativa ha sido determinante para su buen funcionamiento. Campañas de concienciación, información y apoyo fueron imprescindibles y siguen siéndolo, dado que los cambio en las rutinas genera un cierto nivel de desconfianza. El líder, la líder, debe saber transmitir la seguridad en el sistema y su propia concienciación debe ser capaz de irradiarse al personal bajo su servicio. Esto sin duda ha contribuido a obtener unos resultados excelentes en la evaluación del desempeño que redonda, cada vez en mayor medida, en la eficiencia, la eficacia y la cultura de la calidad en la UMH.

El broche en el procedimiento, lo pone el posterior análisis de los datos estadísticos de la EVD. De su lectura e interpretación, surgen las propuestas de mejoras futuras a la vista de las carencias o de las oportunidades que puedan detectarse.



CONCLUSIONES.

El teletrabajo está alineado con un modelo organizativo de gestión de los recursos humanos basado en la planificación, en la fijación de objetivos y en el establecimiento de indicadores de seguimiento. Estos son a su vez los elementos que sustentan el modelo de evaluación del desempeño. Objetivos, resultados y evaluación de competencias son aspectos claves para determinar el rendimiento del personal.

No se encuentran diferencias sustanciales entre modelos de evaluación del desempeño para la modalidad de trabajo presencial y para la modalidad de teletrabajo. No obstante, hay que resaltar la importancia que se otorga en la modalidad de teletrabajo a los planes de trabajo individualizados que conllevan, sin lugar a dudas, dedicar tiempo para la planificación de las tareas, los objetivos y los elementos de medición.

Dicho lo anterior, el compromiso que se ha de adquirir cuando se opta por la modalidad de teletrabajo apoya más si cabe el compromiso con la evaluación del desempeño del personal por la alineación entre ambos conceptos. El teletrabajo

contribuye a una mejor organización del trabajo, sin olvidar los elementos limitantes que puedan existir y a los que ya se ha hecho referencia a lo largo de este trabajo.

Asimismo, la evaluación utilizando las tecnologías de la información y la comunicación permite ir realizando un seguimiento continuo del progreso tanto por parte del personal evaluador como por la utilización de herramientas de autoevaluación.

La evaluación del desempeño no pasa por la presencia física o no en las estancias administrativas sino por medir de forma objetiva y planificada el rendimiento y la conducta del personal empleado público. Siendo así, su implementación en la modalidad de teletrabajo está garantizada.

El EBEP recoge cuestiones transversales en los puntos fundamentales en el ámbito público y de gestión de Recursos Humanos; el teletrabajo, la carrera profesional, la formación, la evaluación del desempeño, piedras angulares todas ellas en la dirección y organización de cada institución y en la gestión de los recursos humanos, pero más allá de su art. 47 bis, no hay una hoja de ruta coordinada que permita la gestión del cambio como ya se ha observado en este trabajo lo menos traumática y lo más positiva posible.

Si como vemos el teletrabajo ha venido para quedarse tiene todo el sentido del mundo que desde la Universidad se afronte a este reto desde una perspectiva multidisciplinar. No olvidemos que la rueda ya está inventada por mucho que creamos que hemos dado con algo novedoso.

Hay mucho soporte jurídico-administrativo a tener en cuenta a la hora de implementar este modelo híbrido por lo que se debe acudir a múltiples textos legales para determinar el marco jurídico normativo que se debe aprobar en una institución como la nuestra para dar cobertura a este nuevo modelo.

Parece necesario una unificación normativa o en su defecto un pequeño control a nivel estatal o autonómico hacia las instituciones comprendidas en su ámbito territorial que recojan mecanismos comunes en relación con parámetros tales como la formación, asesoramiento en cursos de formación hacia el personal que va a evaluar, formularios de autoevaluación ya confeccionados, catálogo de competencias, es decir, sobre bases comunes para las distintas comunidades autónomas o universidades que evite tanta dispersión.

Es cierto que el EBEP dota de libertad de maniobra a las instituciones a la hora de adaptar sus respectivos modelos, pero su contrario es esa dispersión no solo en el teletrabajo sino en los sistemas de evaluación que merma la unidad de actuación de la administración y esa dispersión es percibida por la ciudadanía.

La CRUE propone en su publicación de 2021, una serie de cuestiones a tener en cuenta por las universidades u otras organizaciones a la hora de afrontar el cambio de un sistema presencial a un modelo híbrido de trabajo, para asegurar el éxito de ese nuevo reto. Entre las que destaca, la necesidad de tener un plan, el cumplimiento de la legalidad, el liderazgo, quien debe teletrabajar, organización y control del teletrabajo, acceso a la tecnología, confianza y compromiso, mejora continua entre otras (*Teletrabajo en la Universidad. Publicación de 2021 CRUE. "Teletrabajo ... tienes trabajo y tienes casa ... ¿De qué te quejas?"*)⁷³

Finalizo con una reflexión final centrada en el ámbito particular de la Universidad Miguel Hernández de Elche. Esta universidad cuenta con una amplia experiencia en la dirección por objetivos y en la elaboración de indicadores y medición de los mismos, materializado en su Plan Director. Es una universidad pionera en la implementación de modelos de evaluación de desempeño que ha ido modificando y adaptando al contexto actual. Y es una universidad que ha apostado firmemente desde sus inicios por la formación del personal, teniendo un peso importante en la evaluación del desempeño. Por tanto, formación, teletrabajo y evaluación del desempeño son tres vértices de un triángulo alineados con la misma finalidad: contribuir a mejorar la calidad en el servicio público y el bienestar del personal.

⁷³ Publicación de 2021 CRUE. Teletrabajo en la universidad. "Teletrabajo ... tienes trabajo y tienes casa ... ¿De qué te quejas?"
https://www.crue.org/wp-content/uploads/2022/05/teletrabajo_WEB.pdf

BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre “los retos del teletrabajo: organización de la jornada de trabajo, equilibrio entre vida privada y vida laboral y derecho a desconectar”.
- ✓ Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre “Teletrabajo e igualdad de género: requisitos para que el teletrabajo no exacerbe la distribución desigual de los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados entre hombres y mujeres y que sirva de motor que promueva la igualdad de género.
- ✓ OIT (2020b), “Telework in the 21st Century. An Evolutionary Perspective”. The ILO Future of Work series. Edited by Jon C. Messenger. Capítulo: “Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective”.
- ✓ OIT, Convenio n.º 177 y Recomendación n.º 184, el trabajo a domicilio.
- ✓ Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la ordenación del tiempo de trabajo. (DO. L 299 de 18.11.2003, p.9).
- ✓ Directiva (UE) 2019/1152 del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles de la UE (DO L 183 de 29.6.1989, p.1).
- ✓ Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la conciliación de la vida familiar y la Profesional (DO 188 de 12.7.2019, p.79).
- ✓ Estrategia de Lisboa. Consejo Europeo extraordinario de Lisboa (marzo de 2000): Hacia la Europa de la innovación y el conocimiento. (eur-lex.europa).
- ✓ Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo 2002.
- ✓ La Constitución Española de 1978.

- ✓ Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.
- ✓ Leyes 39/2015, del 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las AA.PP.
- ✓ Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico de las AA.PP.
- ✓ Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- ✓ Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- ✓ Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el Estado de Alarma para la gestión de la situación de la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19.
- ✓ Real Decreto Ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes para hacer frente al impacto económico y social del Covid-19.
- ✓ Real Decreto Ley 28/2020, de 22 de septiembre. Sustituido tácitamente por la ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.
- ✓ OM APU/1981/2006, por la que se promueve los programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales de las AA.PP.
- ✓ Ministerio de la Administraciones Públicas. Plan concilia. Consejo de Ministros, 4 de marzo de 2005.
- ✓ Decreto 49/2021, de 1 de abril, del Consell, de regulación de teletrabajo como modalidad de prestación de servicios de personal empleado público de la Administración de la Generalitat.

- ✓ La ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- ✓ Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización.
- ✓ Real Decreto 299/2016, de 22 de julio, sobre la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a campos electromagnéticos.
- ✓ Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social (LGSS) (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, BOE, núm. 154, de 29 de junio de 1994, última modificación: 29 de julio de 2015.
- ✓ Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales.

Legislación universitaria programas piloto.

- ✓ Universidad de Zaragoza.
- ✓ Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- ✓ Universidad de Almería.
- ✓ Universidad de Alicante.
- ✓ Universidad de las Islas Baleares.
- ✓ Universidad de Burgos.

- ✓ Universidad del País Vasco.
- ✓ Universidad Miguel Hernández de Elche.
- ✓ Universidad de Castilla la Mancha.
- ✓ Universidad Carlos III.

Webgrafía. Consulta en 2022, de febrero a mayo. Informes, gráficos e imágenes.

- ✓ Randstad. Octubre 2021. Informe de tendencias Recursos Humanos.
- ✓ Randstad. 2021. Informe Teletrabajo en España 2021.
<https://www.randstadresearch.es/informe-teletrabajo-en-espana-2021/>
- ✓ Randstad. 2021. Buenos datos de empleo y paro en el cuarto trimestre, con más teletrabajo y bajas por enfermedad.
<https://www-randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2022/01/NdP-EPA-2021T4.pdf>
- ✓ Randstad. 2021. Informe trimestral de absentismo. Cuarto trimestre 2021.
<https://www-randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2022/05/RANDSTAD-RESEARCH-Informe-de-Absentismo-laboral-2021T4-1.pdf>
- ✓ Flash datos teletrabajo. Segundo semestre 2021.
https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2021-09/indicadoresteletrabajo2T2021_1.pdf
- ✓ Dialnet Publisher. Desempeño del teletrabajo en el sector de la construcción en tiempos de covid 19.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=26581>

- ✓ Instituto Nacional de Estadística. Notas de prensa. 2021. Encuesta de equipamiento y uso de tecnologías de la información y Comunicación en los hogares. Año 2021.
https://ine.es/prensa/tich_2021.pdf
- ✓ Experiencia de teletrabajo en el Ayuntamiento de Valencia.
<https://stasweb.intersindical.org/docs/local/PROTOCOLO TELETRABAJO A JTVLC.pdf>
- ✓ Dialnet. Sibid 2003. Factores de explicativos de la difusión del teletrabajo. Una revisión de la literatura empírica.
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/Economia Industrial/RevistaEconomiaIndustrial/369/177.pdf>
- ✓ Dialnet. Teletrabajo en España. 2008. Revista rio org. Teletrabajo en España, acuerdo marco y administración pública. Pág. 129-148.
- ✓ Dialnet. De las Heras García, Aránzazu y Martín Rodríguez, M. Olaya. 2019. El teletrabajo de los empleados públicos en las Universidades. Revista de derecho del trabajo y de la seguridad social.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7150917>
- ✓ Dialnet. Quintanilla Navarro, Raquel Yolanda. Madrid. Debate: El teletrabajo: de la dispersión normativa presente a la necesaria regulación normativa europea y estatal futura.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-madrid/documents/publication/wcms_615487.pdf
- ✓ El libro blanco del trabajo a distancia.
https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4877147/OTaD%20-%20Libro%20Blanco%20Trabajo%20a%20Distancia.pdf?utm_medium=email&_hsmi=97472325&_hsenc=p2ANqtz-8usyU0kedozyyyykEBRgDbvjUH2fL09tC0kGaR3OHP4jCzPZe-f_uMcu6bEjANAJYTbepCeqgg50L9Pjn4gSvfc6dw6w&utm_content=97472325&utm_source=hs_automation

- ✓ Agenda 2030. Objetivos.
<https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/index.htm>
- ✓ Web: Teletrabajo y discapacidad. Un guía para fomentar empleo e inserción en el colectivo.
<https://www.tododisca.com/guia-teletrabajo-discapacidad/>
- ✓ Boletín Estadístico del Personal al servicio de las Administraciones Públicas. Datos actualizados a julio de 2021.
https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion-publica/Ultimas-Novedades/BEPSAPjulio2021_public_enero2022v2.pdf.pdf
- ✓ Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.
https://www.crue.org/wp-content/uploads/2022/05/teletrabajo_WEB.pdf

Publicaciones.

- ✓ Libro electrónico sobre el Plan concilia: horarios y teletrabajo. Ministerio de la Administraciones Públicas (2006). Pág. 144.
- ✓ Revista Internacional de Organizaciones. Núm. 1. Diciembre. 2008. Trabajo en España, acuerdo marco y administración pública.
- ✓ Martínez Mira, Manuel. (julio 2020). Estudio Comparado del Teletrabajo en Empleados Públicos. Aplicación al cuerpo de Inspectores de Educación. Pág. 3 y 4.
- ✓ W. Sanguineti Raymond. “Teletrabajo y tecnologías digitales en la nueva ley de trabajo a distancia”, en J. Baz Rodríguez (Director), Los nuevos derechos digitales de las personas trabajadoras en España, Wolters Kluwer, Madrid, 2021, págs. 227-66.
- ✓ W. Sanguineti Raymond. “La noción jurídica del teletrabajo y el trabajo realmente relevante”, Wolters Kluwer, Madrid, 2020, nº 72.

- ✓ SEMPERE NAVARRO, A.V., KAHALE CARRILLO, D. T.: Teletrabajo. Colección Claves Prácticas Francis Lefebvre, Madrid, 2013, pág. 81.
- ✓ Asociación Profesional del Cuerpo Superior de Letrados de la Administración de la Seguridad Social. (julio 2020). El Teletrabajo en la Administración General del Estado.
- ✓ Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano, 3ª edición.
- ✓ Idalberto Chiavenato, I. 1999. Colombia. Administración de recursos humanos, Ed. Mc Graw Hill. Colombia.
- ✓ De las Heras Garcia, Aránzazu y Martín Rodríguez, M. Olaya. 2019. El teletrabajo de los empleados públicos en las Universidades. Revista de derecho del trabajo y de la seguridad social
- ✓ Padilla Ruiz, Pedro. Bosch Editor. 2016. 1ª edición. Gestión del empleo público. La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa.

Normativa interna Universidad Miguel Hernández de Elche.

- ✓ Acuerdo de aprobación del documento que regula la realización de la jornada laboral en modalidad de teletrabajo para el PAS de la UMH.
- ✓ Cuestionario de autoevaluación en materia de prevención de riesgos laborales y seguridad en el puesto de trabajo.
- ✓ Normativa de Teletrabajo para el Personal de Administración y Servicios de la Universidad Miguel Hernández, de 26 de mayo de 2022.

- ✓ Acuerdo de la Comisión de Garantías y Seguimiento del Plan de Carrera Profesional sobre el encuadramiento inicial de funcionarios de carrera de la UMH en el momento de implantar la carrera horizontal.
- ✓ Acuerdo de Aprobación de la Normativa de Evaluación del Desempeño para el Personal de Administración y Servicios de la UMH.
- ✓ Plan Director UMH.
- ✓ Acuerdo de aprobación de la modificación de la Normativa de la carrera profesional horizontal para el personal de administración y servicios de la UMH.
- ✓ Agrupación de áreas funcionales. Art. 73.3 EBEP.
- ✓ Plan de formación del PAS de la UMH anualidad 2022.
- ✓ Informe sobre la valoración del Plan de Formación del PAS en la anualidad de 2021.
- ✓ Informe resultados EVD UMH, anualidad 2020. Elaborado julio 2021.
- ✓ Perfil competencial: según el acuerdo de aprobación de la adaptación del complemento retributivo de la evaluación del desempeño del PAS de la UMH.
- ✓ Normativa del Teletrabajo aprobada por el Consejo de Gobierno de la UMH, en su sesión de 31 de mayo de 2022.