

Modelo de Gestión para el Teletrabajo en la Administración Pública Chilena:
recomendaciones según la experiencia de los(as) funcionarios(as) públicos(as) en
pandemia

Management Model for Telework in the Public Chilean Administration: recommendations
according to the experience of public officials in pandemic

Alex Castillo Novales

Administrador Público, UCH.

Magíster en Gobierno y Gerencia Pública, UCH.

Facultad de Gobierno UCH, alex.castillo@uchile.cl

RESUMEN

El presente artículo aborda la experiencia de los y las funcionarias públicas con el teletrabajo en pandemia como base para proponer un Modelo de Gestión y matriz que oriente a las instituciones públicas en materia de teletrabajo, para convertirlas en organizaciones públicas resilientes que logren cumplir metalingüísticamente con el concepto de teletrabajo mediante la generación de valor público.

Palabras clave: teletrabajo, pandemia, funcionarios(as), administración pública, crisis sanitaria

ABSTRACT

This article addresses the experience of public officials with telework in pandemic as a basis for proposing a Management Model and matrix that guides public institutions in the field of telework, being able to turn them into resilient organizations that manage to metalinguistically comply with the concept of telework through the generation of public value.

Keywords: teleworking, pandemic, public official, public administration, health crisis



1. Introducción.

El efecto de la pandemia por el virus SAR-COVID-19 deja en evidencia la fragilidad de los sistemas complejos e interconectados de la sociedad actual (David Wyld., 2022). Causando un caos que se traduce en grandes impactos y cambios sociales, logrando un punto de inflexión en la forma en que vivimos y nos relacionamos, por lo cual, el COVID-19 es el escenario menos esperado para el mayor experimento de teletrabajo en la historia¹.

A diferencia de los trabajos prácticos y tangibles, muchas áreas de trabajo fueron reconocidas como aptas para el teletrabajo, lo que significó un desafío sin precedentes para las autoridades y quienes lideran las organizaciones, como parte de una problemática para gestionar el empleo a distancia según una escala de cambios masivos.

Debiendo equilibrar las necesidades operativas con los protocolos de distanciamiento social y efectos de la pandemia, configurando una nueva realidad en la gestión productiva (David C. Wyld, 2022).

El hecho de adoptar esta medida puede considerarse como una determinante de las consecuencias económicas tras el distanciamiento social, ya que, el teletrabajo en condiciones de crisis tiene consecuencias que no son comparables con otros momentos.

Por ejemplo, para los padres y cuidadores que trabajan, el cierre de escuelas y otros centros de atención, han hecho que teletrabajar sea un desafío aún mayor; puesto que es obligatorio, en lugar de voluntario y, a tiempo completo, en lugar de a tiempo parcial u ocasional (Políticas Públicas UC, 2021).

Con la llegada del COVID-19, surge el teletrabajo como una opción para mantener la productividad en medio de las restricciones de aforo y distanciamiento social. No obstante, ante el imprevisto de la pandemia y la dificultad de implementar un sistema de trabajo en el corto plazo, surge una problemática respecto a la normativa de este sistema laboral.

En abril del 2020 se promulgó la Ley N°21.220, modificando el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia, definiéndolo como todo aquel trabajo que se realiza, total o parcialmente, desde el domicilio del empleado o cualquier otro lugar distinto de las instalaciones de la empresa (Políticas Públicas UC, 2021), siempre y cuando

¹ El presente artículo se basa en las indagaciones realizadas por el trabajo para optar al grado de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública del autor de este escrito.

los servicios sean prestados o reportados mediante el uso de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones. Cabe destacar que esta normativa atañe al sector privado, siendo solo aplicable para él.

La normativa N°21.220 propone (Policy Brief, 2021):

- A. La equiparación de los derechos individuales entre el trabajo presencial y Teletrabajo.
- B. La obligación del empleador de financiar los costes asociados a la prestación de servicios cuando este sea realizado desde el domicilio del teletrabajador u otro sitio determinado. La ley obliga al empleador a informar a su teletrabajador(a) de la existencia de sindicatos en la empresa o de su constitución.
- C. Se crea un registro de contratados bajo esta modalidad que estará a cargo de la Dirección del Trabajo.

El 08 de abril del 2020 se publicó el dictamen ORD. N°1389/7, el cual destaca que al iniciarse la relación laboral o con posterioridad, podrán acordarse la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, la que se sujetara a las reglas del Capítulo IX, del Título 11 del Libro I del Código del Trabajo. Cabe destacar que los acuerdos contraídos en base a esta normativa no podrán menoscabar los derechos contenidos en el Código del Trabajo (Dirección del Trabajo, 2020).

Otra regulación para considerar en el marco de la pandemia corresponde al “Dictamen 3.610 de la Contraloría General de la República” (Contraloría General de la República, 2020) el cual versa sobre las medidas de gestión que pueden adoptar los órganos de la Administración del Estado a propósito del brote del virus SAR-COVID-19 (Soto et al., 2021). Descentralizando las gestiones y entregando facultades a cada jefe superior de servicio sobre el Teletrabajo.

A la fecha no hay iniciativas para regular el Teletrabajo mediante una ley única en el sector público. Siendo el dictamen 3.610 de la Contraloría la única normativa que rige a la administración pública en esta materia, subsanando diferencias entre el Ejecutivo y Dirección Nacional del Servicio Civil (Policy Brief, 2021).

El dictamen destaca que “mientras dure la situación de excepción”: Los jefes superiores de los órganos de la Administración del Estado se encuentran facultados para disponer que los servidores

públicos, independiente de la naturaleza de su vínculo jurídico, cumplan sus funciones mediante trabajo remoto desde sus domicilios u otros lugares” (Contraloría General de la República, 2020).

Se podrán establecer “programas especiales de trabajo que permitan el ejercicio del control jerárquico”. Fijando “horarios de ingreso y salida diferidos, con el objeto de evitar aglomeración de personas en la utilización del transporte público. Se deberá explicar la modalidad que se adopte, mediante un acto administrativo fundado” (Contraloría General de la República, 2020).

De esta forma, las líneas precedentes dan cuenta de que el teletrabajo en su totalidad surgió como una respuesta a la crisis sanitaria y no como una innovación, sino más bien como una necesidad ante la incertidumbre del Estado de Emergencia. No se trató de teletrabajo como un sistema integro, sino de una respuesta intempestiva desde la Administración Pública nacional ante la incertidumbre por la pandemia y crisis sanitaria, siendo este el objeto de estudio de este escrito.

El presente artículo se propone indagar en la capacidad de respuesta de la Administración Pública chilena, más allá de lo normativo ante la pandemia y crisis sanitaria. Generando una propuesta de Modelo de Gestión para el teletrabajo en el sector público nacional, haciendo resilientes a las instituciones y determinando los factores y/o mecanismos que facilitan el éxito en la formulación, diseño e implementación de esta modalidad.

Se procede con el desarrollo de este texto exponiendo una idea general sobre qué es el “Teletrabajo” y como el concepto ha sido desarrollado en el sector público chileno. Sentando las bases de su estudio y análisis, para luego contextualizar estos antecedentes con los hallazgos recogidos a la hora de conocer la experiencia de funcionarios y funcionarias públicas con el Teletrabajo en pandemia.

2. ¿Qué es el teletrabajo?

Según el desarrollo del concepto se puede hablar de trabajo a distancia como también de teletrabajo, pero ¿De qué se está hablando específicamente? ¿Qué es el teletrabajo? ¿Existe este sistema en el sector público chileno?

Para el Banco Interamericano de Desarrollo, el teletrabajo es entendiendo como un *“concepto en constante movimiento”* (Laura Ripani, 2020), pues, no es una idea nueva y ya presenta ciertos antecedentes sin dejar de ser evolutivo.

El organismo comenta que hace algunos años se hablaba de “oficina en el hogar” como producto del acceso a redes de internet y computadoras disponibles en el hogar, evolucionando para convertirse en la idea de “oficina móvil” con motivo del avance tecnológico, en donde diferentes dispositivos móviles pueden cumplir con labores de una computadora en cualquier lugar con acceso a internet, sin tener la necesidad de una red fija.

De acuerdo con la idea de “oficina móvil” y el rol de los dispositivos inteligentes como teléfonos celulares, laptops y tablet se evoluciona para hablar de una “oficina virtual” como extensión de las anteriores, adquiriendo una nueva dimensión en el uso de la denominada nube de datos, un espacio de almacenamiento de información en línea (Messesger y Gschwind, 2016).

Según el sistema internacional y la Unión Europea (Unión Europea, 2005), se destacan aspectos claves del teletrabajo, tales como:

- A. Carácter voluntario del Teletrabajo
- B. Condiciones de empleo
- C. Protección de datos
- D. Equipo
- E. Salud y seguridad
- F. Organización del trabajo
- G. Formación de teletrabajadores
- H. Derechos colectivos de los teletrabajadores

Por lo cual, en base a las líneas anteriores, se puede entender el Teletrabajo como una estructura laboral de

“ejecución de las actividades, remuneradas o de presentación de servicios a terceros de forma regular, mediante el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación, en adelante TIC, sirviendo

como un puente entre el trabajador y la organización; sin la presencia en dependencias institucionales?

(Cifuentes-Leiton y Londoño-Cardozo, 2020)

Del mismo modo, para delimitar la noción de teletrabajo, es necesario dejar en claro que **NO** es el teletrabajo (Soto et al., 2021):

A. Trabajo desde casa **NO** es Teletrabajo:

Puede tratarse de una forma de teletrabajo, pero este último se desarrolla desde diferentes ubicaciones, siendo el hogar/casa solo una de ellas. Además, el trabajo desde casa puede ser ocasional y no regular como es el teletrabajo (Soto et al., 2021).

B. Trabajo remoto de emergencia **NO** es Teletrabajo:

El trabajo a distancia o remoto de emergencia tiene un carácter excepcional y es una respuesta frente a una situación inesperada y emergente (pandemia COVID-19). Su desarrollo no necesariamente contempla el acuerdo y las condiciones físicas o tecnológicas para la realización del trabajo (Soto et al., 2021).

3. Teletrabajo en la Administración Pública chilena: antecedentes de una medida sanitaria ante la pandemia

El teletrabajo ha tenido en Chile por lo menos 20 años de desarrollo desde su primer atisbo, como expresión de innovación y modernización estatal en el sector público. No obstante, en los últimos años el concepto ha resurgido como un nuevo paradigma laboral que redefine la forma de producir y de relacionarnos en el mercado y sector público.

El teletrabajo tiene su primer antecedente en Chile en el año 2001, con la Ley 19.579, la cual lo incorpora como un caso de excepción a la duración máxima de la jornada laboral de 45 horas semanales según el Código del Trabajo.

El año 2010 se presentó el proyecto de ley “El Contrato Especial de Trabajo a Distancia” en el Congreso Nacional, con el objetivo de formalizar las relaciones laborales a distancia, evitando la precariedad de este tipo de sistema en términos de protección social y compatibilidad de esferas de la vida privada y laboral, el cual, no llegó a buen puerto.

Durante el año 2015, Chile se adjudicó un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), bajo la idea de consagrar una mayor calidad y oportunidad en su respuesta a la ciudadanía respecto a materias de seguridad social, esto mediante una eventual modernización de los procesos de gestión con el uso de tecnologías de información y comunicaciones. Dando lugar a un espacio de innovación que reconfigura la gestión del Estado en función de una mayor flexibilidad y modernización pública-estatal.

Antes del año 2020, el sector público contaba con experiencias puntuales sobre teletrabajo en instituciones como el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual INAPI y la Subsecretaría de Seguridad Social SUSESO. Sentando un precedente al incurrir en la elaboración de un plan de diseño e implementación sobre teletrabajo para un grupo focalizado de funcionarios y funcionarias, quienes pueden acceder a una mayor flexibilidad laboral en base a leyes que facultan a sus directivos para proceder con planes piloto.

Experiencias como la del INAPI y SUSESO inician una redefinición de la episteme laboral en Chile, resultando una expansión de esta modalidad laboral al 35% de la dotación dentro del INAPI al 2018 (Centro de Sistemas Públicos, 2018).

Específicamente, mediante el Artículo 43 de la ley N°20.971, se facultó hasta el año 2019 al Director del INAPI para:

- A. “Eximir del control horario” de la jornada de trabajo hasta el 10% de la dotación de personal.
- B. Regular esta modalidad mediante una resolución administrativa en cuanto a:
 - Selección de los voluntarios para ejercer esta nueva modalidad.
 - Modos de asignación de tareas.
 - Modos de rendición de cuenta sobre protocolos de seguridad.
 - Medidas de control jerárquico.

Cabe destacar que dicha regulación corresponde a una resolución administrativa de menor rango que la ley del Estatuto Administrativo N°18.834, por lo cual, debe allegarse a esta última, incurriendo en adaptaciones prácticas sin contradecir la norma.

Para la SUSESO y otras instituciones, se aplica el cuerpo legal N°20.971 con plazo hasta el 2022 (Soto et. Al, 2021)

Un hito especial en la revisión de antecedentes de la SUSESO, corresponde a las regulaciones sanitarias y de higiene diagnosticadas por los autores del Manual para el Teletrabajo en el Estado de Chile, mencionando que de acuerdo con la Ley N°16.744, hay regulaciones que se aplican a la modalidad de teletrabajo, tales como “Accidentes de Trabajo y Enfermedades profesionales” (Ley 16.744,2022).

Sin embargo, los planes piloto tienen una vigencia entre 2018 y 2022 se ven interrumpidos en el año 2020 con la llega de la pandemia por el virus SAR-COVID-19 y respectiva crisis sanitaria, sentando estragos en la sociedad y exponiendo la fragilidad de nuestro sistema complejo e interconectado.

Ante esto, las autoridades nacionales facultan de forma extraordinaria a los directivos de cada servicio e institución pública para que puedan liberar del control horario a sus funcionarios y funcionarias durante la vigencia del Estado de Emergencia (Políticas Públicas UC, 2021), pudiendo así, llevar a cabo sus labores de forma remota como una consecuencia de las medidas de distanciamiento social y confinamiento para evitar la propagación del virus SAR-COVID-19 en consideración de la crisis sanitaria.

De esta forma, surge el mayor experimento de teletrabajo en la historia de la humanidad, debiendo implementar planes de contingencia sobre la materia en cada institución, algunas de las cuales ya contaban con alguna idea o experiencia sobre el teletrabajo, pero el desafío estuvo en armonizar aquel plan piloto focalizado a toda una institución, es decir, en tiempo récord y sin mayores indicaciones normativas, los equipos de gestión institucionales debieron allegar a 2000 funcionarios a un plan piloto que estaba diseñado e implementado para 100 funcionarios y funcionarias.

4. Praxis del teletrabajo: principales hallazgos en la experiencia de funcionarios y funcionarias públicas con el teletrabajo en pandemia

Se realizó un levantamiento de información conversando con funcionarios (as) públicos (as), pudiendo efectuar entrevistas que permiten reconocer la praxis efectiva del teletrabajo en pandemia. En específico, se revisó una muestra de 16 funcionarios de la administración pública, en donde 6 eran

jefaturas intermedias y otros 10 ejercen funciones como analistas de diferentes instituciones de la Región Metropolitana. Pudiendo identificar tópicos de análisis en su experiencia con el teletrabajo en pandemia, en base a lo cual, se propone un Modelo de Gestión para el teletrabajo en el sector público.

4.1 Experiencia con el Teletrabajo en pandemia:

Los y las informantes destacan que su experiencia con el teletrabajo surge como una respuesta intempestiva ante la crisis sanitaria y no como parte de un plan de innovación institucional, sino como una respuesta a la pandemia y sus efectos.

En caso de planes piloto ya existentes, los y las informantes comentan que el desafío estuvo en armonizar ese plan a toda una institución, dejando atrás un diseño para un grupo focalizado.

Ahora bien, los y las informantes evalúan la respuesta de su institución ante la pandemia con notas entre 2, 3 y 4 con el mismo número de frecuencias y 3 personas evalúan este punto con nota 5. Siendo 1 muy malo y 5 muy bueno, es decir, se puede reconocer una evaluación intermedia con una baja tendencia positiva sobre los esfuerzos institucionales para adaptar la gestión y servicios ante el teletrabajo.

Un tema importante y que se escapa del espacio de decisión de la institución eran las circunstancias personales y condiciones de infraestructura de cada individuo, sumado al contexto de pandemia y crisis sanitaria y como esto genera sesgos en la experiencia de los y las funcionarias públicas.

Destacando que no es teletrabajo real, sino una medida de contención ante los efectos de la pandemia, la cual en muchos casos genera insularidad laboral para quienes ven al trabajo como un medio de socialización, además de que la pandemia dejó expuestas las brechas en el acceso a la conectividad e infraestructura en el hogar.

9 de los informantes comentan según su experiencia que las métricas de desempeño profesional no fueron armonizadas de acuerdo con el teletrabajo y crisis sanitaria. Mientras que 7 destacan que su institución si armonizo las métricas de desempeño de acuerdo con el contexto de emergencia sanitaria.

4.2 Conciliación de la privada-familiar y laboral:

Se destaca que el teletrabajo generaba complicaciones entre la vida privada y laboral en el contexto de la pandemia, debido a que no se podía contar con ayuda doméstica como medida para prevenir contagios y en el caso de quienes tienen hijos menores de edad y etapa infantil es muy complejo teletrabajar.

Llama la atención como este aspecto está relacionado con los medios y recursos de quienes teletrabajan, ya que, algunos informantes mencionan que su experiencia con el teletrabajo en pandemia fue excelente al contar con las condiciones económicas para tener a su disposición los medios materiales, tecnológicos y conectividad adecuada, además de la posibilidad de compartir con sus hijos a tiempo completo. Colaborando con su proceso de aprendizaje y espacio de recreación en la medida de lo posible.

En términos generales, según la experiencia comentada, se entiende que la pandemia es un factor clave cuando se habla de la conciliación vida privada/familiar y laboral. Sentando dificultades para el uso adecuado del espacio y relación con otros actores que conviven e inciden en el uso de herramientas, espacios e infraestructura, dejando expuestas desigualdades y falta de medios.

4.3 Recursos e infraestructura:

De acuerdo con los comentarios recibidos, los y las funcionarias mencionan que su experiencia con el teletrabajo fue parte de una respuesta intempestiva a la crisis sanitaria, la cual, deja entrever las desigualdades y circunstancias personales de quienes ejercen sus funciones a distancia.

Destacando que la infraestructura y recursos son un tema relevante en cuanto a los medios para realizar el teletrabajo, lo cual es muy personal y refleja la situación privada cada persona. Pese a que las instituciones dieron facilidades para que los y las funcionarias pudieran recibir en sus hogares las sillas ergonómicas y descansos para pies, codos y pantallas, facilitando el trabajo en medio de las condiciones personales de cada teletrabajador(a).

4.4 Estrategia institucional de bienestar en teletrabajo en el contexto de la pandemia:

Los y las funcionarias públicas comentan que las unidades y departamentos de bienestar facilitaban información sobre talleres o contenido de temáticas como manejo del tiempo, alimentación,

concientización sobre los roles de género en el hogar y sus cargas respectivas. No obstante, las y los funcionarios declaran no haber prestado atención a esta información, ya que, esto significaba restar tiempo a sus jornadas laborales.

4.5 Desempeño laboral:

Los y las funcionarios comentan que el revisar el desempeño profesional significó un desafío para las jefaturas, ya que, con el teletrabajo muchas de las labores se volvieron intangibles, por ende, la evaluación de desempeño se vuelve un “proceso ciego”, en donde puede haber espacio para la discrecionalidad en la evaluación. Comentando que, en lugar del desempeño, se evalúe la satisfacción con el trabajo realizado.

Además de existir mucha discrecionalidad dada la casuística al evaluar a los y las funcionarias, debido a que son las jefaturas próximas quienes deben allegar las pautas de evaluación que no fueron actualizadas según el contexto sanitario utilizando su criterio.

Ante esto, se entiende que es menester incluir nociones de ética como directriz institucional en la materia, junto con tener una normativa sobre teletrabajo en el sector público incluido en el estatuto administrativo, además de considerar nociones sobre como la flexibilidad contractual y pago por rendimientos y metas.

Lo anterior revela que, en términos generales, el sector público no considero el desempeño profesional como un tópico relevante en la elaboración de planes de contingencia ante la crisis sanitaria.

En la misma línea de componentes de planes de contingencia, 8 de los y las informantes comentan que recibieron orientaciones sobre bienestar en el hogar como medida institucional para resguardar la integridad y salud de los y las funcionarias.

4.6 Normativa aplicable:

Otro tópico importante de análisis en la experiencia de los y las funcionarias con el teletrabajo, es la falta de una legislación en la materia. Esta situación puede incurrir en problemas y vulneraciones de derechos, ya que, la implementación del teletrabajo queda a disposición de la jefatura institucional, generando zonas grises que no muestran empatía con las situaciones personales de cada teletrabajador(a), junto con facilitar la sobrecarga laboral y exponer a los y las funcionarias a la falta de protección y acción colectiva.

En términos generales, los y las informantes comentan que la pandemia, crisis sanitaria y confinamiento, generaron las circunstancias para implementar el teletrabajo como una medida para mitigar los efectos del distanciamiento social.

Siendo un experimento que estuvo sujeto a los recursos, competencias y habilidades particulares de cada teletrabajador(a), lo cual exacerba las diferencias y brechas socioeconómicas que condicionan el acceso a conectividad e infraestructura. Surgiendo experiencias totalmente diametrales entre algunos(as) teletrabajadores(as), sumado al uso de espacio y conciliación con la vida privada y dinámicas de convivencia como los roles de género en el hogar que, en algunos casos, pueden ser fuente de situaciones de violencia.

Conclusiones y recomendaciones generales.

De acuerdo con las líneas precedentes y en específico con la idea de que el trabajo remoto de emergencia no es Teletrabajo, se puede reflexionar que durante la pandemia en Chile y en su administración pública, no existió el teletrabajo como un sistema de trabajo voluntario, gradual, coordinado y con enfoque de género como sugiere la experiencia nacional y expertos.

El hecho de adoptar el teletrabajo como una modalidad laboral en medio de la crisis sanitaria, es entendido como un trabajo a la distancia forzado, el cual funciona como una medida de contención ante los contagios por el virus SAR-COVID-19.

Siendo una medida sanitaria propia de los planes, programas y políticas que proveen el distanciamiento social.

Además, de acuerdo con el trabajo de campo, se entiende que la pandemia y en específico el confinamiento, sientan estragos en la experiencia de los y las funcionarias con el teletrabajo, ya que, este contexto genera daños en las percepciones respecto el teletrabajo como sistema laboral remoto, que permite el cumplimiento de metas y cuya adscripción es voluntaria.

Un factor importante y matriz de riesgos y vulneraciones, es el hecho de que, a la fecha no hay iniciativas para regular el Teletrabajo en el sector público. Solo se cuenta con el dictamen ORN. N°3.610 de la Contraloría General de la República.

Este cuerpo normativo comenta que los jefes superiores de cada servicio se encuentran facultados para disponer que los y las funcionarias puedan realizar su trabajo de forma remota en su domicilio u otros lugares; lo cual, según el desarrollo conceptual, no es teletrabajo.

Ahora bien, según las experiencias nacionales mencionadas, solo en el caso de la SUSESO se destaca la perspectiva de género como un lineamiento del teletrabajo, lo cual, en el caso de la crisis sanitaria no fue considerado.

La relevancia de este tema en el teletrabajo surte efectos como mecanismo para el aumento en la eficiencia organizacional y su defensa como facilitador de la conciliación entre la vida familiar/personal y laboral. Aun cuando, los entes públicos en su mayoría no han considerado este tópico.

Para prevenir este tipo de situaciones el teletrabajo debe contar con una regulación legal adecuada, nivelando las condiciones e integridad de quienes efectúan este tipo de modalidad. Es menester que la legislación no sea contradictoria a la lógica de las instituciones, resguardando su correcta integración (Centro de Sistemas Públicos, 2018). El cuerpo legal debe considerar los valores, principios y lógicas de cada institución.

La experiencia de los funcionarios y funcionarias del sector público no tiene relación con las experiencias piloto de instituciones como el INAPI y SUSESO, partiendo de la base que el teletrabajo en pandemia no fue voluntario, si no una medida forzada por el confinamiento.

No cumplió con criterios de selección según la idoneidad de potenciales teletrabajadores, ni conto con un sistema de gestión integrado y validado sobre como las definiciones estratégicas de la institución facilitan la implementación del teletrabajo, si no que se procedió en adaptar la gestión institucional a una modalidad remota que no incluyo indicadores de desempeño laboral.

En un contexto ideal para el teletrabajo, sus integrantes participan en la elaboración del plan institucional sobre la materia. Formando un equipo, un grupo de actores que organizan, diseñan, implementan y evalúan el teletrabajo en la institución. Siendo una política interdisciplinaria y elaborada por medio de puntos críticos, en donde, gracias al pensamiento sistémico, la interacción entre los actores es la fuente de satisfacción de los objetivos generales y específicos definidos en las fases de diseño e implementación.

No obstante, durante la pandemia, las instituciones elaboraron planes de contingencia para implementar el teletrabajo de manera simultánea a la crisis sanitaria y como respuesta al confinamiento, es decir, no surgió el teletrabajo como una idea de innovación y modernización.

Un punto clave en los casos como INAPI y SUSESO, es la seguridad de la información, datos, normativa, capacitación y sociabilidad, factores que escasamente fueron incorporados en las adaptaciones de las instituciones al teletrabajo en pandemia, ya que, no hubo un levantamiento de los cargos con funciones teletrabajables, evaluación de riesgos psicosociales y se incurrió en una incorporación forzada de la firma digital/electrónica.

De esta forma, en la praxis de los servicios y entidades de la administración pública nacional, no existe aquel sistema ideal de teletrabajo como expresión de desarrollo y conectividad, menos aún en el contexto de una pandemia y crisis sanitaria.

Lo que Chile tiene son casos aislados de teletrabajo, como experiencias puntuales de planes institucionales de carácter piloto en la materia, lo cual, podría considerarse un jurel tipo salmón, con toda la buena intención concretar un sistema de teletrabajo, pero que no cumple con las condiciones metalingüísticas propias del concepto y su naturaleza; siendo maquillado como una medida desesperada en el marco de una crisis sanitaria y dificultades normativas que logran un jurel tipo salmón experimental.

La falta de una política nacional de teletrabajo en Chile revela la fuerte resistencia al cambio en el paradigma vigente, comentado por los y las informantes del trabajo de campo de esta investigación, quienes destacan la fuerte cultura presencial en sus instituciones. Sumado a la escasa iniciativa, apoyo y coordinación de los actores institucionales para articular propuestas que innoven en el sector público; así como también, la escasa infraestructura e inversión en la materia, salvo aquellas instituciones que ya contaban con planes piloto.

Del mismo modo, el trabajo de campo revela que pueden conocerse algunos tópicos fundamentales en la experiencia de los y las funcionarias públicas. En específico, los y las informantes, destacan que el teletrabajo deja expuestas las diferencias estructurales y brechas en el acceso a redes y recursos que facilitan el teletrabajo.

Temas como la evaluación de los y las funcionarias debe resolverse sobre la marcha, dejando espacio al criterio de cada jefe directo o supervisor sobre el desempeño y satisfacción con el trabajo de sus subalternos, que, con esta modalidad se vuelve intangible.

En base a esto, se identifica un problema de ética y confiabilidad en las evaluaciones de desempeño durante el periodo de pandemia. En este caso, es pertinente preguntarse como las jefaturas proceden con ética en las evaluaciones de desempeño y aplicación de criterios que respondan a la casuística de cada teletrabajador(a).

La consideración de la ética en esta investigación tiene como origen conocer la confiabilidad de las evaluaciones de desempeño como parte de la praxis del teletrabajo, es decir, se busca comprender como razonan las jefaturas a la hora de aplicar su criterio de acuerdo con la casuística en el proceso de evaluación, pudiendo comprender el marco de referencia para tomar decisiones.

En este caso, toman relevancia los principios y valores propios de cada institución. Quienes deciden son influenciados por la cultura organizacional y normativa aplicable (Cristian Pliscoff, 2009).

Se entiende que es la institución y su medio quienes brindan un marco ético para la toma de decisiones en este tipo de situaciones, sumado a la consideración de la jerarquía del servicio. Aun cuando, teorías mencionan que este escenario da lugar a situaciones de discrecionalidad y baja confiabilidad en la evaluación, puesto que está sujeta al criterio de quien evalúa.

Autores como Jermier (Cristian Pliscoff, 2009), comentan que pueden surgir privilegios y beneficios dentro de los actores involucrados, ejerciendo prácticas burocráticas para actuar en contra del bien común.

Para esto, se propone que las jefaturas próximas pueden evaluar el desempeño profesional en base a su razonamiento ético o moral al momento de enfrentarse a la casuística de las evaluaciones de trabajos intangibles.

Kohlberg presenta un modelo de razonamiento ético:

Fase	Nivel de razonamiento.
Preconvencional	Preocupación por la obediencia y el castigo. Preocupación por la cooperación y reciprocidad en un solo momento.
Convencional	Preocupación por relaciones durables con otros. Obediencia a las leyes y el deber.
Post convencional	Preocupación por los derechos individuales y respeto por principios universales aceptados.

Fuente: Cristian Pliscoff, 2009.

El comprender los niveles expuesto ayuda a visualizar la toma de decisiones de las jefaturas a la hora de tomar una decisión. En el cuadro anterior se parte desde la idea de evitar un castigo obedeciendo, avanzando en el proceder de la jefatura para resguardar el interés de cada parte, posteriormente, se considera la influencia en las decisiones y en conformidad con los parámetros legales, culminando con los principios y valores individuales que son universalmente aceptados.

Entendiendo el razonamiento de las jefaturas, se puede considerar la relevancia de la ética en la praxis pública. Lo que constituye un punto de análisis importante, ya que, permite estudiar los vacíos en la praxis efectiva del teletrabajo y como se adecua al contexto de cada institución; siendo un antecedente vital en las recomendaciones para un buen plan en la materia.

Lo anterior, requiere de una coordinación de los actores de poder en el teletrabajo, junto con una interacción y comunicación que facilite la innovación y superación de conflictos y brechas al interior del sector público, brindando un marco de acción que facilite la praxis efectiva de esta modalidad laboral en el país.

Ante esto, desde el mundo de la biología se presenta al pensamiento sistémico como la matriz estratégica que puede guiar una política nacional de teletrabajo, siendo consciente de los desafíos y planificación de un plan, programa o política, donde según el fallecido científico chileno Ph.D Humberto Maturana, el lenguaje es el articulador de las interacciones (Humberto Maturana, 1990).

Aplicado al teletrabajo, son las interacciones entre los actores institucionales los que rigen el éxito o falla de una política respectiva.

Es la comunicación en la coordinación de acciones consensuadas, la clave para crear valor público en este ámbito, por acciones consensuadas se entiende una estrategia, un plan, un ciclo de etapas coordinadas y definidas que cuentan con principios que guían las acciones a efectuar, además de dar respuesta a situaciones imprevistas que puedan modificar la implementación. Es así, como el teletrabajo es el desarrollo planificado del trabajo a distancia y supone el apoyo de la institución y el acuerdo de sus funcionarios.

4.7 Recomendaciones para una política de teletrabajo en la Administración Pública chilena

De esta forma, habiendo revisado aspectos generales sobre el teletrabajo y su desarrollo en Chile, junto con conocer la experiencia de los y las funcionarias públicas, se puede concluir que factores de éxito corresponden a una adecuada política de teletrabajo en el sector público chileno, a saber:

A. Consideración de aspectos normativos y legales en base a la ética para una favorable operatividad del teletrabajo, incluyendo a diferentes actores, siendo la política en la materia construida como un todo, un fenómeno o suceso público que involucra en su diseño e implementación a una serie de actores relevantes para cada decisión.

Hacer uso del pensamiento sistémico como matriz y hoja de ruta para subsanar las vulneraciones en materia de derecho. El riesgo de no contar con una normativa específica sobre Teletrabajo puede profundizar problemas previos y situaciones de desigualdades estructurales en las organizaciones.

Los académicos Tomás Soto, Pamela Martínez, Gloria Zavala y Francisca Gutiérrez (Soto et al, 2021) proponen recomendaciones que facilitan la mitigación de desafíos como propuesta de un nuevo marco de derechos para el teletrabajo:

- **Ámbito normativo:** Incorporar a los sindicatos en la materia como una opción que toma en cuenta las opiniones laborales a la hora de fortalecer la protección de los trabajadores en un sentido de pertenencia colectiva. Además, de considerar la vía de negociación colectiva como un

aspecto en la regulación, tales como, mecanismos de protección de datos, salud laboral, límites sobre el control y formas de organización y normas que aseguren una adecuada conciliación de la vida personal/privada con la vida laboral.

- Establecer límites claros sobre la protección de datos y su control. Respetando la privacidad de los y las teletrabajadores.

- Resguardar la salud laboral en términos físicos y psicosociales, estableciendo protocolos para identificar y prevenir fallas en el bienestar. Facilitando las condiciones necesarias para el trabajo y su organización.

Estableciendo responsabilidades y acciones para los empleadores, organizaciones, mutuales y trabajadores.

- Regulación sobre la extensión de la jornada laboral y previsión de estrés y patologías laborales. Se debe ampliar la protección al derecho a la desconexión laboral digital.

- Mejorar la implementación del teletrabajo por medio de una digitalización de los procesos internos, levantamiento de datos para el teletrabajo, compromiso institucional para que la nueva modalidad funcione correctamente y finalmente una adecuada infraestructura computacional y soporte de TIC.

B. El diseño e implementación del plan, debe ser un proceso participativo y gradual. Considerando herramientas y recursos de variada índole, desde los recursos tecnológicos y presupuestario, hasta la infraestructura y capacidades y manejo de TIC por parte de los y las funcionarias del sector público; creando un sistema de gestión integrado.

C. Disminuir la insularidad y aislamiento de los y las funcionarias, junto con resguardar la inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad, evitando aumentar brechas de acceso.

D. Se debe contar con un enfoque de género como lineamiento principal de la política nacional de teletrabajo en la administración pública chilena, pudiendo subsanar las fallas y carga histórica asociada al rol de la mujer en el hogar, además de integrar consideraciones sobre las realidades de género y disidencias sexuales, como instrumento para prevenir y erradicar la violencia hacia los y las integrantes de la comunidad LGBTIQ+.

E. Identificación precisa de las funciones teletrabajables y un adecuado sistema/proceso de medición de desempeño para el contexto del teletrabajo, por medio de directrices éticas que guían la toma de decisiones ante la casuística de cada teletrabajador(a), enmarcando el razonamiento ético de

las jefaturas próximas a la hora de evaluar según valores y principios compartidos que resguarden el bien común de acuerdo con el contexto de cada institución.

F. Conciliación de la vida familiar/laboral y respeto al derecho sobre la desconexión laboral digital. Para esto, se deben definir bandas horarias que permitan la realización de actividades de gestión, coordinación y operatividad, dejando espacio definidos para reuniones.

G. Preocupación del bienestar de los y las teletrabajadores por parte de la institución, facilitando información sobre pausas activas, alimentación y desconexión laboral. Sumado a la promoción y firma de convenios con instituciones de previsión y salud laboral.

H. Uso de las TIC y capacitaciones en la materia para cerrar la brecha digital. Pudiendo subsanar las diferencias de conocimiento tecnológico de diferentes grupos etarios y sociales y su efecto como brecha cognitiva.

I. Introducir el Teletrabajo en la administración pública como una herramienta para crear valor público por medio procesos y servicios eficiente y eficaces. Además de orientarlo como una herramienta para resolver problemas sobre el personal crítico, ausentismo laboral, falta de incentivos y doble presencia.

4.8. Propuesta de Modelo de Gestión para el Teletrabajo en el sector público chileno.

En base a las líneas precedentes, se presenta un Modelo de Gestión sobre Teletrabajo para la resiliencia de las organizaciones públicas ante los cambios, riesgos e incertidumbre.

De acuerdo con las experiencias recogidas, el teletrabajo debe ser diseñado e implementado en conformidad con principios rectores, tales como:

- A. Enfoque de género
- B. Flexibilidad
- C. Gradualidad.
- D. Articulación de actores: coordinación sistémica.

Los principios rectores deben ir armonizados con dimensiones de acción que categorizan la implementación del teletrabajo en las instituciones públicas, a saber:

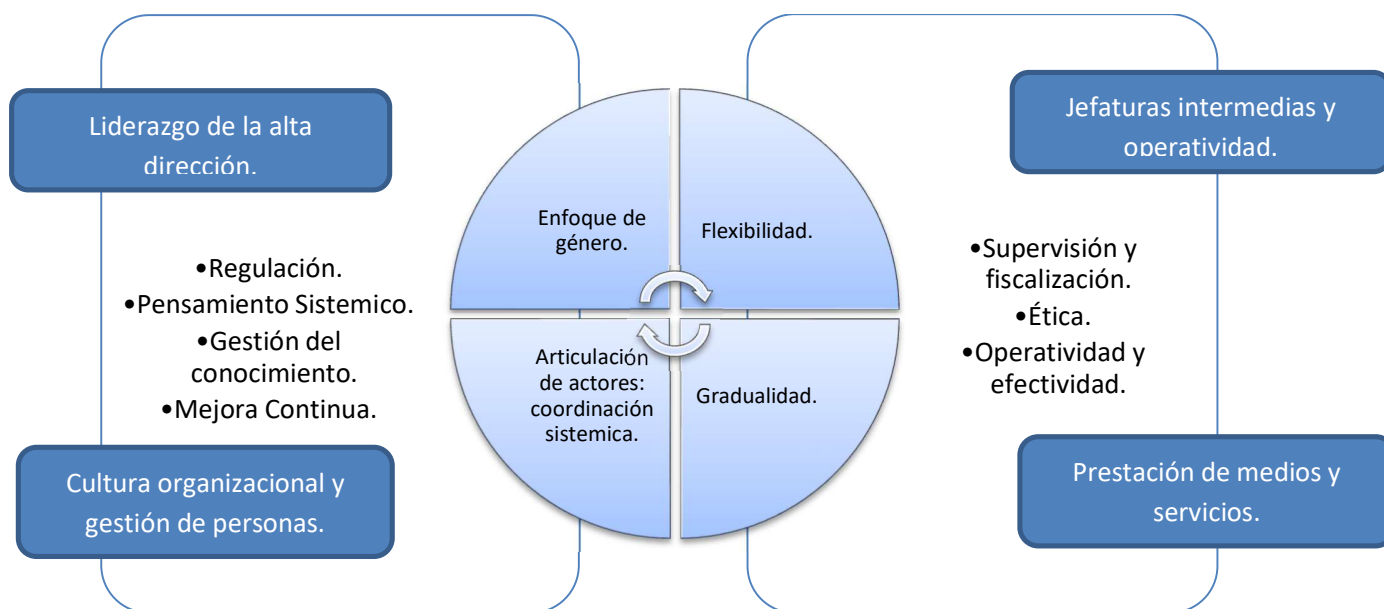
- A. Regulación.
- B. Supervisión y fiscalización.

- C. Ética.
- D. Pensamiento Sistémico.
- E. Mejora Continua.
- F. Operatividad y Efectividad.
- G. Gestión del Conocimiento.

Para hacer efectiva la armonización entre los principios rectores y dimensiones de acción, el teletrabajo debe estar pensado en las organizaciones públicas según pilares que sustentan su diseño e implementación:

- A. Liderazgo de la alta dirección pública.
- B. Jefaturas intermedias y operatividad.
- C. Cultura organizacional y gestión de personas.
- D. Prestación de medios y servicios.

Componentes del Modelo de Gestión sobre Teletrabajo para la adaptación de contexto en organizaciones públicas.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en las páginas siguientes de este escrito, se expone una matriz que sintetiza las recomendaciones y componentes del Modelo de Gestión sobre Teletrabajo, pudiendo conocer las acciones a implementar según los pilares del modelo, orientándolo de acuerdo con los principios señalados anteriormente, además de considerar los recursos y actores responsables de cada acción, es decir, es una matriz que representa el proceder para convertir a las organizaciones públicas en instituciones resilientes ante los cambios, riesgos e incertidumbre. Facilitando las directrices generales para responder ante la necesidad actual del teletrabajo en el sector público.

Matriz de Teletrabajo en organizaciones públicas: ¿Cómo hacer instituciones públicas resilientes?

Criterios transversales de un plan institucional para el teletrabajo.	Pilares estratégicos del diseño para un plan de teletrabajo.	Acciones efectivas para la implementación de un plan de teletrabajo.	Recursos asociados para un plan de teletrabajo.	Dimensiones de un plan para teletrabajo.	Actores
Enfoque de género Flexibilidad Gradualidad Articulación de actores: coordinación sistémica.	Liderazgo de la alta dirección.	Resguardo de los derechos laborales	Normativa aplicable: Código laboral, Estatuto Administrativo, Ley de teletrabajo en el sector público dictámenes Contraloría y resoluciones institucionales.	Regulación, Pensamiento Sistemático, supervisión y fiscalización, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivo, jefatura intermedia, Unidad/Depto. jurídico, Asociación de Funcionarios.
		Elaborar un reglamento o dictamen institucional para indicadores de medición de desempeño profesional en el contexto del teletrabajo. Generando condiciones que se	Capital humano, normativa aplicable.	Regulación, supervisión y fiscalización; Mejora Continua, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Control de Gestión, Unidad/Depto. Gestión de Personas, Asociación de Funcionarios.

		hagan cargo de las diferencias de desempeño del trabajo tradicional y teletrabajo.			
		Implementar un plan de seguridad, salud, higiene y bienestar laboral. Considerar ley N°16.744.	Capital humano, normativa aplicable, alianzas con otras instituciones	Mejora continua, Pensamiento sistémico.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. jurídico, Unidad/Depto. Bienestar, Asociación de Funcionarios.
		Flexibilizar el control horario o eximir de este.	Normativa aplicable: Código laboral, Estatuto Administrativo, Ley de teletrabajo en el sector público dictámenes Contraloría y resoluciones institucionales.	Operatividad y efectividad, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Control de Gestión, Unidad/Depto. Gestión de Personas.
		Competencia para plantear un plan de acciones con objetivos definiendo recursos y prioridades.	Capital humano, normativa aplicable.	Regulación, supervisión y fiscalización; Mejora Continua, ética, Pensamiento Sistémico.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Control de Gestión, Unidad/Depto. Gestión de

		Articulando un enfoque dinámico y holístico, que integre un diseño interdisciplinario y participativo en el plan de acciones.			Personas, Unidad/Depto. jurídico, Asociación de Funcionarios
		Transversalización de la perspectiva de género como lineamiento central para la toma de decisiones y armonización de la vida privada-laboral. Junto con inclusión del personal LGBTIQ+ y funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad para disminuir el ausentismo laboral e insularidad.	Capital humano, normativa aplicable, dotación presupuestaria,	Regulación, supervisión y fiscalización; Mejora Continua, Pensamiento Sistémico, Ética.	Todos los actores institucionales.
	Jefaturas intermedias y operatividad.	Liderazgos y supervisión.	Capital humano.	Operatividad y efectividad, Mejora Continua, Ética, y Pensamiento Sistémico	Directivos, Jefaturas Intermedias y Asociaciones de Funcionarios.

		Dar a conocer el periodo del plan y detalle de los hitos y su secuencia.	Capital humano	Regulación, supervisión y fiscalización; Mejora Continua, Pensamiento Sistémico.	Directivos, Jefaturas Intermedias y Asociaciones de Funcionarios.
		Resolución de conflictos y coordinación de equipos.	Capital humano, normativa aplicable, dotación presupuestaria.	Regulación, supervisión y fiscalización; Mejora Continua, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivos, Jefaturas Intermedias y Asociaciones de Funcionarios.
		Flexibilidad para la búsqueda y concentración de resultados.	Capital humano, normativa aplicable, dotación presupuestaria.	Operatividad y efectividad; Mejora Continua, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Control de Gestión, Unidad/Depto. Gestión de Personas, Asociación de Funcionarios.
		Periodo del plan y detalle de los hitos y su secuencia.	Capital humano, normativa aplicable, dotación presupuestaria.	Operatividad y efectividad; Mejora Continua, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Control de Gestión, Unidad/Depto. Gestión de

				Personas, Asociación de Funcionarios.	
		Comunicación efectiva, base de la coordinación e interacción de los actores.	Capital humano, normativa aplicable.	Operatividad y efectividad, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivos, Jefaturas Intermedias y Asociaciones de Funcionarios.
		Medidas de control jerárquico, coordinación y rendición de cuentas.	Capital humano, normativa aplicable, dotación presupuestaria.	Regulación, supervisión y fiscalización, Mejora Continua, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Control de Gestión, Unidad/Depto. Gestión de Personas, Asociación de Funcionarios.
		Identificación funciones y cargos aptos para el teletrabajo.	Capital humano, normativa aplicable.	Regulación, supervisión y fiscalización, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Gestión de Personas, Asociación de Funcionarios
		Idoneidad de los y las teletrabajadoras: Seleccionar voluntarios para un plan de teletrabajo	Capital humano, normativa aplicable.	Regulación, supervisión y fiscalización, Ética,	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Gestión de Personas,

		híbrido/total en la institución según criterios como desempeño profesional, conocimiento del cargo, manejo de tics.		Pensamiento Sistémico.	Asociación de Funcionarios
		Evaluación del desempeño profesional de acuerdo con las métricas de producción armonizadas con el teletrabajo; resguardar la Mejora Continua.	Capital humano, normativa aplicable.	Regulación, supervisión y fiscalización, Ética, Pensamiento Sistémico, Mejora Continua.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Gestión de Personas, Asociación de Funcionarios
	Cultura organizacional y gestión de personas.	Participación de funcionarios: Incluir a los funcionarios y funcionarias en el plan de una forma participativa como agentes de cambio que faciliten la adaptación de la estrategia.	Capital humano, normativa aplicable.	Operatividad y efectividad, Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivo, Jefatura, Unidad/Depto. Gestión de Personas, Asociación de Funcionarios
		Capacitación a todos los integrantes del	Infraestructura, Medios digitales,	Operatividad y efectividad, Mejora	Directivo, Jefatura,

Prestación de medios y servicios	plan en mínimos para la implementación: Seguridad de datos e información: digitalización de procesos y repositorio de datos.; Prevención de riesgos.; Derecho a la desconexión y salud ocupacional.	dotación presupuestaria, Capital Humano, Equipamiento	Continua, Ética, Pensamiento Sistémico.	Unidad/Depto. Gestión de Personas, Asociación de Funcionarios
	Firma electrónica como criterio básico.	Equipamiento y medios digitales	Operatividad y efectividad	Jefatura Intermedia, Unidad/Depto. Soporte e informática.
	Obligación del empleador de financiar los costes asociados a la prestación de servicios cuando este sea realizado desde el domicilio del teletrabajador u otro sitio determinado.	Dotación presupuestaria, Alianzas con otras instituciones.	Operatividad y efectividad. Ética, Pensamiento Sistémico.	Directivos, Unidad/Depto. jurídico.
	Sistema de información	Infraestructura, Medios digitales,	Gestión del Conocimiento,	Directivo, Jefatura

		integrado para la gestión, referido a definiciones estratégicas que dirigen el teletrabajo y su armonización con indicadores de desempeño.	dotación presupuestaria, Capital Humano, Equipamiento	Mejora continua, Pensamiento Sistémico.	Intermedia, Unidad/Depto. Soporte e informática.
		Unidad de soporte e informática como medida para la protección de datos y apoyo en el uso de plataformas informáticas.	Infraestructura, Medios digitales, dotación presupuestaria, Capital Humano, Equipamiento	Gestión del Conocimiento, Mejora Continua, Operatividad y efectividad, Pensamiento Sistémico.	Unidad/Depto. Soporte e informática.

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Centro de Sistemas Públicos. (2018). *Serie Sistemas Públicos N°16*. CSP, ISSN 2452-4514.
- Cifuentes-Leiton, D.M. & Londoño-Cardozo, J. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *Aibi Revista Investigación Adm. Ing.*, 8(1), 12-20. <https://doi.org/10.15649/2346030X.749>
- Dictamen N°3.610 de 2020. Sobre medidas de gestión que pueden adoptar los órganos de la Administración del Estado a propósito del brote de COVID-19. 17 de marzo 2020. Santiago: Contraloría General de la República.
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Dirección del Trabajo. (2020). Trabajo a distancia y Teletrabajo (sitio web). Obtenido de <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w-3propertyvalue-179028.html#collapse02>
- Ley 16.744. (2022). *ESTABLECE NORMAS SOBRE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES*. Congreso Nacional.
- Maturana, H. (1990). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Dolmen Ensayo.
- Messenger, J. y Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment* 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Políticas Públicas UC. (2021). *Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile y en la región Metropolitana*. Políticas Públicas UC. https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2021/01/Informe_Teletrabajo-1.pdf
- Pliscoff, C. (2009). Explorando el razonamiento moral de los funcionarios públicos chilenos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (45), 143-160.

- Ripani, L. (2020). *Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial*. FactorTrabajo.
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>
- Soto, T., Martínez, P., Zavala, G. y Gutiérrez, F. (2021). *Policy Brief: Tensiones del teletrabajo post pandemia: desafíos y propuestas para un nuevo marco de derechos*. <https://doi.org/10.34720/1zbp-ys23>
- Soto, T., Andrade, M., Pavez, A., Inostroza, J., Depolo, S., Alvarado, E., Fuenzalida, J. y Barahona, A. (2021). *Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile*. Centro de Sistemas Públicos
- Unión Europea. (17 de Mayo del 2005). *Teletrabajo*. EUR-Lex <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/teleworking.html>
- Wyld, D. (2022). *The Age of Remote Work: How COVID-19 Transformed Organizations in Real Time*. IBM Center for The Business of Government.