Universidad Técnica Nacional
Sede Central

Carrera Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo final de graduación, modalidad proyecto para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Propuesta de mejora del programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública.

Integrantes
Bonilla Porras Kimberly, 206940078
Montero Ramírez Priscilla, 402280149
Sánchez Peñaranda Stephany, 206840425

Alajuela, agosto 2019

Acta de Aprobación

Administración y Gestión de Recursos Humanos
Sede Central

2019

Acta de Aprobación TFG-01-2019

En la ciudad de Alajuela, a los doce días del mes de agosto del año dos mil diecinueve, estando presentes en la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, las personas: Randall Mata Castillo, José Joaquín Arguedas Herrera, Doralis Berrocal Vega, Edgar Sandoval Rojas, Ana Rodríguez Smith, en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de las estudiantes Kimberly Bonilla Porras cédula de identidad número 206940078, Priscilla Montero Ramírez cédula de identidad número 402280149 y Stephany Sánchez Peñaranda cédula de identidad número 206840425.

Reunido el Tribunal Evaluador y los aspirantes éstos procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación "Mejora del programa de teletrabajo en el área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, a partir del año 2019".

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que de conformidad con la normativa en la materia, los estudiantes obtuvieron una calificación de 9,2, cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación del Trabajo Final de Graduación y les es conferido el grado de Licenciadas.

Integrantes del Tribunal Evaluador:

Randall Mata Castillo

José Joaquín Arguedas Herrera

Doralis Berrocal Vega

Edgar Sandoval Rojas

Ana Rodríguez Smith

Acta de Aprobación 01-2019
Pág. 2

Nombre y firma de los estudiantes

Kimberly Bonilla Porras

Priscilla Montero Ramírez

Stephany Sánchez Peñaranda

Nota: Cumplir con las observaciones expresadas por el tribunal evaluador y entregar versión final a los 15 días hábiles.

Dedicatoria

Este proyecto final de graduación, lo dedico primeramente a Dios que me ha brindado la paciencia y fuerza para siempre seguir adelante con este proyecto porque no ha sido nada fácil.

A mis padres Marjorie Porras y Gerardo Bonilla por todos los domingos cuando nos reuníamos para avanzar en el trabajo final ya que estaban pendientes de darnos almuerzo y café para continuar trabajando hasta la noche y así terminar esta etapa de la mejor manera.

Kimberly Bonilla

El presente trabajo de investigación se lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Geovanny Montero y Yendry Ramírez, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, familiares, amigos y a mi novio Alonso, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos, así como la mamá de Kimberly Bonilla por darnos un espacio para realizar cada reunión en su casa, con el mejor trato

Priscilla Montero

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy, muchos de mis logros se los debo a ustedes, por haberme formado con reglas y algunas libertades las cuales me ayudaron a formar personalidad y carácter…

Constituyen los cimientos de mi desarrollo, todos y cada uno de ustedes ¡¡Mi Familia!!

Stephany Sánchez

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento especial a la Universidad Técnica Nacional Sede Central, la cual nos abrió sus puertas para formarnos personal y profesionalmente.

A nuestro tutor M.Sc Randall Mata Castillo, por su tiempo y entrega en la revisión de este documento, brindándonos parte de sus conocimientos y experiencia, sin duda un gran ser humano que nos aportó enormemente.

A los lectores M.Sc José Joaquín Arguedas Herrera y M.Sc Doralis Berrocal Vega que al igual que nuestro tutor nos brindaron su apoyo incondicional y guía para la culminación exitosa de este trabajo final de graduación.

Además reiteramos nuestra profunda gratitud, a nuestros padres que de una u otra manera se han mantenido muy cerca de este sueño, que hoy vemos transformarse en toda una realidad. A la familia Bonilla Porras por abrirnos las puertas de su hogar, ofreciéndonos un lugar especial para todos esos domingos de arduo trabajo.

Finalmente a cada una de las personas que fortuitamente fueron parte de este laborioso proceso, ya que con simples palabras se convirtieron en nuestro sostén en momentos de decline y cansancio.

A todos, nuestro más sincero agradecimiento.

Contenido

Resumen Ejecutivo ***1***

Introducción ***3***

Capítulo I: Aspectos Generales ***5***

1 Tema **5**
1.1.1 El teletrabajo 5

2 Planteamiento del problema **5**

3 Justificación **6**

4 Estado del Arte **7**

5 Objetivos **26**
5.1.1 General 26
5.1.2 Específicos 26

6 Alcances y limitaciones **27**
6.1.1 Alcances: 27
6.1.2 Limitaciones: 27

7 Matriz de congruencia **28**

Capítulo II: Marco Teórico ***30***

8 Contexto general **30**
8.1.1 Administración de Recursos Humanos 30
8.1.2 El Teletrabajo 32

9 Ministerio de Educación Pública **34**
9.1.1 Misión Institucional 34
9.1.2 Visión Institucional 34
9.1.3 Actualidad 35

10 Anualidades y Carrera Profesional **35**
10.1.1 Carrera profesional 35
10.1.2 Requisitos para poder ser sujeto de Carrera Profesional 37
10.1.3 Anualidad 41
10.1.4 Evaluación de Carrera Profesional Título I 45
10.1.5 Decreto Ejecutivo: 16886 47
10.1.6 Reglamento para el pago de anualidades 48

11 Cambio Organizacional **51**

12 Puesto **52**
12.1.1 Elementos Básicos del Puesto: 52

13 Análisis de Puestos **53**
13.1.1 Etapas del proceso de Análisis de Puestos 54

14 Competencias **55**

14.1.1 Modelo Conductual....55
14.1.2 Modelo Funcional....56
14.1.3 Modelo Constructivista....56
15 Salud Ocupacional....57
15.1.1 Requerimientos mínimos:....57
16 Manual de Puestos....59
17 Normativa....60
17.1.1 Código de Trabajo....60
18 Teletrabajo....64
18.1.1 Concepto de Teletrabajo....64
19 Modalidades....66
20 Marco Lógico....67
21 La planeación....68
Capítulo III: Marco Metodológico....72
22 Enfoque de Investigación....72
23 Tipo de Investigación....73
24 Diseño y validación de los instrumentos de investigación....73
25 Tipos de encuestas....74
25.1.1 Según el modo de administración:....74
25.1.2 Según la temporalidad....75
25.1.3 Según la muestra seleccionada:....75
25.1.4 Según la naturaleza de las preguntas:....75
25.1.5 Según la temática:....75
25.1.6 Según su función en el cuestionario....76
26 La validación....76
27 Población y Muestra....77
27.1.1 La población....77
27.1.2 La muestra....77
28 Fuentes de Información....77
28.1.1 Primarias....77
28.1.2 Secundarias....78
29 Conceptualización de las variables....79
Capítulo IV: Análisis de Resultados....81
30 Comparativo del marco normativo....81
31 Análisis del Resultados....82
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones....103
32 Conclusiones....103

33 Recomendaciones 105

Referencias 107

34 Bibliográficas 107

35 Referencias Web 108

Glosario 114

Anexos 116

36 Anexo 1. Cronograma 116

37 Anexo 2. Marco Normativo emitido por el MTTS 118

38 Anexo 3. Instrumento 1. 126

39 Anexo 4. Instrumento 2. Ahorro del Teletrabajo 130

40 Anexo 5. Herramientas informáticas 132

41 Anexo 6. Carta del Filólogo 133

42 Anexo 7. Carta Autorización de Uso 134

Resumen Ejecutivo

El teletrabajo es una reciente forma laboral que utilizan varias instituciones públicas, esto por cuanto es más accesible y práctico tanto para la persona que realiza el teletrabajo y también para la Institución que lo efectúa, es la manera en la que se puede ver un aumento en la producción al no tener diferentes distracciones que si se ven en la oficina.

En el Ministerio de Educación Pública, esencialmente en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios en la Unidad de Gestión de Reclamos, el área de Anualidades y Carrera Profesional, por lo que utilizar el teletrabajo les beneficia de manera proporcional.

Es importante mencionar que el presente proyecto se analizó desde el inicio del estudio tanto de anualidad y carrera profesional hasta la finalización del mismo, así también como el margen de error que pueda tener un funcionario a la hora de realizar los casos asignados.

Para ejecutar los objetivos planteados en la investigación se determinó que los funcionarios que realizan teletrabajo en esa área no han recibido una capacitación adecuada, o bien, el compromiso a la hora de cumplir con la producción asignada, con ello se propuso una herramienta para seleccionar al personal adecuado para teletrabajar llamado “Revisión Técnica para el puesto de Teletrabajador”, así también como la “Evaluación de rendimiento mensual, para la modalidad del teletrabajo”, esta herramienta ayuda a verificar si la producción asignada se está realizando o no, adicional a ello también se aplicó un cuestionario para la recopilación de datos, y uno de ellos la justificación del porque los funcionarios en teletrabajo no lograban finalizar con éxito sus casos asignados, como parte de lo anterior se sugiere la utilización de diferentes tipos de aplicaciones, esto con el fin de obtener una comunicación y control remoto sobre las personas que teletrabajan, igualmente como verificar la situación actual del mismo.

Posteriormente, para la determinación de las oportunidades de mejora, se realizó una diferencia de los factores que inciden en la ejecución de los casos asignados en el teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional con base en los resultados de los cuestionarios aplicados a los funcionarios que realizan el teletrabajo.

Conforme con los resultados obtenidos en el análisis correspondiente, se determinó que existe una deficiencia a la hora de ejecutar el teletrabajo por lo cual se detectaron diversos factores que afectan la conclusión del mismo, motivo por el cual se elaboró la propuesta de mejora que se encuentran más adelante en la presente investigación.

Palabras Claves:

Ministerio de Educación Pública.

Teletrabajo.

Anualidades.

Carrera Profesional.

Tecnologías de Información y Comunicación

Administración de Recursos Humanos.

Servicio General del Servicio Civil.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Introducción

El teletrabajo pasó de ser una forma laboral poco utilizada, a ser una práctica común en las empresas. Su razón básica está en la evolución de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Se tiene ahora computadoras portátiles, tabletas, y celulares inteligentes, tecnologías móviles que permiten a las personas trabajar en diferentes lugares. Además, la población en general ha aprendido y se ha familiarizado con el uso de todo este tipo de artefactos.

Por otro lado, existe una tendencia a la disminución de los costos de las empresas, menos uso de mobiliario e infraestructura, ahorro en diversos artículos (de oficina, cocina, entre otros). Es obvio que una persona en su casa u otra ubicación no consumen estos recursos de la empresa.

A esto se agrega el crecimiento de las ciudades que genera dificultades para desplazarse generando estrés en los colaboradores, llegadas tardías a las compañías e instituciones.

Al final se busca una relación ganar-ganar, la empresa reduce costos, y el colaborador trabaja más a gusto disponiendo de mejor forma de su tiempo. Sin embargo, para que todo funcione se requiere la planeación de un proyecto adecuadamente estructurado, que tengan bases sólidas y que parte de un análisis de recursos humanos, materiales, características del puesto, y valoración de las habilidades y capacidades.

El teletrabajo implica la ejecución de tareas, que deberían permitir al trabajador cumplir con los objetivos de la empresa o institución, esto supone cierta supervisión y control acordada de antemano, además de un compromiso de las dos partes. Cuando estas condiciones no se dan o lo hacen de manera insatisfactoria surgen problemas que impiden el cumplimiento de las metas propuestas.

En el caso de área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública se ha procedido a que ciertos empleados laboren mediante la modalidad de teletrabajo, pero se carece de una valoración detallada de sus resultados y las mejoras que se requieren, que es el objetivo de este trabajo.

Esta investigación consta de tres capítulos, en el primer capítulo se estableció los aspectos generales, en el cual se abarca el tema, el planteamiento del problema, la justificación, el estado del arte, objetivo general y específicos, alcances y limitaciones y matriz de congruencia.

El segundo capítulo hace referencia al marco teórico que incluye: definición de cambio organizacional, puesto, análisis de puestos, competencias, manual de puestos, normativa del teletrabajo, teletrabajo, modalidades de teletrabajo, carrera profesional y anualidades del Ministerio de Educación Pública, antecedentes del Ministerio de Educación Pública y el marco lógico.

Finalmente, el capítulo número tres incluye el marco metodológico, que incluye el diseño y la validación de los instrumentos de investigación, así mismo la población y la muestra, fuentes de información y la conceptualización de variables.

Capítulo I: Aspectos Generales

1 Tema

1.1.1 El teletrabajo

2 Planteamiento del problema

Actualmente las TIC hacen posible muchas actividades a distancia, conversar con familiares, obtener información, y por supuesto también han empezado a cambiar el mundo laboral. Por ende, el teletrabajo se ha convertido en una herramienta de solución para numerosos problemas, principalmente económicos y sociales, ya que permite el desarrollo de los diferentes roles que cumplen los trabajadores y a su vez, promueve la ampliación de mercado laboral y la aplicación de un sistema de compensación más objetivo al basarse en los resultados.

Para las instituciones que practican esta modalidad, representa el introducir nuevas estrategias como factor diferenciador y así obtener un valor agregado de las nuevas gerencias, esto con el fin de descentralizar, diversificar y redefinir las gestiones ya que estas características son necesarias y casi innatas de las organizaciones que desean incorporarse en un mercado globalizado.

Habiendo señalado lo anterior, surge la necesidad de adaptar tanto las instituciones como sus colaboradores a las nuevas opciones que brinda el mundo globalizado, logrando un mayor aprovechamiento de los recursos informáticos con que se cuenta actualmente, para hacer crecer la productividad.

Por estas razones, en el presente trabajo se plantea el indagar:

¿Cómo proponer una mejora del programa de teletrabajo en el área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, para aumentar la productividad de los colaboradores?

3 Justificación

La importancia del tema radica en que la modalidad de teletrabajo logra dar un giro sustancial a la forma común de laborar. En primer lugar, la persona no tiene que desplazarse a su sitio de trabajo, puede realizar las tareas que le encomienda la empresa en su casa o en las cercanías, eso evita tiempos de transporte, ahorro de consumo de energía en las empresas, motivación y concentración. Pero también existen aspectos negativos que incluyen la organización del tiempo y la supervisión efectiva, pues de lo contrario pueden presentarse atrasos y errores en las labores.

Tomando en cuenta esto, la institución debe gestionar el teletrabajo para un adecuado aprovechamiento de las tecnologías, dando como resultado un beneficio tanto a la empresa como a los colaboradores.

Dentro de algunas características importantes cabe mencionar que el teletrabajo debe ser: voluntario, medido por sus resultados, mediado por las TIC pero no menos importante es que la modalidad de teletrabajo no es idóneo para toda persona, ni todo puesto es apto para aplicar el teletrabajo, por un lado los colaboradores requieren independencia, autonomía y disciplina para realizar las labores y por el otro el puesto debe permitir laborar a la distancia de lo contrario no se debe optar por la opción del teletrabajo.

De esta manera, es importante destacar que la modalidad del teletrabajo, cuenta con amplias ventajas para el país, para la institución y para el teletrabajador tales como ‘‘la disminución del consumo de gasolina, por lo que se reduce los niveles de contaminación ambiental en la ciudad, potencia una cultura organizacional de trabajo por objetivos y resultados, mayor flexibilización en su horario de trabajo’’ según menciona la Universidad Estatal a Distancia (2015). Asimismo, una institución como el Ministerio de Educación Pública (MEP) ahorra espacio físico que puede dedicar a otras labores, requiere menos mobiliario, reduce el consumo de una serie de artículos (jabón, servilletas) y ahorra en electricidad y consumo de agua, entre otros.

La motivación para desarrollar este proyecto es brindar una propuesta para que la administración puede conseguir implementar el teletrabajo de manera adecuada, para generar mejores resultados, tomando en cuenta la problemática de las colas en los reclamos administrativos que el Ministerio de Educación Pública sufre, así mismo los altos índices de demandas por parte de los clientes internos, por la falta de respuesta y/o solución, los reprocesos que existen debido a teletrabajo mal supervisado, entre otras problemáticas que actualmente sufre esta unidad, por lo que la realización de un plan para este nuevo esquema laboral se convierte en una necesidad inmediata.

4 Estado del Arte

El teletrabajo ha existido desde la década de 1970, cuando este se desarrolló con la industria de la información en el estado de California, Nilles en 1975 a raíz de la crisis del petróleo. El trabajo móvil basado en las tecnologías de Información y comunicación (TIC) surgió más tarde, cuando aparecen los dispositivos inalámbricos más pequeños y ligeros,

tales como ordenadores portátiles y teléfonos móviles, lo que dio acceso a los empleados para trabajar no sólo desde su casa, sino desde prácticamente cualquier lugar donde quisieran.

Según un informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo y la Fundación Europea para la Mejora de Vida y de Trabajo (Eurofound) publicado en el 2017, se realizó una investigación de la cual participaron 10 estados miembros de la Unión Europea - Bélgica, Finlandia, Alemania, Hungría, Italia, Países Bajos, España, Suecia, el Reino Unido, Argentina, Brasil, India, Japón y los Estados Unidos, países en los cuales se indagó el impacto del teletrabajo; Arrojando con elevadas cuotas de teletrabajo a Finlandia, Japón, Países Bajos, Suecia y los EE.UU. En general la incidencia varía sustancialmente dependiendo del país, la ocupación sectorial y la frecuencia con la que los empleados se involucran en este tipo de trabajo.

Es importante mencionar que el teletrabajo se relaciona no solo con la evolución tecnológica en los distintos países, sino también a las estructuras económicas y las culturas de trabajo existente.

> En América Latina y el Caribe el impacto económico de las tecnologías digitales ha sido objeto de diversos estudios que indican su contribución positiva al crecimiento y el empleo. En el caso del empleo, se estima que el despliegue y la asimilación de la digitalización tienen un impacto mucho mayor, dado que contribuyen no solo a la creación de puestos de trabajo en el sector de las TIC, sino que tiene efectos indirectos en otros sectores de la economía, como el comercio, los servicios financieros y la salud. En este caso, se estima que la digitalización ha permitido la creación de 900.000 puestos de trabajo al año en la región. Es importante indicar que estos efectos se incrementan en relación con el grado de madurez del ecosistema digital de los países,

> considerando factores como la asequibilidad de las TIC, la calidad de la infraestructura, el acceso a la red y su uso, y el capital humano calificado. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016 pág. 64)

En relación con el género, los hombres son más propensos a realizar teletrabajo que las mujeres; sin embargo, las mujeres llevan a cabo más trabajo a distancia, basado en el hogar habitual, esto sugiere que los roles, modelos de trabajo y la vida familiar y los géneros específicos tienen un papel en la conformación; las mujeres siguen buscando atender más las necesidades sus hogares. Editorial: “El teletrabajo… ¿cosas de hombres? (Editorial). (2013) Revista ABC Familia, 1, 2-3.

Por otra parte, si se menciona que:

> … se analiza la proporción de trabajadores en los países estudiados en el informe de la OIT, estos varían sustancialmente, siendo los Estados Unidos el país con mayor número de trabajadores, el 20%, le sigue la India con el 19% en la economía formal no agrícola, el 16% en Japón, en Argentina a su vez solo 1,6% y para Brasil no se encuentran datos sobre la incidencia, de acuerdo con los resultados expuestos, pero cabe mencionar que los servicios en ese país se duplicaron durante la última década, alcanzando el 1,0% del empleo asalariado formal antes del estancamiento durante la reciente recesión económica. Teniendo en cuenta el hecho de que el empleo en el 'sector organizado' de la India representa una porción relativamente pequeña (14% -16%) del total del empleo en ese país, la incidencia del teletrabajo en los países fuera de Europa es realmente sólo sustancial en los EE.UU. y Japón. (2017, p.1)

Camacho e Higuita (2013) escriben el artículo “Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético” donde tratan el caso de una empresa de ingeniería en Colombia, refiriéndose aspectos que considera fundamentales. El autor concibe la noción de la productividad ligada al trabajo con calidad. Al conocer las características generales de la empresa, posteriormente se procedió a utilizar:

> … entrevistas y grupo focal. En total, fueron realizadas 19 entrevistas. Antes de iniciar las entrevistas, se seleccionaron las personas que participarían en la investigación. Para ello se tuvieron en cuenta elementos como la motivación, la disposición para hacer parte de la investigación, y la diversidad respecto al teletrabajo (es decir, posiciones tanto a favor como en contra). Igualmente se buscó que las personas tuvieran una diversidad en lo que se refiere a las funciones operativas y directivas y a las diferentes áreas (descritas arriba) dentro de la organización. (2017, p.98)

En decir, se realiza un estudio cualitativo, donde se establecer la opinión de las personas. El mismo tuvo como conclusiones que, aunque el teletrabajo permite manejar mejor el tiempo de ocio y la interacción con la familia, tiene que buscar una interacción con los trabajadores. En esta situación se sugieren programas de resocialización. Agregan que el hecho de fomentar su práctica no garantiza su aplicación, pues va más allá de voluntad de directivos y accionistas, se tienen que tomar en cuenta las características de cada organización.

Urrego, Rubio y Hernán (2014) en el trabajo de grado de especialización en Gerencia Integral de Proyectos para la Universidad Militar Nueva Granada, titulado “Evaluación

financiera y técnica para la implementación de un modelo de teletrabajo para un Call Center en Bogotá", indican el caso de la empresa Atento Tele Servicios de España, con una sucursal en Bogotá. La poca disponibilidad de espacio en las instalaciones y los crecientes costos de mantenimiento obligaron a buscar la opción del teletrabajo.

Urrego et al, calculan los costes incurridos por la empresa desde el año 2012 y la disminución de la rentabilidad. Igualmente, el número de usuarios del servicio de la empresa y la capacidad de carga de cada uno de los trabajadores. Definen aspectos de seguridad, y bienestar laboral de los trabajadores, incluidas jornadas de trabajo y aspectos ergonómicos. De nuevo se toman en cuenta además de la disminución de los costos, el aumento en la calidad de vida de los colaboradores, calculando incluso que se puede disminuir la rotación del personal. Al final pretenden indicar que el teletrabajo le conviene tanto a la empresa como a los colaboradores.

Cervilla y Jover. (2015) en el estudio "Teletrabajo y delimitación de las contingencias profesionales" analizan los requisitos que se exigen en el ordenamiento jurídico español. Expresa que el teletrabajo se caracteriza por nuevas formas de gestión de la informática e Internet. Expresan que para el caso de las empresas españolas esta modalidad puede tener un mayor control por el uso de cámaras, control frecuente de entregas y contactos realizados, entre otros. Destacan que es una actividad sujeta a riesgos profesionales:

> No puede negarse, a la vista de lo señalado, que la actividad continuada con teclado o ratón supone la realización de dichos movimientos, por lo que una jornada de trabajo prolongada y continuada con los elementos instrumentales propios del "teletrabajo", puede llevar a dichas consecuencias, máxime cuando la separación física del trabajador del entorno laboral de la empresa o centro de trabajo hace muy

> difícil un seguimiento del cumplimiento de las obligaciones preventivas en la materia a efectos de minimizar y prevenir los riesgos a los que el tele trabajador puede estar expuesto. (2017, p, 27)

Lo comentado por Cervilla y Jover es relevante, en la medida que el teletrabajo tiene una serie de aspectos de salud laboral a tener en cuenta no solo para la calidad de vida del colaborador, sino también para la calidad y la productividad del trabajo que realiza.

André (2014) en "Flexibilidad y teletrabajo: un estudio bibliométrico sobre la producción científica" hace una investigación en base de datos científicos escogiendo 80 estudios. Indica que básicamente las investigaciones se concentran en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido, siendo pocos en los países en desarrollo, centrándose en las características de los teletrabajadores, e impacto que se tiene en la conciliación personal y profesional. Igualmente señala que la crisis mundial del año 2008 influyó en el aumento de estudios de este tipo.

Formalmente en Costa Rica la modalidad del teletrabajo surge en el año 2006 con los primero registros, a través de un plan piloto que desarrollo el ICE, lo que le permitió a el Gobierno Central de la Republica la emisión del primer decreto sobre la actividad en el 2008, para el 2009 se emite un nuevo decreto ante la emergencia por la influencia AH1N1, y en 2015 el decreto 39225, a partir del cual se creó el Programa Nacional de Teletrabajo.

En Costa Rica se logró un avance sustancial en el tema del teletrabajo por iniciativa del Estado, basado en un análisis efectuado por especialistas nacionales y extranjeros, en el Congreso Internacional de Teletrabajo, organizado por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica y la International Telework Academy (ITA). Universidad de Costa Rica, 2012.

Actualmente Costa Rica posee 26 instituciones públicas que cuentan con comisiones establecidas para diseñar planes de teletrabajo, crear los reglamentos internos y ponerlos en marcha. El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la Contraloría General de la República (CGR), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Acueductos y Alcantarillados (AyA), Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), el Banco de Costa Rica (BCR), el Instituto Nacional de Seguros (INS), Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), Ministerio de Educación Pública (MEP) el Ministerio de Salud, y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Universidad de Costa Rica (UCR), Ministerio de Seguridad Pública (MSP), Dirección General del Servicio Civil (DGSC), Municipalidad de Curridabat, Poder Judicial, Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Asamblea Legislativa, Universidad Estatal a Distancia (UNED), Universidad Nacional (UNA), Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC).

De esta manera, es preciso detallar una a una las instituciones mencionadas anteriormente para su mejor comprensión y análisis comparativo.

Instituto Costarricense de Electricidad (ICE): “Somos la corporación propiedad de los costarricenses, que ofrece soluciones de electricidad y telecomunicaciones, contribuyendo con el desarrollo económico, social y ambiental del país.” (Grupo ICE, 2018)

> El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) ha desarrollado recientemente un "PLAN PILOTO PARA LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE TELETRABAJO PARA LOS EMPLEADOS DEL ICE", con la finalidad de favorecer la conciliación

> de la vida laboral, familiar y personal. Una vez concluida esta experiencia piloto, se ha comprobado que sus resultados han sido altamente positivos, tanto para el ICE como para los funcionarios públicos participantes en el Plan y los responsables de las unidades en las que éstos laboran, por lo que conviene, como paso previo a una posterior regulación de esta forma de organización del trabajo, hacer extensiva este tipo de experiencias piloto en otras dependencias públicas. (Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT, párr. 5).

Contraloría General de la República (CGR): "es el órgano constitucional, auxiliar de la Asamblea Legislativa que fiscaliza el uso de los fondos públicos para mejorar la gestión de la Hacienda Pública y contribuir al control político y ciudadano." (Contraloría General de la República, 2018)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS): "Somos la institución rectora y ejecutora de la política laboral y de seguridad social, dirigida a la sociedad costarricense; vigilante del trabajo decente, el desarrollo, inclusión, equidad y justicia social". (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018)

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA): "Asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país" (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2018).

Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE):

> Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones del país mediante la promoción del manejo, conservación y desarrollo sostenible de los elementos, bienes, servicios, recursos ambientales y naturales del país, cuya gestión

> corresponda al MINAE por disposición legal o convenio internacional, respondiendo a la necesaria y plena armonía entre las actividades de desarrollo nacional, el respeto por la naturaleza y la consolidación jurídica de los derechos ciudadanos en esta materia. (Ministerio de Ambiente y Energía, 2018).

Banco de Costa Rica (BCR): "Impulsar el desarrollo social y económico, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, ofreciendo a sus clientes un conglomerado financiero público, innovador y seguro, así como un portafolio de excelencia en todos sus servicios". (Banco de Costa Rica, 2018).

Instituto Nacional de Seguros (INS): es una institución estatal de Costa Rica, la cual ofrece seguros y servicios relacionados a nivel nacional e internacional, además de trabaja con el área de la prevención de riesgos para el trabajo, el hogar y el tránsito de vehículos, "en sus inicios se llamó Banco Nacional de Seguros, en decreto del 21 de mayo de 1948 cambió su nombre a Instituto Nacional de Seguros (INS), mismo que se mantiene en la actualidad." (Instituto Nacional de Seguros, 2018).

> **Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT):** "la Institución que apoya al ministro en el ejercicio de la rectoría del Sector Transporte; responsable de regular y controlar el transporte, así como de ejecutar obras de infraestructura del transporte, seguras y eficientes, con el objetivo de contribuir al crecimiento económico - social en armonía con el ambiente". (Ministerio de Obras Públicas y Transporte, 2018).

> **Ministerio de Salud:** institución encargada de dirigir y conducir a los actores sociales para el desarrollo de acciones que protejan y mejoren el estado de salud físico, mental y social de las personas, mediante el ejercicio de la rectoría del Sistema Nacional de

> Salud, con enfoque de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, propiciando un ambiente humano sano y equilibrado, bajo los principios de equidad, ética, eficiencia, calidad, transparencia y respeto a la diversidad. (Ministerio de Salud, 2018).

Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL): empresa proveedora y confiable que brinda el servicio eléctrico al Gran Área Metropolitana de Costa Rica mismo "Somos una empresa costarricense del sector energía que trabaja brindando soluciones integrales, para mejorar el desarrollo, bienestar y calidad de vida de nuestros clientes, mediante la prestación confiable de sus servicios, bajo un enfoque sostenible". (Compañía Nacional de Fuerza y Luz, 2018).

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC):

> Son la instancia nacional que propicia y apoya el desarrollo económico y social por medio de políticas que faciliten el fortalecimiento de la competitividad de los sectores industria, comercio y servicios, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME), fomentando los encadenamientos productivos, mejorando la capacidad estatal de administrar el comercio, velando por la competencia justa, la mejora regulatoria, la calidad y el apoyo al consumidor. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2018).

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT):

> La institución que promueve el desarrollo de la Ciencia, Tecnología, Innovación y Telecomunicaciones, como elementos fundamentales para el desarrollo socioeconómico del país y para el mejoramiento de la calidad de vida de los

ciudadanos, por medio de la articulación de las acciones de los sectores académico, privado y gubernamental. (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, 2018).

Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ):

Es el ente rector de las políticas nacionales en dichas áreas. Le corresponde fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural, y facilitar la participación de todos los sectores sociales, en los procesos de desarrollo cultural y artístico, sin distingos de género, grupo étnico y ubicación geográfica; mediante la apertura de espacios y oportunidades que propicien la revitalización de las tradiciones y manifestaciones culturales, el disfrute de los bienes y servicios culturales, así como la creación y apreciación artística en sus diversas manifestaciones. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2018).

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): es el ministerio que, impulsa la dignificación de las familias rurales de pequeños y medianos productores de los territorios rurales, promoviendo el desarrollo de capacidades técnicas y de gestión empresarial en los sistemas productivos y en las organizaciones agropecuarias, que promuevan la competitividad, equidad y sostenibilidad social, económica y ambiental de la actividad agropecuaria. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018).

Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS):

Promover condiciones de vida digna y el desarrollo social de las personas, de las familias y de las comunidades en situación de pobreza o riesgo y vulnerabilidad

> social, con énfasis en pobreza extrema; proporcionándoles oportunidades, servicios y recursos, a partir del conocimiento de las necesidades reales de la población objetivo, con enfoque de derechos, equidad de género y territorialidad; con la participación activa de diferentes actores sociales y con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad. (Instituto Mixto de Ayuda Social, 2018).

Universidad de Costa Rica (UCR): es una institución autónoma de cultura superior, la Universidad de Costa Rica está constituida por una comunidad de profesores, estudiantes y administrativos, todos dedicados a la enseñanza, la investigación y la acción social.

Ministerio de Seguridad Pública (MSP): "Combatir la oferta y la demanda de drogas no autorizadas y actividades conexas, conjuntamente con los habitantes y demás instituciones del estado". (Ministerio de Seguridad Pública, 2018).

Dirección General del Servicio Civil (DGSC): "La Dirección General de Servicio Civil es rectora de la gestión de recursos humanos, en la relación entre el Estado costarricense y sus servidores, fundamentándose en la transparencia, equidad, excelencia y flexibilidad, promoviendo la efectividad de la Administración Pública" (Dirección General del Servicio Civil, 2018).

Municipalidad de Curridabat:

> Promueve el desarrollo integral de los recursos humanos a través de programas específicos del área que permitan garantizar un constante mejoramiento humano, creando un ambiente laboral óptimo para el desarrollo de las funciones e incrementando sus habilidades y conocimientos necesarios que les permita cumplir

con objetivos de la Municipalidad y sentir orgullo personal por el trabajo que realizan. (Ciudad Dulce Curridabat, 2018).

Poder Judicial: "Administrar justicia en forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con el ordenamiento jurídico, que garanticen calidad en la prestación de servicios para las personas usuarias que lo requieran." (Poder Judicial, 2018).

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA):

Es una institución autónoma que brinda Servicios de Capacitación y Formación Profesional a las personas mayores de 15 años y personas jurídicas, fomentando el trabajo productivo en todos los sectores de la economía, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo económico-social del país. (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2018).

Asamblea Legislativa:

Ejercer el mandato conferido por el pueblo, representándolo en el proceso de formación de la ley, de las normas constitucionales y la aprobación de convenios y tratados internacionales, mediante la discusión y participación de los diferentes actores de la sociedad civil, así como la fiscalización del accionar de los órganos que conforman el Estado costarricense, con el fin de establecer las condiciones que propicien el desarrollo humano sostenible con justicia social. (Asamblea Legislativa, 2018)

Universidad Estatal a Distancia (UNED): es una institución de carácter público que goza de autonomía. Su misión es ofrecer educación superior a todos los sectores de

> la población, especialmente a aquellos que, por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad. (Universidad Estatal a Distancia, 2018).

Universidad Nacional (UNA): "genera, comparte y comunica conocimientos, y forma profesionales humanistas con actitud crítica y creativa, que contribuyen con la transformación democrática y progresiva de las comunidades y la sociedad hacia planos superiores de bienestar." (Universidad Nacional, 2018).

Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC): El Tecnológico de Costa Rica (TEC) es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria, dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y las ciencias conexas para el desarrollo de Costa Rica.

Asimismo, las instituciones públicas anteriormente mencionadas se rigen bajo el decreto **(**Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT), que el mismo dice lo siguiente que:

> En el mes de febrero del 2008, se celebró en San Salvador, El Salvador, la Segunda Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe, en donde Costa Rica aprobó el Plan de Acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe eLAC 2010, por medio del cual se compromete a implementar una serie de medidas tendientes a fomentar la inclusión digital. Entre ellas se encuentra la Meta 57, que se refiere a la promoción del teletrabajo, trabajo móvil y otras formas de trabajo por medio de redes electrónicas, incluyendo los grupos más vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, a través del equipamiento apropiado (software y servicios digitales).

> Que el Decreto Ejecutivo N° 26662-MP, del dieciséis de febrero de mil novecientos noventa y ocho, autoriza al jerarca o jefe autorizado de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, para optar por la implementación de "horarios flexibles" a su discreción y por el tiempo que la Institución lo considere conveniente. (Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT)

Según el último corte del Ministerio de Trabajo, 1340 empleados de instituciones públicas practican el teletrabajo, entre las cuales se puede mencionar, por ejemplo, el ICE, con 364 trabajadores, el Ministerio de Educación con 151 empleados, el Ministerio de Comercio Exterior con 95, la UNED con 83 y el Registro Nacional con 82. (Daniela Mora, 2017).

> Con la aplicación de este modelo, no sólo hemos logrado impactar positivamente al país y a la sociedad en general, sino que como empresa seguimos [sic] fortaleciendo una gestión del trabajo moderno, que promueva una cultura de medición por objetivos y que contribuya de forma directa con la cadena de valor agregado en la prestación de nuestros servicios", aseguró Francisco Garro, gerente corporativo de Administración y Finanzas del Instituto Costarricense de Electricidad.

Sin embargo, estas cifras han ido en aumento, al 12 de junio del 2017 se contabilizaron 2.624 personas teletrabajadoras en el sector público, las cuales son parte de las 41 instituciones que cuentan con programas de teletrabajo, y en el sector privado se tiene registro de alrededor de 24 empresas que están aplicando esta modalidad laboral. Bermúdez, M (2017) El nuevo desafío del Teletrabajo: generar empleos en zonas alejadas.

En Costa Rica, el teletrabajo se encuentra regulado desde el 2013, cuando se firmó el decreto número 37695-MP-MTSS, publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 11 de febrero de 2013, el cual pasó a reformar el entonces decreto número 34704-MP-MTSS del 2008.

Cuadro 1 Normativa del Teletrabajo en Costa Rica

Año	Decreto o Proyecto de Ley
2008	Decreto 34704-MP-MTSS: Primer decreto sobre Teletrabajo en el sector público.
2009	Decreto 35434 "Implementación del Teletrabajo en Mujeres que se encuentren en estado de embarazo".
2012	Proyecto de ley 18549: Ley para la promoción, regulación e implementación del teletrabajo en Costa Rica. Proponente: José Joaquín Porras Contreras. Dictamen: Unánime negativo.
2013	Decreto 37695-MP-MTSS: Deroga el decreto del 2008.
2014	Proyecto de ley **19355:** Ley para regular el teletrabajo. Proponentes: Otto Guevara Guth, José Alberto Alfaro Jiménez y Carmen Quesada Santamaría. **Proyecto de ley 19422:** Adición de un nuevo capítulo referente al contrato de teletrabajo, al título II del Código de Trabajo, Ley No 2 del 23 de agosto de 1943 y sus reformas. Proponente: Antonio Álvarez Desanti.
2015	Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT dirigido al sector público.
2017	Decreto N°40121-MTSS-MOPT-MICITT: Aplicación general del teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana por la reparación del puente sobre el Río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas.
Núñez y Quirós, (2017). El Teletrabajo en Costa Rica. Un estudio exploratorio sobre su implementación en la gran área metropolitana.	

Actualmente en Costa Rica el Consejo Superior de Trabajo (CST) aprobó este jueves 19 de julio del 2018 de manera unánime, la Guía técnica para la implementación del

teletrabajo en las empresas del sector privado, ofreciendo un punto de vista general que oriente la contratación y ejecución de esta modalidad de trabajo, de forma tal que se generen oportunidades de trabajo decente en un contexto de dialogo social según Decreto CP-033-2018 MTSS (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018, párr. 1-2).

Esta nueva modalidad de trabajo se ha convertido en una herramienta primordial de las organizaciones para lograr ser más productivas, lo cual lleva consigo la búsqueda de talento humano de alto nivel, para conseguir crear un valor agregado en los servicios que presta, logrando a su vez, una mayor eficiencia, eficacia, competitividad, productividad, entre otros elementos transcendentales. Como se mencionó al inicio de este apartado en Europa y Estados Unidos, el teletrabajo es ampliamente utilizado desde hace varios años mientras que en Costa Rica su introducción es reciente y aún queda un largo camino por recorrer en cuanto a su aplicación.

Oviedo y Velázquez (2014) bajo el título “El teletrabajo una estrategia de motivación” en la revista de la Universidad Estatal a Distancia elaboran un artículo y documentos teórico basado en el caso de empresas público-privadas del país, expresan que el teletrabajo satisface una serie de necesidades:

- Evita o disminuye el estrés ocasionado por los desplazamientos diarios hacia y desde la oficina.
- Aumenta el tiempo discrecional disponible.
- Reduce las interrupciones en la ejecución del trabajo.
- Trae como resultado una mejor calidad de vida en el teletrabajador y un aumento en la productividad para la empresa.

- La persona que tele trabaje potencia sus habilidades y capacidades, pues requiere ser innovador y responsable.
- Promueve, a su vez, que el jefe de un teletrabajador practique un nuevo estilo de dirección, en donde su gestión mida resultados según objetivos y fechas planificadas y su supervisión sea indirecta.
- Y, ante todo, demuestre confianza hacia sus trabajadores. (p.55)

En otras palabras, se considera que el teletrabajo tiene ventajas para el colaborador, pero como se mencionó en las investigaciones mencionadas, se estima que tiene un nuevo estilo de dirección y gestión y requiere un colaborador que se sea independiente, y tenga disciplina de sus objetivos y de los objetivos organizacionales.

Alfaro y Salas (2016) elaboran el artículo científico "El teletrabajo en la Universidad Nacional de Costa Rica: Un reto de innovación institucional a partir del cambio cultural en el sector académico" Se quiere conocer el intercambio de conocimientos y relaciones con los estudiantes, esto para valorar la incorporación del teletrabajo. Comentan que:

> Para ello se recorre a establecer el nivel de dominio de este sector con respecto al aula virtual institucional como dispositivo básico de docencia a nivel sincrónico y asincrónico. Para ello se trabaja con 362 casos, parte de una muestra original de 664 académicos a nivel estratificado por sede con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 3%. Se encuentra poca capacitación de los que conocen el dispositivo aula virtual y desconocimiento total en un sector muy importante de la población académica. Esto significaría potencialmente en términos de decisiones institucionales, que, si deseara implementarse esta modalidad en la academia, sería

> un grupo bastante reducido de aquellos que mantienen experiencia de montaje en cursos completamente virtuales. (p.4)

Para lo que interesa significa que la modalidad de teletrabajo requeriría la capacitación de la mayor parte de los docentes de la Universidad Nacional, pues no tienen ni las costumbres ni las habilidades requeridas. Sobre todo, indica que la capacitación en tecnología es un factor predictivo del éxito. Es decir, para Alfaro y Salas en el citado caso, el teletrabajo solo se debería enfocar a un segmento muy específico.

Rojas (2016) en "Estimación de efectos económicos en las personas trabajadoras de la UNED Costa Rica", valorar el resultado un año después de que se estableció institucionalmente esta modalidad en la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Manifiestan:

> … se estima sus efectos económicos por medio de un cuestionario aplicado a 85 personas en esta modalidad entre los meses de marzo y abril del 2016, con una respuesta del 74,1%. Los resultados muestran que los beneficios económicos cercanos a U$10.000 dólares al año, más que compensan en el primer año las inversiones básicas necesarias para realizar el teletrabajo. Además, el perfil típico en la UNED en su mayoría corresponde a mujeres, profesionales, que viajan en su propio auto por alrededor de 1h: 48min una distancia promedio de 29,5 km, y tele trabajan 2 días. (p.61)

Varios hechos resaltan, en primer lugar, que sus usuarias son básicamente mujeres, y que existe un beneficio económicamente importante. También que el teletrabajo es de dos días a la semana, por lo que sí se labora cinco días, tres de ellos son en alguna instalación de la institución, u otro trabajo. En este caso no se mide la calidad o la eficiencia de la labor.

5 Objetivos

5.1.1 General

Proponer una mejora en el programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, para el mejoramiento de la eficiencia de los colaboradores.

5.1.2 Específicos

Realizar un cuadro comparativo del marco normativo de cuatro instituciones públicas que practican el teletrabajo las cuales son la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Ministerio de Seguridad Pública (MSP), Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para valorarlo con respecto al programa de teletrabajo del Ministerio de Educación Pública.

Efectuar un diagnóstico de la forma en que se implementa el teletrabajo en la Unidad de Gestión de Reclamos del Ministerio de Educación Pública teniendo en cuenta el perfil de los colaboradores, sus labores y su capacitación.

Proponer un programa estratégico de mediano plazo para aplicar el teletrabajo en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública que tome en cuenta las características de los colaboradores y sus funciones, mejorando el cumplimiento de las tareas que realizan.

6 Alcances y limitaciones

6.1.1 Alcances:

Se desea proponer una mejora al programa de teletrabajo en el área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, a partir del año del 2019.

Por lo anterior se debe tener definida la forma en que se formula e implementa en la actualidad el teletrabajo en esa unidad, lo que implica definir los tipos de perfil que usan para elegir a los funcionarios, y que capacitación les brindan. Al final se elabora una propuesta que mejore la labor que realizan los funcionarios y por ende el cumplimiento con los objetivos de la institución.

6.1.2 Limitaciones:

- La principal limitación es la falta de actualización de los registros de los reclamos administrativos ingresados al sistema.

-Otra limitación muy importante de mencionar es la disponibilidad del tiempo de los funcionarios, a los cuales se les va a aplicar el cuestionario, esto debido a las altas cargas de trabajo que maneja el Ministerio de Educación Pública.

7 Matriz de congruencia

Es un cuadro que permite reducir tiempo y esfuerzos destinados a la investigación, pues permite organizar cada una de las etapas del proceso y es útil para comprobar la coherencia entre ellas.

Cuadro 2 Matriz de Congruencia

TÍTULO	TEMA	OBJETIVOS	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
¿Propuesta de un programa de teletrabajo en el área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, a partir del año del 2019	Teletrabajo	**General** Proponer una mejora en el programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, para el mejoramiento de la eficiencia de los colaboradores a partir del año 2019.	¿Cómo formular la mejora de un programa de teletrabajo en el área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, a través de métodos y/o herramientas para el uso eficiente del teletrabajo a partir del año del 2019?

		Objetivos Específicos Realizar un cuadro comparativo del marco normativo de cuatro instituciones públicas que practican el teletrabajo las cuales son El Instituto Nacional de Electricidad (ICE), Universidad Estatal a Distancia (UNED), Ministerio de Seguridad Pública (MSP) y Dirección General del Servicio Civil (DGSC) para valorarlo con respecto al programa de teletrabajo del Ministerio de Educación Pública.	¿Cuál es la normativa relevante que tiene que tomarse en cuenta en la propuesta?
		Efectuar un diagnóstico de la forma en que se implementa el teletrabajo en la Unidad de Gestión de Reclamos del Ministerio de Educación Pública teniendo en cuenta el perfil de los colaboradores, sus labores y su capacitación.	¿Cómo se ha planeado e implementado de acuerdo a las competencias de los colaboradores?
		Proponer un programa operacional de mediano plazo para aplicar el teletrabajo en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública que tome en cuenta las características de los colaboradores y sus funciones, mejorando el cumplimiento de las tareas que realizan.	¿Qué medidas se pueden implementar para mejorar el programa existente en el Departamento de gestión de trámites y servicios del Ministerio de Educación Pública?
Elaboración propia, grupo investigador, abril 2018.			

Capítulo II: Marco Teórico

8 Contexto general

8.1.1 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos “consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (I. Chiavenato p. 156).

Retomando el tema desde sus inicio, tenemos que

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas. Alrededor de la década de 1950 se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente. (Psicología y Empresa, 2019).

Ya para la década de 1970 el concepto se transforma nuevamente, y es cuando las personas empiezan a ser consideradas recursos fundamentales para el éxito de las organizaciones y surge el concepto de administración de recursos humanos con más conciencia de su importancia.

Y es que para cualquier empresa o institución el departamento de Recursos Humanos es un pilar importante ya que todo su éxito se basa en el personal que conforma dicha organización, e inclusive Peter Ducker un reconocido autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones y considerado el padre del management (administración) como disciplina consideraba que el recurso humano constituía el eje de la revolución de la calidad y la productividad, puesto que la calidad de las personas determina la calidad del trabajo.

Dave Ulrich considerado el padre de los RR.HH por grandes aportes en el tema sobre su gestión, considera que el camino de recursos humanos está en liderar el cambio incorporando la información externa a la organización para asegurar las competencias y el talento digital adecuado en la empresa por la identificación de nuevos perfiles y nuevas ocupaciones, utilizando la analítica para mejorar la toma de decisiones relacionadas con la promoción y las carreras profesionales a nivel interno, o en su caso con los procesos de nuevas contrataciones. Para Ulrich se debe implementar la tecnología dirigida a mejorar resultados y con esto cumplir los objetivos estratégicos.

> No avanzar en la digitalización, sería de trogloditas por intentar evitar la marea de innovaciones tecnológicas o tsunami digital. Dave Ulrich nos marca el camino para 2018, en el que muchos departamentos de recursos humanos,

> con la ayuda de la digitalización y el uso de HR Analytics tomarán mejores decisiones y dispondrán de más tiempo para crear valor, desarrollando el liderazgo con mentalidad digital, la cultura de trabajo ágil y colaborativo, las competencias y el talento digital, para seguir avanzando hacia la empresa digital. (Lombardero, 2018)

8.1.2 El Teletrabajo

El físico Jack Nilles considerado el padre del teletrabajo, es un estadounidense especializado en física e ingeniería, que anterior a su investigación sobre el teletrabajo, laboró como ingeniero en la NASA y la Fuerza Aérea de los EE. UU, lo que lo llevó a consolidarse como un científico muy respetado. Tiempo después Nilles, decide unirse a la Universidad del Sur de California, donde inició dirigiendo un grupo interdisciplinario, pero no es sino hasta 1973 cuando aborda la investigación sobre lo que inicialmente llamó "sustitución del transporte por las telecomunicaciones", y que años después reemplazaron con el nombre de Teletrabajo, es por esta razón que hoy por hoy se considera a Nilles el “padre” del teletrabajo.

> Jack, consideraba que las personas podían trabajar usando las comunicaciones remotas, basadas en la tecnología para evitar desplazamientos. Hacía los años 80, el desarrollo tecnológico conduce a un paso importante en la disposición del teletrabajo en las empresas. Algunos países europeos, deciden adoptar el nuevo modelo para equilibrar las altas tasas de desempleo y fomentar la apropiación de las nuevas tecnologías. (Seguridad, 2016).

Cabe mencionar que el concepto del teletrabajo surgió en la crisis del petróleo, que enfrentaba Estados Unidos a mediados de los años 70, y es a raíz de esta situación que Nilles

constató que “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo” (Nilles, 1976, p. 4).

> Por lo que uno de los objetivos principales de la investigación de Nilles era reducir el traslado de los trabajadores a sus respectivas oficinas, con el fin de disminuir los problemas de transporte y de contaminación. Por lo tanto, se logró disminuir la contaminación y el traslado innecesario a las zonas de trabajo y, por el contrario, la calidad de vida de los trabajadores y la calidad laboral de las empresas mejoró. Editorial: Programa de teletrabajo. (Editorial) (2013) Universidad Estatal a Distancia, 1, 2.

Luego de hacer mención sobre los inicios del concepto es importante referirse a la naturaleza del teletrabajo. Según Vittorio Di Martino (2004), “Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así el trabajador del contacto personal con colegas del trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”.

El teletrabajo es cada día más frecuente en la mayoría de las empresas, se implanta en las organizaciones para el desarrollo de tareas que implican la utilización y manejo de herramientas telemáticas para su fin, sin importar el lugar donde se trabaje y el horario fijado para desempeñarlo. Agudo Moreno, M.J. (2014) El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. Cuadernos de Gestión de Información 4, p172-187.

Es imprescindible cuando se habla de teletrabajo referirnos a una serie de conceptos que lo engloban e implementan: García, Rialp y Rialp, (2007). Tecnologías de la Información y la Comunicación.

9 Ministerio de Educación Pública

9.1.1 Misión Institucional

Como ente rector de todo el Sistema Educativo, al Ministerio de Educación Pública le corresponde promover el desarrollo y consolidación de un sistema educativo de excelencia, que permita el acceso de toda la población a una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas y en la promoción de una sociedad costarricense integrada por las oportunidades y la equidad social. (Ministerio de Educación Pública, 2018)

9.1.2 Visión Institucional

Un Ministerio de Educación Pública renovado y moderno, al servicio de los estudiantes y sus familias, de los docentes, de los directores de centros educativos y en general, de las comunidades.

Un Ministerio caracterizado por una gestión administrativa eficiente, oportuna y transparente, que promueve el desarrollo integral del ser humano y las capacidades humanas necesarias para vivir e integrarnos en una sociedad global, con base en el ingenio, el conocimiento y las destrezas.

Un Ministerio que contribuya a descubrirnos, entendernos, expresarnos y reconstruirnos como ciudadanos del mundo, capaces de guiarse en la búsqueda permanente y crítica de lo que es justo. (Ministerio de Educación Pública, 2018)

9.1.3 Actualidad

Es importante mencionar que en este 2018 dado el cambio de gobierno, que enfrento nuestro país el pasado 08 de mayo, el Ministerio de Educación Pública cuenta con nuevo jerarca, el Señor Edgar Mora Altamirano, según así lo estableció el actual presidente de la República, el señor Carlos Alvarado Quesada.

El Señor Edgar Mora Altamirano han venido planteando nuevas ideas como mejoras a varias problemáticas presentes en el Ministerio; y una de ellas es la implementación de un nuevo software informático como apoyo a la unidad de gestión de reclamos, esto a razón de las grandes colas de espera que presenta esta unidad para la resolución de los casos que diariamente son presentados. Asimismo, se debe mencionar que estas propuestas para el mejoramiento de los procedimientos no son nuevas, ya que en el 2014 también realizaron propuestas de mejoras al procedimiento, para la ejecución de estudios en anualidades y carreras, llamado “Proyecto MEP Digital”, esto con el fin de automatizar procesos. Dicha propuesta realizada para el expediente de Carrera Profesional de fase2, del Sistema Integra 2 y a pesar de estar aprobada por la Licda Yaxinia Díaz Mendoza, Directora de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública y la Licda Sandra Rodríguez Hidalgo exjefe de este Departamento, nunca se llegó a concretar.

10 Anualidades y Carrera Profesional

10.1.1 Carrera profesional

Es uno de los procedimientos de la Administración de Recursos Humanos del Estado por medio del cual se concede un incentivo económico a los funcionaros que laboran en el Poder Ejecutivo y que posean como mínimo el título universitario de

> Bachiller. Para los efectos de su aplicación y control, la Carrera Profesional constituirá un Subsistema del Sistema de Administración de Recursos Humanos del Estado, por tanto, deberá concebirse estrechamente relacionada con los demás subsistemas que conforman dicho sistema. El incentivo se concederá con base en grados académicos, capacitación recibida, publicaciones especializadas, experiencia laboral de carácter profesional en el servicio público, nacional e internacional, colaboración prestada como instructor en cursos promovidos por la Administración Publica, experiencia docente en centros universitarios o parauniversitarios (Resolución DG-080-96, art 1. DGSC 2018).

Según el decreto ejecutivo Nº 4949-P del 23 de junio de 1975 faculto a la Dirección General del Servicio Civil para establecer la Carrera Profesional y las normas que regulan la misma, según fue desarrollada por diversas soluciones (Resolución DG-080-96, DGSC 2018).

Mencionada la información anterior el beneficio del incentivo de Carrera Profesional surge tras la huelga realizada el 18 de abril de año 1990, a solicitud de los servidores docentes

> … fue así, como por medio del Decreto Ejecutivo No. 19671-P-E-H-TSS del 30 de abril de 1990, se reconoce la condición de profesional a dichos servidores(as), estableciendo en su artículo 1º una serie de condiciones que debe cumplir el servidor(a) para hacerse acreedor de esta clase de beneficio económico. Muñoz, E. (pág. 67). Carrera Profesional Docente. Revista de Servicio Civil.

Actualmente la resolución vigente en esta materia es la DG333-2005, la cual tiene como objetivo reconocer, por medio de un estímulo económico, la superación académica y

laboral del personal docente al servicio de la Educación Pública, así como coadyuvar en el reclutamiento y retención de los profesores docentes mejor calificados en cada área de actividad.

10.1.2 Requisitos para poder ser sujeto de Carrera Profesional

Cuadro 3 Requisitos para carrera profesional

1	Título Universitario o certificación extendida por la Universidad timbrada y sellada por la Oficina de Registro la cual tiene validez por 3 meses
2	Estar afiliado al Colegio Profesional.
3	Carta solicitando la apertura de la carrera profesional.
4	Presentar todos los títulos o certificados de capacitaciones recibidas posterior al bachillerato universitario.
Fuente: Decreto Ejecutivo 34625-MEP. 23 de junio del año 2008.	

¿Cuándo se puede realizar el trámite?

Este trámite se puede realizar en cualquier periodo del año, sin embargo, se sugiere que se haga antes del mes de junio o noviembre ya que, si se realiza la actualización del expediente antes de junio, el reconocimiento tendrá validez para efectos de pago, a partir del primer día de julio, pero si se realiza antes del último día de noviembre, el reconocimiento tendrá validez a partir del primer día de enero, por lo que habría que esperar un lapso de seis meses para su correcta implementación.

Cuando se han entregado los documentos necesarios para la actualización del expediente de carrera profesional, le indicarán que deberá esperar un tiempo aproximado de

seis meses, esto a razón de que se debe realizar el estudio correspondiente. Por ejemplo, en el caso, de que se hayan entregado los documentos en el mes de junio, el resultado estará listo hasta enero del siguiente año a razón del lapso necesario de los seis meses para el estudio del caso, de estar toda lo documentación en regla se la pagara el retroactivo que corresponda.

¿Dónde se realiza la propuesta?

En el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios en la Unidad de Gestión de Reclamos en la Antigua Escuela Porfirio Brenes, 150 metros oeste de la Iglesia La Dolorosa en San José y en las Direcciones Regionales del programa de desconcentración de servicios.

Valor por punto de la carrera profesional

Cada año varía según disposición de hacienda, para el año 2015 estuvo en ¢2,197 colones, y para el año 2018 está en ¢2,273 colones.

Cuadro 4 Valor de los títulos universitarios para docentes

Títulos	**Puntos**
Bachillerato	9
Licenciatura	9
Especialidad	11
Maestría	13
Doctorado	21
Fuente: Dirección General de Servicio Civil, resolución DG-079-95, Artículos 3 y 7	

Es importante mencionar que los puntos mencionados anteriormente no se suman; por ejemplo, si se tiene un bachillerato y una licenciatura, tendrá 11 puntos o si tiene una licenciatura y una maestría tendrá 13 puntos.

Cuadro 5. Los títulos adicionales

Títulos	**Puntos**
Bachillerato	3
Licenciatura	5
Especialidad	7
Maestría	10
Doctorado	12
Fuente: Dirección General de Servicio Civil, resolución DG-079-95, Artículos 3 y 7	

Cabe recalcar que en el caso de los puntos por títulos adicionales si se suman, por ejemplo, si se tiene un bachillerato y dos licenciaturas, tendrá 16 puntos o si tiene una licenciatura y dos maestrías tendrá 23 puntos.

Valor de los cursos de capacitación

Cuando los cursos son de aprovechamiento es decir con nota calificadora se toman en cuenta de la siguiente manera: 40 horas = 1 punto

De esta manera podrá únicamente sumarse un máximo de 800 horas o su equivalente a 20 cursos de 40 horas.

En el caso de que dichos cursos sean solo de participación es decir sin nota, se clasificara de la siguiente forma: 80 horas = 1 punto

De igual forma en esta modalidad únicamente podrá sumarse un máximo de 1600 horas o su equivalente a 40 cursos de 40 horas.

Del mismo modo es importante mencionar que existen otras formas de obtener puntos de carrera profesional aparte de los títulos universitarios y capacitaciones mencionadas anteriormente, esto a través de las siguientes modalidades:

Cuadro 6. Publicaciones

Títulos	**Puntos**
Ensayos	1 punto (máximo 20 puntos)
Artículo Científico	1 punto (máximo 20 puntos)
Libro	5 puntos (máximo 20 puntos)
Obra de Merito	5 puntos (máximo 10 puntos)
Premio Mauro Fernández	5 puntos
Fuente: Dirección General de Servicio Civil, resolución DG-079-95, Artículos 3 y 7	

Conjuntamente la experiencia profesional también suma puntos en carrera profesional, y curiosamente es uno de los puntos que menos reclaman los funcionarios del MEP. Los cuales se obtienen de la siguiente manera:

Un punto por cada año de experiencia en instituciones del Estado. Después de 5 años de experiencia se suma punto y medio.

Un punto por cada semestre en organismos públicos internacionales (máximo 20 puntos).

Cabe reiterar la importancia de la evaluación del desempeño, la cual debe ser no inferior a “Bueno” durante la solicitud de ajuste, tomando en cuenta la del último periodo

calificado, para dicho reconocimiento. En caso de que la nota sea inferior a “Bueno” será causal para no otorgar el ajuste solicitado.

> Si el beneficiario no acepta la decisión tomada por la oficina de Recursos Humanos, podrá recurrir ante ella en el término de ocho días hábiles a partir de la fecha en la que reciba la comunicación, la que en un plazo similar deberá pronunciarse sobre el reclamo. Si la resolución de la oficina de Recursos Humanos en materia de Carrera Profesional no fuera aceptada por el interesado, éste podrá recurrir, durante de los ocho días hábiles siguiente ante el departamento de control de operaciones de la DGSC, con el fin de plantear la revisión del caso. Dicho Departamento tendrá un plazo de 15 días hábiles para resolver el asunto. Si dicha solución no satisface al interesado, éste podrá recurrir en el plazo de un mes calendario siguiente a la fecha de recibo de la comunicación, ante el Tribunal del Servicio Civil o acudir a las vías que considere pertinentes. (Resolución DG-080-96, art 17-18 DGSC. 2018)

10.1.3 Anualidad

Se considera un incentivo económico otorgado a los funcionarios públicos a razón del componente antigüedad con el que cuentan. Se les otorga a los funcionarios con el fin de recompensar la permanencia y la constancia en el trabajo, estableciendo así un incremento en la retribución del salario. De la misma manera, es importante mencionar que dicho incentivo trabaja de manera acumulativa siempre y cuando el funcionario trabaje de manera continua o bien con periodos interrumpidos a razón por ejemplo de un permiso sin goce de salario, una licencia por asuntos personales, ceses o prorrogas de nombramientos interinos o renuncia, viéndose afectado el periodo de rige de pago de la anualidad.

Como en el concepto de Carrera Profesional, Anualidades también se ajusta a la evaluación del desempeño debiendo obtener una calificación de “Muy Bueno” o “Excelente”, para que dicho reconocimiento pueda ser otorgado, y en cuanto al tema de reclamos utiliza el mismo procedimiento.

Si bien se sabe entrará una nueva ley 9635 en vigencia que ayudará a verificar las diferencias en el reconocimiento de los dos pluses salariales, los cuales son anualidades y carrera profesional, antes de entrar en vigencia la nueva ley y su Reglamento del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, mismas que vinieron a dar un cambio significativo en la forma de reconocer ambos pluses salariales investigados.

Cuadro 7 Comparativo del Reconocimiento de la Carrera Profesional

Ministerio de Educación Pública		
	Antes de la Ley 9635 **Resolución DG-064-2008**	**Vigencia de la Ley 9635** **Reglamento del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas**
Evaluación del desempeño	Una nota igual o superior a "Muy Bueno" (o su equivalente). Se eximirá de este requisito a quienes, de conformidad con la ley, no requieren de evaluación del desempeño, así como aquellos que, por circunstancias legalmente justificadas, no hayan sido evaluados. Artículo 16: La obtención de una calificación inferior a "Muy Bueno" o, su equivalente, será motivo para no otorgar el ajuste en los diferentes factores de la Carrera Profesional en el correspondiente período y, por lo tanto, no podrá ser considerado acumulativamente en estudios posteriores, situación que debe quedar justificada y documentada en el expediente respectivo.	El incentivo se reconocerá únicamente mediante la evaluación del desempeño, a aquellos servidores que hayan cumplido con la calificación de “muy bueno” o “excelente”, o su equivalente numérico, según la escala definida.

Monto	Artículo 28: El valor de cada punto se establecerá mediante resolución de la Dirección General de Servicio Civil y será revisado por el Área de Salarios e Incentivos periódicamente por costo de vida.	Los nuevos puntos de carrera profesional solo serán reconocidos salarialmente por un plazo máximo de cinco años.
Cálculo del incentivo salarial	Adicionalmente, dentro de la aplicación se creó una sección para el incentivo de Carrera Profesional, donde los usuarios pueden calcular cómo el sector público remunera títulos académicos, capacitaciones, experiencia en el sector público y publicaciones. Los datos para esta sección se extrajeron de los reglamentos o directrices internas de cada institución que regulan la Carrera Profesional.	Pueden calcular cómo el sector público remunera títulos académicos, capacitaciones, experiencia en el sector público y publicaciones.
Rige del reconocimiento	Para las presentadas entre el 1 de enero y 30 de junio de cada año, el 1 de julio siguiente y, 15 b) Para las solicitudes presentadas entre el 1 de julio y 31 de diciembre de cada año, el 1 de enero siguiente.	Para las presentadas entre el 1 de enero y 30 de junio de cada año, el 1 de julio siguiente y, 15 b) Para las solicitudes presentadas entre el 1 de julio y 31 de diciembre de cada año, el 1 de enero siguiente.
Ley 9635 Reglamento del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas		

Cuadro 8 Comparativo del Reconocimiento de la Carrera Profesional

Ministerio de Educación Pública		
	Antes de la Ley 9635 / RESOLUCIÓN DG-064-2008	**Vigencia de la Ley 9635 Reglamento del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas**
Evaluación del desempeño	Una nota igual o superior a "Muy Bueno" (o su equivalente). Se eximirá de este requisito a quienes, de conformidad con la ley, no requieren de evaluación del desempeño, así como aquellos que, por circunstancias legalmente justificadas, no hayan sido evaluados. Artículo 16: La obtención de una calificación inferior a "Muy Bueno" o, su equivalente, será motivo para no otorgar el ajuste en los diferentes factores de la Carrera Profesional en el correspondiente período y, por lo tanto, no podrá ser considerado acumulativamente en estudios posteriores, situación que debe quedar justificada y documentada en el expediente respectivo.	El incentivo se reconocerá únicamente mediante la evaluación del desempeño, a aquellos servidores que hayan cumplido con la calificación de "muy bueno" o "excelente", o su equivalente numérico, según la escala definida.
Monto	Artículo 28: El valor de cada punto se establecerá mediante resolución de la Dirección General de Servicio Civil y será revisado por el Área de Salarios e Incentivos periódicamente por costo de vida.	Los nuevos puntos de carrera profesional solo serán reconocidos salarialmente por un plazo máximo de cinco años.
Cálculo del incentivo salarial	Adicionalmente, dentro de la aplicación se creó una sección para el incentivo de Carrera Profesional, donde los usuarios pueden calcular cómo el sector público remunera títulos académicos, capacitaciones, experiencia en el sector público y publicaciones. Los datos para	Pueden calcular cómo el sector público remunera títulos académicos, capacitaciones, experiencia en el sector público y publicaciones.

	esta sección se extrajeron de los reglamentos o directrices internas de cada institución que regulan la Carrera Profesional.	
Rige del reconocimiento	Para las presentadas entre el 1 de enero y 30 de junio de cada año, el 1 de julio siguiente y, 15 b) Para las solicitudes presentadas entre el 1 de julio y 31 de diciembre de cada año, el 1 de enero siguiente.	Para las presentadas entre el 1 de enero y 30 de junio de cada año, el 1 de julio siguiente y, 15 b) Para las solicitudes presentadas entre el 1 de julio y 31 de diciembre de cada año, el 1 de enero siguiente.
Ley 9635 Reglamento del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas		

10.1.4 Evaluación de Carrera Profesional Título I

Cuadro 9 Evaluación de Carrera Profesional Título I

a) Grados y posgrados académicos puntos	
Bachillerato	**10**
Licenciatura (6 puntos adicionales a los de Bachillerato)	**16**
Especialidad con base en la Licenciatura (10 puntos adicionales a los de Licenciatura)	**26**
Especialidad con base en Bachillerato (6 adicionales a los de Bachillerato)	**16**
Maestría (22 puntos adicionales a los de Bachillerato; 16 adicionales a los de Licenciatura; 6 adicionales a los de Especialidad con base en la Licenciatura y 16 adicionales a los de la Especialidad con base en Bachillerato	**32**
Doctorado (30 puntos adicionales a los del Bachillerato; 24 adicionales a los de la Licenciatura; 14 adicionales a los de la Especialidad con base en Licenciatura; 24 adicionales a los de la Especialidad con base en el Bachillerato, 8 adicionales a los de la Maestría).	**40**

Licenciatura adicional	**5**
Especialidad adicional	**7**
Maestría adicional	**10**
Doctorado adicional	**12**

b) Actividades de capacitación recibida:

El máximo de puntos que se otorgará por capacitación recibida será cuarenta (40).

1. Modalidad Aprovechamiento:

Un punto por cada 40 horas naturales efectivas de capacitación.

2. Modalidad Participación:

Un punto por cada 80 horas naturales efectivas de capacitación.

3. La suma máxima de puntos que se podrá otorgar por cada actividad de capacitación recibida será de cinco (5).

c) Actividades de capacitación impartida:

Un punto por cada 24 horas naturales efectivas de instrucción hasta un máximo de 20 puntos.

La cantidad máxima de puntos que se otorgará por cada actividad de capacitación impartida será de ocho (8).

d) Publicaciones realizadas:

Un punto por cada publicación menor que el libro (ensayos, artículos u otros), hasta un máximo de 20 puntos.

Cinco puntos por cada libro, hasta un máximo de 20 puntos.

e) Experiencia laboral de nivel profesional en instituciones Públicas nacionales:

Un punto por cada año de este tipo de experiencia, hasta cumplir los 5 años.

Un punto y medio por cada año adicional a partir del sexto año de experiencia.

f) experiencia laboral de nivel profesional en organismos Internacionales:

Un punto por cada año de este tipo de experiencia, hasta un máximo de 20 puntos.

g) Experiencia docente en centros de enseñanza universitarios o para universitarios, públicos o privados:

Un punto por cada año de labores, hasta un máximo de 20 puntos. (Ley fortalecimiento de las finanzas públicas numero 9635 diciembre 2018).

10.1.5 Decreto Ejecutivo: 16886

Reconocimiento Anualidades Servidores Interinos

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA Y EL MINISTRO DE LA PRESIDENCIA

En uso de las facultades que les concede el inciso 18) del artículo 140 de la Constitución Política, y Considerando:

1º.-Que el artículo 15 de la ley Nº 6995 de 22 de julio de 1985, autoriza el reconocimiento de anualidades a los funcionarios públicos nombrados interinamente.

2º.-Que la Dirección General de Servicio Civil reglamentará lo establecido en ese artículo. Por tanto, decretan:

Artículo 1º. Se reconocerá el pago de aumentos anuales a partir del 1º de enero de 1985, a los servidores administrativos, administrativo-docente y técnico-docentes que a esa fecha hayan laborado para el Estado en la condición de interinos, en forma continua, durante un año o tiempo mayor. Para de la continuidad anterior, no serán consideradas las interrupciones menores de treinta días. Las interrupciones de treinta días o mayores, hasta un total de noventa días no anulan el derecho al reconocimiento, pero el servidor deberá haber acumulado doce meses completos de servicio.

Artículo 2º. Los servidores propiamente docentes tendrán derecho al reconocimiento del beneficio después de doce meses de servicio o después de haber laborado el curso escolar completo. Las vacaciones de diciembre, enero y febrero no interrumpen la continuidad. A los servidores regidos por el Título Segundo del Estatuto de Servicio Civil se les reconocerá el incentivo aquí apuntado, cuando la calificación de servicios del período anterior no sea inferior a "bueno".

Artículo 3º. El primer aumento anual se reconocerá a partir de 1º de enero de 1985, a aquellos servidores acreedores a las disposiciones de los artículos anteriores. A los demás servidores se les reconocerá el beneficio a partir del primero de mes más cercano al aniversario de servicios, siempre dentro de los presupuestos establecidos en los artículos anteriores.

Artículo 4º. Los servidores que hubieren obtenido reconocimiento según la presente reglamentación, mantendrán el derecho al mismo después de su ingreso como servidores regulares. Pero una vez alcanzada la condición de servidor regular, para el reconocimiento de anualidades por tiempo de servicio interino, el servidor deberá haber acumulado períodos anuales completos.

Artículo 5º. Rige a partir del 1º de enero de 1985. Decreto Ejecutivo Nº 16886. Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1986).

10.1.6 Reglamento para el pago de anualidades

Reglamento para el procedimiento del pago de anualidades adeudadas (Ley Nº 6835)

Artículo 1º.- El pago de las anualidades adeudadas por aplicación del inciso d) del artículo 12 de la ley Nº 6835 de 22 de diciembre de 1982, se hará de la siguiente forma:

1º.- El cincuenta por ciento de las anualidades adeudadas a cada servidor público se incluirá en el pago correspondiente a la primera quincena del mes de enero de mil novecientos

ochenta y nueve. En los casos en que se adeuden hasta tres anualidades, las fracciones se ajustarán a la unidad superior siguiente y a la unidad inferior siguiente cuando superen dicho número. Asimismo, se cancelará la mita de la deuda a aquellos que corresponda respecto a mil novecientos ochenta y ocho, de acuerdo con lo que se establece en el artículo 5º de este Reglamento.

2º.- El otro cincuenta por ciento de las anualidades adeudadas más la otra mitad de la deuda de mil novecientos ochenta y ocho se cancelarán con el pago de la primera quincena de agosto de mil novecientos ochenta y nueve. En esa misma oportunidad se cancelará la deuda correspondiente al primer semestre de mil novecientos ochenta y nueve.

3º.- El cálculo de las anualidades se hará siempre sobre los salarios bases actualizadas.

Artículo 2º.- El pago a que se refiere el numeral anterior se regulará, además, por los siguientes requisitos:

1º.- La entidad del sector público para la cual labora el servidor al formular su petición, debe haber adoptado la escala de la Ley de Salarios de la Administración Pública.

2º.- El pago de las anualidades a que se refiere este Reglamento no es compatible con otros sistemas de pago del tiempo servido en instituciones del sector público.

3º.- El pago de las anualidades se hará con base en años completos servidos.

4º.- No se reconocerán anualidades:

a) Cuando la relación entre el servidor y la Administración no haya sido de naturaleza laboral.

b) *ANULADO por Resolución de la Sala Constitucional No. 5916-2001 de las 15:28 horas del 3 de julio de 2001.*

c) DEROGADO (Derogado por el artículo 1º del Decreto Ejecutivo Nº 22781 de 26 de octubre de 1993).

5º.- No se reconocerán aquellas anualidades que excedan los límites señalados en el artículo 5º de la Ley de Salarios de la Administración Pública, ni las que se hubieren negado al servidor por haber obtenido en el período, una calificación de servicios inferior al Bueno.

Artículo 3º.- Para el estudio y resolución de los casos a que se refiere este Reglamento cada interesado debe solicitarlo por escrito ante la unidad de personal en la institución en la que presta sus servicios. La solicitud señalará las anualidades que estime adeudadas y una relación breve de los hechos en que basa su petición. Deberá ir acompañada de las constancias que comprueben sus afirmaciones y el cumplimiento de los requisitos fijados en ese Reglamento. Tales constancias deberán sustituirse por las correspondientes certificaciones en la oportunidad que se dirá en el artículo siguiente.

Artículo 4º.- En los casos de instituciones contempladas por el Régimen de Servicio Civil la unidad de personal a que se refiere el artículo anterior, previa comprobación de que la solicitud está completa, remitirá el legajo a la respectiva Oficina de la Dirección General de Servicio Civil para que ésta resuelva lo pertinente. No obstante, la solicitud que se presenten en las unidades de personal de las instituciones contempladas por el Régimen de Servicio Civil, antes del quince de agosto de mil novecientos ochenta y ocho, serán tramitadas por un sistema más expedito que el ordinario. En este caso las constancias deberán sustituirse por las certificaciones como se dijo, antes del treinta de octubre de mil novecientos ochenta y ocho y en los demás casos, antes de que el Servicio Civil dicte la resolución que le compete. En los casos de instituciones no cubiertas por dicho Régimen, el acuerdo correspondiente

deberá emitirlo la unidad de personal una vez hecha la sustitución de constancias a que se refiere el artículo anterior.

Artículo 5º.- Las anualidades que se reconozcan con base en este reglamento, tendrán vigencia a partir de los tres meses anteriores a la presentación de la solicitud correspondiente, con excepción de las presentadas antes del primero de enero de mil novecientos ochenta y o choque se reconocerán a partir del primero de enero citado.

Artículo 6º.- Los casos en trámite de reclamo ante los Tribunales Comunes o ante el Tribunal de Servicio Civil podrán acogerse a lo establecido en este Reglamento previo desistimiento de la acción o reclamo ahí presentado.

Artículo 7º.- Las entidades del sector público descentralizado podrán disponer los pagos a que se refiere este Reglamento en plazos menor es siempre y cuando así lo autorice la Autoridad Presupuestaria por contar aquéllas con recursos sanos dentro de los límites de gasto autorizado. Decreto Ejecutivo Nº 18181. Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2001).

11 Cambio Organizacional

Jones et.al (2009) citan en su obra que el Cambio Organizacional, “es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia”. Éste, además, se encuentra enfocado hacia el aumento de la eficiencia en los siguientes cuatro niveles: Recursos Humanos, Recursos Funcionales, Capacidades Tecnológicas, Capacidades Organizacionales.

Al implementarse una nueva forma de trabajo en una entidad, dicho proceso conlleva ciertos cambios; estos, no siempre serán aceptados por sus miembros, se encontrará

con un porcentaje de quienes estén en desacuerdo, generando, por lo tanto, ansiedad, estrés o negatividad.

Encontramos, además, que el objetivo primordial de dicho cambio es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y potencialidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus miembros.

12 Puesto

Se entiende por puesto de trabajo el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente como indica Zelaya (2008) “para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial. (p.10)

La unidad de Recursos Humanos, es la encargada de determinar cuáles puestos pueden optar por la modalidad del Teletrabajo, analizando las funciones más aproximables y teletrabajables; determina, además, las competencias necesarias que deben cumplir los aspirantes a esta modalidad. En fin, es la unidad que se encuentra facultada para aceptar o no a los funcionarios que laborarán en la modalidad de teletrabajo, dependiendo, además, de las condiciones, competencias, actividades, aprobación de pruebas psicométricas, psicológicas, valoraciones tecnológicas y demás requisitos que se deben cumplir.

12.1.1 Elementos Básicos del Puesto:

Al optar por la modalidad de teletrabajo, implica que el colaborador realizará sus deberes a distancia a través de las telecomunicaciones, sin este último no sería teletrabajo. Al respecto, es importante considerar tres elementos básicos del puesto:

Organizacionales: el puesto tiene un lugar en la estructura de la empresa y, como es lógico suponer responde a demandas propias de esa empresa, especialmente en lo que se denomina la distribución de funciones, responsabilidades y deberes de la unidad administrativa o de la persona en quien recayeron esas funciones.

Ambientales: El ambiente juega un papel sumamente importante en la motivación de los empleados y en su calidad de vida, e influye positiva o negativamente en el desempeño del puesto, lo que en alguna medida intervendrá en la clasificación y valoración de este último.

De comportamiento: el comportamiento del empleado en el desempeño del puesto tiene una gran importancia en la estructuración de las tareas, responsabilidades, condiciones en que se desempeñan esas tareas, y el grado de eficiencia con el que el puesto en cuestión llene su cometido o alcance el objetivo para el que fue creado. (Zelaya, 2008: 10)

13 Análisis de Puestos

> Según Chiavenato (2008) “hace referencia a este proceso y lo define como el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo” (p.224).

Asimismo, el análisis de los puestos es un proceso que permite tomar decisiones a partir de la información que se ha obtenido mediante el estudio de sus tareas y sus obligaciones. Zelaya (2008) expone que el conocimiento de estos elementos, se convierte en un medio para el logro de diferentes propósitos como lo son:

La Organización: en cuyo análisis ofrece información valiosa que conforma la base para establecer la organización de una unidad administrativa, ya que describe como está dividido el trabajo entre los diferentes puestos.

Reclutamiento y Selección: El análisis de puestos proporciona, además, de los requisitos y condiciones de trabajo, las características ambientales y los requisitos que deben satisfacer los candidatos; dicha información es muy valiosa, no solo para facilitar el reclutamiento, sino también para determinar las bases de selección con las cuales se definen las formas o medios para discriminar las calificaciones de los candidatos a ocupar el puesto.

Adiestramiento: De acuerdo con Zelaya (2006) al expresar los requerimientos de cada puesto en términos de destreza y conocimientos necesarios, el análisis de puestos brinda información valiosa sobre cuál debe ser la orientación y contenido de los programas de adiestramiento y los diferentes métodos y técnicas que deben emplearse en la capacitación.

13.1.1 Etapas del proceso de Análisis de Puestos

Para analizar los puestos, es necesario que el mismo pase por las siguientes etapas (Chiavenato, 2008):

Cuadro 10 Etapas para analizar puestos de trabajo

1	Examinar la estructura de la organización entera y de cada puesto.
2	Definir la información que se requiere para el análisis de los puestos.
3	Escoger los puestos a analizar.
4	Reunir los datos necesarios para el análisis de los puestos.
5	Preparar la descripción de los puestos.
6	Preparar las especificaciones de los puestos.
Chiavenato (2008). Gestión del talento humano. Capítulo 7 (p.227)	

Es imprescindible que los encargados de la unidad de Recursos Humanos, especialistas o analistas de puestos de las instituciones estatales, lleven a cabo estudios para actualizar; esto es, análisis ocupacionales en todos los niveles y categorías de puestos para verificar las funciones con respecto a cada cargo. Esto permitirá tener una visión muy transparente de funciones que se estén realizando de más.

14 Competencias

De acuerdo al Reglamento ya aprobado y aplicable para el teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia, se establece que competencias

> "son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas,
> aptitudes, actitudes, valores y capacidades indispensables para una gestión adecuada del puesto".
>
> La unidad de Recursos Humanos, es la responsable de determinar la idoneidad en el rol del teletrabajador, para lo cual se han de prever capacitaciones específicas tanto en el uso de las tecnologías como en la adquisición y desarrollo de las habilidades y actitudes requeridas para un desempeño exitoso en esta modalidad de trabajo como por ejemplo la autonomía, la responsabilidad, la proactividad etc. (párr.9).

Las competencias se dividen en tres grandes modelos los cuales son:

14.1.1 Modelo Conductual

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una

decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. Becerra y Campos (2012).

14.1.2 Modelo Funcional

El modelo funcional de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente. Becerra y Campos (2012).

14.1.3 Modelo Constructivista

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio laboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Becerra y Campos (2012).

15 Salud Ocupacional

La modalidad del teletrabajo, ha hecho más eficientes algunos de los procesos productivos de las empresas, no obstante, no se deben dejar de lado las acciones y sanas prácticas con el objetivo de proteger la salud de los trabajadores.

15.1.1 Requerimientos mínimos:

15.1.1.1 Adecuación de espacio físico en la casa, centros comunales o telecentros para la realización de los trabajos

Según el "Reglamento General de Seguridad e Higiene del Trabajo" de Costa Rica en su Art. 14 define"...La superficie del piso de los locales no será inferior a 2 m^2 libres para cada trabajador, ni la altura será inferior a 2.5 m. En casos especiales podrá admitirse una altura mínima de 2 m, siempre que a juicio de la Oficina quede compensada a falta de altura por medios artificiales de ventilación e iluminación".

15.1.1.2 Condiciones ergonómicas

15.1.1.3 Instalaciones físicas

- Disponer de un escritorio o mesa con ajuste según su usuario de las dimensiones para evitar lesiones de tipo músculo esqueléticas y que se distribuya lo que se utiliza según su frecuencia.
- Uso de silla ergonómica (con ajuste de altura de asiento, altura de respaldo, ajuste de cojín lumbar, silla con base de cinco puntos, semifrenada, de material disipador de calor.
- Ajuste de la altura del monitor respecto al campo visual del colaborador. La posición ha de estar entre 5° y 35 ° por debajo de su línea de visión.

- Cuando escriba en la computadora, apoye los antebrazos, no los mantenga suspendidos pues eso podría a futuro generar una enfermedad crónica.

15.1.1.4 Condiciones de iluminación

- Para el área de trabajo se deberá tener el cuidado de que el tipo de pintura sea color mate para evitar deslumbramientos y molestias a nivel de vista.
- Se debe evitar colocar la computadora ya sea de frente o de espaldas a una ventana, pues puede desencadenar deslumbramiento (directo o indirecto). Coloque dicho equipo de forma perpendicular a la ventana.

15.1.1.5 Condiciones de temperatura

- Hay que tener mucho cuidado en aquellas habitaciones donde exista aire acondicionado y se deberá ajustar a las necesidades térmicas del ocupante. Es importante saber de las temperaturas variarán según ubicación geográfica y condición climática.
- Es necesario garantizar un proceso de buena ventilación en la habitación, ya que esto genera una variable de control de temperatura especialmente para calor.

15.1.1.6 Condiciones de ruido

- Ubique la habitación para desarrollar teletrabajo en una ubicación alejada del bullicio de la calle.
- Seleccionar equipo no ruidoso.

15.1.1.7 Condiciones de seguridad

- No ubique la habitación para teletrabajo de manera que se encuentre a la vista de

los que pasen por la calle y pueda ser de fácil acceso para los ladrones.

- Ubique el cableado del equipo de manera que quede fuera de peligro cualquier persona que pase por el recinto.

- Mantenga un proceso permanente de orden, limpieza y desinfección.

Es conveniente que se recuerde que la responsabilidad de mantener buenas condiciones de trabajo, no se exoneran por el hecho de que el trabajador lo haga en su casa, más bien compromete al patrono en garantizarse las mismas buenas condiciones de trabajo. Vásquez, Carol (2008) Instituto Nacional de Seguros.

16 Manual de Puestos

Este recurso de constante consulta, en el cual se detallan todas las funciones que deben asumir los colaboradores, es una guía que posee también las especificaciones, descripciones junto a los deberes y responsabilidades de los puestos, y permiten tomar decisiones relevantes en los diferentes procesos de una organización. El autor Zelaya en su obra Clasificación de Puestos lo define de la siguiente manera:

> Constituyen la culminación de una serie de procesos que se llevan a cabo dentro de la clasificación y tienen una importancia capital en el desarrollo de la administración de los recursos humanos. Se relaciona con una serie de funciones y actividades entre las que podemos citar la función distributiva, la de reclutamiento y selección de personal, la función formativa y la función política normativa. (Zelaya, 2008: 185).

Uso de los Manuales:

Entre muchos otros usos de los Manuales de Puestos, podemos encontrar que de acuerdo a Zelaya (2008) los mismos tienen las siguientes utilidades:

- Enterar a cada trabajador, con exactitud, sobre las labores y responsabilidades que le corresponden en los procesos productivos de la empresa.
- Evitar, entre los supervisores y trabajadores, conflictos de competencia debido a una insuficiente información acerca de los deberes y responsabilidades.
- Escoger del mercado laboral a los trabajadores más capacitados que sea posible, con base en el conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo y los requerimientos para su correcta ejecución.
- Evitar las demandas salariales del sindicato o de los trabajadores por diferencias en la valoración de los puestos, producto de una incompleta apreciación de las tareas, responsabilidades y exigencias de aptitudes, conocimientos y experiencias de las actividades que los estructuran. (p. 193)

17 Normativa

Actualmente el tema en relación al teletrabajo se encuentra regulado por las siguientes referencias:

17.1.1 Código de Trabajo

El Código de Trabajo no refiere exactamente en cuanto a Teletrabajo, sin embargo, define lo siguiente: Trabajadores a domicilio son los que elaboran artículos en su hogar u

otro sitio elegido libremente por ellos, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de este". (Código de Trabajo, Artículo 109)

Decreto Ejecutivo 34704-MP-MTSS

El teletrabajo es una modalidad laboral que ha venido creciendo día a día, impulsado por la globalización y la facilidad que ofrecen los medios de tecnología e información. Además, se ha comprobado que esta forma de trabajo brinda una mejor calidad de vida del funcionario en el ámbito laboral, familiar y personal.

El país se ha visto afectado en los últimos años por el incremento en los precios del combustible, es por este motivo que el Gobierno se ha dado la tarea de disminuir la circulación vehicular, como un medio para reducir la factura petrolera, siendo este uno de los factores por lo que el Gobierno Costarricense, ha promocionado el teletrabajo.

Por lo descrito anteriormente, éstas son algunas de las razones por las cuales se ha creado el Decreto Ejecutivo 34704-MP-MTSS, el cual promociona el Teletrabajo en las instituciones públicas del estado. En su Artículo 1 indica que su objetivo es promover y regular esa modalidad laboral con el fin de incrementar la productividad del trabajador, el ahorro de combustible, la protección del medio ambiente, garantizar una mejor vida. Además, menciona:

> Que el Teletrabajo es una nueva modalidad de organización de la prestación basada en las tecnologías de la información, que supone importantes beneficios para el país al fomentar la reducción del consumo del combustible,
>
> Impacto positivo en el medio ambiente, para la organización al exigir la identificación de objetivos y la evaluación del grado de su cumplimiento, para los propios

> funcionarios que, al desempeñar total o parcialmente su jornada de trabajo desde su domicilio o lugar habilitado, ven aumentadas sus posibilidades de conciliación del desarrollo profesional con su vida personal y laboral de los funcionarios públicos. (Decreto Ejecutivo 34704-MP-MTSS, IV)

Para la Implementación de Programas de Teletrabajo dentro de las Instituciones del Estado, se debe de coordinar con un Equipo Interinstitucional; en el Artículo 3 del Decreto Ejecutivo 34704-MP-MTSS, menciona que este grupo de personas deben de definir los objetivos del programa como el mejoramiento del servicio público, el aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad de vida del funcionario. Conjuntamente se deben de definir cuáles puestos de trabajo son teletrabajables. En el inciso b del mismo artículo indica.

> Los puestos de trabajo que se incluirán en el Programa se fijarán atendiendo la naturaleza de sus funciones, de forma tal que éstas pueden desarrollarse parcialmente de manera no presencial. Podrán ser incluidos aquellos puestos de trabajo que requieran para su adecuado desempeño, contactos personales frecuentes o atención directa al público, siempre y cuando su atención no requiera necesariamente su presencia en la institución. (Decreto Ejecutivo 34704-MP-MTSS, Artículo 3, b).

Es pertinente destacar que el Equipo Interinstitucional, debe de analizar y seleccionar a los funcionarios que participaran de este programa, es fundamental que las personas que van a teletrabajar, tengan el conocimiento de ofimática que es la capacidad de crear en su domicilio un ambiente de oficina donde logre almacenar, procesar información.

Además, dicho equipo coordinador debe de crear herramientas de control y evaluación para el trabajador y en conjunto, definir un plan de la duración de las actividades. Como todo

contrato de trabajo, esta modalidad laboral que está abriendo pasó a través de la globalización, es elemental que tanto la empresa como el trabajador tengan amparo legal, existe un punto muy relevante en este Decreto, el cual trata sobre las Condiciones Laborales.

> Corresponderá al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social intervenir en cualquier situación durante la implementación de esta modalidad de trabajo para que se cumpla con la Constitución Política, el Código de Trabajo y los Convenios Internacionales de la Organización Internacional de Trabajo (O.I.T.) debidamente ratificados por el país. (Decreto Ejecutivo 34704-MP-MTSS, Artículo 4).

Por lo tanto, para la implementación del teletrabajo las instituciones deben de tomar en cuenta varios aspectos de orden legal laboral, cuando se trate temas como son los programas de implementación de esta modalidad laboral ya que deben de tener carácter temporal, excepto aquellos contratos que están estipulados por tiempo indefinido.

También indica que los teletrabajadores no estarán sujetos a jornadas, ni horarios de trabajo, excepto aquellos que lo estipule la empresa. Sin embargo, la producción de estos funcionarios se medirá de acuerdo a la producción-meta en cuanto a la cantidad y calidad. Aunque estas personas laboran en su domicilio también se beneficiaran de los mismos derechos, obligaciones que tienen todos los funcionarios en la institución.

Más recientemente se aprueba el decreto 37695-MP-MT SS del año 2013, el mismo promociona el teletrabajo, pero, además, viene a fortalecer dicho programa en el sector público costarricense.

En general dichos documentos indican lo relevante que es la transformación y modernización del Estado, haciendo uso de la tecnología y el aprovechamiento de los

recursos, permitiendo a las instituciones realizar trabajos más eficientes mejorando la productividad y la calidad de servicios que se le ofrece al ciudadano.

18 Teletrabajo

El Teletrabajo es una reciente forma de organización laboral que crece en nuestro país, esta modalidad nació en la empresa privada y poco a poco se ha extendido a instituciones públicas.

Es indispensable determinar mediante el análisis de funciones, cuales puestos y que competencias son los que más se adaptan para implementar esta novedosa forma de organización. Así como las ventajas y desventajas que traen el teletrabajo a la universidad para tomar una determinación que resulte factible a los funcionarios que opten por esta alternativa de trabajo.

18.1.1 Concepto de Teletrabajo

Existen muchas definiciones entorno a este término. Sin embargo, hay que tener presente que el Teletrabajo es trabajo a distancia, pero no todo trabajo a distancia se puede denominar Teletrabajo.

La autora Osio, en su artículo Mujer, Ciberfeminismo y Teletrabajo destaca el teletrabajo "desde el punto de vista etimológico como la unión de dos palabras Telou (griego) y Tripaliare (latín) que significan lejos y trabajar." (p.10)

Una definición muy acertada es como la que se cita en el Decreto 34704-MP-MTSS, el cual expone que teletrabajo es:

> Es toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de cual un funcionario público, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el

> uso de medios telemáticos desde su propio domicilio, u otro lugar habilitado al efecto, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, y en el marco de la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios públicos (Decreto No.34704-MP-MTSS).
>
> Asimismo, el decreto No. 37695-MP-MTSS define en su artículo VII al Teletrabajo:
>
> Que el teletrabajo es una modalidad de organización de la prestación laboral, basada en el uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicaciones, donde el teletrabajo se ha beneficiado por la del concepto de las Comunicaciones Unificadas, que implica la integración de aplicaciones de Telefonía Digital, aplicaciones de Colaboración y Sistemas de Video comunicaciones, que brindan las herramientas facilitadoras en los procesos de interacción de las personas en las diferentes modalidades de teletrabajo.

Barba (2001) en su artículo El Teletrabajo y los Profesionales en Tecnologías de la Información, nos ofrece las siguientes definiciones:

> Es un mundo diferente a los artículos académicos tradicionales, por su condición de virtual, desde su nacimiento en el que se trabaja día a día y estrechamente con profesionales de otros lugares e idiomas, a los que normalmente no se conoce, pero con los que se tiene una afinidad investigadora, todo esto gracias obviamente a internet y a los foros de discusión o listas de correos que surcan la Red. (p. 51)

Es forma de trabajo a distancia en la que el trabajador utiliza, desde su domicilio, herramientas informáticas y de telecomunicación para comunicar con su empresa. Indica Barba (2001)

> …el concepto de teletrabajo se vincula exclusivamente con quienes, de forma originaria o como fruto de un acuerdo de externalización de funciones previamente desarrolladas de forma presencial, desarrollan un trabajo en beneficio de uno o más empresarios, bien desde su domicilio o bien desde otro lugar distinto del habitual u ordinario, sirviéndose de medios o equipos informáticos y de telecomunicaciones para su ejecución y eventualmente para entrar en conexión con el destinatario de su actividad.
>
> Forma de organización y de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales forma regular. (Barba, 2009, p.3)

19 Modalidades

Existen diferentes modalidades para la realización del teletrabajo. El autor Saco (2007) nos manifiesta en su artículo El Teletrabajo, que, en cualquier caso, la elección de la modalidad de trabajo a adoptar dependerá de diversos factores:

- Tipo de trabajo y su duración
- Cantidad de Trabajadores
- Forma de Gestión
- Tamaño
- Disponibilidad económica de la empresa
- Equipamiento necesario.

Ciertamente dice Saco que: pueden y deben buscarse fórmulas que reúnan las ventajas del trabajo en el domicilio con las ventajas de trabajar en otros lugares". Sin embargo, en el análisis para la decisión pertinente debe valorarse ante todo que en las nuevas modalidades de trabajar lo que prima es el grupo y la compartición de información. Las nuevas formas de organización incluso están basadas sobre este trabajo en grupo. (p.334).

20 Marco Lógico

El marco lógico corresponde a una forma de planificación que involucra las diferentes etapas o tareas, en este caso enfocado a la educación, sin embargo, se debe exponer que la metodología aplica para todas las ramas:

> … por lo regular las tareas de identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de proyectos y programas se desarrollan sin un marco de planeamiento estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país, región, municipio o institución. Al no estar claros o explícitos los objetivos estratégicos o grandes metas, la asignación de los recursos se determina de manera caprichosa y se encamina hacia múltiples direcciones que no siempre pueden estar en sintonía con las prioridades o necesidades básicas. (Ortegón y otros, 2005 p. 10)

Hace unas décadas atrás, la planeación comenzó a afianzarse. Es entonces, a principios de los años sesenta del siglo pasado, cuando las empresas y otras organizaciones comenzaron a observar las ventajas de organizar el trabajo en de forma planificada

Los dos elementos básicos que incluye esta definición son: las actividades y los recursos. Las actividades son las tareas que deben ejecutarse para llegar en conjunto a un fin

preestablecido (objetivo deseado); ya sea recopilar información; realizar diagnósticos; confeccionar un diseño global de un procedimiento, programar, escribir manuales de procedimiento, entre otros.

Es de vital importancia el orden en el cual se realizan las actividades. Y para determinar la secuencia lógica de las actividades se debe establecer el método, el tiempo y el costo de cada operación**.**

El administrador debe planear las actividades, debe tener presente que los mejores esfuerzos constituyen un elemento esencial; pero desgraciadamente, si estos esfuerzos se toman aisladamente sin una debida orientación basada en principios administrativos, estos esfuerzos pueden causar profundos daños.

La administración es el proceso de planeación, organización, dirección y control del empleo de los recursos para lograr metas de desempeño. Esto incluye la forma de emplear los variados recursos de una organización como son: los recursos humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos con la finalidad de lograr los objetivos y el mejor desempeño de la organización.

21 La planeación

Antes de iniciar propiamente la planeación de proyectos, como los de teletrabajo en el Ministerio de Educación, se hace necesario definir el término planeación "…es la concreción de objetivos visualizados de cara al futuro para resolver situaciones problemáticas que enfrentan los entornos donde desempeñan, con el fin de que le permitan dar un salto

cuantitativo y cualitativo" (Otero, 2004, p.1). Dentro de las características de la planeación de todo proyecto que lo identifica como tal, se encuentran las siguientes (Otero, 2004, p.1):

- Es temporal tiene un inicio y un fin definido. La realización de este está supeditada a los objetivos si podrán o no ser alcanzados.

- Genera un producto, servicio o resultado único, la singularidad es una característica importante de los productos.

- La elaboración es gradual, ya que se enmarca en una serie de tareas las cuales se cumplen en forma secuencial o semi paralela, lo genera un desarrollo paulatino.

En el anterior se tiene un objetivo bien definido, normalmente se enmarcan en función de alcance, tiempo y costo. El cual se lleva a cabo mediante una serie de tareas interdependientes, no repetitivas que deben realizarse en un cierto orden para alcanzar el objetivo. Utiliza varios recursos para realizar las tareas, donde se incluyen personas, organizaciones, equipos, materiales e instalaciones. Tiene un cliente el cual proporciona los fondos necesarios para el logro. Se puede decir, incluye un grado de incertidumbre.

En síntesis, se puede decir que la planeación es importante dentro del sistema actual administrativo de cualquier disciplina, debido a brinda una propuesta de acción, con el fin de resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, permitiendo un modelo de desarrollo universal en la implementación de un producto, servicio o resultado deseado.

Los planeación de un proceso como el proyecto de teletrabajo tienen la siguiente secuencia:

Inicio: En este se incluye los procesos que dan lugar a un comienzo formal del proyecto, entre los que se incluyen la autorización formal para iniciar el proyecto. En repetidas ocasiones estos procesos se inician y ejecutan fuera del alcance del proyecto, bajo la supervisión de la organización, donde se definen y describen todos los requisitos necesarios para el éxito del proyecto, basándose en las necesidades detectadas en la organización (Palacios, 2010, p.1)

Planificación: En esta fase, el grupo de trabajo bajo la supervisión de la duración de proyecto, se encarga de ejecutar todos los procesos relacionados con la planificación del área de actuación. En esta fase se desarrolla el plan de gestión de proyecto, en el cual se identifican, definen y maduran el alcance del proyecto, el coste del proyecto, así como el calendario de actividades relacionadas con la ejecución del proyecto. Además, este grupo ayuda a gestionar todas las variables del proyecto como, oportunidades, riesgos, limitaciones y necesidades. (Palacios, 2010, p.1)

Ejecución: En esta etapa se usa para completar todo el trabajo que se ha definido en el ámbito de la planificación, y tienen como objetivo completar las necesidades del proyecto, en esta se puede producir cambios normales como en cualquier proyecto complejo, que hacen necesaria una re-planificación parcial o total.

Control: En este el grupo de procesos de control es transversal a todo el proyecto, y se produce en el cierre o apertura de las fases de ejecución y planificación. En este punto se monitorea la ejecución total de proyecto. Una de las ventajas de esta fase es que el proyecto

tiene un seguimiento y una medición de cumplimiento continuo para identificar variables que posteriormente son utilizadas en el plan de gestión de proyecto.

Cierre: En este se asegura que el proyecto entregado cumplía todos los objetivos y expectativas del inicialmente planificado. (Palacios, 2010, p.1)

Según Ortegón y otros, 2015 lo expuesto ofrece las siguientes soluciones:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto. (Ortegón y otros, 2015 p. 14 -15).

Capítulo III: Marco Metodológico

Este capítulo trata la forma en que se realizará la investigación, es decir trata aspectos como el enfoque y tipo de investigación, las fuentes y las variables, y los instrumentos.

22 Enfoque de Investigación

En el campo de la investigación existen dos enfoques: el enfoque cualitativo, y el enfoque cuantitativo. Barrantes (2011) citando a Cook (1986) indica que son “dos formas generales de concebir la realidad y los utillajes necesarios para conocerla y manejarse en ella” (p. 71).

También, Barrantes (2011) afirma que el enfoque cuantitativo recurre a técnicas estadísticas para el análisis de datos y generalizar resultados. El enfoque cualitativo por su parte busca descubrir o generar teorías con un análisis que no implica la medición, sino la comprensión. Y es de esta manera que surge el enfoque mixto, que es una recolección de datos cualitativos y cuantitativos, como indican Hernández, Fernández y Baptista (2014) mediante procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que al final se integran y discuten de forma conjunta para realizar inferencias con toda la información obtenida.

La presente investigación toma aspectos del enfoque cuantitativo cuando estudia datos y cifras de las personas que son escogidas para el teletrabajo, así como de la caracterización del tipo de labores que realizan. Sobre los aspectos de las competencias y necesidades de capacitación se acude a lo cualitativo, es por esta razón que para dicho proyecto el enfoque de investigación seleccionado será el cuantitativo.

23 Tipo de Investigación

Como indica Hernández (2014) los estudios exploratorios se dan cuando se toma un tema nuevo del que no existen investigaciones previas o son muy pocas. Es descriptivo, lo que quiere es brinda un panorama de determinada situación, es decir exponer sus diversos elementos. La investigación correlacional pretende una relación entre variables, establece en que forma una influye en otra. Y la causal como su nombre lo indica busca por sobre la correlación las causas subyacentes del fenómeno.

En el presente caso la investigación es descriptiva por los siguientes aspectos: En primer lugar, aunque sea a nivel internacional, existen estudios sólidos sobre el teletrabajo en las organizaciones. Se quiere que el análisis de los datos describa una situación, pero no procederá, por los mediante la aplicación de técnicas a establecer relaciones entre variables o causas.

24 Diseño y validación de los instrumentos de investigación

Según Arias (2012), “la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento”.

Comprendido el concepto de instrumento, se seleccionó para el análisis de la situación actual del programa de teletrabajo en el Ministerio de Educación Pública la técnica de la encuesta, la cual se define como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (¿Que es una encuesta?, pág. 1).

En relación a la encuesta, Hernández, Cantín, López y Rodríguez (2014) señalan:

> La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación… Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la entrevista; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del cuestionario, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se le hacen a la persona a encuestar.

25 Tipos de encuestas

Según López y Fachelli (2015) los diferentes tipos de encuestas pueden clasificarse teniendo en cuenta diversos criterios:

25.1.1 Según el modo de administración:

- Personales: la entrevista se desarrolla en un mismo espacio y tiempo entre el entrevistador-entrevistado.
- Por correo o web: modalidad de encuesta auto administrada, donde no existe entrevistador.
- Telefónicas: las entrevistas se realizan el mismo tiempo, pero en espacios distintos.

25.1.2 Según la temporalidad

- Encuesta sincrónica o seccional referidas a un momento concreto en el tiempo, corresponden a estudios estáticos que buscan reflejar un fenómeno en un momento dado, como una fotografía instantánea.
- Encuesta diacrónica o longitudinal que implica el estudio de uno o varios fenómenos a lo largo del tiempo. Aquí se incluyen los estudios de panel: encuestas realizadas a una misma muestra en distintos momentos en el tiempo con cuestionario iguales o distintos.

25.1.3 Según la muestra seleccionada:

- Encuestas censales.
- Encuestas maestrales.

25.1.4 Según la naturaleza de las preguntas:

- Encuestas de hechos
- Encuestas de opinión
- Encuestas de actitudes

25.1.5 Según la temática:

- General de Población
- Condiciones de vida
- Uso del tiempo
- Condiciones de trabajo

25.1.6 Según su función en el cuestionario

- Consumo
- Electoral
- Opinión publica (López y Fachelli, 2015, p.14-16).

De acuerdo a Hernández et al. (2014), la encuesta semiestructurada ofrece la posibilidad de introducir preguntas adicionales, y de esta forma precisar conceptos y obtener información sobre los temas deseados. Para llevarla a cabo el instrumento seleccionado la encuesta.

Este instrumento se aplicará mediante preguntas abiertas y cerradas tanto para obtener información de los puestos como a los colaboradores. Aunque la pregunta cerrada presenta el inconveniente de que limita la respuesta, se puede obtener el beneficio de que se puede formular rápidamente.

Por su parte, las preguntas abiertas poseen la ventaja de que no hay límite para responder y el colaborador entrevistado tiene la oportunidad de ampliar mucha información.

En el caso de la información de tipo cuantitativa se creará una base de datos, donde se recolectará información de tipo estadístico, como número de puestos, competencias, características sociodemográficas de las personas, tipos de teletrabajo, resultados de las labores de acuerdo a la clasificación del Ministerio de Educación, entre otros.

26 La validación

La validación se dará mediante la presentación de los instrumentos a dos expertos en administración de recursos humanos que tengan conocimiento de cómo funciona el

teletrabajo. Con las modificaciones se hará una prueba piloto con trabajadores de otra institución, y de sus respuestas se harán los cambios finales.

27 Población y Muestra

27.1.1 La población

La población para Ludewig (2015) “es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos” (p.1).

Población finita “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran… Desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades”. (Arias, 2012, p. 82).

Los profesionales de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública en total son 13 funcionarios, los cuales se desarrollan en los puestos de técnicos y profesionales.

27.1.2 La muestra

La muestra es una parte de la población. En este caso con los colaboradores, se hará un muestreo censal, ya que la población es relativamente pequeña para realizar la encuesta, y se utiliza como muestra la totalidad de la población.

Tamayo y Tamayo (2001), “afirman que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” pág. 50

28 Fuentes de Información

28.1.1 Primarias

De acuerdo con Bernal (2008) los datos primarios se reúnen con la finalidad de abordar un problema en específico, una de las principales características es que no han sido

elaborados por otros. En este caso la consulta a los sujetos la harán las investigadoras. Asimismo, existen datos estadísticos que se tendrán que agrupar e interpretar para su interpretación.

28.1.2 Secundarias

Bernal (2008) señala que las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información ya existente en relación a un tema. Es decir, otras personas ya han procesado datos. Para la elaboración de este proyecto se utilizará la fuente de información secundaria investigada en la página oficial del Ministerio de Educación Púbica, de igual forma se tomará como en cuenta información recolectada a través de libros, blog, páginas web, entre otros.

29 Conceptualización de las variables

Cuadro 11 Conceptualización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Análisis comparativo del marco normativo de cuatro instituciones públicas que practican el teletrabajo para valorarlo con respecto al programa de teletrabajo del Ministerio de Educación Pública	Marco normativo	Marco normativo "son las normas o reglas específicas para realizar y atender un proceso, es decir son más específicas" (Universidad de Chiapas, 2016, diapositiva 20)	Reglamentos internos Disposiciones (Chiapas, 2016)	Bitácora de recopilación de datos Cuestionario
Realizar un diagnóstico de la forma en que se ha implementado el teletrabajo en la unidad de gestión de reclamos del Ministerio de Educación Pública teniendo en cuenta las competencias de los colaboradores, sus labores y su capacitación.	Implementación del teletrabajo	Implementación: "Un proceso administrado para la ejecución de trabajos o tareas" (IICA, 2001, p.187)	Identificación de recursos Objetivos Metas Actividades Cronograma Retroalimentación Responsables (Paredes, 2011)	Bitácora de recopilación de datos Cuestionarios a colaboradores
Proponer un programa operacional de corto plazo para aplicar el teletrabajo en el Departamento de gestión de trámites y servicios del Ministerio de Educación Pública que tome	Programa operativo	Programa operativo: "… son los instrumentos de planeación de corto	Objetivos Indicadores Metas Acciones	Cuestionario a colaboradores

en cuenta las características de los colaboradores y sus funciones, para mejorar el cumplimiento de las tareas que realizan.		plazo, con una vigencia anual que se vinculan a los presupuestos anuales autorizados" (Gobierno de Aguascalientes, 2014, p.1)	Recurso y cronograma (Gobierno de Aguascalientes, 2014)	
Elaboración propia, grupo investigador, setiembre 2018.				

Capítulo IV: Análisis de Resultados

30 Comparativo del marco normativo

Según la investigación realizada, se logra determinar que todas las Instituciones Públicas deben regirse bajo el decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT, emitido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

> En el Congreso Internacional "TELEWORK 2012" celebrado en Costa Rica en agosto del 2012, se redactó el documento denominado "Declaración de San José: "La Modernización del Estado: El Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento" dentro del cual se plasmó la recomendación de los participantes, de emitir un nuevo Decreto para el sector público junto con nueva normativa general que regule el Teletrabajo. (Decreto 39225-MP-MTSS-MICITT, III).

Mencionada la información anterior, según el decreto, todas las Instituciones Públicas deben ser regidas bajo este marco normativo, por lo que no debe existir distintivo alguno en la aplicación del teletrabajo.

31 Análisis del Resultados

Actualmente en el área de Anualidades y Carrera es muy común trabajar bajo la variante del teletrabajo, sin embargo, con el estudio que se le aplico a una muestra establecida se determinó que esta modalidad contiene algunas deficiencias y oportunidades de mejora los cuales serán expuestos más adelante en el capítulo V. Cabe indicar que dichos resultados fueron recopilados a través de un instrumento que fue distribuido entre la muestra seleccionada, en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios en el área de Anualidades y Carrera.

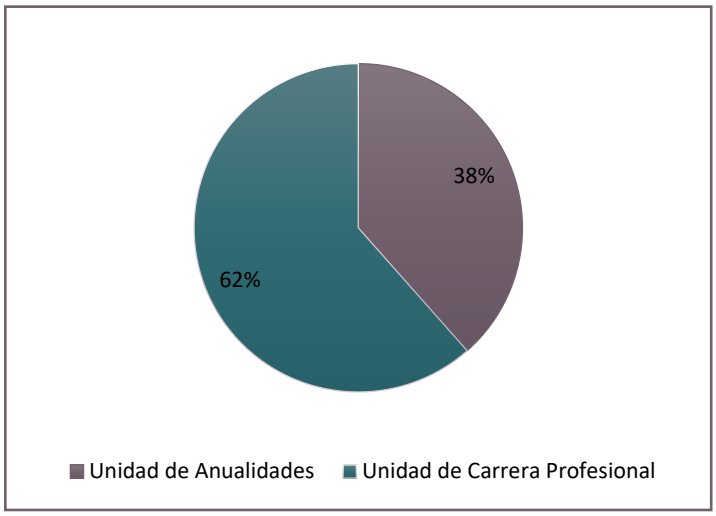
El instrumento mencionado anteriormente constó de 16 interrogantes, acerca de la modalidad del teletrabajo, las cuales permitieron determinar la efectividad del mismo, así como los posibles factores que obstaculizan el objetivo o meta proyectada, haciendo referencia a la producción asignada a cada funcionario encargado de los estudios correspondientes.

Adicional a la herramienta mencionada anteriormente, se aplicó un segundo instrumento el cual consistió de 6 preguntas, el cual proyecta datos sobre el ahorro que obtiene el funcionario por realizar funciones de teletrabajo.

Como parte de los resultados obtenidos se logra plasmar la convergencia de múltiples factores tanto positivos como negativos, los cuales según este Trabajo Final de Graduación deben ser subsanados para la eficiente aplicación de la modalidad del teletrabajo.

A continuación, los resultados del primer instrumento:

Figura 1 Ministerio de Educación Pública. Cantidad de funcionarios que pertenecen al área de anualidades o carrera profesional de la unidad de gestión de reclamos, 2018.

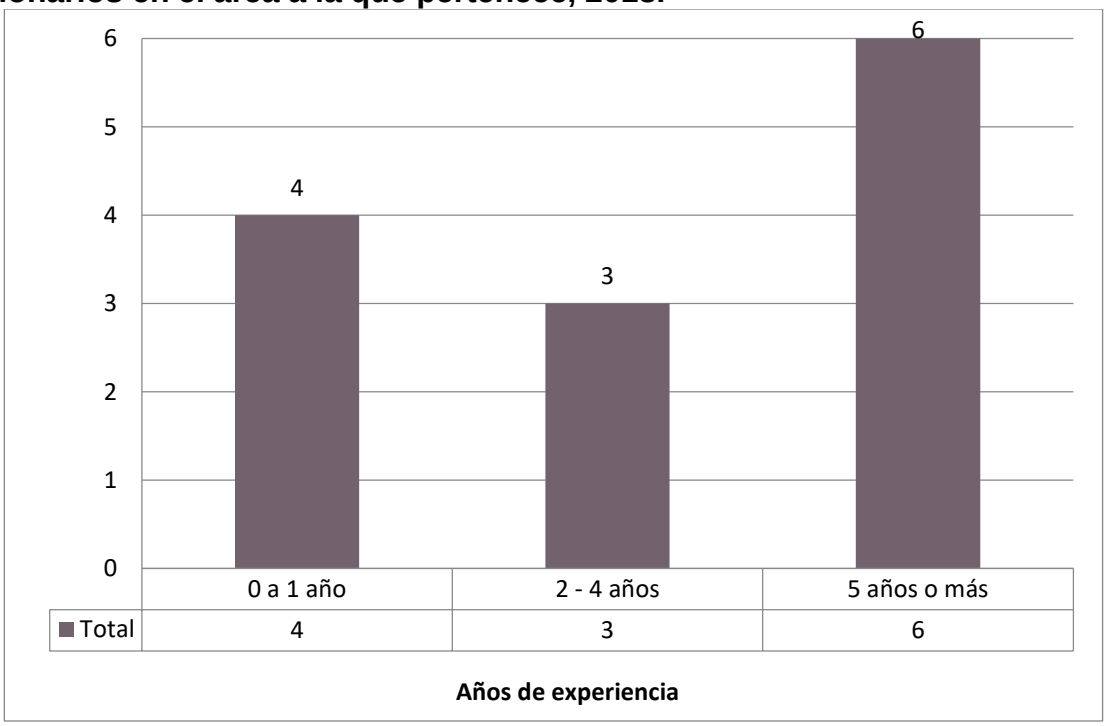


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

En esta primera figura se puede apreciar que el 62% pertenece al área de carrera profesional y el restante 38% pertenece al área de anualidades, para un total del 100% de la muestra seleccionada.

Este resultado presenta, ya que existe personal no capacitado para realizar estudios de años de servicio (anualidades), sin embargo, es importante recalcar que el nivel de complejidad que lleva hacer estudios de años y carrera profesional es distinto, ya que en el área de carrera profesional se deben calcular sobre puntos obtenidos según los títulos presentados por cada funcionario, por otra parte, las anualidades son menos compleja ya que se calcula sobre el tiempo laborado.

Figura 2 Ministerio de Educación Pública. Tiempo que tienen de trabajar los funcionarios en el área a la que pertenece, 2018.

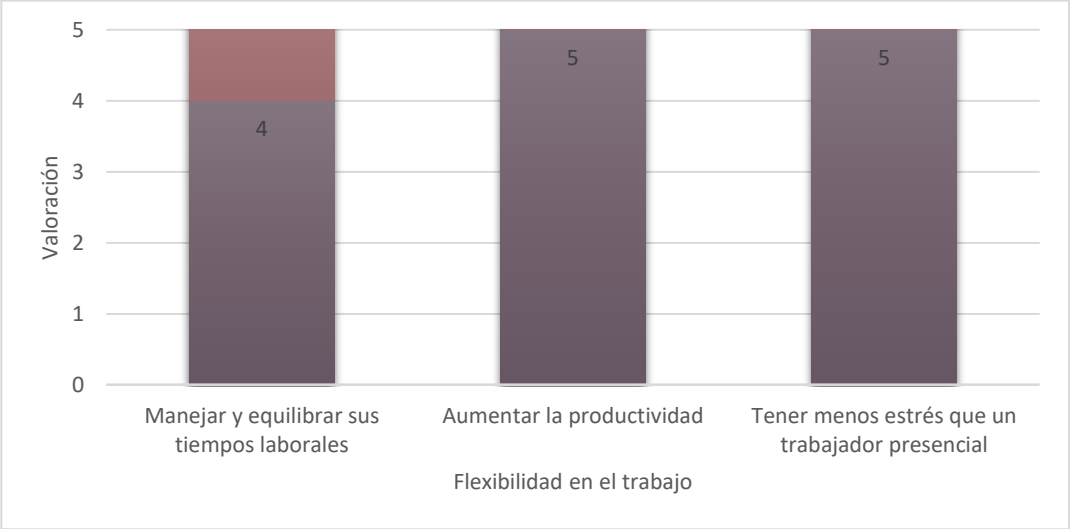


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

La figura anterior revela que, del total de la muestra, 4 personas tienen de 0 a 1 año de trabajar, 3 personas de 2 a 4 años y las otras 6 personas un periodo de 5 o más años de laborar, lo que quiere decir que casi el 50% de la muestra tiene bastante tiempo de laborar en la unidad.

Se identifica que la mayoría de funcionarios a los que se encuestaron tienen de trabajar más de cinco años para el Ministerio de Educación Pública, por lo que este indicador nos muestra que los funcionarios que laboran en el área de anualidades y carrera profesional son más especializados en la materia, mismos que pueden mostrar más capacidad de análisis y resolver los casos con mayor precisión.

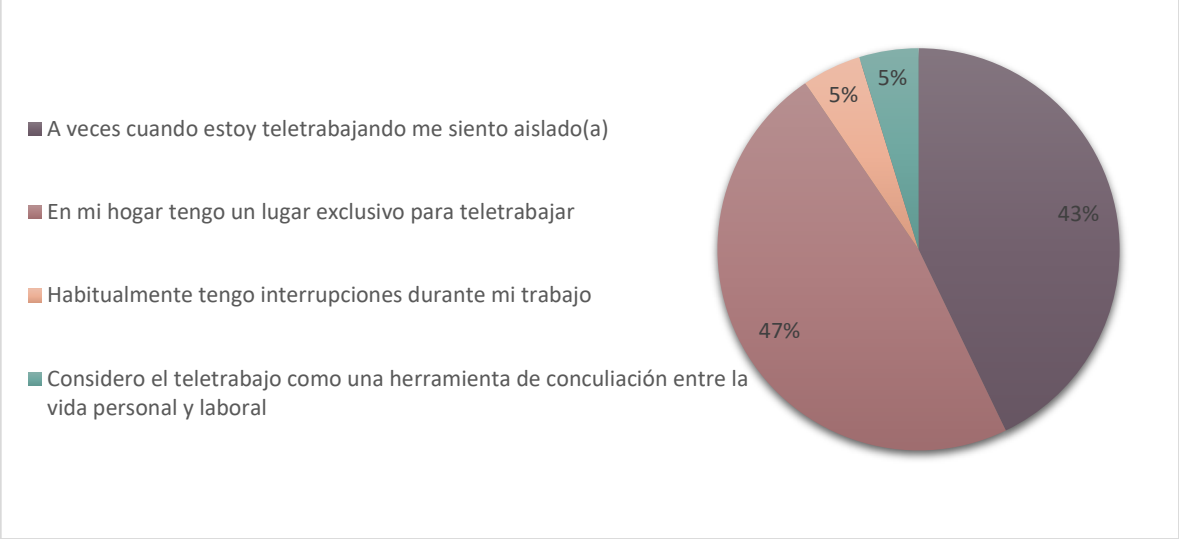
Figura 3 Ministerio de Educación Pública. Flexibilidad del teletrabajo en cuanto a horarios y tiempo, 2018.



Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

En la figura anterior se demuestra que los encuestados consideran el teletrabajo como herramienta que les permite tener menos estrés que un trabajador presencial, así como el aumento en la productividad como factores de mayor importancia respecto a la flexibilidad del teletrabajo en cuanto a horarios y tiempo.

Figura 4 Ministerio de Educación Pública. Ítems evaluados a los funcionarios según la importancia que considera cada encuestado, 2018.

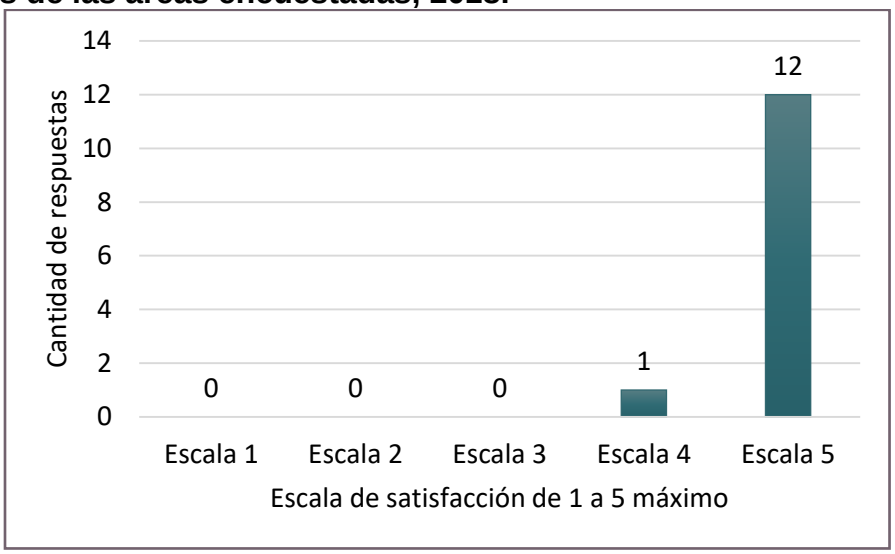


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

Como se aprecia en la figura anterior la opción de mayor importancia es “En mi hogar tengo un lugar exclusivo para teletrabajar” con un 47% de selección, en segunda alternativa se encuentra con un 43% “A veces cuando estoy teletrabajando me siento aislado” y con un 5% cada una se encuentra los ítems “Habitualmente tengo interrupciones durante mi trabajo” y “Considero el teletrabajo como una herramienta de conciliación entre la vida personal y laboral”.

Por la anterior figura se puede identificar que la el índice más alto equivale al que los funcionarios tiene un lugar exclusivo para teletrabajar, ya que los mismos adecuan sus lugares en la casa para realizar el teletrabajo acondicionado a lo que se le solicita siendo este un ítem de mayor importancia, por otro lado un porcentaje significativo es el que le dan a que las personas se sienten aisladas a la hora de teletrabajar, esto se da ya que en ocasiones los compañeros o las jefaturas no los toman en cuenta para ciertas actividades o capacitaciones por estar teletrabajando, o bien, no reciben pronta respuesta a la hora de realizar consultas relacionadas a los cosos asignados.

Figura 5 Ministerio de Educación Pública. Evaluación del grado de satisfacción personal que aporta la práctica del teletrabajo en términos generales para los funcionarios de las áreas encuestadas, 2018.

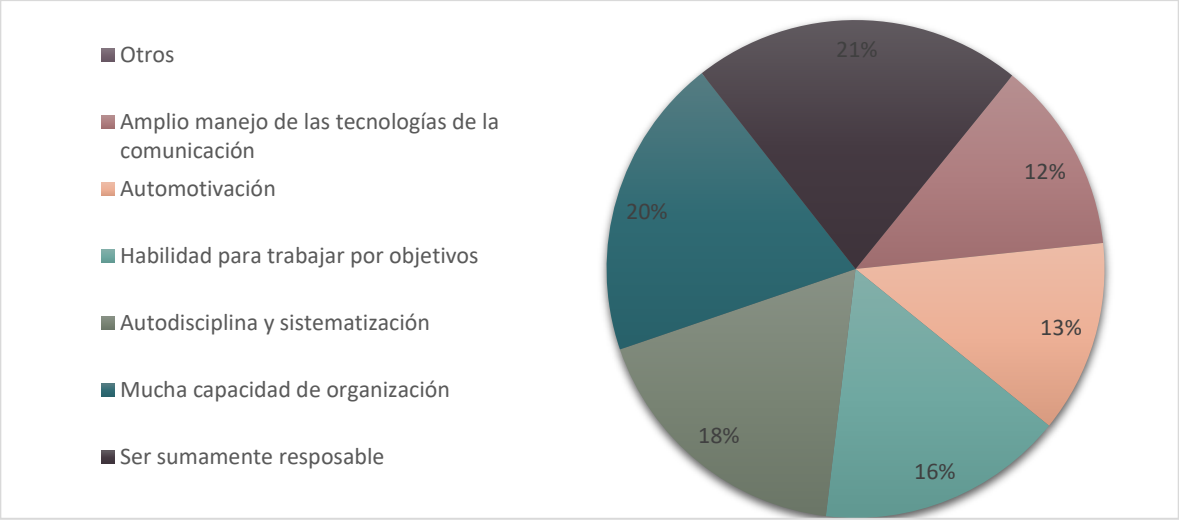


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

Se puede apreciar fácilmente que el 99% de la población encuestada opina que el grado de satisfacción laboral que le aporta la práctica del teletrabajo en términos generales es de muy alto alcance.

Esto por cuanto los funcionarios encuestados se sienten realizados a la hora de teletrabajar porque se vuelve flexible para llevar sus actividades personales y lo asignado por el Ministerio, tiende a distribuir sus horas del día para realizar ambas tareas (laborales y personales).

Figura 6 Ministerio de Educación Pública. Cualidades personales que los funcionarios encuestados consideran necesarios para teletrabajar, 2018.

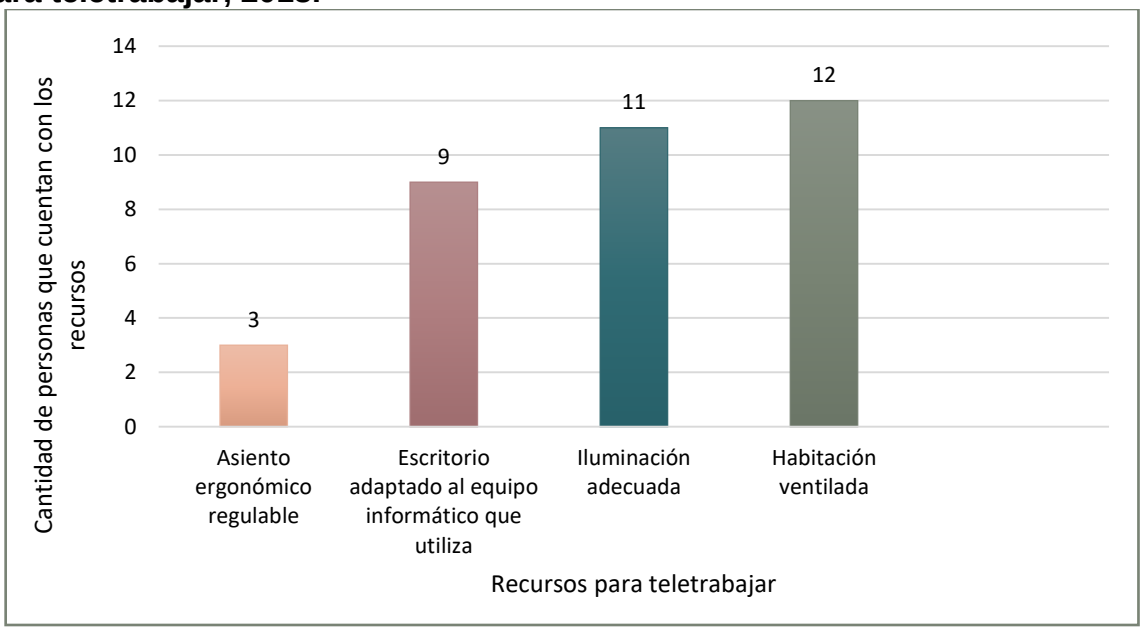


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

Según la figura anterior se puede apreciar que la cualidad de mayor relevancia entre los encuestados es “Ser sumamente responsable” con un 21%, muy cerca se encuentra la “Capacidad de organización” con un 20%, le prosigue la “Autodisciplina y sistematización” con un 18%, se continua con la “Habilidad para trabajar por objetivos” con 16% y finalmente pero no menos importante la “Automotivación” con un 13%, para un total del 100%.

En la figura indica que en general es importante manejar diferentes cualidades para poder teletrabajar de manera óptima, esto por cuanto los funcionarios encuestados deben mantener un perfil ideal para que puedan realizar los trabajos que realizan en las oficinas practicarlo de la misma forma en las casas y así con ello elevar la producción que se maneja habitualmente dentro de la oficina.

Figura 7 Ministerio de Educación Pública. Recursos que dispone cada funcionario para teletrabajar, 2018.

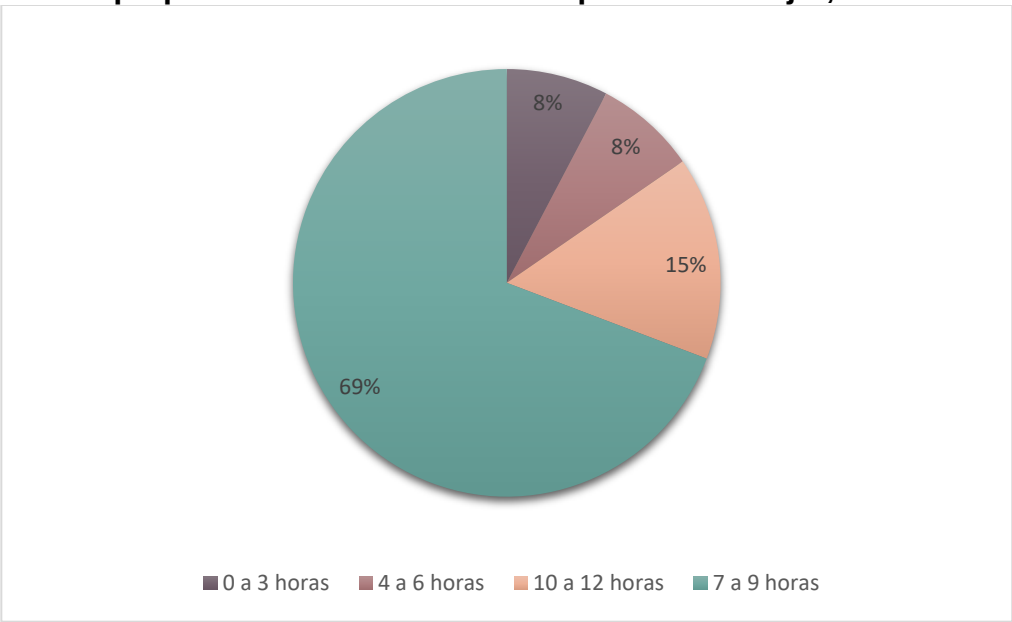


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

Como se puede apreciar en la figura anterior, el recurso con el que más personas cuenta es la “habitación ventilada” la cual fue seleccionada por 12 personas del total de 13 que fueron encuestadas, lo que representa un 99% de la muestra, sin embargo, también se expresa que el “Asiento ergonómico regulable” es de los recursos que menos tienen las personas, ya que solo 3 así lo indicaron.

Es importante recalcar que la mayoría de funcionarios que teletrabajan no se preocupan por adecuar sus instalaciones para poder realizar el teletrabajo, sin embargo, si manejan un lugar ventilado e iluminado, pero no se puede dejar de lado la importancia de utilizar equipos especializados, esto con el fin de evitar futuras incapacidades por malas posturas a la hora de teletrabajar.

Figura 8 Ministerio de Educación Pública. Tiempo promedio que tarda el funcionario en preparar el material necesario para teletrabajar, 2018.

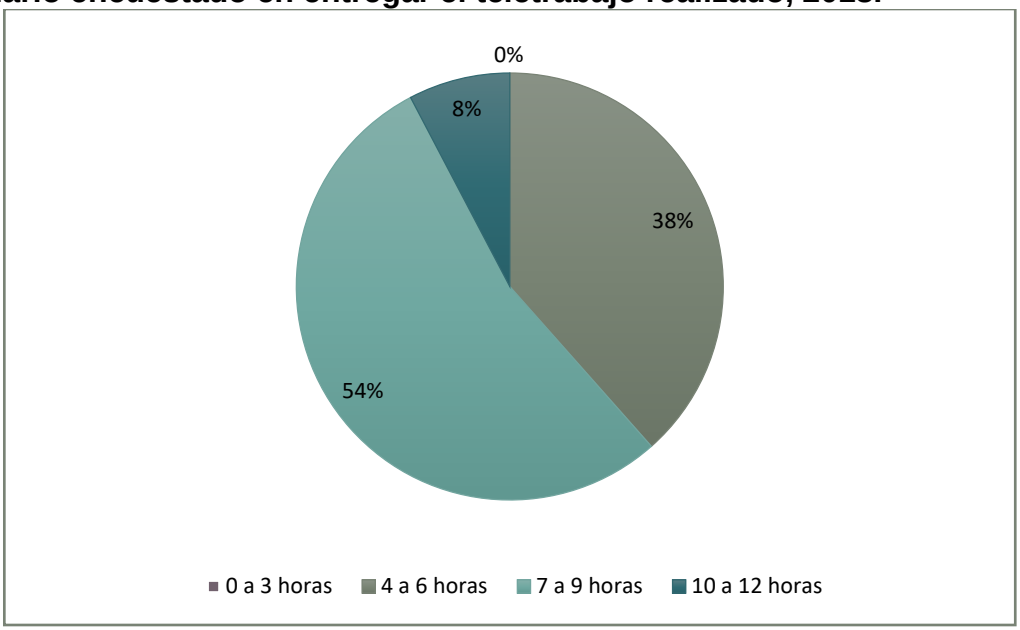


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

Se puede observar según la figura anterior que la gran mayoría de los encuestados tardan aproximadamente de 7 a 9 horas, más puntualmente el 69% de los funcionarios, el 15% tardan de 10 a 12 horas, el 8% de 4 a 6 horas y el restante 8% tardan de 0 a 3 horas. Todo este tiempo para preparar el material necesario para teletrabajar.

Esto se da por cuanto la mayoría de procedimiento son manuales, y al ser de esta índole atrasa a la hora de alistar la documentación necesaria para poder realizar cada caso asignado para teletrabajar, por ejemplo en los ajustes de Carrera Profesional los servidores presentan muchos ajustes y se dificulta a la hora de pasar esos ajustes a PDF, para realizar el respectivo análisis, ya que no se pueden llevar los expedientes en físico por seguridad a que no se extravíen, adicional a ello se deben consultar a diferentes sistemas para verificar que la información que se lleva para la casa es confiable, también se depura el expediente acomodando por parte s el expediente que se le asignó para el caso a ejecutar.

Figura 9 Ministerio de Educación Pública. Tiempo promedio que tarda el funcionario encuestado en entregar el teletrabajo realizado, 2018.

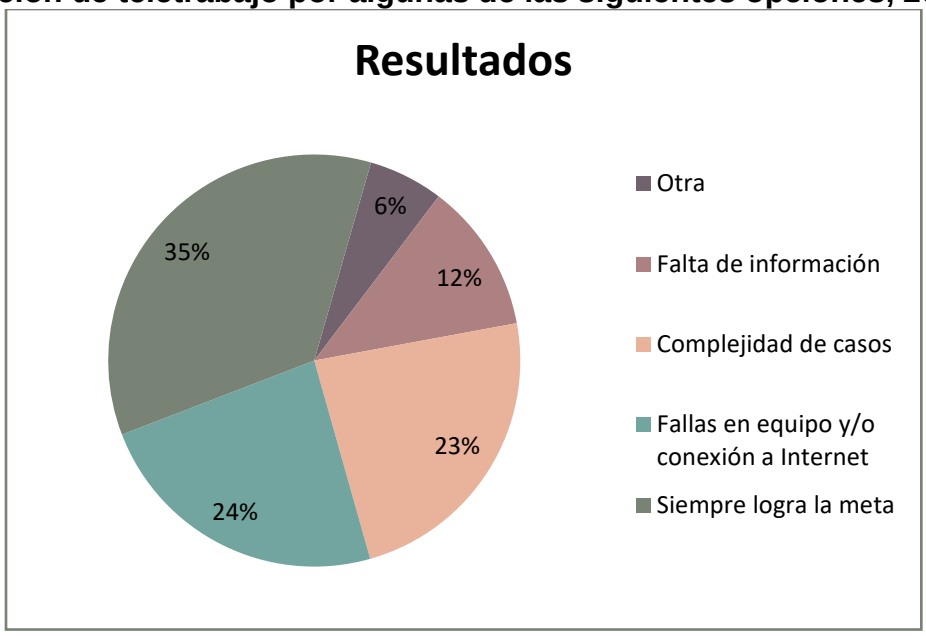


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

Como se muestra en la figura nueve como se percibir en esta figura, el 54% de los encuestados estiman que duran un tiempo aproximado de 7 a 9 horas para la entrega del teletrabajo realizado, el consecutivo 38% estima de 4 a 6 horas y finalmente el 8% restante del total duran de 10 a 12 horas.

Se loga identificar que la mayoría de los funcionarios encuestados tardan al menos de 7 a 9 horas en entregar la documentación necesaria de lo teletrabajado, este tiempo se utiliza para imprimir la documentación que se efectuó en el teletrabajo, adicional a ello se tiene que ingresar a todos los sistemas los movimientos que se realizar para el reconocimiento ya sea de anualidades o carrera profesional, con ello entregar un informe final a la jefatura de los casos resueltos.

Figura 10 Ministerio de Educación Pública. Los funcionarios han dejado inclusa su producción de teletrabajo por algunas de las siguientes opciones, 2018.



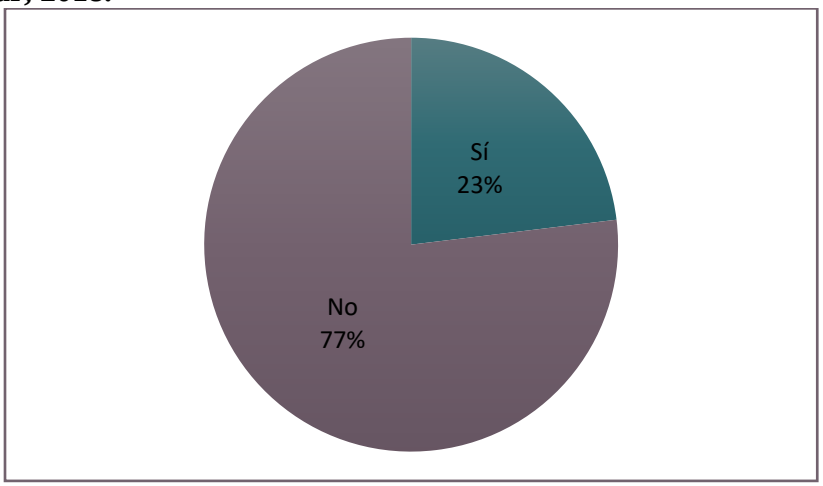
Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

Como se aprecia en la figura anterior se asume que el 35% siempre logra la meta, el 24% ha dejado inconclusa su producción de teletrabajo debido a "Complejidad del caso", el otro 23% a razón de "Fallas en equipo y/o conexión a internet", el 12% a falta de información y el 6% sobrante no da opción precisa del porqué.

Como se muestra en la figura diez es importante recalcar que un porcentaje no significativo está cumpliendo con el total de la producción asignada, en los otros porcentajes se refleja algunos de los factores que afectan a la hora de concluir los casos, una de las variables que afectan son la falta de capacitación y experiencia de los funcionarios que teletrabajan, ya que al tener complejidad, como por ejemplo casos con los ajustes de Carrera Profesional ya que en ocasiones los servidores presentan muchos ajustes y es un poco complejo estar pasando el PDF, para realizar el respectivo análisis. y no tener el conocimiento o herramientas necesarias se retrasa la resolución del mismo, las fallas en el equipo en diferentes situaciones son porque el sistema de Integra 2 no funciona al 100% o por lo menos no dentro del horario que se debe de teletrabajar, ya que sufre desconexiones constantes (7am a 3pm), o bien no se llevan la información necesaria (incompleta)

para resolver cada caso, y el no tener una respuesta más rápida a nivel del departamento de informática cuando se tiene problemas ya sea a nivel de conexión o con un módulo, entre otros.

Figura 11 Ministerio de Educación Pública. Funcionarios que han recibido o no capacitación para teletrabajar, 2018.

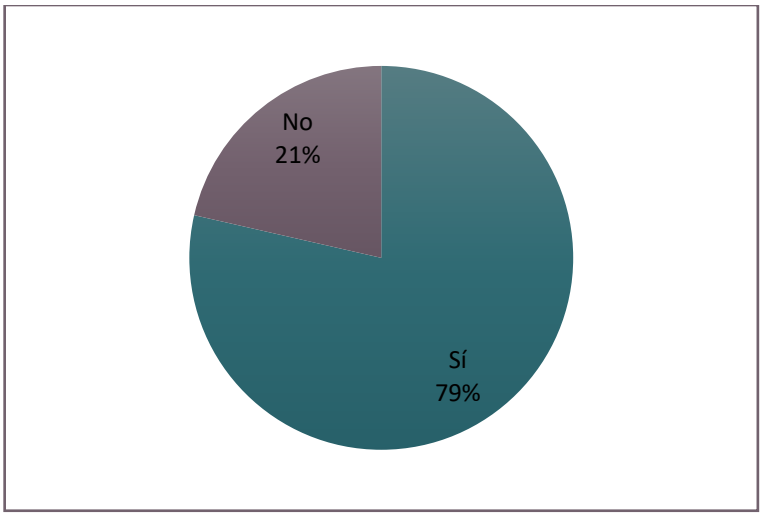


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

Se puede observar que el 77% del total de encuestados no ha recibido capacitación y el restante 23% si ha recibido capacitación para teletrabajar.

En la figura anterior se ve reflejado que un alto volumen de los funcionarios encuestados no ha recibido capacitación para poder realizar el teletrabajo, lo cual es alarmante ya que las jefaturas no lo consideran como relevantes, con ello se derivan consecuencias como errores en los caso o afectación en la salud de los funcionarios por no tener instalaciones óptimas para teletrabajar.

Figura 12 Ministerio de Educación Pública. Se evalúa periódicamente el desempeño de su trabajo, 2018.

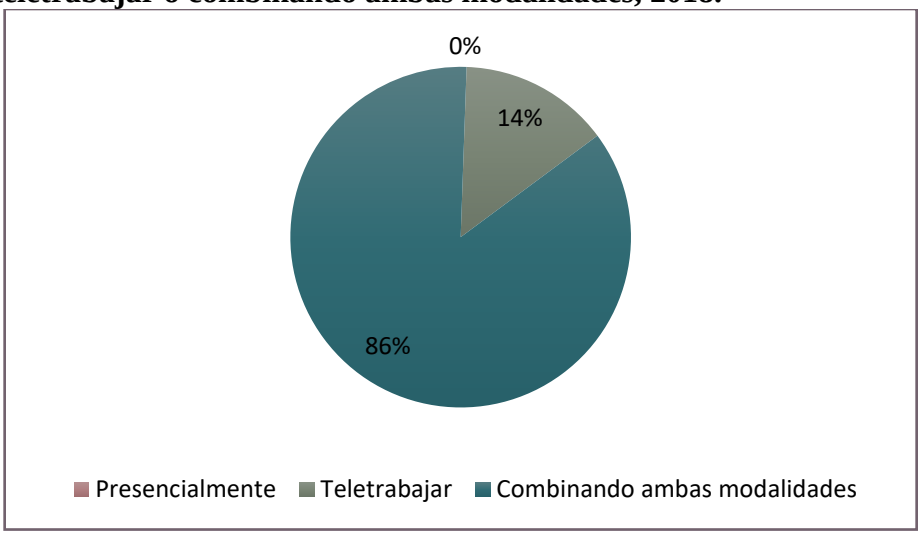


Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

Para esta interrogante se percibe que el 79% de los encuestados indican que son evaluados periódicamente, por su parte el residual 21% dice no ser evaluado periódicamente.

Las jefaturas no toman como un factor relevante realizar evaluaciones de manera periódica, ya sea por falta de tiempo o conocimiento, por lo que los mismo no realizan estas evaluaciones, por consiguiente, se presentan desperfectos a la hora de ejecutar los casos asignados por cada funcionario.

Figura 13 Ministerio de Educación Pública. Haciendo un balance general prefiere trabajar presencial, teletrabajar o combinando ambas modalidades, 2018.



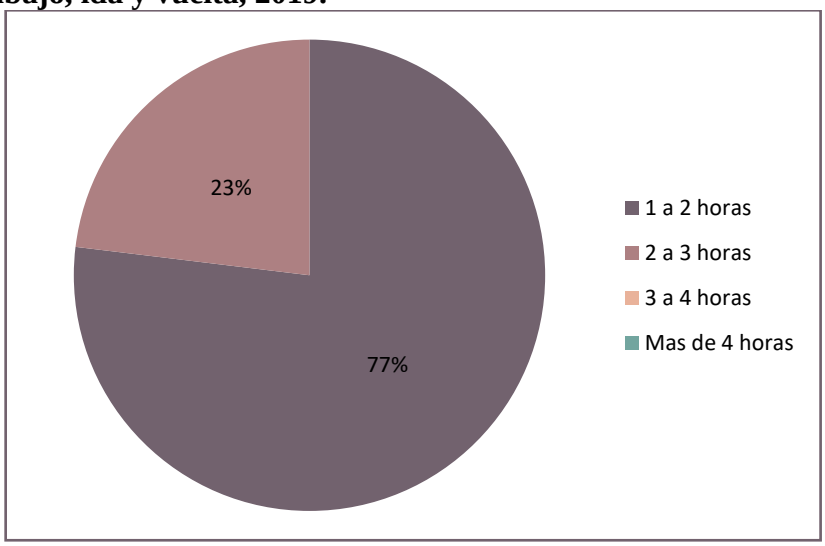
Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

En este caso en particular se denota que el 86% de las personas encuestadas prefieren combinar el trabajo presencial junto al teletrabajo, sin embargo, un 14% dice preferir teletrabajar únicamente, mientras que la opción presencial no fue seleccionada por ninguna persona.

Según lo observado en la figura anterior la mayoría de funcionarios encuestados prefieren combinar ambas modalidades, ya que les permite crear un equilibrio tanto con la vida personal y el trabajo y generando así disminuir el estrés.

Análisis de resultados del segundo instrumento:

Figura 14 Ministerio de Educación Pública. Tiempo que tarda el funcionario en desplazarse de la casa al trabajo, ida y vuelta, 2019.

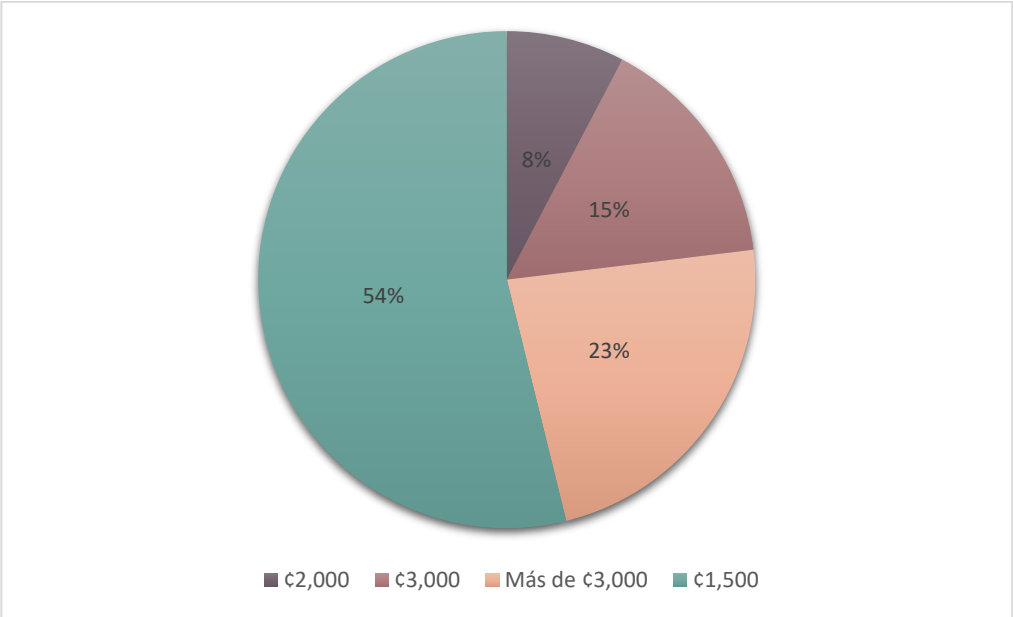


Elaboración propia, grupo investigador enero 2019.

Se puede observar que de los encuestados el 77% tardan aproximadamente de 1 a 2 horas diarias para desplazarse hacia su trabajo y el 23% restante tardan de 2 a 3 horas diarias.

En la figura anterior se identifican que la mayoría de los funcionarios encuestados que teletrabajan viven cerca de sus lugares de trabajo, por lo es más flexible su desplazamiento. Por otro lado estas mismas personas teletrabajando, esas horas invertidas en los traslados se pueden utilizar de manera óptima el tiempo para resolver los casos en su casa.

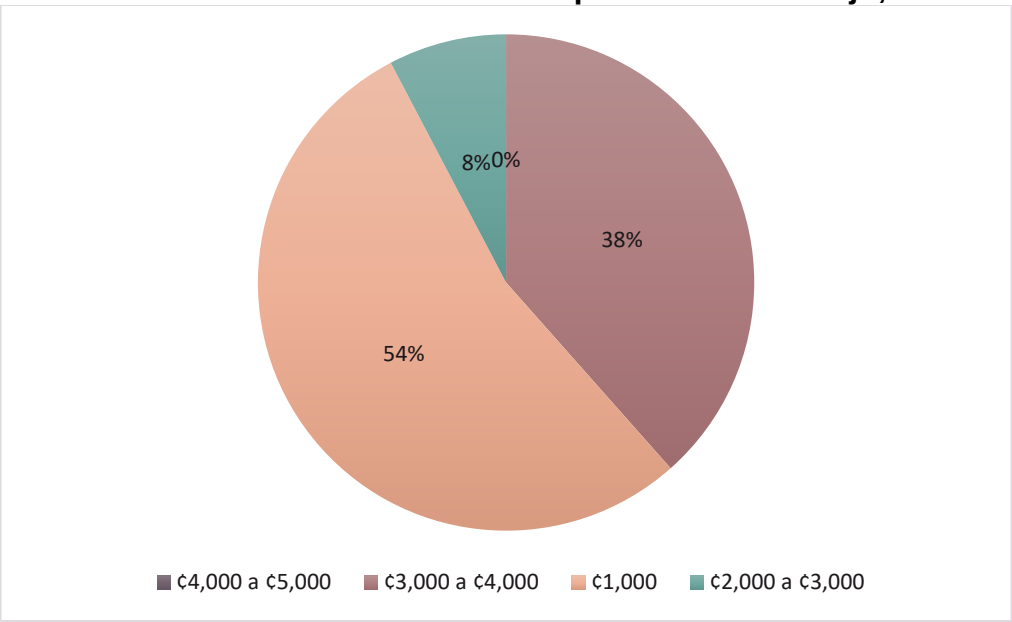
Figura 15 . Ministerio de Educación Pública: Cantidad de funcionarios encuestados sobre su percepción de gasto diario en trasporte, ida y vuelta, 2019.



Elaboración propia, grupo investigador enero 2019.

En este caso particular se puede observar que el 54% gastan ¢1.500 aproximadamente al día, yendo hacia su trabajo, mostrando de una manera positiva, ya que la mayoría de los funcionarios viven cerca de su lugar de trabajo por lo que su desplazamiento es más accesible, un 8% gastan ¢2.000, un 15% gastan ¢3.000 y un 23% gastan más de ¢3.000, esto por cuanto la población vive muy largo de sus lugares de trabajo.

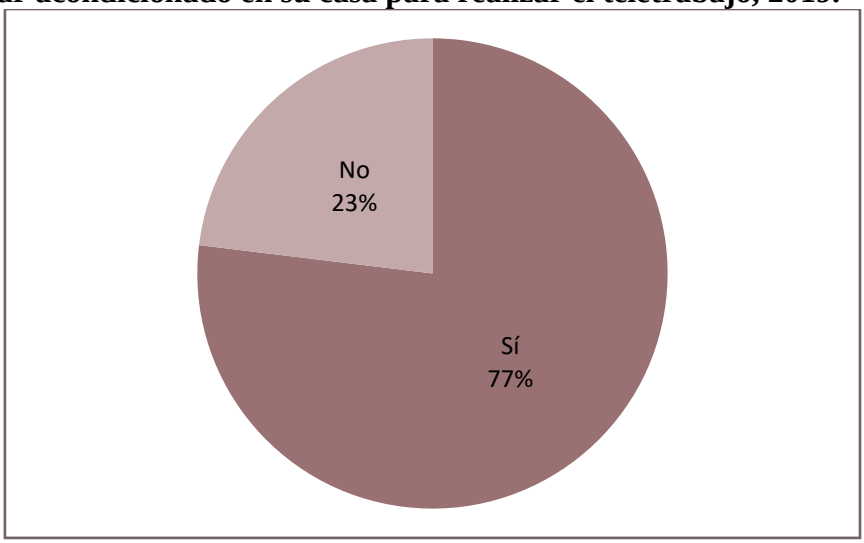
Figura 16 Ministerio de Educación Pública: Cantidad de dinero que gastan los funcionarios encuestados en alimentación por día en el trabajo, 2019.



Elaboración propia, grupo investigador enero 2019

En esta pregunta se logra observar que el 54% de los encuestados gastan en alimentación por día un aproximado de ¢2.000 a ¢3.000, indicando que el gasto es extenso, ya que en la Escuela Antigua Porfirio Brenes no brindan comidas subvencionadas, por ende se incurre en un gasto más alto que estando de teletrabajo, el otro 38% gastan ¢1.000 y por último un 8% consume de ¢3.000 a ¢4.000.

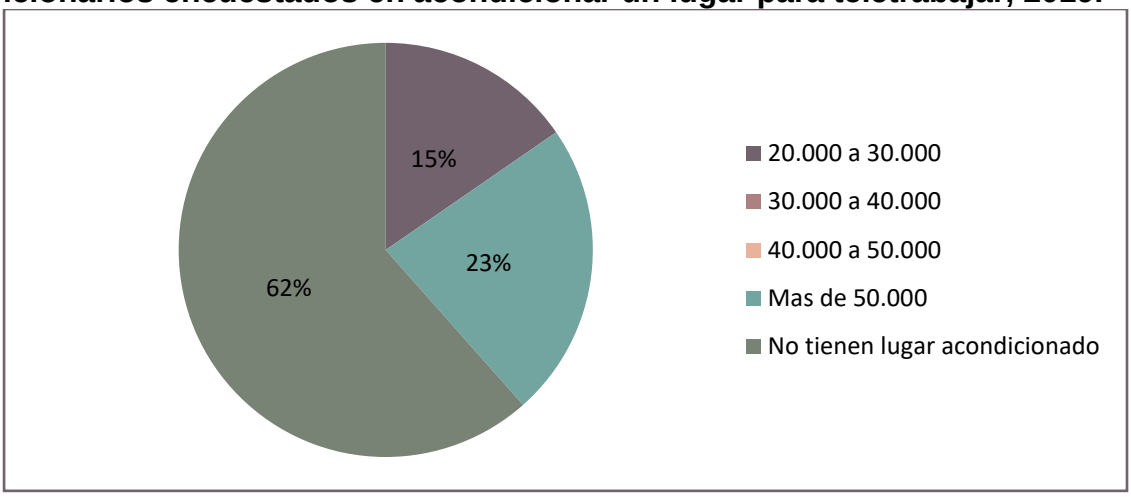
Figura 17 Ministerio de Educación Pública: Cantidad de funcionarios encuestados que tiene o no un lugar acondicionado en su casa para realizar el teletrabajo, 2019.



Elaboración propia, grupo investigador enero 2019

Como se muestra en el gráfico el 77% indican que si tienen un lugar condicionado para realizar teletrabajo, mientras el otro 23% indican que no tienen un lugar apto para realizar dicha labor, ya que el mismo tampoco lo exige a la hora de firmar el contrato de teletrabajo, y la jefaturas no es relevante tocar estos temas con los funcionarios que teletrabajan.

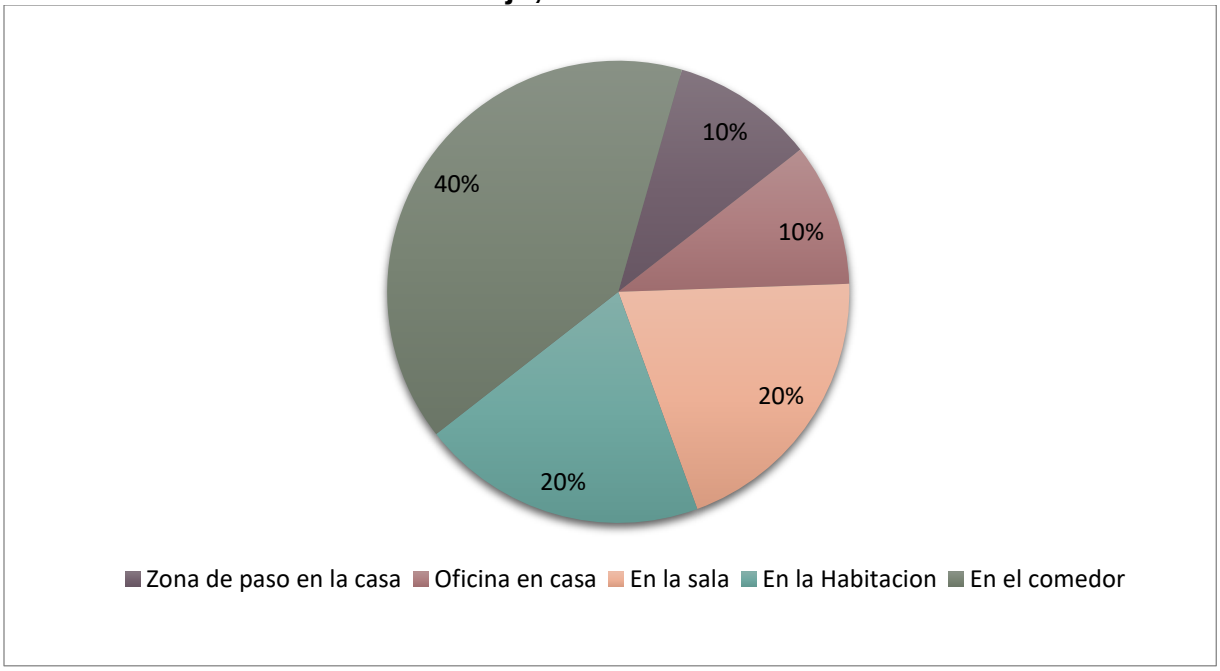
Figura 18 Ministerio de Educación Pública: Cantidad de dinero que invierten los funcionarios encuestados en acondicionar un lugar para teletrabajar, 2019.



Elaboración propia, grupo investigador enero 2019

En este caso se muestra una inconsistencia de respuestas ya que el 62% indican que no tienen un lugar condicionado para laborar teletrabajo, por lo que es un indicador alarmante ya que no se le está tomando importancia en estos factores que son relevantes para la realización del teletrabajo y en la pregunta anterior era solo en 23% que no tenían lugar para teletrabajar. Un 23% gastaron más de ¢50.000 para condicionarlo y el último 15% gasto de ¢20.000 a ¢30.000.

Figura 19 Ministerio de Educación Pública. Lugar en el que los funcionarios encuestados realizan el teletrabajo, 2019.



Se puede observar que el 40% prefieren hacer teletrabajo en el comedor, un 20% en la habitación, otro 20% en la sala, un 10% en la oficina dentro de su casa y el último 10% en zonas de paso dentro de la casa.

Con base a la información recolectada anteriormente se realizó un cuadro de costos donde se aprecia cuanto es el ahorro que va tener un funcionario realizando teletrabajo, y una Institución cuando su funcionario labora desde la casa.

En ambas partes hay ganancia en lo que respecta poder teletrabajar desde su casa y no tener que ir hasta la oficina a realizar las mismas labores.

Cuadro 12 Ahorro del funcionario que realiza teletrabajo.

Concepto	**Monto Mensual**	**Monto Anual**
Transportes	¢30.000	¢360.000
Alimentación	¢40.000	¢480.000
Otros	¢5000	¢60.000
Total	**¢75.000**	**¢900.000**
Elaboración propia, grupo investigador enero 2019		

Cuadro 13 Ahorro del MEP.

Concepto	**Monto Mensual**	**Monto Anual**
Electricidad PC	¢7708	¢92.496
Servicio Agua	¢1816	¢21.792
Servicio Internet	¢71.200	¢854.400
Uso mobiliario	¢8532	¢102.384
Total	**¢89.256**	**¢1.071.072**
Fuente: Ministerio de Educación Pública, Unidad de Gestión de Reclamos 2018		

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

32 Conclusiones

La forma en la que se aplica la modalidad teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública concluyo contundentemente que el personal que realiza Teletrabajo, no cumple con la producción establecida por la jefatura. Es decir, en un 35% cumplen con la producción y el restante 65% no cumple con dicha producción establecida.

Es importante mencionar que, según los funcionarios, la modalidad del teletrabajo lo consideran como una herramienta de conciliación entre la vida laboral y personal, lo cual se podría determinar como un factor distractor, ya que no se está cumpliendo la producción asignada por la jefatura.

La encuesta también indicó que 43% de los funcionarios se sienten aislados cuando laboran bajo el teletrabajo, produciendo al mismo tiempo otra serie de factores negativos entre los funcionarios, tales como, la desmotivación, desconcentración, uso inadecuado del tiempo laboral, entre otros, lo cual representa un impacto cultural en los funcionarios que lo ejecutan, debiéndose tomar en consideración dichos aspectos al momento de realizar el horario de trabajo, cuidando así la salud emocional de los funcionarios.

Otro de los datos importantes de mencionar es el tiempo requerido para la preparación del material necesario para teletrabajar, ya que el 69% indico tardar de 7 a 9 horas para preparar el material necesario, lo cual representa prácticamente 1 día y medio de trabajo, además debido a que existe una falta de digitalización de los expedientes, ya que en la etapa de control documental vela únicamente por que el expediente se encuentre unificado, pero no cuenta con la capacidad operativa para la depuración y orden del expediente, así mismo la forma en que recolectan el material (impresión de muchos documentos) se exponen a la posible pérdida de información

necesaria para concluir los casos, sin contar el gran gasto económico en el cual incurre el MEP en los suministro ya que actualmente todos los procesos se realizan manualmente lo que aumenta asimismo el margen de error del funcionario.

La modalidad del teletrabajo aplicada en la actualidad no es efectiva, por cuanto se requiere una preparación de 7 a 9 horas. Analizando a profundidad los tiempos, tanto de preparación como de entrega equivalen a la pérdida de tres días laborales, lo cual no hace efectivo el teletrabajo ya que se estaría realizando la misma cantidad de casos en la oficina a comparación de la herramienta del teletrabajo.

La planificación, ejecución y evaluación del teletrabajo no es la ideal, por cuanto el personal no es capacitado adecuadamente en la estrategia que implica esta metodología, lo cual es evidenciado y externado por un 77% de la población que realiza su labor en este formato.

No existe un sistema integrado para la gestión de reclamos en el cual el funcionario pueda verificar toda la información necesaria para resolver los casos, lo cual ocasiona aparte del atraso, la posible falta de información u obtención de información errónea.

Actualmente se tiene evidencia de que la Unidad presenta un atraso en la resolución de 106 mil reclamos (expedientes), esto incide directamente en la eficiencia y eficacia del departamento por aspectos identificados como: software y hardware actualizado, infraestructura, mobiliario, esta situación afecta la imagen del área y la oportuna respuesta a los colaboradores.

Por último pero no menos importante se encuentra el análisis del cuadro 12: “Ahorro del funcionario que realiza teletrabajo” el cual determina que existe un ahorro anual del funcionario de ¢900.000^{oo} por concepto de transporte, alimentación y otros, esto según el cuestionario “*Ahorro del Teletrabajo*” el cual fue resuelto por la totalidad de la población investigada. Misma que externo preferir realizar la modalidad del teletrabajo por este elemento en particular.

Igualmente se observa que el beneficio económico no es solamente para los funcionarios, ya que la Institución también se logra ver beneficiada en muchos aspectos económicos como, reducción de costos en electricidad, agua, internet y el uso del mobiliario, reflejando datos aproximados anuales de ¢1.701.072ºº.

Dadas las conclusiones mencionadas anteriormente el grupo investigador sugiere darle un peso de gran valor a la modalidad del teletrabajo, ya que de esta manera se podrán ver beneficiados tanto funcionarios como las instituciones que lo aplican.

33 Recomendaciones

1. Como primera recomendación se considera realizar en la Unidad un Análisis de Detección de Necesidades, con el fin de encontrar las carencias que tienen los funcionarios y que les impide desempeñar adecuadamente las funciones del teletrabajo y de la mano a esto un plan de capacitación.
2. Asimismo, se considera oportuno asignar la función, de digitalizar todo el material necesario para llevar acabo el teletrabajo, a personal de estrato operativo (secretario, oficinista) con el fin de depurar el expediente, disminuir tiempos de preparación al funcionario asignado y subsanar la problemática de la utilización de papel, al teletrabajar.
3. Según el primer instrumento uno de los puntos de fallo entre los encuestados que no lograban concluir la producción se daba a razón de fallas en conexión u equipos de cómputo, por lo que se recomienda a la Institución brindar el equipo de cómputo, así como su mantenimiento, y el servicio de internet (data cards) a cada uno de los funcionarios que teletrabajen.
4. Solicitar al Departamento de Reclutamiento y Selección realizar pedimentos de personal referente a las plazas que se encuentren vacantes sin interinos, con el fin

de que puedan ser utilizadas con personal de apoyo a la Unidad de Gestión De Reclamos, en el área de Anualidades y Carrera Profesional, digitalizando el material necesario de los casos que se le asignen a cada funcionario que va a teletrabajar y con esto lograr minimizar los tiempos muertos o de ocio generados por la preparación del teletrabajo.

5. Otra recomendación es la utilización de diferentes tipos de Aplicaciones que hoy por hoy brinda el mercado, esto con el fin de obtener una comunicación y control remoto sobre las personas que teletrabajan. Ver anexo 5

6. Implementación de una herramienta diseñada para valorar asertividad de los funcionarios que teletrabajan y si los mismos cumplen con los elementos tomados en cuenta en dicha herramienta, con el fin de lograr discriminar entre los funcionarios la asignación del Teletrabajo.

Referencias

34 Bibliográficas

Alfaro, M. y Salas, L. (2016). *El teletrabajo en la Universidad Nacional de Costa Rica: Un reto de innovación institucional a partir del cambio cultural en el sector académico.*

Alles, Martha. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.* (2º ed.) Argentina: Granica S.A

André, J. (abril-junio de 2014) Flexibilidad y teletrabajo: un estudio bibliométrico sobre la producción científica.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (6º ed.) Caracas. Episteme.

Barrantes, Rodrigo (2011). *Investigación. Un Camino al Conocimiento*. Costa Rica. EUNED

Camacho, R, e Higuita, D. (2013), Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. Pensamiento y gestión N.35.

Cervilla, j. y Jover, C. (2015). Teletrabajo y delimitación de las contingencias profesionales. Revista Internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo.

Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del Talento Humano. México.

Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). Metodología de la Investigación (5ª, Edición). México: MC Graw-Hill.

Jones, G. (2009). Cambio Organizacional. México.

Laudon, Kenneth (2008). Sistemas de Información Gerencial. México: Editorial Person Educación.

Oviedo, A., y Velázquez, N. (2014). El teletrabajo una estrategia de motivación. Revista de la Universidad Estatal a Distancia. Vol. 5. N.2. Recuperado de

Rojas, R. (2017). Estimación de efectos económicos en las personas trabajadoras de la Uned Costa Rica. Revista de la Universidad Estatal a Distancia. Vol.8.

Ulate, Ileana (2014). *Metodología para Elaborar una Tesis.* Costa Rica. EUNED

Urrego, A., Rubio, D., y Hernán, W. (2014). Evaluación financiera y técnica para la implementación de un modelo de teletrabajo para un Call Center en Bogotá. Trabajo de grado de especialización en Gerencia Integral de Proyectos. Colombia:

35 Referencias Web

¿Qué es una encuesta?, pág. 1, consultado el 14 octubre, 2018, recuperado de: http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf.

Becerra M. y Campos F. (2012) EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS Y SUS APORTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1.

Bermúdez, M (2017) El nuevo desafío del Teletrabajo: generar empleos en zonas alejadas. Recuperado de

http://gobierno.cr/el-nuevo-desafio-del-teletrabajo-generar-empleos-en-zonas-alejadas/#more-25206

Código de Trabajo (2010). Costa Rica: Editec. Recuperado de:

http://www.mtss.go.cr/elministerio/marcolegal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016), Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital: la situación de América Latina y el Caribe. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833_es.pdf

Daft, Richard (2009). *Teoría y Diseño Organizacional*. México. Recuperado de:

https://issuu.com/cengagelatam/docs/daft_teoria_00i-669_issuu

Documento interno de la UNED. Reglamento de Teletrabajo – Universidad Estatal a Distancia. (2009). Recuperado de:

https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Textos/Reglamento_Teletrabajo_ULTIMA_VERSION.pdf

Editorial: “El teletrabajo… ¿cosas de hombres? (Editorial). (2013) Revista ABC Familia, 1, 2-3 Recuperado de:

http://www.abc.es/familia-padres-hijos/20130802/abci-teletrabajadora-familia-trabajo-201307291127.html

El Teletrabajo y los Profesionales de la Información (2001). Recuperado de:

http://eprints.rclis.org/15631/

El Teletrabajo. (2007): Recuperado de:

http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4588356&lang=es&site=ehost-live#.Vfh429ZTAxA.gmail.

Imprenta Nacional, (2008). Diario Oficial La Gaceta No.162. Recuperado de:

https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2018/08/24/COMP_24_08_2018.pdf

Imprenta Nacional, (2013). Diario Oficial La Gaceta No. 98. Recuperado de:

https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2018/08/24/COMP_24_08_2018.pdf

Ministerio de Educación Pública. (2018). Consultado el 17 de marzo de 2018, Recuperado de:

http://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/mision-y-vision-del-mep

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2018) párr. 1-2. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2018/julio/cp_033_2018.html

Mujer, Ciberfeminismo y Teletrabajo. (2010). Recuperado de http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=59353484&lang=es&site=ehost-live#.VfYcVOEOQ5U.gmail.

Núñez, N y Quirós, A (2017). El teletrabajo en Costa Rica. Un estudio exploratorio

Sobre su implementación en el gran área metropolitana. Recuperado de http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/c6_dig2017.pdf

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2013), Aplicación del Teletrabajo

En las Instituciones Publicas Nº39225-MP-MTSS-MICITT, recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=80363&nValor3=101979&nValor5=14

Teletrabajo en las instituciones públicas. Decreto Ejecutivo 34704-MP-MSTSS. Costa Rica, Editorial Costa Rica. Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63782&strTipM=TC

Teletrabajo en las instituciones públicas. Decreto Ejecutivo 37695-MP-MSTSS. Costa Rica, Editorial Costa Rica. Recuperado de:

https://www.aya.go.cr/centroDocumetacion/catalogoGeneral/Decreto%20N%C2%B0%2037695-MP-MTSS%20Promoci%C3%B3n%20del%20teletrabajo%20en%20las%20instituciones%20p%C3%BAblicas.pdf

Teletrabajo y diversidad generacional. (2012). Recuperado de http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=78943615&lanes&site=ehost-live#. VfYCgWKxTYY.gmail.

Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación. (2009)

Recuperado de: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=39750941&lang=es&site=ehost-live#.VfYaZSdnzcI.gmail. Recuperado el 13 de marzo de 2018.

Vásquez, C (2008) Gestión Empresarial en Salud Ocupacional. Recuperado de https://portal.ins-cr.com/NR/rdonlyres/4C61D4EA-159E-4E68-A111-6D2BAECB2F40/5313/PRACTICASDEGESTIÓNPREVENTIVAYSALUDENTELETRABAJO1.pdf

Zelaya, Julio (2006). Clasificación de Puestos. Costa Rica: Editorial UNED. Recuperado de:

https://editorial.uned.ac.cr/book/U05378

Lagual, Y. (10 de marzo de 2013). Escuela de Organización Industrial. Recuperado de:

http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/

Ludewing, C. (2015). Universo y Muestra. CMO. Recuperado de http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf

Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11288/1/UrregoAndresAngel2013.pdf

Instituto Nacional de Aprendizaje, 2018. Recuperado de: http://www.ina.ac.cr/institucional/mision_vision.html

Asamblea Legislativa, 2018. Recuperado de:

http://www.asamblea.go.cr/ca/SitePages/Misi%C3%B3n%20y%20visi%C3%B3n%20de%20la%20Asamblea%20Legislativa.aspx

Hernández, M. A., Cantin, S., López, N., & Rodríguez, M. (2014). Estudio de encuestas. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36952451/ENCUESTA_Trabajo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540273279&Signature=5C6vwuDnhd8Eo89Xf1AdFSDxDtU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstudio_De_Encuestas.pdf

López, P. y Fachelli, S. (2015) Metodología de la investigación social cuantitativa. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf

Grupo ICE, 2018. Recuperado de: https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/Empresas/Valor-Agregado/SMS%20contenido.

Contraloría General de la República. 2018. Recuperado de: https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/acerca-cgr.html.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018. Recuperado de: http://www.mtss.go.cr/elministerio/index.html.

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2018. Recuperado de: https://www.aya.go.cr/conozcanos/SitePages/Nuestra%20Historia.aspx.

Ministerio de Ambiente y Energía, 2018. Recuperado de: http://www.minae.go.cr/acerca-de/acerca-del-minae/mision-y-vision.

Banco de Costa Rica, 2018. Recuperado de: https://www.bancobcr.com/acerca%20del%20bcr/Mision%20%20Vision.html

Instituto Nacional de Seguros, 2018. Recuperado de: http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Institucional/Historia/Historia/.

Ministerio de Obras Públicas y Transporte, 2018. Recuperado de: https://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/acercadelministerio/informaciondelmopt/!ut/p/z1/lZDBCoJAEIafxqszaYl124ikEhShtLmExrYK6sq65esn1SFBjOY2w_cNPz8QJEB1-ihEqgtZp2W_n8m57EIPZ4c5-p4TbZAtfX-xDdB2TwjxC8DBMFxH1tpG9AIL6H__-9NvnyaRyPkAUxFHgEGGPZAoZfbug9WZ7QogxW9ccWXeVX_OtW7alYEGdl1nCilFyc2rrAwcU3LZakiGJDTVMcEirGK3ZU9szY12/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/.

Ministerio de salud, 2018. Recuperado de: https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/sobre-ministerio/mision-y-vision.

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, 2018. Recuperado de: https://www.cnfl.go.cr/sobre-cnfl-p/mision-y-vision.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2018. Recuperado de: https://www.meic.go.cr/meic/web/82/meic/mision.php.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, 2018. Recuperado de: http://www.micit.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=6982:ministro-de-ciencia-tecnologia-y-telecomunicaciones&catid=61&Itemid=779.

Ministerio de Cultura y Juventud, 2018. Recuperado de: http://www.mcj.go.cr/ministerio/mision_vision.aspx.

Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018. Recuperado de: http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/.

Instituto Mixto de Ayuda Social, 2018. Recuperado de: http://www.imas.go.cr/general/sobre-la-institucion.

Ministerio de Seguridad Pública, 2018. Recuperado de: http://www.seguridadpublica.go.cr/direccion/policia%20control%20drogas/no%20disponibles/MISION-VISION.aspx.

Dirección General del Servicio Civil, 2018. Recuperado de: http://www.dgsc.go.cr/dgsc/dgsc_mision.html.

Ciudad Dulce Curridabat, 2018. Recuperado de: http://www.curridabat.go.cr/recursos-humanos/.

Poder Judicial, 2018. Recuperado de: https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/informacion-institucional/vision-mision-y-valores-del-poder-judicial.

Universidad Estatal a Distancia, 2018. Recuperado de: https://www.uned.ac.cr/rectoria/myv.

Universidad Nacional, 2018. Recuperado de: https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=298&Itemid=742.

Dirección General del Servicio Civil. Resolución DG-080-96. Recuperado de: http://cidseci.dgsc.go.cr/(S(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa))/datos/resol%20DG-080-96-Carrera%20Profesional.pdf

Muñoz, E. Carrera Profesional Docente. Revista de Servicio Civil. Recuperado de:

http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan032187.pdf

Decreto Ejecutivo Nº 16886. Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1986). Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=6678&nValor3=7112&strTipM=FN

Lombardero, L. (2018) Criterios para elegir la tecnología para la digitalización de los Recursos Humanos. Recuperado de:

https://itcformacionyconsultoria.com/digitalizacion-rrhh-hr-analytics-dave-ulrich/

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos (s.f) Recuperado de:

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm

Glosario

- Actividades teletrabajables: conjunto de tareas que pueden ser realizadas fuera de las instalaciones del Ministerio siempre y cuando el servicio lo permita, en virtud de la cual el trabajador puede desarrollar su jornada laboral de forma parcial o total desde su propio domicilio o centro que destine para tal fin, mediante el uso de medios telemático.
- Comisión Institucional de Teletrabajo: es el equipo que coordina, administra y avala la modalidad de teletrabajo.
- Contrato de teletrabajo: es el documento formal donde se acuerdan las condiciones en las que se pacta el teletrabajo.
- Domicilio para teletrabajar: es el lugar destinado por el funcionario para cumplir con su trabajo dentro de un horario o jornada flexible.
- Equipo de cómputo: es el conjunto de componentes físicos (hardware) y lógicos (software) que sirven para facilitar tareas y agilizar trabajos.
- Horario o jornada flexible: es el tiempo dedicado por el funcionario para prestar sus servicios desde el domicilio mediante teletrabajo.
- Interoperabilidad: habilidad de al menos dos sistemas o componentes para intercambiar información y utilizar la información intercambiada.
- Medios telemáticos: son aquellos que permiten establecer vínculos comunicativos a larga distancia como correo electrónico, exploradores web, asistencia asistida vía remota, videoconferencia, chat, foro.
- Persona teletrabajadora: es el funcionario del ministerio que labora bajo la modalidad de teletrabajo.
- Soporte técnico: es un rango de servicios que proporcionan asistencia al hardware o software de una computadora, o algún otro dispositivo electrónico o mecánico. En general,

el servicio de soporte técnico sirve para ayudar a resolver los problemas que pueda presentarse a los usuarios durante su operación, programas o dispositivos.

- Tecnologías de información: se refiere al conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.
- Teletrabajo: consiste en la modalidad de trabajo que se realiza a distancia, donde el funcionario ejecuta labores a domicilio, sin que resulte necesaria la presencia física en el lugar de trabajo. Para realizar estas actividades se requiere el uso de tecnologías de información y comunicación desde el lugar o domicilio destinado para teletrabajar, permitiendo mantener contacto entre este y la Institución. El resultado del trabajo debe garantizar calidad y cantidad superior a la exigida regularmente, ya que al tener flexibilidad de horario brinda resultados positivos y armoniza con el entorno familiar.

Anexos

36 Anexo 1. Cronograma

Universidad Técnica Nacional

Carrera: Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Curso: Investigación Dirigida

Prof. Jhonatán Maroto

Tutor: Randall Mata

Lectores: Pendientes

Autoras: Stephany Sánchez P. Kimberly Bonilla, Priscilla Montero R.

Cronograma de actividades proyecto de graduación 2018

Avances	**Actividades**	**Responsables-Revisión**	**Fechas / Observaciones**
Avance #1 22 al 28 Enero	Portada Justificación Objetivos General y específicos.	Jhonatán Quirós	09/01/18 Revisión del avance. Devolución del Profesor.
Avance #2 29 enero al 04 Febrero	Estado del arte Marco teórico.	Jhonatán Quirós	Realizar Correcciones del proyecto. Revisión del avance 1 y 2 por parte del profesor. 30/01/18 Devolución del documento por el Profesor.
Avance #3 05 al 11 Febrero	Inicio del Marco Metodológico Marco teórico Planteamiento del problema.	Jhonatán Quirós Randall Mata	05/02/18 Entrega de avance y correcciones solicitadas. 06/02/18 Devolución del Profesor. 08/02/18 trabajar correcciones y enviar al tutor.
Avance #4 12 al 18 Febrero	Continuación de Marco Teórico Continuación de Marco Metodológico	Kimberly Priscilla Stephany	Se trabaja en el documento
Avance #5 19 al 25	Continuación de Marco Teórico	Kimberly Priscilla	Se trabaja en el documento

Febrero	Continuación de Marco Metodológico	Stephany	
Avance #6 26 febrero al 04 Marzo	**SEMANA DE EXAMENES**		
Avance #7 05 al 11 Marzo	Inicio de Análisis de Resultados	Jhonatán Quirós Randall Mata	11/03/18 Entrega de avances. 14/03/18 Devolución del Profesor. 15/03/18 trabajar correcciones y enviar al tutor.
Avance #8 12 al 18 Marzo			
Avance #9 19 al 25 Marzo			
Avance #10 26 al 01 Abril	**SEMANA SANTA**		
Avance #12 09 al 15 Abril	Fecha límite para entrega del proyecto terminado	Kimberly Priscilla Stephany	13/04/18 Entrega del proyecto terminado al profesor y tutor.
Avance #13 16 al 22 Abril		Jhonatán Quirós Randall Mata	18/04/18 Devolución de correcciones del Profesor y Tutor. 22/04/18 Entrega final del proyecto.
Avance #14 23 al 29 Abril	**FIN DE CUATRIMESTRE**		

Elaboración propia, grupo investigador octubre 2018.

37 Anexo 2. Marco Normativo emitido por el MTTS

Cuadro 14. Decreto Nº 39225-MP-MTSS-MICITT
Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas

N° 39225-MP-MTSS-MICITT

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

EL MINISTRO DE LA PRESIDENCIA

Y EL MINISTRO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Y EL MINISTRO DE CIENCIA, TECNOLOGIA Y

TELECOMUNICACIONES

text-indent:24.0pt'>Con fundamento en los artículos 140, incisos 3) y 18) y 146 de la Constitución Política, los artículos 25.1) y 27.1) de la Ley General de la Administración Pública (N° 6227 de 2 de mayo de 1978), 3.c) y 19 de la Ley de Planificación Nacional (N° 5525 de 2 de mayo de 1974) y en la Ley de Protección al Ciudadano de Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos (N° 8220 de 4 de marzo del 2002).

Considerando:

I.-Que en Costa Rica el Teletrabajo se regula en el Sector Público por medio del Decreto N° 37695-MP-MTSS, publicado en la Gaceta N° 98 del 23 de mayo del 2013.

II.-Que desde la puesta en vigencia del Decreto indicado se han dado cambios organizacionales y tecnológicos que hacen necesario actualizar la normativa que regula esta forma de trabajo.

III.-En el Congreso Internacional "TELEWORK 2012" celebrado en Costa Rica en agosto del 2012, se redactó el documento denominado "Declaración de San José: "La Modernización del Estado: El Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento" dentro del cual se plasmó la recomendación de los participantes, de emitir un nuevo Decreto para el sector público junto con nueva normativa general que regule el Teletrabajo.

IV.-Que la Ley Nº 8279 del 02 de mayo del 2002, mediante la cual se promueve y regula el Sistema Nacional para la Calidad, contempla entre sus objetivos principales, el orientar, ordenar y articular la participación de la Administración Pública y el sector privado en las

actividades de evaluación de la conformidad y de promoción de la calidad, lo cual ha generado dentro del sector público costarricense una cultura de mejoramiento continuo en la prestación de servicios, en la búsqueda no sólo de un reconocimiento en el ámbito nacional e internacional, sino además de la eficiencia y eficacia de tales servicios, demostrables a través de índices de productividad en la consecución de resultados.

V.-Que el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante", establece tres pilares fundamentales, que servirán de marco orientador en el quehacer del Gobierno de la República, a saber: 1-Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad. 2 Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad. 3- Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción. Dentro de la propuesta de Empleo Público se establece que se realizarán los esfuerzos necesarios para avanzar en materia de empleo público que permee a toda la institucionalidad, en la cual confluyan y participen los diferentes actores sociales, se identifiquen acciones y posibles escenarios a ejecutar, construir plataformas de información y comunicación y se busquen soluciones a corto, mediano y largo plazo en la materia y que, sobre todo, permitan contar con un Estado más eficiente, eficaz, transparente.

VI.-Que la Estrategia Nacional de Empleo y Producción tiene como principal objetivo ampliar las oportunidades para que las mujeres y los hombres consigan un trabajo decente y productivo, por medio de un esfuerzo combinado de la política económica y social, y de los sectores público y privado, que fomente el crecimiento inclusivo y la reducción de la pobreza y la desigualdad.

VII.-Que la Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos, N° 8488, indica que la política de gestión del riesgo nacional debe de ejecutarse en forma transversal incluyendo las Instituciones del Estado Costarricense; para lo cual debe articular los instrumentos, los programas y los recursos públicos en acciones ordinarias y extraordinarias, institucionales y sectoriales, orientadas a evitar la ocurrencia de los desastres y la atención de las emergencias en todas sus fases, para lo cual el Teletrabajo y las Video comunicaciones se convierten en medios para mantener la continuidad de los servicios públicos.

VIII.-Que el teletrabajo es una modalidad de organización de la prestación laboral, basada en el uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicaciones, donde el teletrabajo se ha beneficiado por la evolución del concepto de las Comunicaciones Unificadas, que implica la integración de aplicaciones de Telefonía Digital, aplicaciones de Colaboración y Sistemas de Video comunicaciones, que brindan las herramientas facilitadoras en los procesos de interacción de las personas en las diferentes modalidades de teletrabajo.

IX.-Que a partir de la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS, se ha impulsado la promoción, sensibilización e implementación de programas piloto de Teletrabajo en las instituciones del sector público cuyos resultados han sido de una valoración altamente positiva, tanto para la institución como para los servidores participantes en dichos planes y los responsables de las unidades en las que éstos laboran, hace que resulte conveniente, no sólo hacer extensivo, sino fortalecer el programa de

Teletrabajo a nivel del sector público costarricense. Que este Decreto fue revisado en el seno del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y se determinó la necesidad de hacer unos cambios para permitir mayor fluidez de la implementación del teletrabajo en las Instituciones Públicas, dentro de dichos cambios se elimina la Comisión Nacional de Teletrabajo para sustituirla por un equipo de coordinación técnica adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de manera que este Ministerio podrá convocar a las Instituciones, Dependencias u organizaciones que considere necesarios para la implementación y desarrollo del teletrabajo.

X.-Que la transformación y modernización del Estado, impone la necesidad de combinar la tecnología con esquemas más eficientes de trabajo, que aprovechen al máximo los recursos y mejoren la productividad y calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, de forma tal que se contribuya adicionalmente con la reducción significativa del gasto público.

XI.-Que la implementación del Teletrabajo como organización innovadora del trabajo, aumenta la posibilidad de inclusión laboral de grupos vulnerables como las personas con discapacidad, las mujeres jefes de familia, los jóvenes y adultos mayores activos laboralmente, entre otros, los cuales por alguna razón no pueden estar lejos de sus lugares de domicilio por tiempo prolongado. **Por tanto,**

Decretan:

APLICACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

text-indent:24.0pt'>Artículo 1°-**Objeto:** El presente Decreto tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para impulsar la modernización, reducir los costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, promover la inserción laboral, el desarrollo laboral en los territorios, contribuir con la protección del medio ambiente, así como apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC´s).

Artículo 2°-**Definiciones:**

1. **Teletrabajo:** Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos.

2. **Teletrabajador:** Servidor público autorizado por la institución participante para aplicar el teletrabajo.

3. **Equipo de Coordinación Técnica:** Es la instancia designada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para coordinar las acciones técnicas que permitan cumplir con los objetivos y actividades establecidas en este decreto.

4. **Institución participante:** Institución del sector público, que cumpla con las condiciones y requerimientos necesarios para la implementación del teletrabajo, mediante la observación de los lineamientos, procedimientos y políticas determinadas por el Equipo de Coordinación Técnica.

5. **Modernización de la Gestión:** Es la incorporación del teletrabajo y las video comunicaciones dentro de la estrategia institucional, para promover un uso óptimo de la tecnología, impulsar la simplificación y digitalización de trámites, reducir el consumo de energía, de espacio, papel y brindar servicios de calidad en tiempo real.

6. **Tecnologías Digitales:** Conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida de las personas dentro un entorno y que se integran a un sistema de información interconectado por medio de las telecomunicaciones

7. **Telecentro:** Es un espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura que le permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño.

8. **Trabajo Decente:** La OIT lo define como "Trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada. Significa también un trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos."

9. **Sistemas de Colaboración:** se refiere al uso de programas informáticos, que brindan herramientas de comunicación en chat, voz, video, además de compartir y modificar documentos, a grupos de usuarios remotos y/o que se encuentran geográficamente distantes, al estar conectadas al sistema de colaboración a través de una red.

10. **Video comunicaciones:** Conjunto de tecnologías que permiten la comunicación de video de alta calidad, audio y datos entre dos o más puntos geográficamente distantes en tiempo real, soportadas en plataformas de las Comunicaciones Unificadas, que integra salas de videoconferencia, sistemas portátiles de video comunicación, computadoras y dispositivos móviles.

Artículo 3°-**Coordinación Técnica:** Para el cumplimiento del presente Decreto se conformará un Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, El Equipo convocará a las Instituciones, Dependencias y Organizaciones que estime necesarias para desarrollar los objetivos y actividades que permitan aplicar el Teletrabajo en las instituciones públicas y la sociedad. Las instituciones brindarán su colaboración al Equipo de Coordinación Técnica en lo que sea materia de su competencia.

Artículo 4°-**Competencias y obligaciones del Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo:** El Equipo de Coordinación Técnica tendrá las siguientes competencias y obligaciones:

a) Proponer las políticas y lineamientos generales en materia de teletrabajo al interior del sector público.

b) Coordinar con las instancias correspondientes la implementación del teletrabajo en el contexto de la modernización organizacional.

c) Convocar a las Comisiones Institucionales de Teletrabajo, cuando resulte necesario.

d) Definir, coordinar y regular los programas de formación y evaluación que sean necesarios para la debida implementación de los programas de teletrabajo.

e) Proponer las aplicaciones informáticas, dispositivos y sistemas colaborativos de video comunicaciones que contribuyan con la aplicación del teletrabajo.

f) Suministrar a las instituciones participantes la orientación para implementar sus programas de Teletrabajo.

g) Asesorar sobre la implementación del teletrabajo temporal y sobre el uso de equipos de Video comunicaciones de las Instituciones del Estado, en casos de emergencia nacional o situaciones especiales

h) Suscribir convenios de cooperación y alianzas con Instituciones del Sector Público, privado organizaciones nacionales e internacionales y expertos que estime conveniente para el cumplimiento de sus objetivos.

i) Contribuir con la implementación de políticas públicas que promuevan la aplicación del teletrabajo en la sociedad.

j) Promover el Trabajo Decente a través de la práctica del Teletrabajo.

Artículo 5°-**Promoción de las Video comunicaciones:** El Equipo de Coordinación Técnica fomentará la implementación y el uso del video comunicaciones, como parte de las acciones que permitan cumplir con los objetivos de este decreto. Para tal efecto, propondrá las recomendaciones técnicas y operativas a las instituciones del Estado y organizaciones participantes de los programas de Teletrabajo, las cuales deberán colaborar en lo que sea de su competencia para el logro de los objetivos de este Decreto.

Artículo 6°-**Telecentros:** El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social evaluará y recomendará la utilización de telecentros en aquellas localidades donde existan las condiciones idóneas para que los teletrabajadores puedan desarrollar sus actividades, en cuyo caso coordinará con las instancias correspondientes el procedimiento y la normativa de uso de esos servicios.

Artículo 7°-**Condiciones laborales:** El teletrabajo modificará única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación de servicio del funcionario, quien mantiene los mismos derechos, beneficios y obligaciones de aquellos servidores que desarrollen sus funciones en las instalaciones de cada institución del sector público, de conformidad con la normativa aplicable a cada relación de servicio establecida con la Administración, las cuales para efectos del presente Decreto, se ajustarán a las siguientes reglas generales:

a) Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la institución participante por medio de la Jefatura respectiva o la Autoridad que determine la Institución, deberá suscribir conjuntamente con el servidor un acuerdo voluntario, en el

que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.

b) El teletrabajador, deberá mantener la jornada inicialmente contratada con la institución.

c) El horario del teletrabajador podrá ser flexible, siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y procesos de trabajo en su institución.

d) Los criterios de medición, evaluación y control del teletrabajador serán previamente determinados entre el funcionario y la Jefatura en el acuerdo a suscribir, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia.

e) La incorporación a la modalidad del teletrabajo es voluntaria por parte del servidor. La institución tiene la potestad para otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente y con fundamento en las políticas y lineamientos emitidos al efecto. El teletrabajador, siempre y cuando se siga un procedimiento elaborado al efecto, tiene el derecho para solicitar la restitución a su condición laboral habitual.

f) Corresponderá a cada institución participante, determinar las medidas necesarias para garantizar el equipamiento de trabajo, definir el ámbito de responsabilidades, y la estimación de costos, previo al inicio de los programas de teletrabajo. La obligación que recae en la institución en el suministro de equipo de trabajo, sólo podrá ser dispensada cuando voluntariamente el teletrabajador ofrezca equipo y herramientas de su propiedad para el cumplimiento de las funciones asignadas, situación que deberá quedar debidamente consignada en el acuerdo suscrito por las partes.

g) La institución participante tendrá bajo su responsabilidad el diseño y adopción de medidas y procedimientos obligatorios, especialmente en materia de disposición y uso de software, referentes al control y protección de datos públicos obtenidos en el procesamiento de información oficial en la prestación del servicio por parte del teletrabajador.

h) Salvo que se encuentre previamente consignado en la normativa interna de cada institución, las disposiciones sobre el uso, custodia y mantenimiento de los equipos, así como la protección de datos, se darán a conocer por escrito a cada teletrabajador. De igual manera se procederá con la información que deba conocer cada teletrabajador respecto al régimen de responsabilidades y sanciones en casos eventuales de incumplimiento.

i) Los teletrabajadores tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa y profesional que sus homólogos que laboran en las instalaciones de su institución.

j) Los teletrabajadores tienen los mismos derechos colectivos que el resto de servidores de la institución para la que labora.

k) A la institución participante le corresponde verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, por lo que representantes de la institución podrán tener acceso al lugar o centros de teletrabajo, dentro de los límites de la legislación vigente aplicable. En caso de que las actividades se realicen desde la casa de habitación, el trabajador debe acondicionar un espacio físico bajo la normativa de salud y seguridad

ocupacional establecida y permitir el acceso para las inspecciones de las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene del puesto de trabajo previa notificación y consentimiento del servidor.

l) Los teletrabajadores estarán cubiertos por el seguro social y por las pólizas de riesgos de trabajo.

Artículo 8°-**Condiciones para la implementación de la modalidad del teletrabajo:** El presente decreto es de aplicación obligatoria para las instituciones del sector público en las que por su naturaleza sea posible la aplicación del teletrabajo, corresponderá a sus jerarcas desarrollar programas de teletrabajo en el contexto de su estrategia de modernización de la gestión. La implementación de dichos programas, se hará por medio de las guías que establezca el Equipo de Coordinación Técnica, para lo cual el diseño de los programas deberá contemplar como mínimo, los siguientes componentes:

a) Conformación de una Comisión Institucional de Teletrabajo, la cual será considerada como órgano responsable de la implementación del programa de teletrabajo a lo interno de la institución. Además, la comisión interna será el órgano interlocutor oficial con el Equipo de Coordinación Técnica designado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

b) Objetivos del Programa de Teletrabajo, los cuales deben responder prioritariamente a la modernización de la gestión, al aumento y medición de la productividad, incorporación y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, mejoramiento en la prestación de servicios a la ciudadanía, una mayor eficiencia en el uso de los fondos públicos y disminución del gasto público mediante la reducción en el consumo de combustible, energía eléctrica, alquileres y otros.

c) Definición de las áreas y puestos teletrabajables, según los lineamientos que dicte al efecto la Comisión Interinstitucional.

d) Determinación del órgano responsable del programa, así como la elaboración de herramientas y sistemas de control y medición de la productividad, costos, entre otras variables de gestión.

e) Determinación de las aplicaciones y sistemas informáticos que le permitan a las personas teletrabajar haciendo uso de herramientas colaborativas.

f) Capacitación y formación de los funcionarios de las instituciones participantes.

Artículo 9°-**Capacitación:** El Equipo de Coordinación Técnica será el órgano responsable de planificar y coordinar la capacitación que requieren las instituciones para implementar y desarrollar los programas de Teletrabajo Los jerarcas de las instituciones del Estado facilitarán la participación de sus funcionarios en los eventos de capacitación que programe el Equipo de Coordinación Técnica, y tomarán las previsiones presupuestarias correspondientes según las capacidades de cada institución. Así mismo, le indicará al Equipo de Coordinación Técnica el enlace institucional que nombre para la coordinación respectiva.

Artículo 10.-**Sistemas de control y evaluación:** Las Comisiones Institucionales de Teletrabajo, deberán desarrollar sistemas de control, medición y evaluación de los diferentes programas impulsados, conforme a los criterios previamente establecidos,

siendo obligación de las instituciones remitir los resultados al Equipo de Coordinación Técnica en los plazos y por los medios que ésta establezca.

Artículo 11.-**Informes:** Las instituciones deberán remitir de forma semestral un informe de gestión al Equipo de Coordinación Técnica, según los estándares que al efecto ésta determine.

Artículo 12.-**Investigación y Análisis:** El Equipo de Coordinación Técnica, con fundamento en los informes, reportes y experiencias en la implementación de los programas de teletrabajo, deberá realizar investigaciones y propuestas que permitan: ampliar esta modalidad laboral a la sociedad bajo los principios del Trabajo Decente, recomendar mejoras a los programas vigentes, analizar los efectos en el consumo de energía y ahorro de combustible, así como en la productividad y la modernización de la gestión en el sector público, el grado de uso de las tecnologías digitales, evaluar el impacto en sectores vulnerables de la población, ajustar la normativa y reglamentación del teletrabajo.

Artículo 13.-**Derogación:** Deróguese el Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS de Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas, publicado en el diario oficial *La Gaceta* N° 98 del 23 de mayo de 2013.

Artículo 14.-Vigencia. Rige a partir de su publicación.

Dado en la Presidencia de la República.-San José, a los catorce días del mes de septiembre del año dos mil quince.

Fecha de generación: 10/10/2018 09:29:52 p.m.

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica, octubre 2018

38 Anexo 3. Instrumento 1.

Teletrabajo

El siguiente cuestionario pretende analizar el funcionamiento del Teletrabajo en el Ministerio de Educación Pública, para el área de Anualidades y Carrera Profesional; con el fin de brindar una propuesta de mejora a dicho programa, esto como Proyecto Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en la Carrera Administración y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional.

*Obligatorio

Autores

Kimberly Bonilla Porras
Priscilla Montero Ramirez
Stephany Sánchez Penaranda

Inicio del Cuestionario

1. **Nombre del funcionario** *

2. **1. ¿A que área de la Unidad de Gestión de Reclamos pertenece?** *
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ Anualidades
   - ◯ Carrera Profesional

3. **2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el área, según su repuesta anterior?** *
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ 0 a 1 año
   - ◯ 2 - 4 años
   - ◯ 5 años o más

4. **3. Señale el o los tipos de teletrabajo que realiza** *
   Selecciona todos los que correspondan.
   - ☐ Trabajo constante a través de videoconferencias
   - ☐ Comunicación unidireccional con la empresa
   - ☐ Sin interacción con la empresa. Solo envía por correo el trabajo terminado
   - ☐ Trabajo en el domicilio parcial
   - ☐ Trabajo en el domicilio completo
   - ☐ Trabajo a través de dispositivos móviles

5. **4. La flexibilidad del trabajo en cuanto horarios y tiempo le permite? (determine del 1 al 5, siendo 5 el de mayor importancia)** *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Manejar y equilibrar sus tiempos laborales					
Aumentar la productividad					
Tener menos estrés que un trabajador presencial					

6. **5. Clasifique del 1 al 5 los siguientes items según su importancia (siendo 5 el de mayor importancia)** *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
En mi hogar tengo un lugar exclusivo para teletrabajar					
A veces cuando estoy teletrabajando me siento aislado (a)					
Habitualmente tengo interrupciones durante mi trabajo					
Considero al teletrabajo como una herramienta de conciliación entre la vida personal y laboral					

7. **6. Evalúe en una escala del 1 al 5, el grado de satisfacción personal que le aporta la práctica del teletrabajo en términos generales, (siendo 5 el de mayor importancia)** *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5

8. **7. ¿Cuáles cualidades personales, cree usted que sean necesarias para teletrabajar? (Puede seleccionar más de una opción)** *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Ser sumamente resposable
- [ ] Mucha capacidad de organización
- [ ] Amplio manejo de las tecnologías de la comunicación
- [ ] Habilidad para trabajar por objetivos
- [ ] Autodisciplina y sistematización
- [ ] Automotivación
- [ ] Otro: _____

9. **8. ¿Considera necesario que su organización le brinde las herramientas para realizar teletrabajo? (computador y conexión a Internet) Si o No, Justifique su respuesta** *

_____

_____

_____

_____

_____

10. **9. Cuando Teletrabaja ¿Cuales de los siguientes recursos dispone?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Asiento ergonómico regulable
- [ ] Escritorio adaptado al equipo informático que utiliza
- [ ] Iluminación adecuada
- [ ] Habitación ventilada

11. **10. ¿Cuánto tiempo promedio se tarda en preparar el material necesario para teletrabajar ?** *

Marca solo un óvalo.

- ◯ 0 a 3 horas
- ◯ 4 a 6 horas
- ◯ 7 a 9 horas
- ◯ 10 a 12 horas

12. **11. ¿Cuánto tiempo promedio tarda en entregar el teletrabajo realizado?** *

Marca solo un óvalo.

- ◯ 0 a 3 horas
- ◯ 4 a 6 horas
- ◯ 7 a 9 horas
- ◯ 10 a 12 horas

13. **12. ¿A dejado inconclusa su producción de teletrabajo, por alguna de las siguientes opciones?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Fallas en equipo y/o conexión Internet
- [ ] Falta de información
- [ ] Complejidad de casos
- [ ] Siempre logra la meta
- [ ] Otro: _____

14. **13. Según su experiencia laboral en el tema, cual podría ser una oportunidad de mejora para el teletrabajo.** *

15. **14. ¿Ah recibido capacitación para teletrabajar?** *
Marca solo un óvalo.
- Sí
- No

16. **15. Su Jefe inmediato ¿Evalúa periódicamente su desempeño?** *
Marca solo un óvalo.
- Sí
- No

17. **16. Haciendo un balance general ¿Prefiere trabajar…..** *
Selecciona todos los que correspondan.
- Presencialmente?
- Teletrabajar?
- Combinando ambas modalidades?

39 Anexo 4. Instrumento 2. Ahorro del Teletrabajo

Autores

Kimberly Bonilla Porras
Priscilla Montero Ramirez
Stephany Sánchez Penaranda

1.¿Cuánto tiempo tarda en desplazarse de su casa al trabajo ida y vuelta?

- 1 a 2 horas
- 2 a 3 horas
- 3 a 4 horas
- Más de 4 horas

2. ¿Cuánto gasta diariamente en transporte a su trabajo, ida y vuelta?

- 1500 colones
- 2000 colones
- 3000 colones
- Más de 3000 colones

3. ¿Cuánto dinero gasta en alimentación por día en el trabajo?

- 1000 colones
- 2000 a 3000 mil colones
- 3000 a 4000 mil colones
- 4000 a 5000 mil colones
- Más de 5 mil colones

4. ¿Tiene un lugar acondicionado en su casa para realizar el teletrabajo?

- Si
- No

5. En caso de tener un lugar adecuado para teletrabajar. ¿Cuánto dinero invirtió en acondicionarlo?

- 20.000 a 30.000 mil colones
- 30.0000 a 40.000 mil colones
- 40.000 a 50.000 mil colones
- Más de 50.000 mil
- Si su respuesta a la pregunta anterior fue NO marque esta opción

6. Si su respuesta fue NO, en que lugar realiza el teletrabajo?

- En el comedor
- En la Habitación
- En la Sala
- Al aire libre

40 Anexo 5. Herramientas informáticas

	Herramienta para organizar: con esta aplicación se puede crear tarjetas para organizar las tareas y ordenarlas en listas según el proceso, así como asignar responsables y fechas de entrega. Una de las facilidades de Trello se basa en poder crear un dashboard personalizado, organizado completamente al gusto de cada quien.
	Herramienta para comunicarse: esta herramienta integra correo electrónico, mensajería instantánea y otras aplicaciones como Skype, para que sea un punto de encuentro entre los trabajadores que pueden organizarse mediante grupos en los distintos apartados.
	Herramienta de control de tiempo: Es un sistema el cual contiene una geolocalización, para contabilizar el tiempo que el funcionario le dedica a todas las jornadas mediante un sistema de métricas que se actualiza al instante.
	Herramienta para trabajo en línea: esta herramienta incorpora un chat dentro del panel, dónde hablar con el equipo encargado del documento, dando opción también, a comentar sobre una parte determinada del texto. Además, con esta aplicación se pueden editar los textos desde ordenador, tablet o móvil.
Fuente: Sesame Blog, Las 6 herramientas para el teletrabajo. 2015	

41 Anexo 6. Carta del Filólogo

CARTA DEL FILÓLOGO

Alajuela, 15 de julio 2019

Señores
Comisión de Tesis
Universidad Técnica Nacional

Las estudiantes : Kimberly Bonilla Porras cédula: 206940078, Priscilla Montero Ramírez, cédula: 402280149 y Stephany Sánchez Peñaranda, cédula : 206840425 de la Escuela de Administración me ha presentado para la revisión de estilo, el trabajo **"Propuesta de mejora del programa de teletrabajo en el área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública".**
Para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos
He revisado y corregido los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación, vicio de estilo y dicción que se trasladan al escrito y he comprobado que se han incorporado las correcciones a dicho documento.

Por lo tanto, hago constar que éste documento se encuentra listo en cuanto a la forma, para ser presentado a la Universidad como Trabajo de Graduación.

Atentamente,

Lic. RODOLFO AGUILAR GUELL
Cédula : 2-482-116
Carnet N° 19870 del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía y Artes

42 Anexo 7. Carta Autorización de Uso

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Alajuela, 19 agosto 2019

Señores

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
Bonilla Porras Kimberly	206940078
Montero Ramírez Priscilla	402280149
Sánchez Peñaranda Stephany	206840425

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:
Propuesta de mejora del programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

_____ Seminario de Graduación

__X___ Proyecto de Graduación

_____ Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 12/agosto/2019, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	Sí	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documentos en un texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Asociation (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Kimberly Bonilla Porras	206940078	
Priscilla Montero Ramirez	402280149	
Stephany Sánchez Peñaranda	206840425	

Día: 13 agosto 2019

Propuesta de mejora del Programa de Teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional.

Ministerio de Educación Pública

Grupo Investigador:

Bonilla Porras Kimberly Johanna
Montero Ramírez Priscilla Gabriela
Sánchez Peñaranda Stephany

Agosto 2019

Introducción *138*

Capitulo I. Aspectos General *139*

43 Historia **139**

44 Dirección General del Servicio Civil **139**

44.1.1 Área de Asesoría Jurídica 140
44.1.2 Área de Desarrollo Estratégico 141
44.1.3 Área de Auditoria de la Gestión de Recursos Humanos 142
44.1.4 Área Organización del Trabajo y Compensaciones 142
44.1.5 Contraloría de Servicios 143
44.1.6 Estructura orgánica 144
44.1.7 Marco Filosófico 145
44.1.8 Visión 145
44.1.9 Política de Calidad 145
44.1.10 Valores 145

45 Proceso de un reclamo en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios **146**

45.1.1 Plataforma de servicios 146
45.1.2 Gestión de Expedientes 146
45.1.3 Control Judicial 147
45.1.4 Control Documental 147
45.1.5 Anualidades 148
45.1.6 Carrera profesional 148
45.1.7 Proyecto de Carrera 149
45.1.8 Cálculo y Resolución / Notificaciones 149
45.1.9 Organigrama 152

Herramientas para Evaluación *153*

46 Evaluación para selección de personal apto para Teletrabajo **153**

47 Control de Seguimiento **155**

Conclusiones *157*

Introducción

Actualmente, es de suma importancia que una Institución realice o bien haga uso de distintas herramientas para llevar a cabo el cumplimiento de metas u objetivos, que en esta investigación trata de una propuesta de mejora para el teletrabajo en el área de anualidades y carrera profesional en el Ministerio de Educación Pública, misma que se diseñó para la implementación de una herramienta llama check list para llevar a cabo un mejor control para determinar las personas que van a teletrabajar. Asimismo, como una propuesta de un nuevo Software que ayuden a mantener un mejor Control de las personas que teletrabajan con la jefatura inmediata.

Hoy en día, se observa como muchas instituciones no desarrollan este tipo de herramienta significativa para obtener el éxito de las mismas, no implementarla trae como consecuencia un desconocimiento de las personas capacitadas que se deben cumplir para alcanzar el éxito requerido del teletrabajo.

Dentro de la investigación realizada presenta la historia del Ministerio y de los procesos como tal que se llevan a cabo, asimismo la participación del órgano rector del mismo que es la Dirección General del Servicio Civil y los aportes a la Unidad de Gestión de Reclamos en el área de anualidades y carrera profesional, y por último el Proceso de un reclamo en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios.

Esta investigación tiene como finalidad Diseñar una propuesta de Mejora para el teletrabajo en el área de carrera profesional y anualidades en la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Trámites y Servicios, del Ministerio de Educación Pública, haciendo uso de esta metodología logrando la optimización del mismo.

Capitulo I. Aspectos General

43 Historia

En el año 1792 en sus inicios de la educación el Gobernador de Costa Rica establece que los padres deben enviar sus hijos a las escuelas, el cual si no cumplían con la orden dictada se realizaba una condena del pago de una multa, esto por cuanto las autoridades se preocupaban por la formación educativa. Según registros de la Dirección General del Archivo Nacional, establece que entre los años 1825 a 1838, las situaciones educativas dependían de Ministerio General, pero a mediados del siglo XIX, decidieron tomar las direcciones y funciones de la educación primaria, asimismo quedando en manos de jefe de estado la fiscalización correspondiente.

Según archivos de la de la Dirección General del Archivo Nacional, dicta el artículo 181 de la Constitución Política dice "*La ilustración es un derecho de los costarricenses y el Estado la garantiza en todos los conceptos por medio de disposiciones legales", adicional a ello* El 10 de febrero de 1847 la Secretaría de Instrucción Pública fue creada junto con otras carteras como Ministerio de Hacienda, Educación Pública, Guerra y Marina

En estos registros establecen que "*la enseñanza primaria de ambos sexos es obligatoria, gratuita y costeada por la nación",* asimismo se adecuo la primera reforma educativa, la cual tuvo como marco legal la Ley General de Educación Común. Esta Ley también establecía "jardines de infantes" en las capitales de provincia, escuelas para adultos en los cuarteles, cárceles, así como escuelas ambulantes en las poblaciones rurales. Del mismo modo se hace una reforma a la Constitución Política, la cual dicta que la Educación General Básica es obligatoria incluyendo la educación preescolar y la Educación Diversificada agregando que ambas son gratuitas y costeadas por el Estado. (Rojas, 2018).

44 Dirección General del Servicio Civil

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) entró en funciones a la luz de los acuerdos ejecutivos N° 41 del 24 de junio de 1953, No. 60 del 24 de setiembre de 1953 y No. 80 del 25 de noviembre de 1953.

El Acuerdo No. 41, se refiere de forma expresa al nombramiento de don Carlos Araya Borge como Director General de Servicio Civil, y a la autorización para dotar de presupuesto a lo que sería la Dirección General de Servicio Civil.

Así lo expresa Don Carlos Araya en el primer Informe de Labores de la DGSC, remitido al señor presidente de la República el 10 de febrero de 1954:

"El acuerdo ejecutivo N° 41 del 24 de junio de 1953 hizo efectiva el 28 del mismo mes la creación de la Dirección General de Servicio Civil, en cumplimiento de la ley N° 1581 (Estatuto de Servicio Civil), al nombrar, en virtud del artículo transitorio IV de la misma ley, el primer Director General, y puso término ipso facto, a la Oficina de Servicio Civil, sin que por ello hubiera solución de continuidad en las gestiones que sobre el régimen de Servicio Civil había iniciado ésta". (Revista de Servicio Civil número 14, mayo 2003, p. 13).

Los acuerdos No. 60 y No. 80, hacen referencia a las competencias técnicas que tendría la Dirección General, según el artículo 13 del Estatuto de Servicio Civil.

Desde su puesta en marcha en el año 1953, la Dirección General de Servicio Civil, resguarda la correcta aplicación del Estatuto de Servicio Civil, visto éste como un Régimen técnico-jurídico para la gestión de los recursos humanos que prestan sus servicios a las Instituciones del Gobierno Central; define políticas, directrices y lineamientos y vigila la correcta aplicación de éstas, a partir de una estrecha relación con las cuarenta y siete Oficinas para la Gestión Institucional de los Recursos Humanos (OGEREH), entre otras instituciones del Estado. (DGSC 2018).

44.1.1 Área de Asesoría Jurídica

De acuerdo con el Reglamento Autónomo de Servicios y Organización de la Dirección General de Servicio Civil, decreto Nº 35573-MP, la Asesoría Jurídica se define como el área que se encarga de asesorar al más alto nivel jerárquico institucional y a los niveles intermedios en la toma de decisiones que tengan trascendencia jurídica a nivel interno de la institución y externo de las instituciones que conforman el Régimen de Servicio Civil, así como; emitir criterios para asegurar la correcta aplicación del orden jurídico vigente en las actuaciones de la Dirección General, en su relación con las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil y los administrados, para lo cual deberá aportarse el criterio

jurídico del área legal de la institución consultante. Le corresponde también monitorear permanentemente el entorno político y legislativo y presentar modificaciones a nuevos productos que la dinámica jurídica requiera. (DGSC 2018).

44.1.2 Área de Desarrollo Estratégico

El Área de Desarrollo Estratégico (ADE) tiene a cargo actividades relacionadas con la planeación, diseño, desarrollo, control y evaluación de los procesos de investigación, planificación estratégica y operativa institucional, con el fin de propiciar un tránsito, ordenado y coherente, de su gestión sustantiva hacia el cumplimiento efectivo de su misión y el alcance pleno de su visión institucional, se encuentra conformada actualmente por dos unidades menores: Unidad de Planificación Institucional (UPI) y Unidad de Investigación y Desarrollo (UNIDE); asume las funciones del proceso de Cooperación Internacional.

La Dirección General de Servicio Civil consciente de las competencias para regir los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil, así como, de su papel para gestionar las acciones rectoras, normativas, asesoras, contraloras y proveedoras de ayuda técnica en dicho Sistema, inició un proceso de reorganización parcial desde el año 2014, mismo, que culminó con la aprobación por parte de la Ministra de Planificación Nacional y Política Económica, señora Olga Marta Sánchez Oviedo, y cuya comunicación se realizó mediante el Oficio No. DM-145-2017 de fecha 13 de marzo del 2017.

En tal sentido, la ADE tiene como propósitos:

1. Formular la estrategia institucional que oriente la gestión de la planificación y la ejecución de los respectivos proyectos.
2. Orientar y asesorar en el proceso de definición, implantación y evaluación de los proyectos estratégicos institucionales tendientes a favorecer y promover el cumplimiento de los objetivos y el cometido filosófico de la institución.
3. Innovar, de manera permanente, sistemas, procedimientos y modelos de mejora de la gestión y desarrollo del recurso humano. (DGSC 2018).

44.1.3 Área de Auditoria de la Gestión de Recursos Humanos

La Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos es una función de soporte al proceso de toma de decisiones de la Dirección General, las jefaturas de recursos humanos, así como para autoridades de las instituciones. Realiza estudios de evaluación sobre el uso y aplicación de la normativa y técnicas propias, la detección de carencias y limitaciones, recomendando acciones preventivas y correctivas, a fin de poner a derecho actos que no estén acordes con la normativa, o mejorar procedimientos técnicos de acuerdo con los avances administrativos. Asimismo, los usuarios de los servicios, público o servidores en general pueden presentar información sobre situaciones irregulares del ámbito de la aplicación del Estatuto de Servicio Civil y su normativa conexa, las cuales se constituyen en fuente para la planificación de estudios de auditoría o de análisis de situaciones específicas. (DGSC 2018).

44.1.4 Área Organización del Trabajo y Compensaciones

La Dirección General de Servicio Civil consciente de las competencias para regir los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil, así como, de su papel para gestionar las acciones rectoras, normativas, asesoras, contraloras y proveedoras de ayuda técnica en dicho Sistema, inició un proceso de reorganización parcial desde el año 2014, mismo, que culminó con la aprobación por parte de la Ministra de Planificación Nacional y Política Económica, señora Olga Marta Sánchez Oviedo, y cuya comunicación se realizó mediante el Oficio No. DM-145-2017 de fecha 13 de marzo del 2017.

Esta reorganización parcial dio como resultado la modificación del nombre del Área de Salarios e Incentivos, Organización del Trabajo y Compensaciones a partir de junio de 2017.

Con esta modificación el Área de Organización del Trabajo mantiene sus labores rectoras y normativas de la administración salarial del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del RSC, asume labores normativas en el campo de la organización del trabajo en el ámbito del Régimen de Servicio Civil y labores de asesoría al sector descentralizado, principalmente al sector municipal, en materia de organización del trabajo y valoración de puestos.

Es importante indica que compete al Área de Organización del Trabajo y Compensaciones la determinación de los fundamentos técnicos y jurídicos que en materia salarial y de clasificación de puestos en estricto apego a las normas técnicas, legales vigentes esto de conformidad con las facultades conferidas a la Dirección General de Servicio contenidas en los artículos 13 y 48 del Estatuto de Servicio Civil como único órgano dentro del Poder Ejecutivo para clasificar y valorar los puestos dentro del Régimen de Servicio Civil, con el precepto 191 de la Constitución Política en el cual establece que un Estatuto de Servicio Civil regulará las relaciones del Estado y los servidores con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública y además se logren los principios de transparencia, equidad y justicia salarial, de todo el Régimen de Méritos.

Corresponde a esta Área actuar conforme dicta la Ley de Salarios de la Administración Pública, en particular en cuanto a la administración de la Escala de Sueldos de la Administración Pública, la determinación de los sueldos base y las anualidades, así como las revaloraciones de las clases de puestos.

De igual forma, le compete la administración ocupacional y salarial de los regímenes especiales contenidos en: Ley de Incentivos a los Profesionales en Ciencias Médicas y la Reglamentación del artículo 12 de la misma; Estatuto de Servicios de Enfermería y su Reglamento. (DGSC 2018).

44.1.5 Contraloría de Servicios

Instancia cuyo objetivo general es promover el mejoramiento continuo e innovación en la prestación de los servicios que brinda la Dirección General de Servicio Civil.

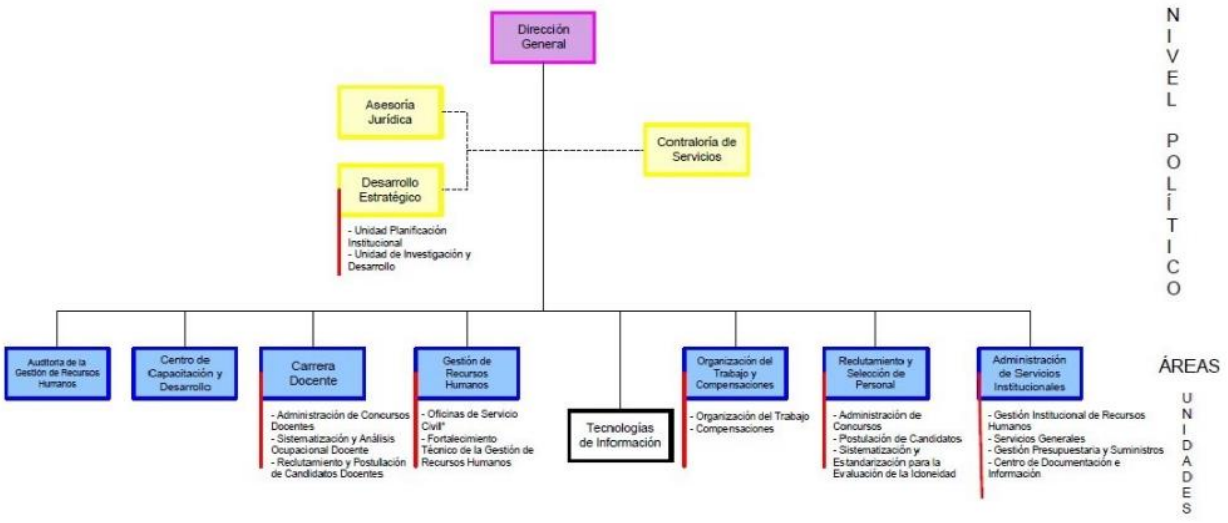
Sus objetivos específicos son los siguientes:

1. Proporcionar mecanismos de comunicación que permitan la participación de las personas usuarias en los procesos de prestación de servicios de la Dirección General

de Servicio Civil, con el fin de identificar sus necesidades y expectativas e implementar acciones de mejora.

2. Garantizar una oportuna y efectiva respuesta a las gestiones que presenten las personas usuarias sobre los servicios que presta la Dirección General de Servicio Civil.
3. Procurar una cultura institucional orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas usuarias.
4. Promover el proceso de modernización de la Dirección General de Servicio Civil, mediante la generación de recomendaciones y propuestas orientadas hacia acciones de mejora de los servicios.

44.1.6 Estructura orgánica



Fuente: Organigrama DGSC 2018

44.1.7 Marco Filosófico

La Dirección General de Servicio Civil es rectora de la gestión de recursos humanos, en la relación entre el Estado costarricense y sus servidores, fundamentándose en la transparencia, equidad, excelencia y flexibilidad, promoviendo la efectividad de la Administración Pública.

44.1.8 Visión

La Dirección General de Servicio Civil será rectora del Empleo Público costarricense, con capacidad para integrar de manera flexible e innovadora los distintos regímenes de empleo, estableciendo un marco regulador congruente con los principios y valores de un sistema de méritos.

44.1.9 Política de Calidad

El equipo humano de la Dirección General de Servicio Civil, como órgano rector, asume el compromiso de brindar asesoría y servicios de gestión en recursos humanos a la ciudadanía, funcionarios e instituciones públicas; de manera ágil, oportuna, transparente y cálida, comprometidos con la mejora continua y la gobernabilidad democrática.

44.1.10Valores

Respeto, equidad, discrecionalidad, servicio, excelencia, solidaridad, cortesía. (DGSC 2018)

45 Proceso de un reclamo en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios

45.1.1 Plataforma de servicios

Es la unidad encargada de la recepción de documentos, solicitudes por parte de los docentes y administrativos, ingreso de los títulos académicos, cursos de capacitación o de participación, publicaciones y su respectivo aval ya sea para requisitos en su expediente personal o para el reconocimiento del incentivo de carrera profesional, del mismo modo es la unidad encargada de la recepción de las evaluaciones de desempeño emitidas por las regionales correspondientes.

Adjunto a lo anterior, plataforma de servicios se encarga de realizar el trámite de aperturas de expedientes personales, así como de carrera profesional, estudios y casos reiterativos de anualidades y carrera, además realiza la incorporación de los reclamos de los asociados a los gremios, esto con el fin de agilizar los reclamos o solicitudes emitidos en cada Sindicato. Seguidamente de la recepción de la documentación en general, proceden al traslado para el respaldo físico/digital.

Cabe mencionar que como parte de un proyecto de apoyo al cliente tanto interno como externo se desarrolló un programa para la desconcentración de la información, y la descentralización hacia las Regionales pertenecientes al Ministerio de Educación Pública, esto con el fin de evitar el traslado de personal de zonas alejadas hasta las oficinas centrales, y del mismo modo bajar las cargas de trabajo en la unidad de plataforma.

45.1.2 Gestión de Expedientes

Es la unidad encargada de recibir la documentación emitida por Plataforma de Servicios, así como toda la documentación física, para el resguardo de los documentos, en el expediente personal de cada funcionario. Es importante recalcar que esta unidad contiene un

archivo activo que corresponde a todas las solicitudes emitidas por los funcionarios que aún no se han resuelto y un archivo pasivo con las solicitudes de los funcionarios ya resueltas, asimismo contiene un archivo llamado inactivo en el cual se encuentran los expedientes y documentación de personas que ya no laboran para el Ministerio de Educación Pública, ya sea por despidos, renuncias, funcionarios pensionados o por fallecimiento.

Asimismo, facilita el acceso al expediente, registrando entradas y salidas, revisa que se encuentre completo, también se encargan de realizar préstamos y devoluciones de los expedientes que solicitan las demás unidades para realizar distintos estudios.

45.1.3 Control Judicial

Es el área encargada de llevar los controles de la recepción de la documentación judicial, que ingresa al departamento, para posteriormente ser clasificada ya sea en conciliación, sentencia, caso de la Defensoría de los Habitantes, casos de la Contraloría de Servicios, o bien, una consulta sobre causa judicial.

En caso de ser causa judicial esta debe ser trasladada a Control Documental para su posterior verificación. Si el funcionario, gremio u otro ente autorizado realiza consultas sobre alguna causa judicial se procede a revisar los sistemas y base de datos para la comprobación del estado actual, y con esto responder a las instancias correspondientes.

45.1.4 Control Documental

Es el archivo encargado de recibir las causas judiciales trasladadas por el área de Control Judicial, esto para que se lleve un mejor control interno. Posterior a este paso se solicita el expediente al archivo de reclamos y al expediente laboral, para poder gestionar los estudios solicitados. Luego de esto se verifica la realización de pagos anteriores para evitar

así errores en duplicidad de pagos por medio del Sistema Integrado de Gestión de Administración Financiera (SIGAF), para posteriormente ser asignado a analista.

45.1.5 Anualidades

El área de anualidades es la encargada de revisar, depurar (desechar información o documentos que no son relevantes para los estudios dentro del expediente), posteriormente se ordena y completa el expediente, se procede a realizar el estudio de anuales y el reconocimiento del tiempo laborado en otras instituciones (siempre y cuando el funcionario presente la solicitud de reconocimiento de las anualidades laboradas en otra institución con los requisitos correspondientes). Consecuente a ello, se realiza una revisión de los sistemas correspondientes para la ejecución del estudio, en caso de identificarse un debido proceso el cual se da por el pago de anualidades de más, se debe verificar las acciones de personal que generaron el error y se traslada la información al cuadro de inconsistencias, luego se remite a control documental para ejecutar el siguiente paso del proceso, para determinar por medio de una revisión si se asigna un estudio de carrera profesional.

En caso de que no exista un debido proceso el expediente con el estudio se remite para el trámite de acciones de personal, posterior a ello se envía a control documental para que quede registro del estudio realizado.

45.1.6 Carrera profesional

Se revisa y se asigna el estudio de carrera profesional, asimismo verificar si el caso corresponde a Título I o Título II, en el caso que corresponda a Título I se verifican las evaluaciones de desempeño y modificación de certificación, posterior a ello se procede a realizar el estudio, luego se emite una resolución de carrera profesional y se eleva para firma, en seguida se remite para tramite de acciones de personal y al Proyecto de Carrera, ya por

finalizado el estudio del caso se envía a control documental, se revisa en Sistema Integrado de Administración Financiera (SIGAF) y se asigna para calculo.

En los casos de Titulo II también se realiza el estudio en ello se determinan inconsistencias en certificaciones anules, en los casos que si existan esas inconsistencias se coordina con el responsable para las debidas correcciones, pero en los casos que no existan inconsistencias se emite una resolución de carrera profesional y se eleva para firma y asimismo se procede para el trámite de acciones de personal y a Proyecto de Carrera.

45.1.7 Proyecto de Carrera

Es el proyecto que recibe, consolida y almacena los estudios realizados después de haber tramitado las acciones de personal, luego depura y remite a la Dirección de Informática y Gestión (DIG), luego recibe y depura el archivo script que remite la DIG, posterior a ello se cargan los cambios por medio de un TXT (archivo informático) para la generación masiva, asimismo se realiza un muestreo de casos, para determinar que se hayan cargado bien, luego se traslada a la DIG para su respectiva carga, por último, se generan reportes de gastos.

45.1.8 Cálculo y Resolución / Notificaciones

En este paso luego de generar los reportes de los gastos, se procede a determinar si el caso es de anualidades o carrera profesional, si no pertenece a ninguno de los casos anteriores se procede a realizar el estudio correspondiente, luego se calculan los montos adecuados, posterior a ello se determinan si o no corresponde realizar una resolución, en el caso de que si corresponda el Analista redacta la resolución masiva o individual y traslada el expediente a Control Documental luego se tramita por Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos (SIGRH) o Integra2 según corresponda, si el caso fuera tramitado por Integra2, el Analista ingresa en el Modulo 57 y verifica los firmantes, se asigna consecutivo para finalizar

el caso en el Sistema de Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), y se remite a la coordinación, misma que lo asigna para revisión, luego un funcionario designado procede a revisarlo el cual determina errores, en caso de existir alguno se coordina con los analistas. Si no se detectan errores el revisor lo remite a coordinación. Si el monto de la resolución es menor a 30 millones de colones, la coordinación sube las resoluciones a la carpeta compartida a la Dirección de Asuntos Jurídicos (DAJ) mismo que recibe y revisa la resolución, en caso de que se determinen errores coordinan con resoluciones para las correcciones y luego DAJ recibe nuevamente la resolución, pero en los casos que no se detecten errores se avala, y se eleva el trámite para firma del Ministro y la Viceministra de Planificación y Coordinación Regional e informan a Resoluciones. Una vez firmado, la coordinación remite a revisión y solicita la confirmación de contenido presupuestario.

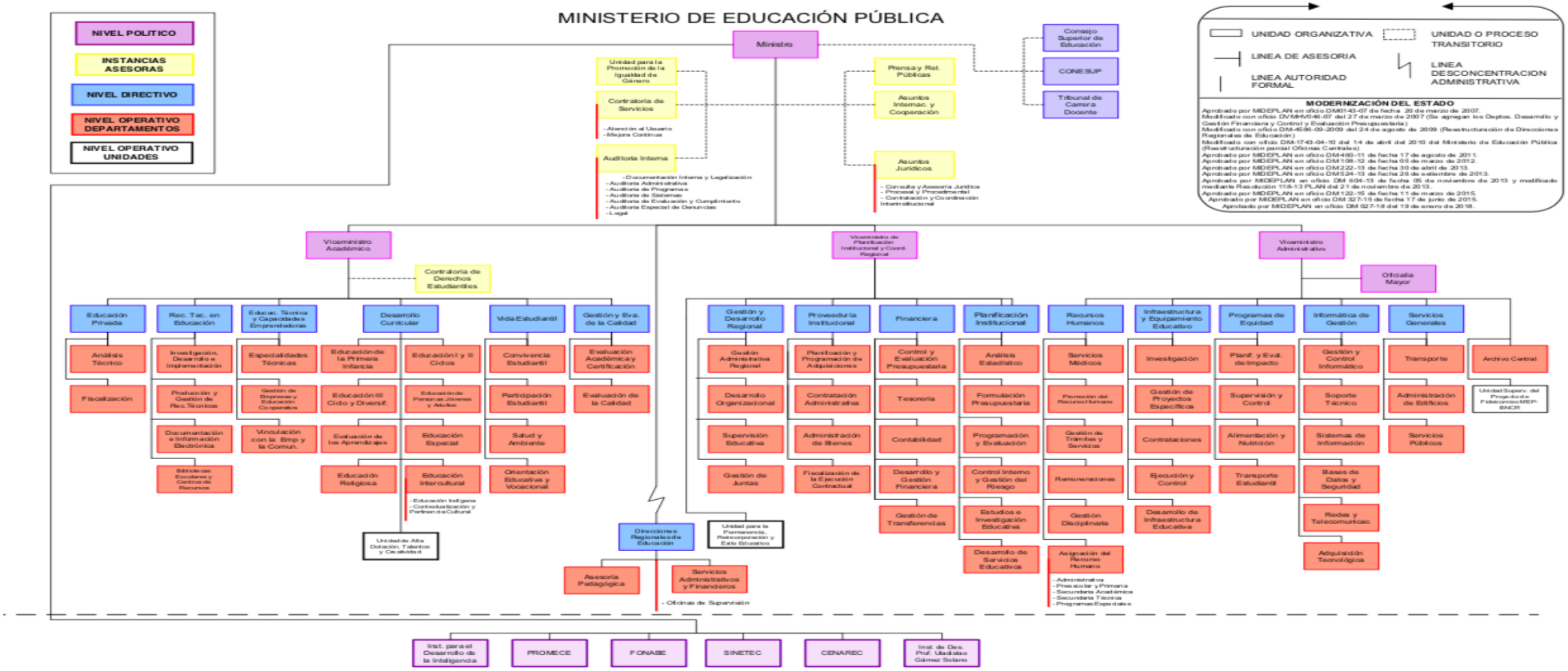
Caso contrario, de que el monto sea mayor a los 30 millones de colones la coordinación lo remite a Leyes y Decretos (L Y D), asimismo L y D determina si existen errores, de existir alguno, la coordinación gestiona la corrección con los responsables de la resolución y asimismo la coordinación lo remite a L y D, en el caso de que no existan errores una vez firmado, la coordinación remite a revisión y solicita confirmación de contenido presupuestario, luego de ello el funcionario designado revisa el caso, y se determina el monto requerido, luego se descarga el monto de la base de control y finalmente se establece el disponible se informa vía correo electrónico de la parte de control presupuestario, pero si después de revisar el caso logra detectar errores el revisor gestiona una resolución de Rectificación Error Material con Analistas, y si no detecta errores el revisor emite la certificación de resolución final depurada, después la coordinación verifica que cuente con

aval de control presupuestario y se remite el pago correspondiente. Es importante aclarar que los casos se pueden pagar por integra2 o por SIGAF.

Si el pago se realizara por medio del sistema Integra2, la coordinación carga los montos en un documento de Excel llamado “control presupuestario”, se crea un oficio que traslada a carga y pagos, pero si el pago se gestiona por medio del sistema de SIGAF la coordinación crea un oficio que remite al Departamento de Contabilidad, mismo que la coordinación verifica en SIGAF pago de resolución y por último la coordinación informa a Notificaciones que comunique al interesado, DAJ, Procuraduría General de la Republica (PGR), Juzgados, Tribunales, Gremios entre otros y para finalizar se realiza un escaneo y resguardo digital de notificación.

En los casos que el calculista no realice la resolución, el analista redacta una resolución masiva o individual y traslada expediente a control documental y así sucesivamente los pasos ya anteriormente mencionado.

45.1.9 Organigrama



Autor: Ministerio de Educación Pública, 2018.

Herramientas para Evaluación

Como parte del proceso de acompañamiento a la institución, el grupo investigador a elaborado distintas herramientas con el fin de alcanzar evaluaciones eficientes, que le permitan a la jefatura inmediata, el determinar si los (as) funcionarios (as) se encuentran en un nivel adecuado para realizar teletrabajo, si tienen la capacitación mínima necesaria, obtener evidencias del desempeño de los funcionarios, entre otros aspectos que son de vital importancia para lograr realizar una selección de personal adecuada. Asimismo estas herramientas permitirán a la jefatura poder mejorar el proceso de capacitación y evaluación, de manera constante y permanente ya que se tendrá información veraz y de fácil acceso, sin embargo es de suma importancia mencionar que dichas herramientas deben ser aplicadas de manera responsable y objetiva, ya que al utilizarlo de manera inadecuada provocaría una distorsión de la realidad.

Una vez realizada la aplicación de las herramientas por la jefatura inmediata deberá de realizarse un proceso de realimentación a los funcionarios, esto con el fin de darles la oportunidad a los evaluados de conocer sus calificaciones, y campos en los que debe mejorar.

De la misma forma se considera de significativa importancia actualizar el expediente de cada uno de los funcionarios, con todas las evaluaciones que se les realice por tanto que deberá existir un compromiso de mejora continua por parte de los funcionarios y en caso de no acatarse las directrices se podrían aplicar inclusive un despido laboral.

46 Evaluación para selección de personal apto para Teletrabajo

A continuación se muestra la primera herramienta, la cual trata de una evaluación para la selección de personal apto para realizar teletrabajo, esta herramienta se sugiere realizar de manera semestral, esto con el fin de mantener un proceso de evaluación continuo.

Cuadro 15 Evaluación para selección de personal.

Ministerio de Educación Pública, Área de Anualidades y Carrera					
Evaluación para selección de personal apto para teletrabajar.					
Periodo de Evaluación:					
Nombre del funcionario evaluado:					
Área de trabajo a la que pertenece:					
Tiempo laborado en la empresa:					
Responsable de la evaluación:					
A continuación se presenta una serie de preguntas con el fin de evaluar si una persona es apta o no para teletrabajar. Consiste en 5 interrogantes las cuales deberán ser contestadas de manera clara y concisa					
1. ¿Cuenta con equipo requerido para teletrabajar?					
SI	**NO**				
Justifique su respuesta					
2. ¿Cuenta con espacio acondicionado para teletrabajar?					
SI	**NO**				
Justifique su respuesta					
Criterios de Evaluación	0%	25%	50%	75%	100%
3. ¿Cantidad de casos resueltos satisfactoriamente por el funcionario a la semana (5 días teletrabajados)?					
0 a 8 casos: 0%					
9 a 17 casos: 25%					
18 a 26 casos: 50%					
27 a 35 casos: 75%					
36 a 40 casos: 100%					
4. ¿Cantidad de casos devueltos por semana (5 días) por errores del funcionario?					
0 a 8 casos: 0%					
9 a 17 casos: 25%					

18 a 26 casos: 50%					
27 a 35 casos: 75%					
36 a 40 casos: 100%					
5. Cantidad de horas de capacitación recibida					
1 hora: 0%					
3 a 6 horas: 25%					
7 a 10 horas: 50%					
11 a 16 horas: 75%					
Más de 20 horas: 100%					
6. Ultima nota obtenida en la evaluación del desempeño					
TOTAL DE PUNTAJE OBTENIDO:					
Observaciones finales y realimentación para el funcionario:					

47 Control de Seguimiento

La siguiente herramienta es creada con el fin de lograr un registro oportuno y continúo sobre la primera evaluación, determinando de esta forma si la persona seleccionada logra mantener el nivel de producción asignado de manera efectiva. Y con esto lograr medir la productividad del teletrabajo en el área.

Cuadro 16 Control de seguimiento para funcionarios.

Ministerio de Educación Pública, Área de Anualidades y Carrera		
Control de seguimiento trimestral para funcionarios teletrabajadores.		
Nombre funcionario evaluado:		
Área de trabajo a la que pertenece:		
Responsable de la evaluación:		
Marque sí o no según corresponda y justifique su respuesta		
Criterios	**SI**	**NO**
1. ¿Cumple los horarios establecidos?		
Justifique su respuesta		
2. ¿Mejora su rendimiento en casos erróneos en comparación a su evaluación anterior?		
Justifique su respuesta		
3. ¿Da una pronta respuesta alguna solicitud referente a las necesidades del Área?		
Justifique su respuesta		
4. ¿Utiliza todos los medios de comunicación de la Institución, teléfono, Skype empresarial, chat interno, entre otros?		
Justifique su respuesta		
5. ¿Justifica con argumentos válidos cuando no logra terminar con la producción asignada?		
Justifique su respuesta		
6. ¿Acata la realimentación suministrada por la Jefatura de una manera positiva?		
Justifique su respuesta		
<u>Evaluación Final</u>	0 a 3 ***NO***: Quitar de lista de funcionarios teletrabajables hasta que sea optimo según resultados de nueva evaluación	
	4 a 6 ***SÍ:*** Apto para seguir teletrabajando	
Observaciones Finales		

Conclusiones

La propuesta realizada, se enfocó en la mejora del actual programa de teletrabajo del Ministerio de Educación Pública, en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios en la Unidad de Gestión de Reclamos en el Área de Anualidades y Carrera Profesional esto a través de la implementación de herramientas.

Como consecuencia de lo analizado es de suma importancia para el Área de Anualidades y Carrera la implementación del instrumento “Evaluación para la selección de personal” esto con el fin de determinar los funcionarios idóneos para realizar un teletrabajo eficientemente con el propósito de realizar la producción asignada con un índice de error del 0%.

De igual forma el segundo instrumento propuesto velará por el cumplimiento efectivo sobre las metas establecidas, esto a través de evaluaciones constantes, lo que permitirá detectar a tiempo las posibles deficiencias por parte de algún funcionario y con esto corregirlo prontamente.

Finalmente se considera oportuno la creación de nuevas directrices, reglamentos o reformas que colaboren a la regulación de esta modalidad, por parte de la Dirección General del Servicio Civil, el cual es el ente regulador encargado para la gestión de los recursos humanos que prestan servicios a las Instituciones del Gobierno Central.