

# TELETRABAJO EN LA UNED: IMPLEMENTACIÓN Y EXPERIENCIA DE 15 AÑOS

Adriana Oviedo Vega



# TELETRABAJO EN LA UNED

## IMPLEMENTACIÓN Y EXPERIENCIA DE 15 AÑOS

Adriana Oviedo Vega





Producción académica  
y asesoría metodológica

*Mercedes Peraza Delgado*

Especialistas en contenido

*Alejandra Arce Romero*

*Edgar Castro Monge*

*Tatiana Guzmán Mondragón*

Corrección de estilo

*María Benavides González*

Diseño y diagramación

*Luis Fernando Quirós Abarca*

Este material escrito se finalizó en la UNED, en el año 2023, para utilizarse en los cursos de Teletrabajo que ofrece la universidad, y como referencia para las organizaciones nacionales e internacionales que deseen implementar la modalidad de teletrabajo.

331.483.3

O-96+ Oviedo Vega, Adriana, 1979-

Teletrabajo en la UNED : implementación y experiencia de 15 años / Adriana Oviedo Vega.

-- San José, C.R. : UNED, PROMADE, 2023.

1 recurso electrónico : PDF ; 12447 Kb

ISBN 9789930978900

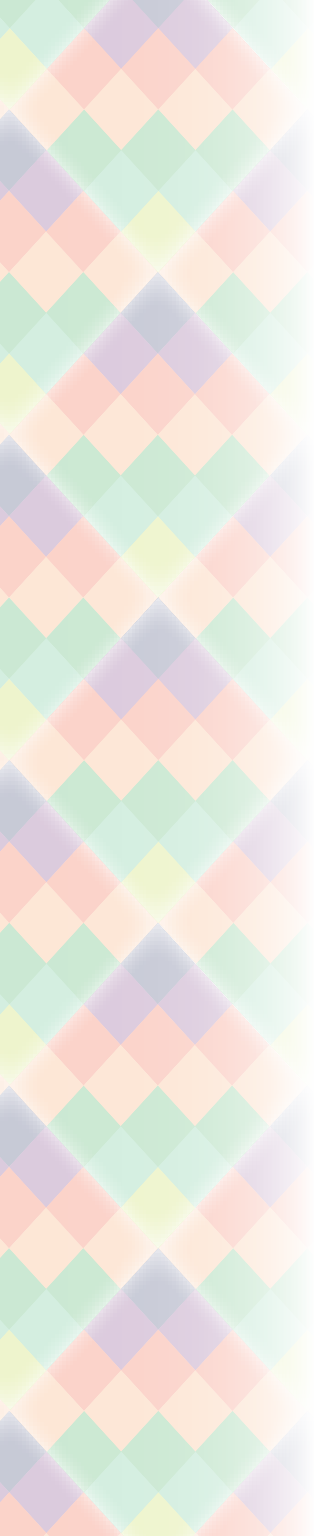
1. TELETRABAJO 2. UNED 3. COSTA RICA

I. Título

Universidad Estatal a Distancia

Vicerrectoría de Planificación

Programa de Teletrabajo



## DEDICATORIA

A Leo y Rodo, quienes, con su amor y apoyo, me permitieron escribir estas líneas durante nuestro tiempo de familia.

Y a mis padres, Leyla y Juan José, porque además de darme el don de la vida, me han apoyado siempre de manera incondicional.

## AGRADECIMIENTOS

A don Rodrigo Arias Camacho, quien me dio la oportunidad, en el 2008, de investigar y trabajar más en el tema de teletrabajo y porque, además, ha demostrado ser un visionario apoyando esta modalidad desde mucho antes que la mayoría. Asimismo, agradezco a Luis Guillermo Carpio Malavasi y a Edgar Castro Monge, quienes, desde sus funciones de rector y vicerrector de planificación, respectivamente, me permitieron iniciar en el 2012 con la responsabilidad de crear no solo el Programa de Teletrabajo, sino de administrar y gestionar esta modalidad de manera oficial en la universidad. Gracias por su apoyo incondicional.

Agradezco a Heidy Rosales Sánchez y a Álvaro García Otárola, quienes fueron mis jefes como vicerrectores de Planificación; también conté con su apoyo y guía para realizar una mejor gestión. A Elieth Navarro Quirós, Alejandra Arce Romero, Bryan Carranza Rodríguez y Carlos Agüero Umaña, quienes han sido mis compañeros y amigos. Gracias de corazón, ¡juntos hicimos equipo y logramos grandes cosas!

A los compañeros que conformaron la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT), especialmente a los últimos con quienes llegamos al décimo aniversario de la modalidad de teletrabajo: Karla Rojas Sáurez, Elizabeth Baquero Baquero, Rolando Rojas Coto, Rosa Vindas Chaves, Lidieth Parra Carrillo, Wendy Sanabria Martínez y Álvaro García Otárola porque sin ellos, sin sus aportes y conocimientos, la historia hubiese sido muy diferente.



Comisión Institucional de Teletrabajo a setiembre del 2022.

De izquierda a derecha: Karla Rojas Sáurez, Álvaro García Otárola, Lidieth Parra Carrillo, Rosa Vindas Chaves, Adriana Oviedo Vega, Elizabeth Baquero Baquero, Wendy Sanabria Martínez y Rolando Rojas Coto.

Extiendo un agradecimiento infinito a todos los compañeros y compañeras que se aventuraron a convertirse en personas teletrabajadoras, gracias a su ejemplo, su trabajo y responsabilidad se demostró que sí se podía teletrabajar, que sí se podía trabajar con supervisión indirecta, que sí se podía maximizar el uso de las tecnologías y hasta ser más productivo que en la oficina. ¡Gracias a todos porque juntos demostramos que el teletrabajo sí es una opción y una buena práctica para cualquier organización!

Finalmente, agradezco el apoyo, acompañamiento y paciencia de Mercedes Peraza Delgado, productora académica de este material, quien me motivó día a día, mes a mes, para que lograra concluir esta gran misión de sistematizar la experiencia e historia de la UNED relacionada con la implementación de la modalidad de teletrabajo.


# PRESENTACIÓN

El teletrabajo, como modalidad laboral moderna, surge a finales del siglo pasado y comienza a desarrollarse a lo largo del siglo XXI. Desde este punto de vista, puede afirmarse que teletrabajar es una modalidad de trabajo propia de la modernidad, acorde con las particularidades de la era de la información y la comunicación, gracias a la forma como han evolucionado las tecnologías digitales en todos los campos de la vida de las personas y de las organizaciones.

La Universidad Estatal a Distancia (UNED), por su modalidad educativa, desde sus inicios, hace 45 años, ha contado con diversas maneras de relación laboral que se corresponden con algunas de las características relacionadas con alcances del concepto de teletrabajo en la actualidad. Para poder desarrollar sus actividades docentes a lo largo de los años, la universidad debió implementar en todo el país formas de contratación de personal que respondía fundamentalmente ante sus jefaturas inmediatas a partir del cumplimiento de objetivos y metas, no basados necesariamente en horarios presenciales en jornadas preestablecidas.

Posiblemente, estas formas de contratación laboral fueron experiencias y antecedentes que sentaron las bases para que la UNED, junto con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), fueran instituciones pioneras para el desarrollo del teletrabajo en el sector público de Costa Rica; por lo que el Plan de Gobierno Digital 2008-2012 les solicitó a ambas desarrollar un proyecto piloto de teletrabajo.

Adriana Oviedo Vega, autora de este libro, se integra al equipo inicial constituido en la UNED en el 2008 como parte de la Comisión Institucional de Teletrabajo, adscrita al programa de Gobierno Digital impulsado por la Rectoría de la UNED. Dicha comisión, coordinada por la funcionaria Lidieth Parra Carrillo, llevó adelante el primer proyecto piloto de teletrabajo, el cual le permitió a la universidad comenzar a recorrer un camino propio para el desarrollo de esta modalidad laboral. Con el impulso de este proyecto pionero, la institución aprende de esta nueva experiencia y genera recomendaciones para su valoración en futuras iniciativas, las cuales, después,



sustentaron el fortalecimiento de esta modalidad de trabajo en la universidad y en el país.

A partir del 2008, con la conformación de la Comisión, se generan diversas acciones que marcan etapas importantes o hitos en el desarrollo futuro del teletrabajo. Se emiten recomendaciones para continuar con esta modalidad laboral, se aprueba un reglamento institucional de teletrabajo para su oficialización dentro de la universidad, se crea un programa y se constituye una comisión especial encargada de su implementación, que coordinó Adriana Oviedo Vega durante más de diez años.

En el ámbito nacional, es hasta el 2019 que se aprueba una normativa legal para regular el teletrabajo con la Ley N.º 9738 del 27 de agosto del 2019.

Mientras tanto, en la UNED se continuaba con el desarrollo de herramientas que mejoraron la implementación de esta modalidad laboral, abordada desde enfoques multidisciplinarios para sistematizar experiencias valiosas y generar conocimientos novedosos en la materia. Asimismo, a lo largo de esos años, se desarrollaron diversos planes de contingencia basados en el teletrabajo para responder a situaciones que dificultaron la movilidad de las personas en varios sitios del área metropolitana del país.

En el 2020, se presenta la pandemia del coronavirus producida por el virus SARS-CoV-2. Esta pandemia de COVID-19 generó grandes limitaciones a la movilidad de las personas, se aplicaron las medidas de distanciamiento social, se cerraron los centros de trabajo públicos y


privados y hubo muchas otras afectaciones en la vida de las personas, las cuales se extendieron por diferentes períodos a lo largo del 2020, 2021 y 2022.

El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la conectividad (aunque limitada en los diversos territorios), a la par del desarrollo del teletrabajo, permitieron a las organizaciones de todo tipo, en todo el mundo, continuar operando desde la distancia. Los hogares se convirtieron en aulas y en centros de trabajo.

El mayor o menor éxito de cada institución o empresa en la calidad y prontitud de la respuesta a esta situación de grandes limitaciones estuvo marcado por condiciones tecnológicas y, en gran medida, por la preparación de cada una y de su personal para implementar con éxito la modalidad de teletrabajo.

La UNED, mediante acuerdos de la Administración y en estrecha coordinación con la Comisión Institucional de Teletrabajo, acordó generalizar el teletrabajo en todas las sedes del país para el personal que pudiera teletrabajar. En pocos días, se cubrió más del 90 % del personal en labores efectuadas de manera remota, permitiendo a la universidad continuar sin mayores afectaciones con su operación normal, tanto en docencia como en todos sus quehaceres académicos, administrativos y de vida estudiantil.

Al ir superando la pandemia en el mundo y en el país, hay una nueva normalidad laboral. La universidad no



vuelve atrás en esta materia, sino que modifica su Estatuto de Personal para que el teletrabajo quede consolidado como una modalidad normal de trabajo para todas las personas que tengan las condiciones y puedan realizar sus labores de esta manera. La experiencia iniciada desde el 2008 y la labor del Programa de Teletrabajo dejaron cimientos sólidos para su generalización y perfeccionamiento en los próximos años.

En este camino, la autora de este libro y el equipo de trabajo han cumplido un papel central para afianzar el teletrabajo en la UNED, impulsando la mejora continua e innovando en la incorporación de herramientas para su mayor efectividad a favor de los servicios que brinda la institución y en procura de conseguir todos los objetivos

que han servido para justificar el teletrabajo como una modalidad laboral eficiente y moderna.

Las experiencias de casi quince años de teletrabajo en la UNED quedan recogidas en este importante aporte que, por medio de este libro, la autora entrega a la institución y a la sociedad en general.

Un reconocimiento especial a Adriana Oviedo Vega, al Programa y a las Comisiones de Teletrabajo, así como a todas las personas que han aportado durante estos años para el fortalecimiento del teletrabajo en la UNED y en Costa Rica.

*Rodrigo Arias Camacho*  
Rector



## CARTA A LA PERSONA LECTORA

En este material, producido en el Programa de Producción de Material Didáctico Escrito (PROMADE), la autora plasmó la experiencia de la implementación del teletrabajo en la UNED de Costa Rica a través de tres capítulos. El primero se refiere a los cimientos del teletrabajo en la UNED; si bien emergieron diferentes iniciativas que impulsaron esta modalidad a lo interno de la institución, hubo un aspecto clave que posicionó a la universidad en la línea de salida: el Plan de acción del Gobierno Digital 2008-2010 de Costa Rica, en el cual se le solicita específicamente al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y a la UNED que implementen un plan piloto de teletrabajo. La disposición del Gobierno, así como la necesidad de aprovechar las tecnologías de información y comunicación (TIC) para mejorar la calidad de vida de las personas y, por ende, de los servicios de educación, salud y economía constituyeron terreno fértil para que la UNED incursionara en esta modalidad.

En el segundo capítulo, la autora presenta la creación del Programa de Teletrabajo y la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT), así como toda la normativa que se generó en la gestión de estas instancias, como los instrumentos para operacionalizar la modalidad. También se

incluye el Plan de contingencia para el edificio A, el cual surgió a causa de la vulnerabilidad estructural que se agravó con el terremoto de Nicoya en el 2012.

El tercer y último capítulo describe la implementación de la modalidad, partiendo de los insumos descritos en los capítulos anteriores: requisitos para ingresar a la modalidad, proceso de incorporación, capacitaciones, beneficios percibidos siete años después, los planes de contingencia que también se fueron habilitando durante varios años y fueron gestionados por el Programa de Teletrabajo, atendiendo especialmente la prevención a la COVID-19. Finalmente, se menciona la *Ley para regular el teletrabajo*, aprobada el 27 de agosto de 2019, como uno de los puntos culminantes y claves de este proceso.

A lo largo del desarrollo de los contenidos, se incluyeron enlaces y códigos QR a documentos relacionados con los temas expuestos, de manera que si desea profundizar en alguno, puede hacerlo.

Además, para facilitar la comprensión de los contenidos, cada capítulo cuenta con un sumario, objetivos (generales

y específicos), la lista de conceptos clave, un organizador previo de los contenidos que se verán y una introducción. Todos estos elementos contribuyen a asimilar mejor las ideas propuestas.

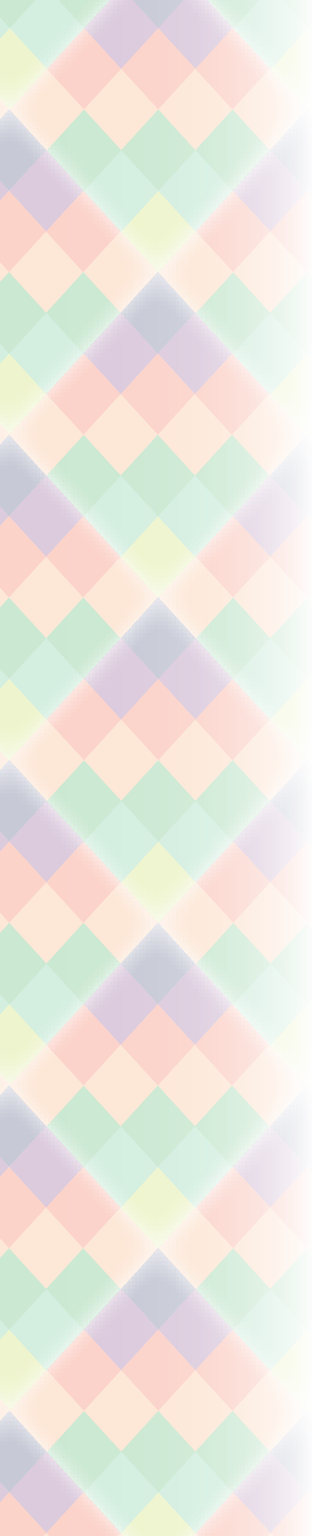


Al final de cada capítulo, encontrará las siguientes secciones finales: “La voz de la persona teletrabajadora”, “Resumen” y “Ejercicios de reflexión”, a manera de cierre del capítulo.

Se destaca la sección “La voz de la persona teletrabajadora”, dado que, si bien este proceso de implementación de la modalidad se ha acuerpado con planes piloto y de contingencia, normativas y formularios, la universidad es testigo de que ha sido un proceso humano; así, las historias de

vida que hemos escuchado de nuestras y nuestros colegas, o vivido en carne propia al pasar de la presencialidad a la virtualidad, nos han hecho respaldar y defender esta modalidad. Pues bien, este libro ha utilizado los testimonios de varias de las personas que han sido impactadas positivamente por el teletrabajo para cohesionar la teoría con la práctica. Por ejemplo, en el capítulo 3 encontrarán el testimonio del señor Juan Carlos Castro, quien, producto de los exámenes médicos preliminares para incorporarse a la modalidad, descubrió una grave enfermedad que pudo tratarse a tiempo, o el testimonio de Natalia Lizano Carvajal, madre múltiple de tres bebés, que gracias al teletrabajo puede combinar su carrera profesional con la crianza de sus hijos al lado de su esposo.





De tal manera, se espera que este recuento de la historia de cómo la UNED llegó a implementar la modalidad de teletrabajo sirva tanto para los estudiantes de los cursos de teletrabajo, que se ofrecerán de manera gratuita, como para las organizaciones nacionales e internacionales que deseen implementar esta modalidad y conocer los detalles de la experiencia que desarrolló la universidad a lo largo de los años.

Atentamente,  
Equipo de producción

# ¿SABE QUÉ ES PROMADE? ¿QUIERE COLABORAR EN LA MEJORA DE ESTE MATERIAL DIDÁCTICO?



El libro que está en sus manos fue especialmente diseñado para usted. Un equipo multidisciplinario de profesionales veló por su calidad académica, gracias a un riguroso proceso de revisiones y una mediación didáctica apropiada.

En el Programa de Producción de Material Didáctico Escrito (PROMADE), se elaboran los materiales escritos que las asignaturas y programas de la UNED requieren. Desde la fundación de la Universidad, en 1977, este departamento ha sido el eje de la producción de aquellos materiales que son el principal objeto de consumo didáctico de nuestros estudiantes, lo cual nos compromete a una producción intensa y permanente. Estas obras han llegado a constituir un acervo nacional e internacional: se utilizan con gran éxito en la UNED y también en diferentes

instituciones educativas públicas y privadas de nivel superior y medio del país, así como fuera de Costa Rica.

Usted puede contribuir con el mejoramiento de los materiales que producimos, enviando sus observaciones y comentarios sobre este documento al correo [infopromade@uned.ac.cr](mailto:infopromade@uned.ac.cr).

Recuerde incluir el nombre del material y de la autora. Y si el libro le gustó, también cuéntenos... ¡Nos encantaría conocer su experiencia!



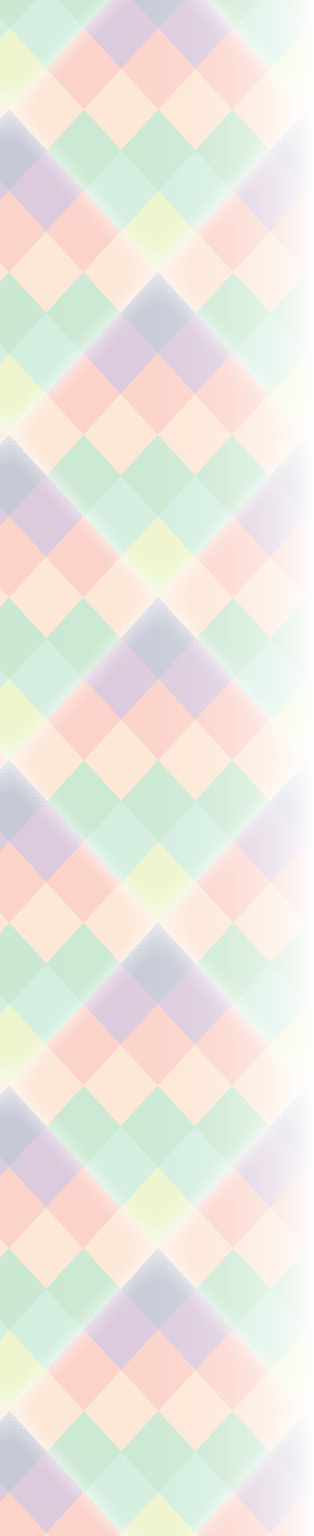
<https://www.uned.ac.cr/dpmd/promade/>

# CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	V	1.4. Iniciativas adicionales .....	17
CARTA A LA PERSONA LECTORA .....	VIII	1.4.1. Telepos .....	18
¿SABE QUÉ ES PROMADE? ¿QUIERE COLABORAR EN LA MEJORA DE ESTE MATERIAL DIDÁCTICO? .....	XI	1.4.2. Telemedicina .....	19
<b>1. CIMIENTOS DEL TELETRABAJO: Plan piloto (2008)</b>		<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>	
<i>Objetivo general</i> .....	2	<i>Lidieth Parra Carrillo</i> .....	21
<i>Objetivos específicos</i> .....	2	<i>Resumen</i> .....	24
<i>Conceptos clave</i> .....	2	<i>Ejercicios de reflexión</i> .....	25
<i>Organizador previo</i> .....	3	<b>2. OBRA GRIS: Normativa y plan de contingencia para el edificio A (2012-2014)</b>	
<i>Introducción</i> .....	4	<i>Objetivo general</i> .....	27
1.1. Origen y concepto del teletrabajo .....	4	<i>Objetivos específicos</i> .....	27
1.2. Factores que impulsaron el teletrabajo en la UNED ..	5	<i>Conceptos clave</i> .....	27
1.2.1. Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010 CR .....	5	<i>Organizador previo</i> .....	28
1.2.2. Comisión Institucional de Teletrabajo .....	7	<i>Introducción</i> .....	29
1.2.3. Decretos sobre teletrabajo .....	9	2.1. Creación del Programa de Teletrabajo y Comisión Institucional de Teletrabajo .....	29
1.3. Plan piloto UNED 2008-2009 .....	9	2.1.1. Normativa .....	31
1.3.1. Metodología .....	10	2.1.2. Producción de materiales .....	34
1.3.2. Resultados .....	11	a. Materiales de capacitación para jefaturas y personas teletrabajadoras .....	34

b. Sitio web.....	35	3.2.1. Requisitos laborales .....	56
2.1.3. Instrumentos para operacionalizar el teletrabajo.....	36	3.2.2. Requisitos tecnológicos .....	57
a. Plan de trabajo.....	36	3.2.3. Requisitos de salud .....	58
b. Formulario de incorporación .....	38	3.2.4. Requisitos de salud ocupacional.....	59
c. Instrumento de priorización para incorporarse a la modalidad de teletrabajo .....	40	3.2.5. Requisitos legales .....	59
d. Manual de procedimiento de teletrabajo..	40	3.3. Procedimiento para la incorporación a la modalidad de teletrabajo.....	60
2.1.4. Otras gestiones realizadas desde el Programa de Teletrabajo .....	41	3.3.1. Informe técnico laboral .....	61
2.2. Plan de contingencia para el Edificio A .....	42	3.3.2. Informe tecnológico .....	63
2.2.1. Diseño y ejecución .....	42	3.3.3. Informe médico laboral .....	63
2.2.2. Terremoto de Nicoya .....	44	3.3.4. Informe del Programa de Teletrabajo.....	63
2.3. Lecciones aprendidas .....	45	3.4. Capacitaciones .....	64
<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>		3.5. Beneficios percibidos 7 años después de la implementación .....	66
<i>Gabriela Guevara Agüero</i> .....	47	3.5.1. Salud .....	68
<i>Resumen</i> .....	49	<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>	
<i>Ejercicios de reflexión</i> .....	50	<i>Juan Carlos Castro Cubero</i> .....	71
3. <b>ACABADOS Y ENTREGA:</b>		3.5.2. Productividad .....	74
<b>Implementación de la modalidad</b>		<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>	
<i>Objetivo general</i> .....	52	<i>Karen Padilla Romero</i> .....	77
<i>Objetivos específicos</i> .....	52	3.5.3. Mujer .....	80
<i>Conceptos clave</i> .....	52	<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>	
<i>Organizador previo</i> .....	53	<i>Carolina Tencio Blanco</i> .....	81
<i>Introducción</i> .....	54	3.5.4. Teletrabajo en el extranjero .....	85
3.1. Convocatorias para incorporación a la modalidad de teletrabajo.....	55	<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>	
3.2. Requisitos para ingresar a la modalidad de teletrabajo .....	56	<i>María Marta Durán Rodríguez</i> .....	87
		3.5.5. Distancia .....	89
		<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>	
		<i>Erick Siles Valverde</i> .....	91
		3.5.6. Infraestructura .....	94

<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>			
<i>Francisco Durán Montoya</i> .....	96		
<b>3.5.7.</b> Clima organizacional.....	98		
<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>			
<i>Rosario Quirós Brenes</i> .....	100		
<b>3.5.8.</b> Jefatura .....	102		
<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>			
<i>Daniel Villalobos Gamboa</i> .....	104		
<b>3.5.9.</b> Medio ambiente .....	106		
<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>			
<i>Wendy Garita Azofeifa</i> .....	109		
<b>3.5.10.</b> Familia.....	113		
<b>La voz de la persona teletrabajadora</b>			
<i>Natalia Lizano Carvajal</i> .....	115		
<b>3.6.</b> Planes de contingencia .....	118		
<b>3.6.1.</b> Planes de contingencia del Edificio li+D, infraestructura vial, hacinamiento y otros.....	118		
a. Fallas en ruta de Circunvalación.....	118		
b. Hacinamiento en DTIC.....	118		
c. Construcción Edificio li+D .....	118		
d. Plan de contingencia ECEN .....	119		
e. Planta de tratamiento .....	119		
f. Puente sobre el río Virilla (conocido como "la platina") .....	119		
g. Plan de contingencia Sector Este .....	119		
h. Vías en Alajuela.....	119		
i. Heredia-Tibás .....	119		
<b>3.6.2</b> Plan de contingencia para la prevención de la COVID-19.....	120		
a. Decisiones estratégicas.....	120		
b. Efectos favorables .....	121		
<b>3.7.</b> Otros proyectos desarrollados .....	122		
<b>3.7.1.</b> Capacitación nacional e internacional.....	123		
<b>3.7.2.</b> Teletrabajo para población privada de libertad .....	124		
<b>3.7.3.</b> Reconocimiento "Prácticas promisorias en la gestión pública (2018)" .....	125		
<b>3.8.</b> Evolución del proceso .....	127		
<b>3.9.</b> Ley para regular el teletrabajo .....	128		
<i>Resumen</i> .....	130		
<i>Ejercicios de reflexión</i> .....	131		
EPÍLOGO .....	132		
REFERENCIAS .....	133		
CRÉDITOS DE FIGURAS.....	137		
SOBRE LA AUTORA .....	140		



**ADVERTENCIA:** Los derechos patrimoniales de la presente obra pertenecen en su totalidad a la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED), por lo que está prohibida su copia o reproducción, comunicación pública, puesta a disposición del público, transmisión, transformación (incluyendo adaptación y traducción), distribución, alquiler o venta de ejemplares, realizada por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocerse, sin el consentimiento previo por escrito del titular de los derechos. Eludir esta prohibición, o las medidas tecnológicas de protección que contenga la obra, constituye una conducta sancionada por normas de propiedad intelectual.





### Sumario

- Origen y concepto del teletrabajo
- Factores que impulsaron el teletrabajo en la UNED
- Plan piloto 2008-2009
- Iniciativas adicionales



# CIMIENTOS DEL TELETRABAJO: Plan piloto (2008)



## Objetivos

### Objetivo general

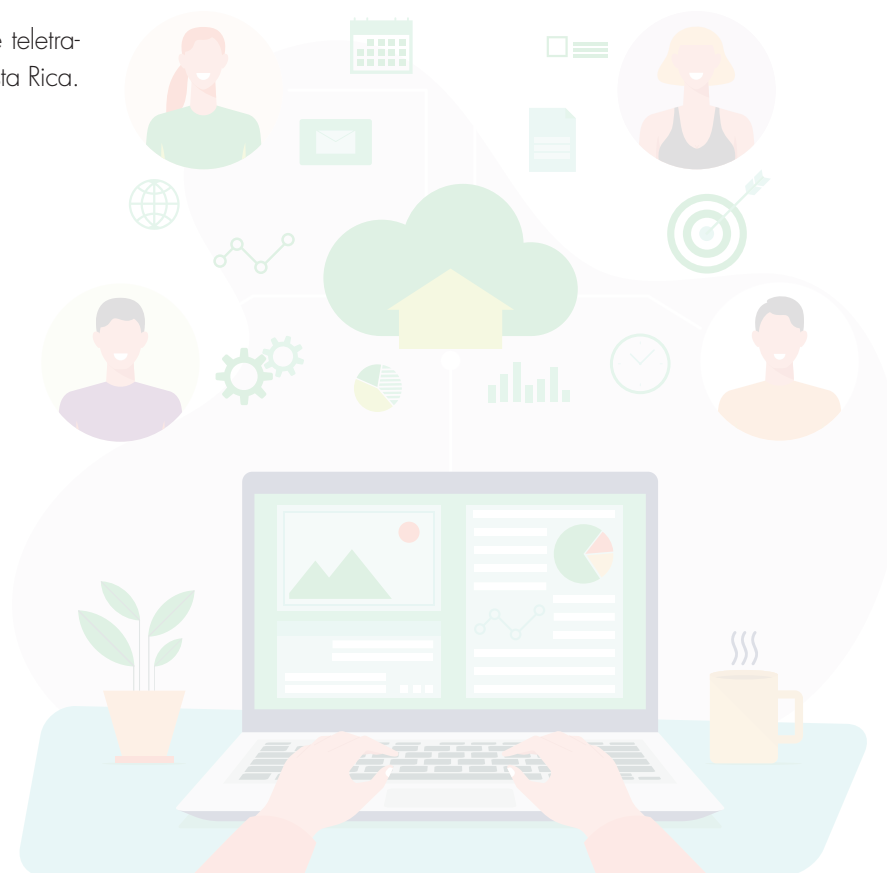
Describir y contextualizar los inicios de la modalidad de teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica.

### Objetivos específicos

- Presentar las razones por las cuales se ideó un plan piloto de la modalidad de teletrabajo.
- Describir los alcances y resultados del plan piloto de teletrabajo.
- Informar sobre otras iniciativas que impulsaron la modalidad de teletrabajo.

### Conceptos clave

- Modalidad de teletrabajo
- Plan piloto

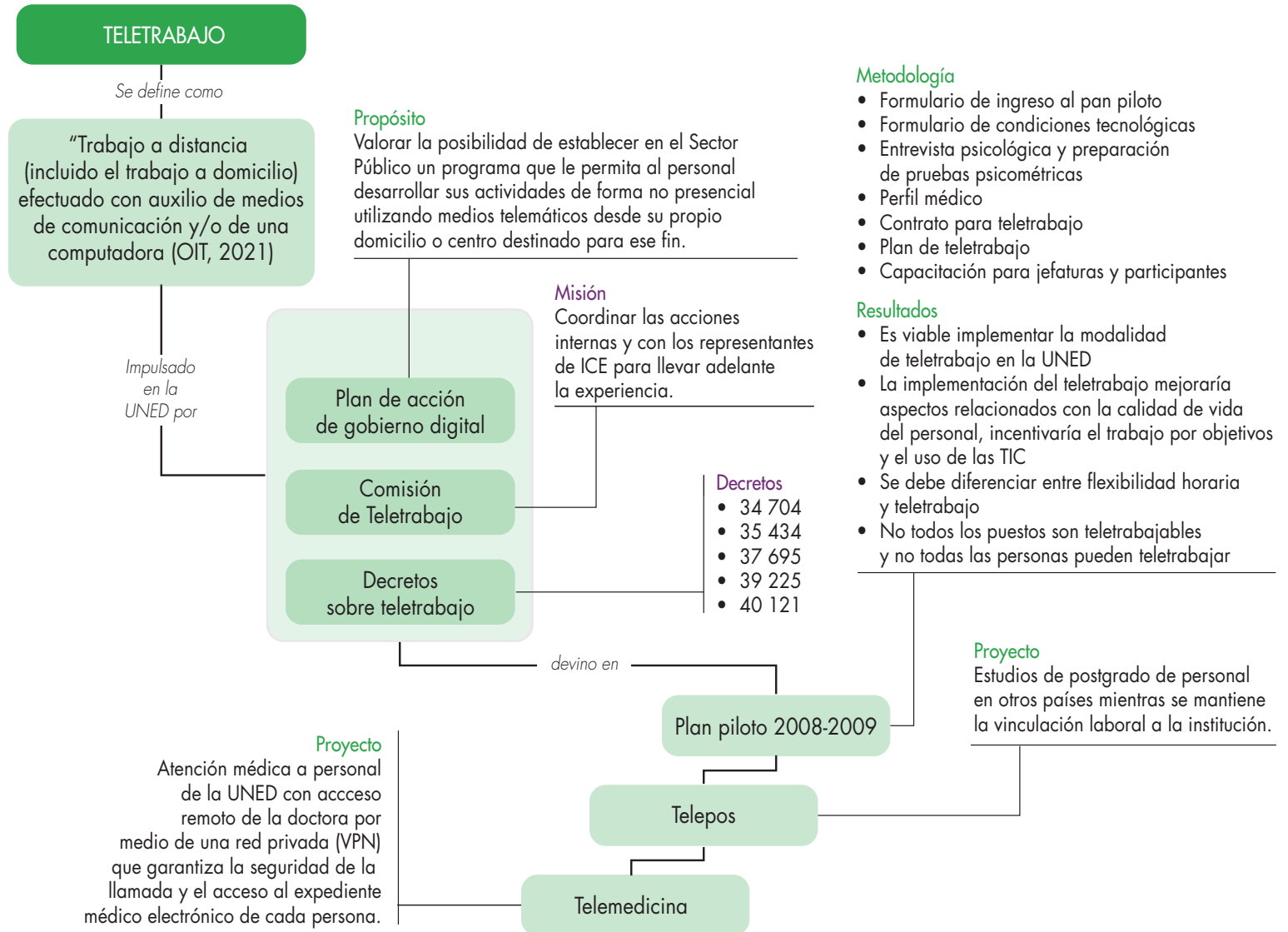


CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

## Organizador previo





## Introducción

En la construcción de una vivienda son indispensables los movimientos de tierra, el diseño de planos y la elaboración de cimientos; de manera similar, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica procedió con una serie de etapas previas para implementar la modalidad de teletrabajo: se investigó sobre cómo se vinculaba la educación a distancia con el teletrabajo y cuáles características de esta modalidad eran compatibles con la dinámica laboral de la institución; se analizaron los puestos y actividades para comprender cuáles podrían ser teletrabajables, así como la normativa existente y las condiciones tecnológicas que tenían tanto la institución como su personal.

Dos factores externos incidieron en la ejecución de un plan piloto: el Gobierno Central de Costa Rica solicitó a la institución y al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), como parte del *Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010 (CR)*, la puesta en marcha de un *Plan Piloto de Teletrabajo*; y segundo, la aprobación del primer decreto nacional sobre la *Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas* en 2008.

En la ejecución del *Plan Piloto de Teletrabajo*, se establecieron requerimientos administrativos, de procedimiento, tecnológicos, legales, médicos y de salud ocupacional; en suma, resultó ser una experiencia positiva y con resultados muy robustos. Esto constituyó una base sólida para poner en marcha la modalidad de teletrabajo de manera oficial en la universidad.

Teletrabajo en la UNED: implementación y experiencia de 15 años

### 1.1. Origen y concepto del teletrabajo

El concepto teletrabajo fue propuesto por el investigador estadounidense Jack Nilles, refiriéndose a la alternativa que tenía una persona para realizar su trabajo sin necesidad de desplazarse a otro lugar (Nilles, 1998).

Nilles trabajó en la NASA y en la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, también dirigió varios proyectos relacionados con vehículos espaciales y sistemas de comunicaciones. En la década de los setenta trabajó en la Universidad de California, estando allí, se le asignó el reto de buscar alguna solución ante la crisis petrolera que vivía Estados Unidos a raíz del embargo petrolero decretado por los exportadores árabes. En ese momento, se acuñó su frase célebre: “¿Por qué todos tenemos que ir a trabajar, cuando la tecnología nos permite a la mayoría trabajar en casa o cerca de ella al menos parte del tiempo?” (Nilles, 1998, p. vii).

En el medio de comunicación español *La Vanguardia*, Joric señala, citando a Nilles (1976): “En su pionero estudio *Telecommunications-Transportation Tradeoff* (1976), Nilles sostenía que ‘si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo’” (Joric, 2020, párr. 13). Desde ese momento, se empiezan a visualizar los beneficios y ventajas que aporta la modalidad de teletrabajo para cualquier país que la impulse.

Sin embargo, pasaron muchas décadas para que en Costa Rica se percibiera el teletrabajo como una



modalidad laboral y una alternativa real a problemas y situaciones muy similares a las de los setenta, que enfrentó quien hoy se conoce como el “padre del teletrabajo”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su sitio web, define el teletrabajo como “Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (OIT, 2021, párr. 1).

Asimismo, un grupo de expertos de la Comisión Europea y de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, citados por Durante (2002) ha definido esta modalidad como

cualquier forma de trabajo desarrollada por cuenta de un empresario o un cliente, por un trabajador dependiente, un trabajador autónomo o un trabajador a domicilio, y efectuada regularmente y durante una parte importante del tiempo de trabajo desde uno o más lugares distintos del puesto de trabajo tradicional, utilizando tecnologías informáticas y/o de telecomunicaciones. (p. 19)

Finalmente, la UNED, en su Reglamento de Teletrabajo, define el teletrabajo así:

Es una modalidad laboral que le permite al funcionario desempeñar sus labores desde su domicilio, telecentro o lugar destinado, según sea autorizado, siempre y cuando medie el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), para el cumplimiento de actividades asignadas. El mismo, no implica variación del contrato laboral. El teletrabajo es

voluntario, y quien se acoge a este deberá acatar la normativa establecida para esta modalidad y el resto de la normativa institucional. (UNED, 2015a, p. 15)

En resumen, el teletrabajo es trabajar a distancia, siempre y cuando medien las tecnologías de información y comunicación.

## 1.2. Factores que impulsaron el teletrabajo en la UNED

Diversos factores impulsaron el teletrabajo en la UNED, entre ellos, el *Plan de acción de Gobierno Digital 2008-2010*, la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT) de la UNED y los decretos sobre teletrabajo.

### 1.2.1. Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010 CR

En enero de 2008, y en el marco de una investigación que realizaba Adriana Oviedo Vega, colaboradora de la UNED, sobre la implementación del teletrabajo en esta institución, solicitada por el rector de la Universidad, se efectuó una reunión con Jorge Llubere Azofeifa, coordinador del área de Teletrabajo del ICE. En esta reunión, se informó que en el *Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010* de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital de Costa Rica, se solicitaba a la UNED y al ICE que implementaran un plan piloto de teletrabajo, según consta en dicho documento:



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO



Se apoya en el desarrollo de una red de telecomunicaciones a nivel nacional robusta que permite el flujo de información de forma oportuna confiable y a bajo costo.

### Alcance

En una primera fase, el proyecto cubre a:

- Instituto Costarricense de Electricidad
- Universidad Estatal a Distancia

Plazo de ejecución 1 año (piloto). (Poder Ejecutivo, 2008, p. 40)

El proyecto aportaría las bases para valorar la viabilidad de establecer, en el sector público, un programa que le permitiera al personal desarrollar sus actividades de forma no presencial utilizando medios telemáticos desde su propio domicilio o centro destinado para ese fin.

El 26 de marzo de 2008 la Rectoría de la UNED recibe a tres colaboradores del ICE que lideraron el plan piloto de teletrabajo en esa institución, con el fin de compartir la experiencia obtenida hasta el momento y analizar cómo se ejecutaría, desde la universidad, lo propuesto en el *Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010*.

En abril de 2008, el Consejo de Rectoría (CONRE) de la UNED acuerda conformar una comisión para que elabore una propuesta para implementar el teletrabajo como una opción institucional (CR.2008.260). Más adelante, en este capítulo, se especificará el papel y la conformación de esta comisión.

Apoyar esta iniciativa responde, entonces, al contexto nacional y mundial de esos años; una revolución tecnológica que estaba impulsando a las organizaciones a digitalizar sus procesos, a facilitar la comunicación y el acceso a la información desde aparatos móviles y portátiles, a utilizar un internet cada vez más robusto y veloz, y a probar otras maneras de producir y trabajar.

En 2008, el país se abocaba a proponer cambios, en miras a instituciones públicas modernizadas, con respuestas más prontas y simples para sus usuarios, a fin de disminuir las brechas económicas y tecnológicas en la sociedad costarricense.

El Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC) de la Universidad de Costa Rica (UCR) elabora cada año un informe sobre el contexto nacional en relación con las acciones que se desarrollan con las tecnologías de información y comunicación en Costa Rica; y, precisamente, en el informe de 2008, se resaltan las acciones que el país impulsó sobre Gobierno Digital: Centros Comunitarios Inteligentes, Ciudades digitales, las telecomunicaciones, el desarrollo científico, el comercio electrónico y la firma digital (PROSIC, 2008, pp. ix-x).

Cada una de esas acciones es vinculante con la modalidad de teletrabajo, desde la cual se propicia un mayor uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Por ejemplo, bajo ese gran concepto de ciudades inteligentes, las personas maximizan el uso de las telecomunicaciones, teletrabajan y mejoran su calidad de vida, lo que incide en el progreso de los servicios de



educación, salud, economía, entre otros. Asimismo, los Centros Comunitarios Inteligentes (CECI) son un proyecto liderado por el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) que tiene como objetivo instalar laboratorios de computación en múltiples zonas del país, de manera que estos espacios también se pueden utilizar para teletrabajar.

La modalidad de teletrabajo se vislumbraba como un factor de cambio que traería grandes beneficios en otras áreas como la ambiental, la calidad de vida de las personas y en la economía de las naciones. Álvaro Mello, experto brasileño en teletrabajo y citado en el *Primer Informe del Estado del Teletrabajo en Costa Rica* enunció que

la práctica del teletrabajo tiene un efecto directo en las acciones que realizan los gobiernos para mejorar la movilidad urbana, al contribuir a descongestionar las vías, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, estimular la economía local y reducir el impacto en el ambiente. (Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo [CIDTT], 2017, p. 19)

De esta manera, el país se encontraba en un momento muy oportuno para el desarrollo de la modalidad de teletrabajo, tanto en el sector público como en el privado.

### 1.2.2. Comisión Institucional de Teletrabajo

Ante la solicitud del Gobierno Central a la UNED de que formara parte del *Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010*, mencionado en el apartado anterior, el

rector, Rodrigo Arias Camacho conformó una Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT) que coordinara las acciones internas y con los representantes del ICE para llevar adelante la experiencia (CR.2008.260).

La comisión fue conformada por Vigny Alvarado Castillo, director de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC); Fabiola Cantero Acosta, abogada de la Oficina Jurídica; Rosa Vindas Chaves, jefa de la Oficina de Recursos Humanos (ORH); Adriana Oviedo Vega, colaboradora del Consejo Universitario y quien había iniciado la investigación del tema de teletrabajo, y Lidieth Parra Carrillo, coordinadora del Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital, quien además coordinó la CIT y el proyecto del plan piloto (2008-2009).

En agosto de 2008, la CIT presentó ante el CONRE el informe *Proyecto de Teletrabajo para la Universidad Estatal a Distancia*, el cual brindó a las autoridades una conceptualización de la modalidad del teletrabajo; un análisis comparativo de experiencias de otras organizaciones y de otros países; citó los puestos y actividades que podían ser teletrabajables; definió el perfil psicosocial y laboral de las personas teletrabajadoras; enlistó los requerimientos tecnológicos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo, al igual que los requerimientos jurídicos para el teletrabajo, y, finalmente, desglosó la propuesta para realizar el *Plan Piloto del Teletrabajo* en la UNED.

En este documento, se citan características importantes sobre la modalidad de teletrabajo:

1. El teletrabajo es realizado a distancia, por lo que no requiere la presencia física del trabajador<sup>1</sup> en la oficina. Esto siempre y cuando se cuente con todas las condiciones para laborar desde otro entorno.
2. El teletrabajo se basa en entregas parciales y finales de cada proyecto.
3. Se apoya en las diversas tecnologías de información y comunicación. Fundamentalmente la computadora y el acceso a internet.
4. Se da una gran flexibilidad en el horario laboral del colaborador, por lo que, además, se puede optar por varios días de teletrabajo y otros de trabajo presencial.
5. No es para todos los puestos, por lo tanto, se puede desarrollar solamente en aquellos puestos que sean teletrabajables.
6. Para que sea exitoso, el teletrabajo, depende también de situaciones personales del colaborador.
7. Se debe contar con la infraestructura física, el mobiliario y la tecnología necesaria para realizar el teletrabajo. (UNED, 2008, p. 13)

<sup>1</sup> Aunque en este material se procura utilizar lenguaje inclusivo, dentro de las citas podría emplearse solo el género gramatical masculino, el cual deberá interpretarse como representativo de la forma gramatical femenina también.



**TELETRABAJO:** el término teletrabajo proviene del sufijo tele, en griego significa lejos, y se le suma el vocablo trabajo. Por lo que, al unirlos, equivale a realizar una actividad física o intelectual a distancia o desde lejos.

Identificadas estas características en el informe, para la Comisión fue sencillo analizar cuáles eran comunes a la educación a distancia.

Algunas características comunes del teletrabajo y la educación a distancia son las siguientes:

- Uso de la tecnología como medios de comunicación a distancia para la ejecución de proyectos.
- Las personas no requieren de la presencia física para cumplir con sus tareas.
- Autorregulación en la planificación y la ejecución de las actividades, metas y proyectos asignados.
- Trabajo por objetivos. (UNED, 2008, p. 32)

A partir del *Informe del Proyecto de Teletrabajo para la Universidad Estatal a Distancia*, se puso en marcha la ejecución del plan piloto, del cual se expondrán los resultados en un apartado próximo. En el avance de este plan, se fueron incorporando otras personas a la CIT y, sin duda, contribuyeron a que el *Informe final del Plan Piloto de Teletrabajo en la UNED* estuviera mejor sustentado en áreas fundamentales, por ejemplo, la salud del personal y la evaluación del desempeño.



Desde la DTIC, se unió Blanca Mora Villalobos; de la ORH, se integraron Liliana Picado Alvarado, coordinadora de la Unidad de Reclutamiento y Selección del Personal, y Sócrates Salas Sánchez, coordinador de la Unidad de Evaluación del Desempeño. También se incorporó al equipo la Dra. Karla Rojas Sáurez, jefa del Servicio Médico, y se sumó al apoyo administrativo a Katty Torres Chinchilla, colaboradora del Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital.

Además, a partir del decreto, el Gobierno conformó un Equipo Coordinador, el cual tendría como objetivo emitir políticas y lineamientos generales en materia de teletrabajo en el sector público.

Este decreto marcó, sin duda, el inicio de un largo proceso normativo que devino en la aprobación de la *Ley para regular el Teletrabajo* en 2019. Durante ese periodo, se aprobaron un total de cuatro decretos más, los cuales se resumen en el cuadro 1.1 (PROSIC, 2017):

**Cuadro 1.1.** Decretos nacionales sobre teletrabajo

Número del decreto	Propósito
Decreto No. 35 434	Implementación del teletrabajo para mujeres en estado de embarazo que prestaran servicios en instituciones públicas y que podían verse afectadas por la influenza AH1N1.
Decreto No. 37 695	Para impulsar la modernización de las instituciones.
Decreto No. 39 225	La modalidad de teletrabajo pasa a ser de interés público al establecerse como obligatoria en las instituciones públicas.
Decreto No. 40 121	Se sugiere el teletrabajo como alternativa ante la reparación del puente sobre el Río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas.

### 1.2.3. Decretos sobre teletrabajo

El 22 de agosto del 2008 el país dio un paso significativo en materia de teletrabajo. Se aprobó el Decreto Ejecutivo No. 34 704 llamado *Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*.

Según su artículo 1, el objetivo de este decreto es

promover y regular el Teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). (Poder Ejecutivo, 2008, p. 2)

Sugiere que cada organización cuente con un Programa de Teletrabajo y una Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT) que gestione la prestación de los servicios a distancia por parte del personal, aumentando así su productividad y la mejora en su calidad de vida.

### 1.3. Plan piloto UNED 2008-2009

En abril de 2009, se entregó ante el CONRE el documento *Informe del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED*, en el cual se presentaron las fases de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación, así como las conclusiones y



recomendaciones que surgieron luego de la puesta en marcha del plan piloto.

### 1.3.1. Metodología

La propuesta del *Plan Piloto de Teletrabajo* aprobada por el CONRE (CR.2008.604) solicitó que las vicerectorías coordinaran y definieran con las dependencias, en un plazo no mayor a las dos semanas, cuáles participarían en el *Plan Piloto de Teletrabajo*.

Además, se estableció un máximo de 30 personas, y un perfil mínimo para hacer teletrabajo. La Comisión recibió 26 solicitudes de las 30 habilitadas y desarrolló las siguientes herramientas para la ejecución del Plan Piloto:

- Formulario de ingreso al plan piloto: registró datos e información que permitió ubicar y caracterizar al colaborador teletrabajador, así como la aprobación de la jefatura.
- Formulario de condiciones tecnológicas: permitió identificar las condiciones tecnológicas y de conectividad.
- Entrevista psicológica y preparación de pruebas psicométricas.
- Instrumento y entrevista que permitió conocer el perfil médico del participante.
- Contrato para teletrabajo.
- Formulario para realizar el plan de trabajo.
- Preparación y desarrollo de la capacitación para los jefes y participantes. (UNED, 2009, p. 7)

Dentro de las valoraciones que se realizaron y que cimentaron el procedimiento de incorporación a la modalidad de teletrabajo, aprobada años después, estaban:

1. **Aprobación de la jefatura.** Como requisito fundamental, la persona candidata debía contar con el visto bueno de su jefe inmediato para integrarse en el plan piloto.
2. **Valoración de puestos.** Se contaba con un pequeño listado de cuáles puestos se podrían definir como teletrabajables; no obstante, también se estableció que, para determinar si un puesto era teletrabajable, las actividades debían cumplir con tres características: evaluables por objetivos, realizables fuera de la oficina y utilizaban las TIC.
3. **Valoración de aspectos técnicos.** Desde el inicio, la universidad estableció que quien deseaba teletrabajar debía aportar su equipo tecnológico personal para realizar sus funciones desde su domicilio y, además, contar con un ancho de banda mínimo de internet para la conexión.
4. **Medición psicológica.** Se determinó utilizar dos pruebas psicométricas que permitieron definir si la persona participante se acercaba al perfil ideal de un teletrabajador. Además, se entrevistó individualmente a los candidatos y a sus familias.
5. **Examen y entrevista médica.** Se trabajó con una nueva herramienta llamada Historia clínica para teletrabajadores, la cual era una modificación de la historia clínica tradicional. Su propósito era evaluar los riesgos o peligros inminentes en el teletrabajo y



conocer el perfil médico de la persona candidata antes de iniciar con el plan piloto, para luego reevaluarla y comparar los resultados.

Una vez verificadas las condiciones de cada persona, solamente 16 superaron la valoración. Los factores que implicaron rechazar la solicitud fueron los siguientes: zona de residencia, falta de conectividad o que las funciones no eran teletrabajables.

Aunado a este proceso de verificación de condiciones, o de requisitos, la CIT efectuó un proceso arduo de inducción, tanto para las jefaturas como para el personal al cual se había aprobado su participación en el Plan Piloto de Teletrabajo. Este aspecto de capacitación fue fundamental para que todas las partes estuvieran de acuerdo con el tiempo de vigencia, las implicaciones, la dinámica de desarrollo y los deberes y derechos de las personas teletrabajadoras.

Finalmente, el 16 de setiembre del 2008, las 16 personas postulantes para teletrabajar se convirtieron oficialmente en teletrabajadoras cuando firmaron un contrato específico que se elaboró para teletrabajo. Durante los primeros 6 meses, la CIT se dio a la tarea de desarrollar diversas actividades de apoyo y seguimiento con las personas teletrabajadoras. Algunas de ellas fueron:

- Visita a la casa para valoración en salud ocupacional y valoración del entorno psicosocial.
- Encuentro con las personas teletrabajadoras.

- Taller con los jefes de los participantes en el plan piloto.
- Registro de solicitudes de soporte técnico.
- Elaboración de instrumentos para la evaluación final de las personas teletrabajadoras y del plan piloto como tal.

El Plan se había proyectado para que tuviera una duración de seis meses. En abril del 2009, se expusieron ante el CONRE los resultados obtenidos y, en junio, a las personas teletrabajadoras y sus jefaturas. No obstante, la Comisión decidió extender el Plan Piloto por seis meses más para ampliar el análisis de los comportamientos de los participantes y los resultados de su gestión. Se concluyó de manera definitiva el 2 de noviembre del 2009, y se retornó a la modalidad de trabajo presencial quienes estaban participando en el Plan Piloto.

### 1.3.2. Resultados


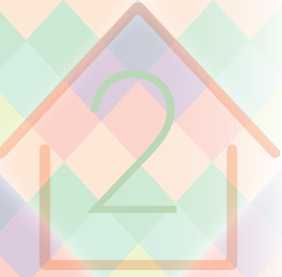

El Informe del *Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED* se organizó en las siguientes áreas:

- Percepción por parte de las personas teletrabajadoras.
- Percepción por parte de las jefaturas, resultados de las valoraciones médicas y tecnológicas, evaluación de los planes de trabajo y resultados sobre la normativa interna y nacional.

En la percepción de las personas teletrabajadoras, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. La experiencia fue positiva y placentera.



- 
- CAPÍTULO
- 
- CAPÍTULO
- 
- CAPÍTULO
- Las expectativas se alcanzaron en un 100% e inclusive el 40% afirma que sus expectativas fueron superadas.
  - 80% de las personas teletrabajadoras consideró que su rendimiento laboral aumentó y el 67% afirmó que cumplieron 100% de las metas establecidas, e incluso que la calidad de las metas mejoró.
  - 67% aplicó herramientas de seguimiento y control de las acciones planteadas y también utilizaron las herramientas facilitadas para la ejecución de tareas y comunicación (93%). No obstante, el 33% aplicó herramientas de seguimiento a veces o incluso nunca.
  - La adaptación fue de forma inmediata.
  - El entorno familiar facilitó el buen desarrollo de la experiencia de teletrabajo. Y el 53% afirmó que el tiempo para atender obligaciones familiares había aumentado.
  - No se percibieron sentimientos de aislamiento o soledad en la mayoría de los candidatos (80%).
  - Se contó con la colaboración de los otros compañeros, que laboran presencialmente.
  - Se señala como muy positiva la supervisión y coordinación entre la persona teletrabajadora y sus jefaturas.
  - El nivel de estrés disminuyó.
  - La percepción global del Plan piloto fue positiva y opinaron que podría convertirse en una modalidad permanente en la UNED.

- La logística del Plan se calificó como excelente. (UNED, 2009, pp. 41-54)

Por otra parte, el análisis factorial de la Escala de Percepción de las jefaturas correspondientes a las 16 personas que participaron en el Plan Piloto de Teletrabajo se resume en los siguientes puntos:

- 100% indicó que estaban totalmente satisfechos con los resultados obtenidos.
- 75% consideró que el rendimiento del personal permaneció igual y 25% que mejoró en relación con su desempeño habitual.
- En cuanto al cumplimiento de metas 25% indicó que sí se cumplieron en su totalidad, en tanto que 50% que las cumplieron al 75% y el otro 25% que solo cumplieron el 50% de lo asignado.
- 75% indicó que la calidad y cantidad de las metas se mantuvo igual en relación con la calidad y cantidad de las metas de años anteriores. Y el 25% afirma que mejoró.
- 75% de las jefaturas afirmó que no hubo aumento en la inversión de esfuerzo personal adicional en la participación de este proyecto, y más bien, el 25% asegura que fue inferior al que se debe invertir en la modalidad presencial.
- 75% de las jefaturas indicó que las plataformas informáticas para comunicarse con su personal teletrabajador solo se utilizaron en ocasiones y 25% afirmó que casi nunca.

7. La mitad de las jefaturas considera que fue fácil atender las necesidades cambiantes propias de la modalidad. La otra mitad consideró que se logró, pero con cierta dificultad.
8. Asimismo, la mitad indica que sus colaboradores sí optimizaron su desempeño, y la otra mitad lo mantuvo igual.
9. La mayoría de las jefaturas (75%) percibió siempre un buen nivel de rendimiento y disposición hacia el trabajo; mientras que el 25% lo percibió casi siempre.



## CAPÍTULO

10. En cuanto al compañerismo, el 75% consideró que se mantuvo igual al ya existente y el 25%, afirma que mejoró.
11. Asimismo, se consideró que la supervisión y coordinación de su personal fue muy satisfactoria.
12. 50% consideró que la modalidad de teletrabajo se podría convertir en algo permanente, mientras que la otra mitad consideró que solo en ciertas circunstancias.
13. En relación con la logística del plan piloto, 50% consideró que el tiempo fue adecuado y la otra mitad que fue demasiado corto. (UNED, 2009, pp. 55-67)



## CAPÍTULO

En cuanto a los resultados de la valoración médica, se pueden enunciar los siguientes:

1. 50% de los participantes reflejaron una baja de peso con respecto al inicial, así como mejoría en los niveles de colesterol y triglicéridos, lo cual se vincula con la incorporación de rutinas de ejercicio.



## CAPÍTULO

2. Se dieron cambios, para bien, en molestias frecuentes en espalda y ojos, de tal manera que la mayoría no presentó molestias, y quienes sí las tenían, percibieron una disminución de las molestias.
3. Con relación a los hábitos alimenticios, muy pocos realizaron ingesta de alimentos mientras trabajaban; de hecho, afirmaron que atendieron las recomendaciones médicas para realizar sus tiempos de comida en otro lugar que no fuera su zona de trabajo.
4. No se documenta aumento de consumo de bebidas alcohólicas. En el caso del único fumador, reportó disminución en el consumo.
5. Se percibió una buena adaptación del ámbito doméstico para que el colaborador pudiera realizar sus funciones laborales, situación que propició una disminución de estrés, y además se logró respetar los horarios laborales y los tiempos de alimentación.
6. Las personas participantes invirtieron en sillas, equipo de oficina ergonómico y en el acondicionamiento de su lugar para teletrabajar.
7. Se validó la importancia de la capacitación y sensibilización en materia médica y de salud ocupacional, pues se comprobó que los teletrabajadores prestaron atención a sus necesidades y posibles riesgos para su salud. (UNED, 2009, pp. 68-72)

Los resultados con respecto a la valoración técnica fueron fundamentales para los estándares que se establecieron cuando se oficializó la modalidad:

1. Se comprobó que el colaborador puede aportar su equipo tecnológico si desea teletrabajar.
2. Se identificó la necesidad de que el país y específicamente la UNED cuenten con telecentros o salas tecnológicas que permitan a los colaboradores teletrabajar, en otros lugares, además de sus domicilios.
3. Se identificaron diversas aplicaciones tecnológicas que propician diversas necesidades para que el teletrabajo sea viable.
4. Se requiere fomentar una mayor cultura digital en toda la organización. (UNED, 2009, pp. 73-74)

Respecto a la evaluación de los planes de trabajo de los teletrabajadores, los resultados fueron los siguientes:

1. Se recibieron las evaluaciones hechas por las jefaturas; no obstante, se identificó que solo se pudo realizar el análisis con el criterio asignado por esta, pues la institución no cuenta con estándares que permita realizar un análisis para corroborar si hubo aumento en la producción.
2. No hubo ningún reporte, por parte de las jefaturas, de incumplimiento de las funciones, por lo que propició una sospecha por parte de la Comisión de que o se estaba realizando la evaluación a la ligera o estaba fallando algo en la herramienta.
3. Se requirió de un trabajo adicional por parte de una subcomisión para crear instrumentos que permitieran una evaluación objetiva del cumplimiento de las tareas.

4. Se elaboró el “Modelo de evaluación del desempeño para funcionarios que prestan servicio para la UNED bajo la modalidad de teletrabajo” por parte de Sócrates Salas Sánchez, coordinador de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la ORH. (UNED, 2009, pp. 74-76)

Finalmente, en el Informe se brindan los resultados vinculados a aspectos legales:

1. El contrato de teletrabajo firmado por los participantes cubrió lo establecido por el Decreto No. 34704.
2. Se confirma que la modalidad de teletrabajo es una prestación de servicios laborales que se encuentra aceptada y oficializada para la función pública.
3. Aún existen vacíos en la normativa sobre herramientas de trabajo, derechos adquiridos y la posibilidad de variar los servicios de manera presencial.
4. Se establece el teletrabajo como una modalidad temporal del servicio, no obstante, se considera que nada obstaculizaría que se convierta en una modalidad permanente de contratación.
5. El lugar para teletrabajar, según el decreto, puede ser tanto el domicilio como otros lugares adecuados para ese propósito.
6. La jornada horaria para teletrabajar debe ser la misma bajo la cual fue contratado el colaborador; no obstante, y según el decreto, el horario sí podría ser flexible.
7. No se contempla el pago de horas extras.



8. Los derechos de vacaciones, permisos, incapacidades y derechos gremiales aplican igual que para cualquier otro colaborador que trabaja de manera presencial.
9. Para atender posibles accidentes laborales, la universidad debe generar un listado de los colaboradores que son teletrabajadores y enviarlo al INS.
10. La UNED puede ofrecer a sus colaboradores la modalidad de teletrabajo, tanto como una opción voluntaria como una modalidad más para las futuras contrataciones.



## CAPÍTULO

11. Es necesario elaborar ajustes en el Estatuto de Personal, o bien crear un Reglamento específico que contemple lo requerido por esta modalidad de trabajo. (UNED, 2009, pp. 79-86)

El Informe culmina con un apartado de Conclusiones y Recomendaciones. Se enuncian las conclusiones, que dan pie a que años después, en el 2012, se cree el Programa de Teletrabajo y se ponga en funcionamiento la modalidad:

1. El teletrabajo es una modalidad de trabajo viable para la UNED.
2. Se debe diferenciar entre flexibilidad horaria y teletrabajo<sup>2</sup>.
3. No todos los puestos son teletrabajables y no todas las personas pueden teletrabajar.

2 El Estatuto de Personal de la UNED se refiere a la flexibilidad horaria a la posibilidad de variar el horario, previa autorización de la Rectoría, la jefatura directa y mediante comunicación a la ORH, no necesariamente requiere mediación

4. El abordaje médico y de salud ocupacional es clave para la salud de una persona teletrabajadora.
5. El proceso de inducción a jefes y teletrabajadores es oportuno y necesario.
6. El acompañamiento psicológico permite alertar posibles afectaciones que pueda experimentar la persona teletrabajadora.
7. Se requieren herramientas y dispositivos tecnológicos que faciliten la comunicación entre personas teletrabajadoras, jefaturas y resto del equipo.
8. El soporte técnico es fundamental para la continuidad de labores de la persona teletrabajadora.
9. Se debe garantizar el acceso a aplicaciones y plataformas institucionales, lo cual permitirá la seguridad de la información institucional.
10. Se requieren instrumentos para medir el logro de los objetivos y metas, de manera periódica.
11. Se deben realizar modificaciones al Estatuto de Personal, o bien emitir un reglamento específico para la modalidad.
12. Es necesario realizar un proceso de capacitación para sensibilizar a todos los colaboradores y jefaturas de la organización.

tecnológica, es por un periodo corto y trabajo específico. Teletrabajo se refiere a que el funcionario labore desde su casa u otro lugar señalado, como modalidad de trabajo ordinaria, con un plan de trabajo establecido, utilizando herramientas y recursos tecnológicos que le permitan realizar sus actividades como si estuviera en forma presencial (UNED, 2019, p. 88).



13. Hay que establecer procedimientos objetivos para definir quién puede incorporarse a la modalidad de teletrabajo.
14. Se deben digitalizar servicios y trámites para evitar traslados innecesarios.
15. Se requieren protocolos en salud ocupacional para atender accidentes que pueden sufrir las personas teletrabajadoras.
16. Es necesario mantener las condiciones de la contratación inicial (derechos, obligaciones).

#### CAPÍTULO

17. Hay que generar una adenda a la contratación que ya el colaborador UNED posee, que sea sólida, clara y técnica para quienes se incorporen a la modalidad de teletrabajo.
18. Se debe definir si la incorporación a la modalidad de teletrabajo será temporal o permanente. (UNED, 2009, pp. 88-90)

#### CAPÍTULO

Como recomendaciones, específicamente se citaron las siguientes:

1. Crear el Programa de Teletrabajo adscrito a la ORH.
2. Elaborar el perfil para una persona teletrabajadora.
3. Definir cuáles puestos pueden ser teletrabajables.
4. Elaborar una estrategia que permita tener colaboradores en la modalidad de teletrabajo.
5. Seguir el procedimiento utilizado en este plan piloto.

6. Elaborar la normativa interna que permita regular la modalidad de teletrabajo.
7. Ejecutar una estrategia de sensibilización para todos los colaboradores sobre la modalidad de teletrabajo, sus características e implicaciones.
8. Realizar capacitaciones en *e-dirección*, elaboración de planes de trabajo y uso de TIC.
9. Considerar la implementación de software libre para realizar el teletrabajo.
10. Validar los instrumentos Plan de trabajo y la evaluación de la gestión del trabajador.
11. Planificar espacios para las personas teletrabajadoras, tipo telecentros o salas tecnológicas, en los futuros edificios de la UNED.
12. Elaborar un protocolo en salud ocupacional para los accidentes de las personas teletrabajadoras.
13. Digitalizar trámites y procesos.
14. Contar con sistemas y plataformas de comunicaciones unificadas.
15. Adquirir software para la administración de solicitudes.
16. Brindar a la persona teletrabajadora un equipo tecnológico conocido como *Thin Computing*, el cual facilita la productividad que los funcionarios necesitan a un bajo costo, con los mismos medios y velocidades de comunicación, sin comprometer la seguridad de la información.





17. Definir una estrategia para obtener datos reales sobre el costo-beneficio tanto para la UNED como para los teletrabajadores de la implementación de la modalidad. (UNED, 2009, pp. 91-94)

Estas bases fueron más que robustas para lo que se desarrolló años después desde el Programa de Teletrabajo y que permitió gestionar, de una manera ordenada y sistematizada, la incorporación de una gran cantidad de personas a la modalidad de teletrabajo.

#### 1.4. Iniciativas adicionales

Antes del 2008, en la institución, se presentaron diversas iniciativas que se aproximaban a lo que implicaba la modalidad de teletrabajo.

Por ejemplo, en los *Lineamientos de Política Institucional 2001-2006*, se estableció el lineamiento la “Presencialidad y evaluación por productos”, el cual promueve, bajo otro nombre, lo que hoy se conoce como teletrabajo:

Para los funcionarios académicos cuyas labores lo justifiquen, debe promoverse la modalidad de trabajo en la casa (en estaciones de trabajo debidamente equipadas para ello), con los controles adecuados, con el empleo de internet y el correo electrónico, y la evaluación del desempeño por productos. Esta nueva modalidad de trabajo tiene la finalidad de reducir gastos institucionales y personales, y de liberar espacios físicos en los edificios para actividades académicas. Debe contrarrestarse cualquier tendencia a

la desintegración o descoordinación con un mayor énfasis en el trabajo en equipo y en la facilitación de oportunidades para la retroalimentación y el intercambio de puntos de vista. (UNED, 2000, p. 14)

En el 2005, la concejala Marlene Viquez Salazar presentó una propuesta ante el Consejo Universitario en atención a lo decretado por el Gobierno ante la crisis que se vivía en el país en relación con el consumo de petróleo. Se toma el acuerdo de solicitar a la ORH un proyecto que permitiera implementar el Lineamiento de Política Institucional sobre la presencialidad y evaluación por productos (CU.2005.331).

En el 2006, Gustavo Amador Hernández, jefe de la ORH, eleva al Consejo Universitario la propuesta “Flexibilidad de la presencia física en la jornada ordinaria de los funcionarios académicos en la UNED”, en la que describe cuáles son los perfiles de puestos teletrabajables, entre estos: “los docentes o tutores, los encargados de Cátedra o Programa, los investigadores, los extensionistas, o bien quienes realicen asesoría académica, proyectos de investigación, diseño educativo, producción de recursos educativos, autoría de material didáctico o realización de programas de extensión” (UNED, 2015b, p. 43).

Este estudio se toma como base para el plan piloto, considerando esos perfiles que ya se habían diagnosticado como teletrabajables.



Entre el 2007 y 2008, se presentan propuestas relacionadas con flexibilidad horaria, la contratación bajo la modalidad de trabajo en casa e inclusive, en el Plan de trabajo de la nueva jefatura de la ORH, se citó la ejecución de la telemática laboral (Vindas, 2015, p.80). La Vicerrectoría Académica de ese entonces plantea una puesta en marcha de un plan piloto para la “Modalidad de trabajo en casa”.

Y, finalmente, en el IV Congreso Universitario de la UNED, realizado entre el 2011 y el 2012, se recibe y aprueba la moción No. 4-12, suscrita por Leonardo Picado Rojas, funcionario del Centro de Investigación y Evaluación Institucional que indicaba: “Implementar, ejecutar y evaluar una política integral de teletrabajo para la Universidad Estatal a Distancia, que contemple tanto los aspectos laborales, como de gestión, salud y seguridad” (UNED, 2012, p. 24).

### 1.4.1. Telepos

En 2011, se presenta al rector, Luis Guillermo Carpio, el proyecto Telepos (Teletrabajo y Posgrado) con el objetivo de que dos colaboradores realizaran sus estudios de posgrado en otros países, mientras siguen vinculados laboralmente a la institución. La propuesta fue suscrita por Marco Sánchez Mora y Ana Carolina Zamora Sanabria, ambos del Programa de Electrónica Multimedial (PEM), de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos (DPMD) de la UNED.

Marco Sánchez realizaría los estudios para un Doctorado en Argentina y Ana Carolina, una Maestría en Chile.

Según consta en el documento Telepos, la propuesta duraría tres años, y tenía como objetivo que las personas funcionarias no perdieran su vinculación laboral con la UNED y pudieran actualizar sus conocimientos.

El presente documento describe el proyecto de realización de posgrado y teletrabajo de Ana Carolina Zamora Sanabria, diseñadora gráfica, y Marco Antonio Sánchez Mora, productor académico, ambos de la oficina de Producción Electrónica Multimedial (PEM)...

Es así como este documento plantea el propósito de este proyecto, hace una descripción de los objetivos, las características de la Institución y de los departamentos. Además, describe los programas de estudios mencionados. Finalmente, propone una iniciativa de teletrabajo a distancia con sus características. (Zamora y Sánchez, 2010, p. 2)

Según la experiencia obtenida, haber teletrabajado desde el extranjero les permitió, además de completar sus estudios académicos, implementar los conocimientos adquiridos de manera inmediata en los trabajos que se les asignaban.

En una entrevista audiovisual (2019), Ana Carolina Zamora comenta que la relación con sus compañeros, compañeras y jefaturas fue bastante buena durante el tiempo que estuvo fuera; hubo comunicación constante, por medio de chats y de videoconferencias, y todo esto facilitó su



reincorporación a la oficina de manera clara y sencilla. Asimismo, indica que la UNED fue visionaria al haber aprobado esta propuesta, pues permitió que pudieran formarse académicamente desde otro país y siguieran laborando activamente, evitando así lo que se conoce como fuga de cerebros.



La entrevista de Ana Carolina titulada "Teletrabajo: acortando distancias" puede verse en <https://www.uned.cr/qr/entrevistaAnaC>.



CAPÍTULO

### 1.4.2. Telemedicina

En el 2011, la doctora Karla Rojas, jefa del Servicio Médico de la UNED, se trasladó a vivir a España. Ella continuó su vinculación laboral con la UNED y desarrolló un proyecto de investigación sobre Telemedicina.

Esta situación permitió no solo confirmar que una persona colaboradora de la universidad podía seguir laborando y produciendo para la institución sin importar el país donde se encontrara, sino que, además, se pudo desarrollar una nueva dinámica de atención entre el Servicio Médico y el personal de la UNED.

Durante los meses de marzo a junio del 2012, se desarrolló un proyecto piloto con un grupo control y un grupo de estudio. En total, se atendieron 155 pacientes. Se utilizó un espacio físico cerrado en la institución para las personas que iban a ser atendidas y quienes se conectaban

por medio de una videollamada con la Dra. Rojas. Se empleó acceso remoto por medio de una red privada (VPN) que garantizaba la seguridad de la llamada y el acceso al expediente médico electrónico del paciente (Rojas y Arce, 2012).

Según el informe *Resultados preliminares: Viabilidad de la atención a distancia (Telemedicina) en el personal de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*, se concluyó que la tecnología existente en ese momento permitió el acceso a información de salud y, además, a recibir atención médica; que los pacientes ahorraron tiempo y dinero al evitar el traslado y se dio un seguimiento real de la patología; así mismo, se utilizó más eficientemente el tiempo de consulta. Se vislumbra la telemedicina como una solución a las largas listas de espera en especialidades, como una herramienta útil en la educación del paciente y en el campo de la medicina preventiva (Rojas y Arce, 2012).



Puede ver el informe *Resultados preliminares: Viabilidad de la atención a distancia (Telemedicina) en el personal de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica* completo en <https://www.uned.cr/qr/InfTelemedicin>



CAPÍTULO

CAPÍTULO

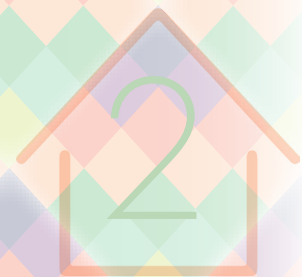


algunos aspectos en sus procesos para que el teletrabajo en el extranjero fuera más viable. Por ejemplo, contar con formularios que pudieran ser completados y aprobados en línea, sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la existencia de trabajadores UNED desde otros países y

que, por lo tanto, no pueden realizar trámites de manera presencial y, como acciones fundamentales, impulsar y fortalecer la ejecución de las tareas utilizando más tecnologías que permitieran la producción de trabajos sincronizados y colaborativos.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

## La voz de la persona teletrabajadora



**Lidieth Parra Carrillo**

Coordinadora del Programa de Gobierno Digital UNED

Coordinadora de la CIT 2008-2009

Entrevista realizada el 28 de abril, 2021

### ¡Cumplimos, fue un aporte al país!

En el 2008, en la UNED nadie era experto en el tema de teletrabajo. Había una percepción de que, por ser una universidad a distancia, de alguna forma, ya se practicaba el teletrabajo; sin embargo, esta modalidad tiene sus particularidades y, en nuestro caso, específicamente, con los tutores y las tutoras, vimos que no era suficiente, pues faltaba más mediación a través de las TIC.

Al principio, cuando se conformó la CIT, tuvimos que investigar mucho sobre teletrabajo, para ir construyendo y formulando el proyecto. Lo interesante fue que teníamos un objetivo definido; el trabajo por objetivos con un componente muy claro: la calidad de vida del

personal de la UNED, y eso fue lo que interiorizamos en ese momento, inclusive se mantiene hasta la fecha.

Ese fue el marco que delimitó el plan piloto de teletrabajo en la UNED; las mediciones y los estudios de percepción tenían como norte ese componente y los resultados fueron positivos en todos los sentidos. El plan piloto fue un éxito y promovía la implementación ya oficial en la institución.

La experiencia de haber trabajado en un plan piloto fue positiva, pero al inicio también tuvimos algunas dificultades. Por ejemplo, recuerdo que se hizo una invitación a las Escuelas, pero no fueron muchos los candidatos; se percibía cierto temor, no era algo tan inherente a nosotros. Esta negativa podía responder a un aspecto generacional, significaba un cambio en la forma de trabajar. En las jefaturas, se percibía la sensación de temor quizás a perder de vista al personal.

En el contexto nacional, la presión externa fue evidente. Era una solicitud país que se debía atender, la apertura por parte de rector, en ese momento, la conformación de la Comisión fue oportuna, era un equipo interdisciplinario que, de alguna forma, permitió hacer el abordaje desde las diferentes disciplinas (jurídica, médica, salud ocupacional, recursos humanos, tecnológica), todo eso ayudó a que el trabajo

se realizara y que fuera exitoso, se conformó un gran trabajo en equipo.

También fue importante la apertura y el compromiso por parte de las 16 personas que participaron en el plan piloto, quienes creyeron en esta manera de trabajar y querían que se lograra formalizar la modalidad de teletrabajo; fueron muy responsables con sus planes de trabajo, atendieron siempre nuestras recomendaciones y orientaciones y, gracias a ellos, los resultados fueron positivos. Por eso considero que tuvieron mucho que ver con el éxito del trabajo.

Uno de los principales retos que enfrentamos al inicio de este gran proyecto, fue que ni en la UNED ni en el país teníamos expertos en esta modalidad. Nos tocó sobre la marcha y, con nuestra propia experiencia, trabajar, proponer e inclusive apoyar al resto de las instituciones que estaban interesadas en implementar el teletrabajo.

Pero es satisfactorio recordar, que, en el caso de la UNED, siempre fuimos abiertos a colaborar y atender las solicitudes, ya fuera para compartir la experiencia o para asesorar, entregábamos nuestros documentos base con toda la confianza porque el propósito era que construyéramos, a nivel nacional, el tema de teletrabajo, y así iríamos avanzando todos juntos como país, lo cual, además, respondía a esa gran tarea o misión planteada en el *Plan de Acción de Gobierno*

*Digital 2008-2010* para que el ICE y la UNED lideraran un plan piloto para ver si era viable implementar el teletrabajo en Costa Rica.

Incluso, en 2009, organizamos, junto con el ICE, el primer Congreso Internacional de Teletrabajo del país, el cual tuvo como objetivo generar un intercambio de conocimientos y de experiencias, tanto nacionales como internacionales sobre el tema de teletrabajo. De alguna forma, el Congreso se convirtió en una vitrina, en un espacio para exponer los aciertos e incluso desaciertos que habíamos tenido. Sirvió para alivianar esa ansiedad, expectativa y hasta temores, por lo que el mayor aporte del Congreso fue ese intercambio de experiencias y conocimientos, que sirvieron de guía para muchas organizaciones del país que estaban interesadas en implementar el teletrabajo.

De nuestra parte, hubo una gran difusión, hasta en medios de comunicación, sobre los resultados obtenidos en el plan piloto, y eso propició que la UNED se convirtiera en un referente sobre la modalidad de teletrabajo en la nación. También, estudiantes de distintas universidades decidieron desarrollar sus tesis a partir de la experiencia de la UNED. ¡No fuimos egoístas, todo se compartió!

Otro reto al que nos enfrentamos, y que me parece que hasta la fecha se sigue percibiendo, es el temor al cambio por parte de algunas jefaturas. Tampoco

puedo dejar de mencionar algunas limitaciones que tuvimos con las tecnologías disponibles en ese momento, pues no contábamos con tantas alternativas como las actuales, pero claro, ¡era un inicio!

Durante los años 2009 y 2011, y mientras la Administración tomaba una decisión de quién o desde cuál instancia se debía gestionar la modalidad de teletrabajo, y al haber sido la coordinadora de la CIT, continué vinculada.

En el 2010, se dio otro proyecto. Marco Sánchez y Ana Carolina Zamora le presentaron al rector y a mi persona el Telepos. La propuesta establecía que mientras ellos cursaban sus estudios de posgrado en Argentina y en Chile, respectivamente, podían continuar laborando medio tiempo, en la modalidad de teletrabajo. Esta experiencia también fue exitosa, pues cada uno se fue con un plan de trabajo y se les dio el seguimiento requerido, no hubo mayor dificultad. Se tenía un objetivo claro: que ellos no se desvincularan de la UNED mientras estudiaban y, más bien, la dinámica propició que compartieran el conocimiento que iban adquiriendo de manera casi inmediata a colegas y jefatura de sus departamentos. Por lo tanto, ¡eso fue una transferencia de conocimiento en vivo y a todo color! También sirvió para ir documentando las experiencias porque sabíamos que en el futuro se iba a presentar lo que llamaríamos teletrabajo en el extranjero.

En el 2011, colaboramos con un proyecto que propuso la Dra. Karla Rojas, quien era la jefa del Servicio Médico y, por una oportunidad familiar, se tuvo que trasladar a vivir a España; fue así como se desarrolló el proyecto de Telemedicina. Esta experiencia nos evidenció que aún no estábamos listos en muchos aspectos, especialmente en la parte administrativa. Pero sí debo reconocer que quienes participaron como pacientes en este proyecto de telemedicina fueron muy asertivas, comprendieron la dinámica y el objetivo se logró.

Otro aporte que en esos años dejamos y se mantiene a la fecha, fue lo que se desarrolló con respecto a la evaluación del desempeño. Junto con el compañero Sócrates Salas, encargado de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la ORH, se desarrolló el modelo de evaluación de una persona teletrabajadora. Él realizó la propuesta del modelo, y a mí me correspondió cuestionarlo para poder afinarlo y mejorarlo, hasta convertirlo en una herramienta de evaluación objetiva por parte de las jefaturas. Me da la satisfacción de que ese trabajo que hicimos, en esos años, fue muy sólido y positivo, pues, aunque se le han hecho algunos cambios, la base de lo que construimos se mantiene.

Luego de todo ese trabajo que desarrollamos en los primeros años, más lo que ya se ha realizado desde el Programa de Teletrabajo, la UNED es un referente

a nivel nacional e internacional en materia de teletrabajo. Y esto nos sigue abriendo camino para que la universidad evolucione y pase a otro nivel. Debemos fortalecer el trabajo de transformación digital para responder mejor a las necesidades del país y de nuestros

estudiantes, considerando que todo cambio se logra si se cuenta con el apoyo de las personas que laboramos en la universidad, trabajando en equipo y con disposición al cambio, al igual que cuando iniciamos con esta aventura del teletrabajo.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

## Resumen

La UNED recibió, a lo largo de varios años, diversas iniciativas que impulsaron, a lo interno de la organización, la implementación de la modalidad de teletrabajo e inclusive el teletrabajo en el extranjero, lo cual la posicionó como institución visionaria en esta materia.

Al hacer un recorrido inicial sobre cuáles fueron los primeros pasos que experimentó la UNED en torno al teletrabajo, se describen las razones que dieron pie a la elaboración de un plan piloto de la modalidad de teletrabajo, impulsado, especialmente, por el compromiso nacional en el cual estaba inmersa la universidad.

Una solicitud explícita del Gobierno al incluir a la UNED en un *Plan de Acción de Gobierno Digital* para que pusiera en marcha un plan piloto y, además, un decreto para promover el teletrabajo en el sector público, impulsaron a la universidad para que se atreviera a valorar los beneficios que esta modalidad podía traer a su quehacer y a su personal.

Posterior a la ejecución del Plan Piloto, se describieron los resultados obtenidos en los ámbitos laboral, psicológico, médico, jurídico y tecnológico. En su gran mayoría, estos resultados son atendidos y desarrollados años después con la implementación oficial del teletrabajo; por lo tanto, resultaron ser unos cimientos fuertes y contundentes para el éxito de esa implementación.





## Ejercicios de reflexión

1. En su organización, al implementar el teletrabajo, ¿considera que todas las personas podrían teletrabajar?, ¿cuáles factores deberían ser requisitos mínimos para que una persona pueda trabajar a distancia?
2. ¿Cree necesario desarrollar un plan piloto antes de la puesta en marcha oficial del teletrabajo en su organización? ¿Cuáles serían los beneficios?
3. Elabore un mapeo en cuanto a aspectos laborales, tecnológicos, médicos, de salud ocupacional y legales que se alterarían si se implementa el teletrabajo en su organización.
4. ¿Apoyaría el teletrabajo desde el extranjero? ¿Por qué?

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



## 2 CAPÍTULO

### Sumario

- Creación del Programa de Teletrabajo y de la Comisión Institucional de Teletrabajo
- Plan de contingencia para el Edificio A
- Lecciones aprendidas



## OBRA GRIS:

Normativa y Plan de contingencia para el edificio A (2012-2014)



## Objetivos

### Objetivo general

Contextualizar los procesos para la aprobación de normativa, procedimientos, materiales didácticos y estructuras necesarias para implementar el teletrabajo en la UNED.

### Objetivos específicos

- Explicar cómo se conformó el Programa de Teletrabajo y la Comisión Institucional de Teletrabajo y sus funciones.
- Enunciar las decisiones que se tomaron para habilitar un plan de contingencia y describir cómo se llevó a cabo.
- Describir los procesos realizados en paralelo a la creación de la normativa de teletrabajo.

## Conceptos clave

- Reglamento de Teletrabajo
- Carta Constitutiva del Teletrabajo
- Instrumento de priorización
- Plan de contingencia para el Edificio A
- Modalidad de teletrabajo



CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



## Organizador previo



### Antecedentes

- Informe de reforzamiento para el edificio A (diciembre 2011).
- Imposibilidad de aplicar el teletrabajo pues aún no se había oficializado la modalidad.

### Solicitud de criterio

- Oficina de Recursos Humanos y Centro de Investigación y Evaluación Institucional: diagnóstico para conocer el perfil de los puestos del personal del Edificio A.
- Dirección de Tecnología de Información y Comunicación: requerimientos tecnológicos.
- Servicio Médico, Centro de Salud Ocupacional y Oficina Jurídica: criterios técnicos respecto al Plan de contingencia para el Edificio A.

### Primeras acciones

1. Identificación de todas las dependencias y cantidad de colaboradores.
2. Análisis y búsqueda de espacios para reubicación de personal.
3. Definición de cronograma de traslados y salidas de activos institucionales.
4. Sesiones de explicación a cada dependencia sobre los pasos a seguir.
5. Aprobación por parte del CONRE del Plan de contingencia para el Edificio A.

### Terremoto de Nicoya como acelerador del plan de contingencia

5 de setiembre del 2012, magnitud 7.6 escala de Richter.

10 de setiembre del 2012 el Consejo de Rectoría autoriza el inicio del Plan de contingencia para el Edificio A que estuvo vigente hasta julio de 2014.

### Principal diferencia entre plan de contingencia y modalidad de teletrabajo

El plan de contingencia no requiere mayor requisito para que una persona trabaje desde su domicilio; se utiliza ante una situación de emergencia, por un tiempo finito e, inclusive, se autoriza el uso de equipo institucional, a diferencia de la formalidad que sí se estableció en la modalidad de teletrabajo, para la cual se establecieron una serie de requisitos; puede ser prorrogable cada año; se solicita en el momento en que la persona así lo desee y se parte de que la persona teletrabajará con su equipo tecnológico personal.



## Introducción

En el 2012, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) desarrolló dos procesos importantes para construir y definir la modalidad de teletrabajo de manera simultánea. El primero fue la conformación del Programa y de la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT) y el segundo, la aprobación de un plan de contingencia que permitió a más de 300 personas trabajar temporalmente desde sus domicilios, debido a reparaciones estructurales que se debían hacer en el Edificio A, de la sede central de la UNED.

La programación que se tenía para implementar el teletrabajo se adelantó de manera forzosa bajo el concepto de un plan de contingencia, pues el edificio que se debía reforzar estructuralmente se vio más comprometido luego de un terremoto sucedido el 5 de setiembre del 2012. Aunque se pretendía normalizar la modalidad de teletrabajo por medio de un reglamento, se requería de un proceso más extenso, tanto para redactarlo como para su aprobación; por ello se recurrió a un plan de contingencia.

La puesta en marcha de dicho plan fue guiando en las necesidades para la ejecución de la modalidad de teletrabajo: normativa, procedimientos y capacitaciones. Los años del 2012 al 2014 estuvieron cargados de decisiones importantes y de la construcción de la “obra gris” para que la modalidad de teletrabajo fuera, años después, fuerte y robusta, con bases necesarias incluso para enfrentar una pandemia en el 2020.

Teletrabajo en la UNED: implementación y experiencia de 15 años

## 2.1. Creación del Programa de Teletrabajo y Comisión Institucional de Teletrabajo

Tres años después de haber entregado los resultados del Plan piloto de teletrabajo 2008-2009, el rector, Luis Guillermo Carpio Malavassi, decidió retomar la idea de crear un Programa de Teletrabajo e implementar esta modalidad de manera oficial en la universidad.

Es así como, a partir del 1 de julio del 2012, según lo acordado por el Consejo de Rectoría (CONRE), se establece el Programa de Teletrabajo<sup>3</sup>, como un proyecto que desarrollaría la Vicerrectoría de Planificación, y se nombra a Adriana Oviedo Vega para que establezca el programa y presente una propuesta para su operacionalización (CR.2012.441).

En ese mismo acuerdo, se declara de interés y prioridad institucional la implementación del Programa de Teletrabajo y se solicita al Consejo Universitario que analice la viabilidad de establecer la modalidad de teletrabajo como una política institucional.

Un aspecto importante para la historia del teletrabajo en la UNED fue que el rector decidió crear el Programa de Teletrabajo adscrito a la Vicerrectoría de Planificación, con el objetivo de que se contribuyera, desde esta área, a la planificación y al cumplimiento de metas de las diferentes dependencias y de la universidad, apostando,

3 Aunque el nombre oficial es Programa Institucional de Teletrabajo, en este y otros documentos se ha denominado Programa de Teletrabajo.



además, a una modernización de la gestión administrativa que impulsaría la productividad y la eficiencia.

El experto y gurú en teletrabajo, Jack Nilles, ante la consulta directa de si el Programa debía de estar en la ORH de la Universidad, indicó:

*As to who should be in charge of promoting/regulating teleworking, the logical conclusion is that Human Resources should be the leader. But I have had problems with that in the past where the HR department is either technology-adverse, not flexible in promoting new styles of working, or both. So the person in charge of telework in that department didn't get much support from the management or colleagues.*

*Strangely enough, many teleworking programs have been introduced successfully by the Facilities department, whose main job is to reduce the need for office space. In any case it is quite important that whoever takes responsibility for telework has the active support of upper management, is truly proactive and sees telework as a major positive factor in their career.*

En cuanto a quién debe estar a cargo de promover/regular el teletrabajo, la conclusión lógica es que Recursos Humanos debe ser el líder. Pero he tenido problemas con eso en el pasado, donde el Departamento de Recursos Humanos es adverso a la tecnología, o no es flexible en la promoción de nuevos estilos de trabajo, o ambos. Entonces, la persona a cargo del teletrabajo en ese departamento no recibió mucho apoyo de la gerencia ni de los colegas.

Curiosamente, el Departamento de Instalaciones<sup>4</sup> ha introducido con éxito muchos Programas de Teletrabajo, cuyo trabajo principal es reducir la necesidad de espacio para oficinas.

En cualquier caso, es muy importante que quien asuma la responsabilidad del teletrabajo, cuente con el apoyo activo de la alta dirección, sea verdaderamente proactivo y vea el teletrabajo como un factor positivo importante en su carrera. (J. Nilles, comunicación personal, 26 de junio de 2018)

La decisión de adscribir el programa directamente a una autoridad institucional fue uno de los aciertos de la UNED y que trajo consigo el desarrollo y fortaleza de la modalidad.

Tan solo unas semanas después de la decisión del CONRE, se eleva a este órgano la solicitud de crear la CIT, luego de una reunión sostenida con representantes de las oficinas de Recursos Humanos, Oficina Jurídica, Dirección de Tecnología de Información y Comunicación (DTIC), Planificación, Servicio Médico y Programa de Gobierno Digital, atendiendo, además, recomendaciones de personaleros del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), quienes compartieron su experiencia y recomendaciones para establecer, de una mejor manera, la logística que requeriría la implementación de esta modalidad en la organización.

Esta solicitud fue acogida por el CONRE el 23 de julio de 2012 y se aprobó la conformación de la CIT con el objetivo de que elaborara la *Carta Constitutiva del*

4 Una entidad equivalente a *Departamento de Instalaciones* en la UNED sería la Oficina de Servicios Generales.



*Teletrabajo*, la cual contenía la descripción y alcance del proyecto; marco estratégico: misión, visión y objetivos estratégicos; organización del proyecto: equipo, roles y responsabilidades; cronograma y capacitaciones, y redactara el *Reglamento de Teletrabajo*.

En esta comisión participaron algunas de las personas que integraron la Comisión que se conformó años atrás para elaborar el Plan Piloto de Teletrabajo; no obstante, con una conformación nueva, con más personal y objetivos distintos.

La CIT, entonces, quedó conformada de la siguiente manera:

- Adriana Oviedo Vega, Programa de Teletrabajo, coordinadora
- Lidieth Parra Carrillo, Programa de Simplificación de Trámites y Gobierno Digital
- Rosa Vindas Chaves y Saidy Zamora Rodríguez, ORH
- Rolando Rojas Coto, DTIC
- Leonardo Picado Rojas, Vicerrectoría de Planificación
- Elizabeth Baquero Baquero, Oficina Jurídica
- Carolina Morales Cartín, Centro Médico
- Dionisio Rodríguez Montero, Oficina de Salud Ocupacional

En los primeros meses de su creación, la CIT empezó con el análisis y revisión de las plantillas elaboradas por la Comisión Nacional de Teletrabajo que se brindaron para

orientar la elaboración del *Reglamento de Teletrabajo en la UNED* y la *Carta Constitutiva del Teletrabajo*.

### 2.1.1. Normativa

Con el fin de atender lo recomendado por la Comisión Nacional de Teletrabajo, se elaboraron, según el contexto UNED, los documentos *Carta Constitutiva del Teletrabajo* y el *Reglamento de Teletrabajo en la UNED*, facilitados por esta Comisión.

La CIT le solicitó a la ORH los insumos para delimitar los perfiles de una persona teletrabajadora y la forma en la que se evaluaría su gestión.

En setiembre del 2012, se recibe el documento *Establecimiento de perfiles de personal que teletrabaja*, suscrito por la coordinadora de la Unidad de Servicios al Personal de la ORH, Ana Lorena Carvajal. Esta propuesta contribuyó a establecer el procedimiento de selección de una persona teletrabajadora, con algunas variantes, pero que, sin duda, fueron cimiento para lo que actualmente rige en la universidad, por ejemplo:

1. En vez de definir puestos teletrabajables, se debe considerar cuáles son funciones teletrabajables.
2. Se definieron como características de una actividad teletrabajable:
  - a. Propósitos y resultados que sean fácilmente identificables.

- b. Funciones que no se relacionen con la atención a personas usuarias.
  - c. Tareas centradas en actividades como análisis de datos, investigación, revisión de documentos, análisis de procesos, elaboración de instrumentos de medición, de propuestas y diseño de instrumentos y documentos en el quehacer académico.
3. Asimismo, se sugirió dividir en tres las opciones de teletrabajo, según las funciones que desarrollaría la persona, de manera que se ofrecía: trabajar la totalidad de días desde el domicilio, tres días o solo un día.
  4. También se definieron como competencias para una persona teletrabajadora: la automotivación, la

autorregulación, el compromiso, la comunicación, el aprendizaje, la orientación a la calidad y el juicio. (Carvajal, 2012)

Durante los siguientes meses, se realizaron consultas y reuniones tanto con personal del INS como de la CCSS sobre la póliza de riesgos de trabajo y los accidentes laborales e incapacidades en el contexto de teletrabajo, incluida la modalidad de teletrabajo desde el extranjero.

En el cuadro 2.1, se resumen las principales recomendaciones y orientaciones que recibió la UNED sobre esta temática y que continúan vigentes a la fecha en la modalidad de teletrabajo de la universidad:

**Cuadro 2.1.** Criterio técnico del INS y la CCSS sobre accidentes laborales y la aplicación de póliza de riesgos de trabajo

Oficio	Respuesta	Criterio
DCC-03353-2013, suscrita por el Sr. Santiago González, de la Dirección de cliente corporativo, recibida el 14 de mayo de 2013.	<p>El INS, por medio de su póliza de riesgos del trabajo, le otorga la cobertura de extraterritorialidad al personal que, por funciones propias de su trabajo, se encuentre laborando fuera de Costa Rica, según lo establecido en el artículo 213 del Código de Trabajo, que dice:</p> <p>El seguro ampara los riesgos del trabajo, que ocurran dentro del territorio nacional, que comprende, además del natural o geográfico, el mar territorial, el espacio aéreo que los cubre y la plataforma continental. No obstante, el Instituto Nacional de Seguros extenderá la cobertura fuera del país cuando se tratara de empresas o actividades que, por su índole, deban realizarse ocasional o permanentemente, fuera del ámbito geográfico de la República.</p> <p>En este mismo sentido, el punto 3.7 Cobertura de Extraterritorialidad, de la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo, señala:</p> <p>La extraterritorialidad es la cobertura que se les otorga a los trabajadores de la empresa asegurada, que realizan funciones propias de su cargo en otros países, de conformidad con el Artículo 213 del Código de Trabajo. Esta cobertura se otorga sin costo adicional, y no será necesario presentar ningún reporte previo al viaje, pero queda condicionada a que, en caso de accidente de alguno de los colaboradores que se encuentren fuera del país, deberá ampliarse en el aviso de accidente la información referente a:</p> <p>a. El objetivo del viaje, el país de destino y el período en que se realizó el viaje.</p>	<p>Una persona teletrabajadora estará protegida por la póliza de riesgos de trabajo, aunque resida en otro país, pues está cubierta por la cobertura de extraterritorialidad.</p> <p>Solamente deberá estar debidamente autorizada para que se encuentre trabajando desde ese lugar, dar el detalle del viaje o estadía y estar reportada normalmente en la planilla mensual de la organización.</p>



Oficio	Respuesta	Criterio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. En caso de requerirlo, el Instituto podrá solicitar información adicional con el objetivo de cumplir con lo dispuesto en el artículo 214, inciso c) del Código de Trabajo.</li> <li>c. Además, todos estos trabajadores deben de ser reportados normalmente en las planillas mensuales que se llevan para tal fin.</li> </ul>	
<p>DCC-04647-2013, suscrita por el Sr. Santiago González, de la Dirección de cliente corporativo del INS, del 24 de junio de 2013.</p>	<p>Se le informa a la UNED el procedimiento en caso de un accidente por parte de un asegurado que resida fuera de Costa Rica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El patrono presenta el aviso accidente y asume la responsabilidad.</li> <li>2. El lesionado debe presentar las facturas originales, así como copias de estas de los gastos incurridos por el siniestro, los cuales deben tener relación directa con el accidente.</li> <li>3. Se debe presentar un dictamen médico o epicrisis del centro de salud donde fue atendido.</li> <li>4. El lesionado debe elaborar una nota donde solicite el estudio por reconocimiento de facturas para dar trámite.</li> </ol> <p>Se recomienda que la persona lesionada, una vez que el caso se acepte en el INS, se presente en el INS para que le den seguimiento de la parte médica.</p> <p>Todos los documentos provenientes del exterior deben estar apostillados. Aunque eso dependerá de una primera verificación por parte del INS.</p>	<p>Se detalla el procedimiento que debe seguir una persona que sufra un accidente mientras reside fuera de Costa Rica.</p>
<p>CCE-181-2013, suscrita por el Dr. Rodrigo Bartels Rodríguez, coordinador de la Comisión Central Evaluadora de Incapacidades, Gerencia Médica, con fecha del 13 de noviembre de 2013.</p>	<p>Se informa a la UNED que, según criterio de la Dirección Jurídica Institucional (oficio DJ-7337-2013):</p> <p>La territorialidad del pago de subsidios del seguro de salud alcanza a los trabajadores públicos o privados, que se trasladan temporalmente a laborar al exterior, siempre y cuando sus patronos se mantengan en el país, el trabajador continúe cotizando para el seguro de enfermedad y maternidad y les continúen pagando en el país. En tales casos, la Caja Costarricense del Seguro Social deberá reconocer las recomendaciones de incapacidad en tanto, cumplan con lo establecido en el Reglamento para el Otorgamiento de Licencias e Incapacidades a los Beneficiarios del seguro de salud, respecto a los requisitos ahí establecidos y a los plazos de presentación.</p>	<p>Se le confirma a la UNED que una persona colaboradora de la universidad, aunque resida en otro país, si sigue cotizando para la CCSS, si el patrono se mantiene en el país y se le deposita su salario en Costa Rica, puede optar por una incapacidad.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por el INS y la CCSS.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO



En la UNED, estas consultas permitieron que se elaborara un procedimiento específico llamado *Procedimiento para incapacidades de funcionarios que laboran en el Extranjero*, el cual fue elaborado por Karla Rojas, jefa del Centro Médico; Elizabeth Baquero, representante de la Oficina Jurídica; Dionisio Rodríguez, coordinador de Salud Ocupacional, y Adriana Oviedo, coordinadora del Programa de Teletrabajo.

Paralelo a lo anterior, se elaboró el *Manual de procedimiento para optar por la modalidad de teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia*, en el cual se incluyeron múltiples aspectos relacionados con los plazos, responsables, pasos por seguir para atender lo específico que se establecería en el Reglamento. Esto se detallará en el capítulo 3.

En mayo del 2013, la CIT (VP-CIT-2013-013) elevó al CONRE la propuesta del *Reglamento de Teletrabajo en la UNED* y la *Carta Constitutiva del Teletrabajo* con el objetivo de que se lograra su aval. En setiembre de ese mismo año, en sesión No. 1786-2013, el CONRE traslada ambos documentos al Consejo Universitario y este lo delega en la Comisión de Políticas de Desarrollo Organizacional y Administrativo para el análisis respectivo.

Este proceso de análisis, revisión y validación por parte de la Comisión tardó cerca de un año, pues en agosto del 2014 se elevó al Plenario, en donde los documentos también pasaron por un proceso de revisión que culminó hasta febrero del 2015 (CU.2015.045) con su aprobación.

Teletrabajo en la UNED: implementación y experiencia de 15 años

## 2.1.2. Producción de materiales

Con el objetivo de sensibilizar y capacitar a todo el personal universitario en materia de teletrabajo, se diseñaron dos cursos específicos sobre el tema en la modalidad de autocapacitación y un sitio web en el cual se compartiera, además de información importante sobre la modalidad, los requisitos para incorporarse a esta.

### a. *Materiales de capacitación para jefaturas y personas teletrabajadoras*

El Programa de Teletrabajo redactó el contenido de ambos tipos de capacitación acerca de los principales temas de las áreas vinculadas a la modalidad laboral sobre generalidades del teletrabajo, aspectos laborales, legales, de salud, salud ocupacional y tecnología.

Se revisó con cada una de las personas integrantes de la CIT, quienes fungieron como especialistas en sus áreas para validar la información, y así continuar el proceso de producción que ya se había gestionado con el Programa de Electrónica Multimedial (PEM) de los materiales didácticos que se utilizarían posteriormente desde la plataforma Moodle, como cursos de autocapacitación: uno para jefaturas y otro para las personas teletrabajadoras.

Un año y medio después se contaba con una producción de alto nivel profesional, con una gráfica muy agradable y bajo la guía de una caricatura del señor Jack Nilles, quien autorizó a la UNED para utilizar su imagen como acompañante de la persona lectora en todo el recorrido

del material. Estas producciones son: *Guía de teletrabajo para jefes* y *Guía de Teletrabajo para funcionarios*.

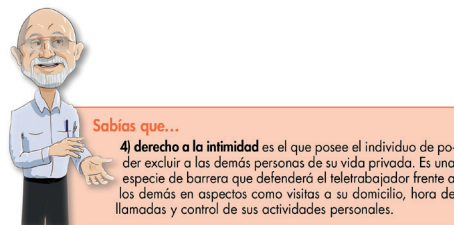
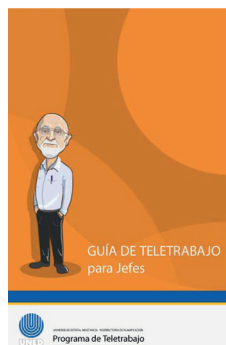
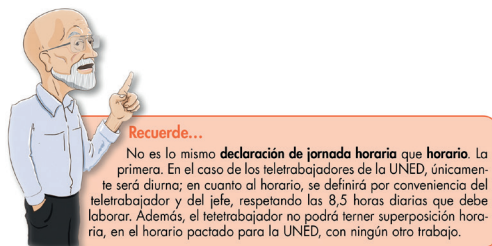


Figura 2.1. Muestras de la *Guía de teletrabajo para jefes* y *Guía de Teletrabajo para funcionarios*, producidos por el PEM.

## b. Sitio web

Durante el 2013, el Programa de Teletrabajo gestionó ante la DTIC un sitio web con el objetivo de colgar ahí toda la información relacionada con la modalidad de teletrabajo, desde asuntos informativos hasta los procedimientos por seguir para las personas que a futuro desearán incorporarse a la modalidad.

Teletrabajo en la UNED: implementación y experiencia de 15 años



El enlace al sitio web del Programa de Teletrabajo es <https://www.uned.cr/qr/ProgramaTT>



El sitio web del Programa de Teletrabajo se estructura así: información general, normativa, recursos, TIC para teletrabajar, testimonios de teletrabajadores, preguntas frecuentes y sitios de interés.

Este sitio es de gran importancia para difundir y acceder a la información requerida para la primera convocatoria, tema que será desarrollado en el siguiente capítulo.



Figura 2.2. Imagen del sitio web actual del Programa de Teletrabajo de la UNED.

Obra gris: Normativa y Plan de contingencia para el Edificio A (2012-2014)



### 2.1.3. Instrumentos para operacionalizar el teletrabajo

Operacionalizar la modalidad requería de algunos instrumentos para que el proceso fuera transparente, objetivo y, ante todo, digital; esto último debido a que la naturaleza propia del teletrabajo se basa en el uso de las tecnologías de información y comunicación, por lo tanto, se esperaba que el proceso también fuera novedoso y visionario.

#### a. Plan de trabajo

Un requisito fundamental para que una persona pueda efectuar una experiencia positiva, ordenada y productiva mientras teletrabaja es contar con un plan de trabajo.

En el 2009, una de las conclusiones a las que se llegó con el Plan Piloto fue elaborar un plan de trabajo para dar el seguimiento oportuno a la gestión de la persona teletrabajadora y, por esta razón, en octubre de 2013, el Programa de Teletrabajo inició la gestión de solicitud de una solución digital que permitiera a las personas teletrabajadoras plasmar su plan de trabajo y que su jefatura lo pudiera evaluar. Esto dio pie a un trabajo articulado entre el Programa de Teletrabajo y el Área de Comunicación y Tecnología de la Dirección de Extensión Universitaria.

Como este producto se construyó desde el plan piloto con la Unidad de Evaluación del Desempeño de la ORH, toda decisión se iba tomando junto con Sócrates

Salas Sánchez, coordinador de esa Unidad, de manera que fue una construcción tripartita entre el Programa de Teletrabajo, el Área de Comunicación y Tecnología de la Dirección de Extensión Universitaria y la Unidad de Evaluación del Desempeño.

La meta planteada en este equipo de trabajo fue construir un instrumento que permitiera:

- Elaborar el plan de trabajo de una persona teletrabajadora.
- Integrar a ese instrumento, la evaluación de seguimiento y evaluación final del plan de trabajo.
- Diseñar guías para la explicación del Modelo de Evaluación del Desempeño para el personal que presta servicio para la UNED bajo la modalidad de teletrabajo.

Un año después, en vísperas de la primera convocatoria, se diseñó un documento de Excel con macros que permitiría, en su **primera cejilla**, montar un plan de trabajo con los siguientes apartados: información general de la persona teletrabajadora, fechas del plan, objetivos, metas, actividades, producto entregable, cantidad entregable, observaciones y un estado de cumplimiento.

En la **segunda cejilla**, se le permitiría a la jefatura realizar la evaluación de seguimiento del plan; en la **tercera cejilla**, la evaluación final; y en la **cuarta cejilla**, se reflejarían los resultados de la calificación final del plan de trabajo.



CAPÍTULO



CAPÍTULO

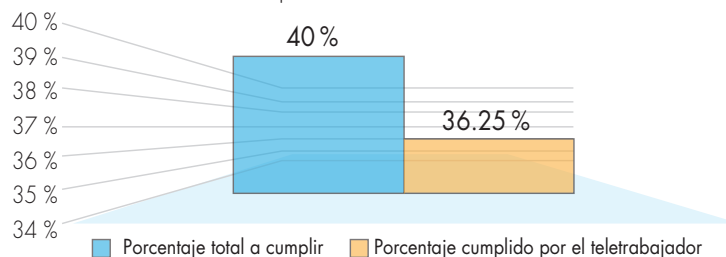


CAPÍTULO

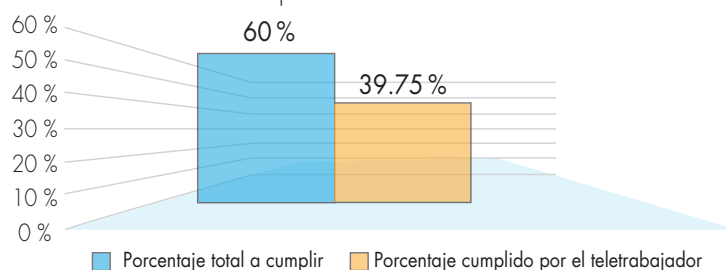


### Vinicio Row Pérez

#### Evaluación de Seguimiento de Gestión Cumplimiento de Criterios



#### Evaluación Final Cumplimiento de Criterios



**Figura 2.3.** Visión de la cuarta cejilla sobre resultados de la evaluación de seguimiento y evaluación final de un plan de trabajo.

Este producto, aunque sufrió muchísimas modificaciones y mejoras, fue un elemento clave para el seguimiento

de los planes de trabajo de quienes se acogieron a la modalidad de teletrabajo, pues permitía evidenciar el cumplimiento o incumplimiento de las metas asignadas, las fechas y las cantidades entregadas. A su vez, esta plataforma se convierte en una herramienta de gestión y evaluación de la gestión integral de la persona colaboradora; de hecho, la UNED podría utilizarla institucionalmente para cualquier persona colaboradora, indistintamente de si se encuentra en la modalidad de teletrabajo o no.

Aunque no permite cuantificar o medir la productividad, este instrumento le permite tanto a la jefatura como a la persona colaboradora organizarse mejor y plasmar en un documento todas sus metas y productos elaborados a lo largo de un año o periodo en el que esté nombrada como teletrabajadora.



En el siguiente enlace, puede observar un videotutorial que se elaboró para guiar a la persona teletrabajadora en la elaboración de un plan de trabajo:

<https://www.uned.cr/qr/PlanTrabajo>



CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



#	Objetivo (1)	Meta (1)	Actividades a Desarrollar (2)	Producto Entregable Negociada (3)	Cantidad Entregable Negociada (3)	Observaciones	Estado
1	Este es el ejemplo del Objetivo. Este es el ejemplo del Objetivo. Este es el ejemplo del Objetivo.	Este es el ejemplo del meta. Este es el ejemplo del meta. Este es el ejemplo del meta.	Este es el ejemplo de las actividades. Este es el ejemplo de las actividades. Este es el ejemplo de las actividades.	Producto 1	1	Observaciones 1	●
2	Este es el ejemplo del Objetivo. Este es el ejemplo del Objetivo. Este es el ejemplo del Objetivo.	Este es el ejemplo del meta. Este es el ejemplo del meta. Este es el ejemplo del meta.	Este es el ejemplo de las actividades. Este es el ejemplo de las actividades. Este es el ejemplo de las actividades.	Producto 1	2	Observaciones 2	●

**APROBACIÓN DE PROPUESTA DE TRABAJO**

<hr/> <b>Grethel Mena Araya</b> Superior inmediato actual	<hr/> <b>Yelena Duran Rivera</b> Visto Bueno del Jefe(a), director o vicerrector respectivo	<hr/> <b>Vinicio Row Pérez</b> Visto bueno del Funcionario (a)
--	--	---

**NOTAS:**

(1) El objetivo de la actividad debe vincularse con el Plan Operativo Anual de la Oficina o Dirección, y se expresa como el cumplimiento de algún logro. Dentro de las características que debe cumplir la formulación del objetivo se encuentran las siguientes: 1. Se expresan a través de un verbo infinitivo, que sea de acción o logro. 2. Deben expresar un direccionamiento. 3. Deben expresar un resultado claro. 4. Deben centrarse en resultados concretos, realistas y alcanzables. Se recomienda que se manejen tantos formularios como Objetivos desarrolla la persona.

(2) Debe anotarse todas las actividades a realizar por parte del (la) funcionario (a) en el logro del objetivo definido. Las actividades determinan las metas o los resultados que se espera alcanzar al ejecutar el objetivo propuesto.

(3) Es el parámetro para la medición y se debe expresar en productos o cantidad final del entregable; constituye la meta a cumplir negociada, es la cuantificación del objetivo y de las actividades y es por medio de ella que se evalúa el teletrabajo realizado. Por lo tanto debe ser realista, definible en tiempo y responder a las preguntas ¿cuánto? y ¿cuándo? Debe definirse las características del entregable para cada una de las actividades definidas, los entregables pueden ser: informes, bitácoras, avances de proyectos, descripciones curriculares, manuales, etc

**Este instrumento de evaluación fue elaborado por la Unidad de Evaluación del Desempeño o de la Oficina de Recursos Humanos.**

Figura 2.4. Captura de pantalla de un plan de trabajo elaborado con el Excel diseñado por el informático Vinicio Row, colaborador del Programa de Comunicación y Tecnología de la Dirección de Extensión.

### b. Formulario de incorporación

En el 2013, se gestionó ante la DTIC la solicitud para crear un instrumento o mecanismo que permitiera a la persona teletrabajadora enviar la solicitud de incorporación a la modalidad de teletrabajo, con todos los detalles que se requieren para confeccionar el contrato; pero, a la vez, que esta solicitud viniera avalada tanto por su superior inmediato como por su jefatura, y que todo fuera aprobado de manera digital. Esto con el fin de evitar imprimir documentos y que el proceso estuviera digitalizado desde el principio.

Se valoró, por parte de las colaboradoras de la DTIC, Paola Arias Ching y Yorleny Fonseca Marín, que una solución era habilitar un menú específico para teletrabajo desde la intranet de la universidad, con el objetivo de que las personas primero validaran su usuario y contraseña para que luego se les habilitara un espacio para subir los archivos que se solicitaban; al enviarlos, sus superiores podían revisar los archivos, validar y aprobar su solicitud, garantizando así que todo el trámite fuera digital, se resguardaran las aprobaciones en las bases de datos institucionales y no se requiriera almacenar documentos impresos de cada persona candidata para teletrabajar.



entornofuncionarios.uned.ac.cr/Default.aspx

Entorno Funcionarios UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA Costa Rica

Sistema de control interno | Calendario | Estadísticas Matrícula | Correo electrónico | Manual de marca UNED

Salir

Asuntos Administrativos

Solicitud de Soporte Técnico (DTIC)

Solicitud de Mantenimiento (SERGE)

Solicitud de trabajo a Editorial

Solicitud de entornos en línea

Sistema de Facturación de Librerías

**Teletrabajo**

- Inducción
- Declaración Jurada de Salud Ocupacional
- Plan de trabajo
- Solicitud de incorporación
- Envío de documentos
- Visto bueno Solicitud de incorporación

Orientaciones Académicas

Sistema de Reportes

Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones y Gestión Institucional (SIATDGI)

Sistema de Planificación Institucional (SIPLAN)

SAUR

Oferta académica

Mensajería

SAIE (Sistema de Recursos de Revocatoria y Apelaciones en Subsidio)

Consulta Beca Estudiante

Agenda Zoom

Sistema de control y trazabilidad de los procesos de diseño curricular y evaluación de los aprendizajes - PACE

Entorno Funcionarios

"Entorno Funcionarios" es una plataforma en línea que la UNED que pone a nuestra disposición para agilizar procesos y trámites administrativos, es a su vez, un espacio informativo que promueve la comunicación y transparencia de nuestras funciones.

Nace como una alternativa sin límites de espacio y tiempo para unir a una población comprometida con la educación a distancia costarricense.

Derechos Reservados UNED-DTIC / Aviso legal y derechos de copia / Costa Rica

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

Figura 2.5. Captura de pantalla del menú específico para las personas teletrabajadoras del entorno de funcionarios en el sitio web de la UNED.

La herramienta requirió también de casi dos años de producción, pero el resultado fue estratégico para el orden y control de cada una de las autorizaciones que se gestionaron en los siguientes años.

Este paso se realiza una única vez, pues luego, transcurrido un año, lo único que se requiere es prorrogar el contrato de trabajo y todo se envía por correo electrónico con las firmas respectivas.

### c. *Instrumento de priorización para incorporarse a la modalidad de teletrabajo*

En el Programa de Teletrabajo surgió la inquietud sobre cómo se realizaría el proceso de recepción de solicitudes y cuáles serían los criterios de priorización para valorar los requisitos entre una y otra persona. Esta situación se discutió en el seno de la CIT y se decidió conformar un pequeño equipo de trabajo con el objetivo de que desarrollaran una herramienta que solventara esa necesidad.

Así, a inicios de enero de 2014, se conforma un equipo de trabajo integrado por Greibin Villegas Barahona de la Escuela de Ciencias de la Administración, Grethel Schonwandt Alvarado y Andrea Durán Flores del Centro de Planificación y Programación Institucional, Adriana Oviedo del Programa de Teletrabajo y Saidy Zamora de la ORH. Adicionalmente, este equipo contó con la colaboración de especialistas del área laboral, legal, salud ocupacional, salud y tecnología.

Meses después, en setiembre del 2014, el CONRE avanza el instrumento *Modelo de clasificación multifactorial*

*de priorización de funcionarios interesados en el teletrabajo* como herramienta oficial para la preselección de teletrabajadores.

Este instrumento se preparó con la intención de que el orden para atender a las personas que solicitarían incorporarse a la modalidad fuera objetivo y transparente, según sus condiciones para teletrabajar. Por ejemplo, el sistema daría más puntaje a aquellas personas que residían más lejos de las oficinas de la universidad y también a quienes realizaban más funciones teletrabajables. De esa manera, el sistema no excluía a nadie, pero sí priorizaba.

### d. *Manual de procedimiento de teletrabajo*

En el 2013, se inició el trabajo del diseño y redacción del *Manual de procedimiento para optar por la modalidad de teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia* en conjunto Grethel Schonwandt Alvarado, colaboradora del Centro de Planificación y Programación Institucional.

Durante casi dos años, justo antes de abrir la primera convocatoria, en julio del 2015, el CONRE aprobó el *Manual de Procedimientos para optar por la Modalidad de Teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia*.

Para elaborar este documento, se requirió del análisis y definiciones de muchas partes importantes del proceso; por ejemplo, la capacidad de respuesta de cada dependencia ante las diversas solicitudes que recibirían, los responsables, los plazos, etc. De tal manera que se acordó lo siguiente:



Se realizarán dos convocatorias por año, a principios de cada semestre.

En cada semestre, se analizarán 50 solicitudes, fraccionadas 25 solicitudes por trimestre.

Por lo tanto, se esperaría que por año se estén analizando al menos 100 solicitudes de interesados en teletrabajar. (VP-CIT-2014-045)

Este insumo marcó los pasos específicos por seguir para cada caso de incorporación a la modalidad de teletrabajo que no se detallaba en el *Reglamento de Teletrabajo*, lo cual contribuyó a la fluidez y transparencia del proceso.

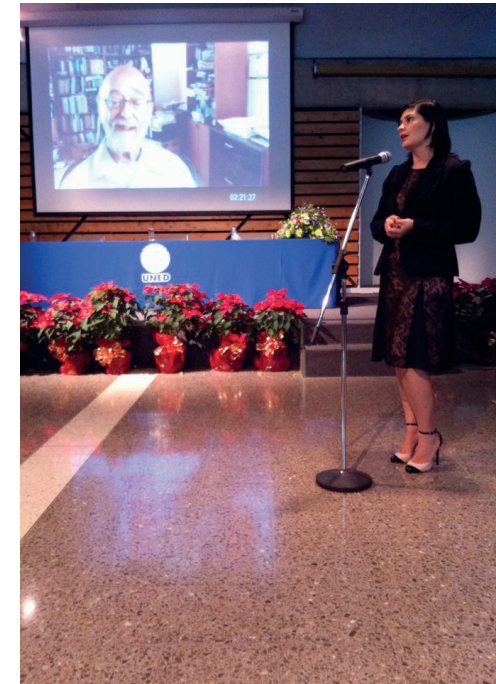
#### 2.1.4. Otras gestiones realizadas desde el Programa de Teletrabajo

El Programa de Teletrabajo, en el 2013, impulsó la compra de diademas y webcam para suplir de estos accesorios tecnológicos a las jefaturas de la institución, a raíz de que la universidad estaba invirtiendo en la licencia del Office 365, plataforma que permitiría realizar reuniones virtuales y que, sin duda, tanto jefaturas como las personas teletrabajadoras requerirían (VP.PT-2013-006).

Asimismo, se hizo un sondeo a nivel institucional para conocer cuántas personas podrían estar interesadas en incorporarse a la modalidad de teletrabajo, con el objetivo de que cada dependencia participante en el proceso de verificación de requisitos hiciera las consideraciones necesarias que le correspondían. En el 2013, 350 personas interesadas en convertirse en teletrabajadoras respondieron el sondeo.

En ese mismo año, por primera vez en la UNED, se organizó la celebración del Día Internacional del Teletrabajo, la cual contó con la colaboración de la Comisión Nacional de Teletrabajo y del Centro Internacional de Teletrabajo. Esta actividad se convirtió en una ceremonia importante y necesaria para la universidad, la cual se ha mantenido a lo largo de los años, pues ha permitido ampliar temas pertinentes a la modalidad de teletrabajo y que han sido de interés tanto institucional como nacionalmente.

Incluso, en el 2014, se contó con la participación del señor Jack Nilles, quien es considerado el padre del teletrabajo en el mundo, y ofreció a la universidad la conferencia: "Teletrabajo, inventando el futuro".



**Figura 2.6.** Celebración del Día Internacional del Teletrabajo en la UNED (2014). Adriana Oviedo Vega, coordinadora del Programa de Teletrabajo, le plantea una consulta al señor Jack Nilles, gurú del teletrabajo.

Posterior a esta actividad, el Programa de Teletrabajo señaló la necesidad de establecer indicadores que permitieran demostrar el futuro ahorro o cambios económicos en la universidad con la implementación de la modalidad; no obstante, a pesar de que desde 2013 se hicieron algunas gestiones para generar una especie de unidad de costos, hizo falta información y personal para realizar este tipo de análisis.

## 2.2. Plan de contingencia para el Edificio A

En diciembre del 2011, el CONRE recibió el *Informe de reforzamiento para el Edificio A*, elaborado por una empresa externa. Los resultados del estudio determinaron que “la estructura presentaba una deficiente conceptualización estructural, lo que está provocando un desgaste en la capacidad de soporte ante la actividad sísmica” y que lo más recomendable, analizando el presupuesto en comparación con hacer un edificio nuevo, era invertir en el reforzamiento del edificio (CR.2011.951).

Para ese momento, la universidad, aunque ya había implementado un plan piloto de teletrabajo, no había oficializado la modalidad respectiva (fue hasta julio del 2012 que se creó el Programa de Teletrabajo); no obstante, la necesidad de evacuar a todo el personal que laboraba en el Edificio A era urgente y prioritaria.

Según la experiencia del Plan piloto, seleccionar a las personas que podían acogerse a la modalidad de teletrabajo requeriría de una revisión de requisitos y del

establecimiento de las condiciones y el procedimiento respectivo; por lo tanto, la opción de que las casi trescientas personas que laboraban en este edificio se convirtieran en teletrabajadoras era prácticamente imposible si se seguía el procedimiento recomendado en el Plan piloto.

Por esa razón, la CIT elevó al CONRE la solicitud de que se permitiera el cambio de lugar de trabajo para el grupo de funcionarios que laboraban en el Edificio A (que no es lo mismo que teletrabajo), bajo ciertas condiciones que se explicarán a continuación.

### 2.2.1. Diseño y ejecución

Los primeros pasos que el Programa de Teletrabajo dio para atender la solicitud del CONRE fueron solicitar criterio a las instancias que tenían alguna vinculación en este proceso:

- Oficina de Recursos Humanos (ORH) y al Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI): se les solicitó el diseño de un instrumento o diagnóstico que permitiera conocer el perfil de los puestos de los funcionarios que laboraban en el Edificio A.
- DTIC: se les solicitó su criterio respecto a los requerimientos tecnológicos con los que debían contar tanto las personas que se iban a acoger a este plan como la institución.
- Servicio Médico, el Centro de Salud Ocupacional y Gestión Preventiva y a la Oficina Jurídica: sus criterios técnicos acerca de la situación de que aproximadamente

cient colaboradores de la UNED se trasladaran a trabajar a sus domicilios de manera temporal.

En julio del 2012, el Programa de Teletrabajo elevó al CONRE (VP.PT-2012-008) la propuesta para el traslado temporal del personal del Edificio A con el fin de que pudieran trabajar desde sus domicilios a partir del mes de setiembre. Como acciones que se propusieron para este plan de contingencia se destacan:

- a. Reunión informativa con todos los jefes del Edificio A.
- b. Visitas personalizadas a cada departamento en donde representantes de la CIT y de la Oficina de Servicios Generales atienden dudas tanto de los jefes como de los funcionarios de cada dependencia.
- c. Recepción de cartas de jefes indicando el personal y los activos que se trasladarían a las casas.
- d. Elaboración del informe al CONRE y propuesta de resolución.
- e. Levantado de activos y gestiones respectivas para los seguros de los activos.
- f. Inducción a jefes y trabajadores.
- g. Valoraciones tecnológicas y médicas. (VP.PT-2012-008)

El 7 de agosto de ese mismo año, se realizó una reunión informativa con todas las jefaturas de las dependencias ubicadas en el Edificio A. En este espacio, la ingeniera Laura Vargas Badilla, jefa de la Oficina de Servicios Generales, presentó una propuesta de ubicación de los departamentos entre las aulas del Paraninfo y las del SEP.

Teletrabajo en la UNED: implementación y experiencia de 15 años

Por su parte, Adriana Oviedo Vega, coordinadora del Programa y de la CIT, abordó las consideraciones legales, tecnológicas, de selección de personal, de salud ocupacional y de comunicación que se presentarían en torno al traslado y autorización del trabajo remoto.

A finales del mismo mes de agosto, representantes de la Oficina de Servicios Generales, de la Oficina Jurídica, el Programa de Teletrabajo y miembros de la CIT efectuaron 17 visitas a cada una de las dependencias que se encontraban en el edificio, con el fin de explicar el procedimiento por seguir y evacuar las consultas y dudas que se presentaran respecto del traslado a otras áreas físicas de la institución, y a trabajar a distancia. Asimismo, se recolectó información importante de cada dependencia para la toma de decisiones respecto a quiénes trabajarían desde los domicilios y quiénes en las oficinas o centros universitarios, si requerirían conexión de VPN (Virtual Private Network) y si utilizarían el equipo tecnológico institucional.

### Plan de contingencia y no teletrabajo

Dado que la modalidad de teletrabajo requería de un reglamento específico, y de la valoración de múltiples requisitos, se buscó una alternativa que pudiera aplicarse más rápidamente: se analizó que, legalmente y según el Estatuto de Personal, la universidad puede variar el lugar de trabajo de sus colaboradores por medio de una resolución; por lo tanto, se decide realizar este procedimiento para dar una respuesta más pronta a lo que requería la Institución en el contexto de las fallas estructurales del Edificio A.

## 2.2.2. Terremoto de Nicoya

A las 8:42 a.m. del 5 de setiembre del 2012, mientras el personal de la UNED se encontraba trabajando con total normalidad en las instalaciones de la universidad, se percibió un terremoto con una magnitud de 7.6, según la Red Sismológica Nacional. El llamado Terremoto de la Península de Nicoya afectó a todo el país, a pesar de que su epicentro se localizó a 8 kilómetros de Sámara, Guanacaste (OVSICORI, 2012); por supuesto, la afectación al Edificio A de la UNED fue considerable, hasta el punto de que propició el inicio inmediato de la aplicación del Plan de contingencia, adelantando algunas semanas lo que se tenía planificado para realizar a finales de setiembre.

El 10 de setiembre de 2012, en atención a un acuerdo de la CIT (VP-CIT-2012-004), el CONRE autorizó que los colaboradores del listado que se adjuntó realizaran sus funciones desde sus domicilios o centros universitarios de la universidad (CR.2012.641). Este fue el inicio del Plan de contingencia para el Edificio A, el cual estuvo vigente hasta julio de 2014, y en el que estuvieron inscritas más de 300 personas funcionarias.

Dentro de las principales orientaciones que se brindaron para el personal que se encontraría en el Plan de contingencia y sus jefaturas están:

1. La jornada y horarios se debían respetar y continuar tal cual se tenían de manera presencial; no obstante, si alguno requería modificar su horario, hasta por 5

horas a la semana, distintas a las del horario institucional, lo podía gestionar.

2. Se delegó en las jefaturas y superiores inmediatos la definición de las personas que podían trabajar desde sus domicilios y a la vez, adoptar las medidas de supervisión y seguimiento de sus colaboradores. Asimismo, las jefaturas pudieron autorizar la salida de activos institucionales, con los debidos controles institucionales para el resguardo de estos.
3. Se autorizó la instalación de conexiones VPN en los equipos de cómputo personales de los colaboradores que indicaron que lo requerían. (CR.2012.641)

### Retos ante traslado

**Cultura organizacional:** la reubicación de 250 personas trajo consigo los retos de sensibilizar tanto quienes se iban a reubicar, sus jefaturas y a quienes continuaban trabajando en los otros edificios, pues no contarían con todas las dependencias de manera presencial y "a la par" como se había tenido por años.

**Equipos de cómputo:** por primera vez, de manera masiva, la universidad tuvo que realizar valoraciones sobre permitir la salida de activos institucionales para que el personal continuara sus funciones desde sus domicilios, por lo tanto, se coordinó el aseguramiento de los equipos, e incluso el transporte institucional (se hicieron rutas para el traslado de estos equipos).

**Supervisión a distancia:** para la gran mayoría de las jefaturas implicadas en el traslado, sería su primera vez con personal a cargo, pero a distancia, lo que implicaría una supervisión indirecta utilizando las tecnologías de información y comunicación.



CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



**Logística interna:** se debía prever la disponibilidad de equipos de cómputo en las áreas asignadas, para que fuera posible que las personas colaboradoras pudieran trabajar presencialmente en la institución, por turnos.

**Reuniones virtuales:** por primera vez, la institución se empieza a organizar más y mejor para realizar reuniones virtuales, pues había personal trabajando desde sus domicilios, y porque varias de las salas de reuniones que se utilizaban del Edificio A estaban clausuradas por la construcción.



CAPÍTULO

Al concluir el Plan de contingencia para el Edificio A, el Programa de Teletrabajo hizo una visita personalizada a cada una de las áreas que habían participado de este Plan para recibir una retroalimentación de parte de quienes habían tenido la experiencia de trabajar desde sus domicilios, con el fin de valorar los pros y contras de esta alternativa.



CAPÍTULO

### 2.3. Lecciones aprendidas

En los inicios, mientras se redactaba el *Reglamento de Teletrabajo*, el Programa de Teletrabajo recibió diversas solicitudes para incorporar personas a esta modalidad; no obstante, no se aceptó ningún caso hasta que no se tuviera un Reglamento específico donde se indicaran claramente “las reglas del juego”. Esta decisión se elevó a la Rectoría y al CONRE por casos de quienes requerían atender situaciones de salud de familiares o trasladarse a vivir a otro país; no obstante, al estar en construcción el marco jurídico que permitiría oficializar la modalidad en



CAPÍTULO

la UNED, no se acogió ninguno, y esto permitió que la modalidad se viera, desde el principio, como un proceso ordenado, objetivo y planificado.

Además, como lección valiosa del proceso de construcción del Reglamento, simultáneo a la implementación de un plan piloto se capacitó al personal (aspectos tecnológicos, trabajo en equipo y supervisión indirecta), tanto de las jefaturas como de las personas que trabajarían desde sus domicilios, lo cual fue fundamental.


Esta experiencia también evidenció la importancia de la planificación de la gestión de cada persona. Así mismo, fundamentó con más fuerza la necesidad de que quienes opten por incorporarse a la modalidad de teletrabajo formalmente elaboren planes de trabajo que les permitan realizar sus funciones de una manera ordenada y planificada y, a la vez, que su jefatura pueda darle un seguimiento oportuno.

El Plan de contingencia para el Edificio A reveló y confirmó una de las conclusiones a las que se había llegado en el Plan Piloto: no todas las personas tienen las competencias ni las condiciones para teletrabajar. Algunas jefaturas tuvieron que pasar momentos complejos para organizar a su personal, y, en algunos casos, eliminar la alternativa de trabajo desde los domicilios, trayendo como consecuencia que se retomara el trabajo presencial, pues lamentablemente algunas personas confundieron la oportunidad de estar trabajando desde sus casas con la posibilidad de no ejecutar sus asignaciones, y allí se tuvieron que tomar otras medidas.



A la vez, este plan reveló que la institución debería brindar a su personal equipos tecnológicos portátiles, pues coordinar la logística de traslado y salida de las computadoras estacionarias fue más complejo que si la mayoría del personal hubiera contado con equipo portátil; cabe señalar que esta recomendación se enmarca en las necesidades propias de cada puesto, debido a que, en ciertos casos, por la naturaleza de las funciones, es más recomendable la computadora estacionaria.

Finalmente, el Plan permitió considerar que no todos los puestos, por sus funciones, se prestan para realizarlos a distancia. También se evidenció que las sedes de la UNED podían ser una alternativa para quienes no contaran con condiciones de espacio o conectividad, por ejemplo. Por otra parte, se debió definir a nivel institucional quién sería el responsable de asumir los gastos de los servicios básicos y de internet. Todo esto fue insumo importante y tomado en cuenta en la elaboración del *Reglamento de Teletrabajo*.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

## La voz de la persona teletrabajadora



**Gabriela Guevara Agüero**

Colaboradora

Centro de Investigación y  
Evaluación Institucional

Entrevista realizada el 5 de abril, 2021

### ¡Estar en un ambiente tranquilo te ayuda a ser más creativo e innovar en tu trabajo!

Mi experiencia en la modalidad de teletrabajo empezó desde el plan de contingencia que se habilitó cuando tuvimos que salir del Edificio A, por trabajos que se debían realizar en el edificio.

Al inicio fue muy complejo; fue un aprendizaje para todos. Costó un poco organizarse los primeros meses, pero ya después todo fluyó y muy bien. Nuestras funciones son totalmente teletrabajables. Nosotros, en el Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI), podemos trabajar por objetivos y resultados; sin embargo, siempre teníamos en la cabeza la necesidad de la presencialidad y eso provocó, que, al inicio, se presentaran algunas barreras que no podíamos superar.

Salir del edificio e irnos a trabajar a nuestras casas implicó toda una logística: tuvimos que trasladarnos con nuestros activos a nuestros hogares, pero sabíamos que la posibilidad de trabajar desde nuestras casas era más segura que estar en un edificio que requería reparaciones, y ¡máxime después del terremoto!

Una de las barreras o de las dificultades para acomodarse a esta modalidad fue cómo evidenciar que estábamos trabajando. A los meses se fueron presentando ciertos controles que permitieron demostrar y cuantificar lo que se iba trabajando, hasta que llegó un momento que bastó con cumplir con nuestros cronogramas de trabajo. Ese contexto del Plan de contingencia para el Edificio A nos ubica, a las personas del CIEI, dentro de los primeros colaboradores de la UNED que experimentamos teletrabajar en grupos grandes o por dependencias.

Otro factor que complicó un poco la experiencia fue la situación con la jefatura, pues no estaba acostumbrada a este tipo de modalidad; eso afectó mucho, porque el tema del control era vital para “poder saber en qué estaba la gente”, pero esto también se fue resolviendo con el tiempo.

A los compañeros les atraía la modalidad y sabían cuáles eran los beneficios de este tipo de modalidad, por eso creo que tuvo muy buena acogida en el CIEI.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

La experiencia de haber podido ser teletrabajadora en esos años me permitió mejorar mi calidad de vida, pues al ser madre de tres hijos, me facilitó compartir un poco más de tiempo con ellos, y eso es algo que no tiene precio.

Desde muy joven he trabajado y tuve que dejar a mis hijos desde dos meses y medio o tres meses con mi mamá para su cuidado. El teletrabajo me permitió estar con ellos un poco más, compartir y hasta hacer otras actividades que no podía hacer mientras estaba todo un día en la oficina. Estar en casa trabajando me permitió prepararme alimentos diferentes e inclusive ejercitarme, lo que nunca podía realizar cuando tenía que trasladarme a la oficina.

Esos meses trajeron mejorías a mi salud, siempre he padecido de problemas digestivos, migrañas y otras enfermedades causadas por el estrés del ajetreo de cada mañana y tarde. No me resfrié en ese periodo, dejé de padecer de colitis, de gastritis, en fin, fueron múltiples los beneficios que percibí.

Mi productividad aumentó muchísimo. Al estar desde la casa sin tanta presión, sin tanto estrés, pude desarrollarme mejor, y ser más creativa; el estar en un ambiente tranquilo te ayuda a ser más creativa e innovar en tu trabajo, a proyectarse de manera diferente.

A una persona que va a iniciar a teletrabajar, le recomendaría buscar un buen espacio para trabajar, es fundamental. Un espacio adecuado para poder teletrabajar es indispensable para que trabaje concentrado, cómodo y a gusto.

Otro elemento importante es la planificación del tiempo; es necesario organizarse para cumplir con el trabajo y dedicar, posteriormente, tiempo para asuntos familiares y personales.

Y, finalmente, la comunicación. Al estar teletrabajando, la comunicación constante es vital, y esta debe ser tanto con la jefatura como con los compañeros.

El Plan de contingencia para el Edificio A aceleró el proceso para oficializar la modalidad de teletrabajo; a la vez, seguiré creyendo en esta modalidad para siempre, pues además soy fiel convencida de que esta modalidad debe quedarse, fortalecerse y promoverse para la mayoría de los colaboradores de la UNED.

Esta modalidad trae beneficios a las personas teletrabajadoras, a la institución y al país. Siento que son incontables las ventajas y bondades que se perciben con el teletrabajo.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO





CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

## Resumen

Entre el 2012 y el 2015, la UNED aprobó la creación del Programa de Teletrabajo y de la CIT. A su vez, preparó la normativa necesaria para implementar la modalidad, de tal manera que se aprobó el *Reglamento de Teletrabajo*, la *Carta Constitutiva del Teletrabajo* y el *Manual de Procedimientos para optar por la Modalidad de Teletrabajo en la UNED*.

Era necesario elaborar materiales didácticos que facilitaran la capacitación a jefaturas y a las personas interesadas en incorporarse a la modalidad de teletrabajo y fue así como se diseñaron dos materiales dirigidos a cada uno de estos grupos. A la vez, se construyó un instrumento que permitiría, de manera transparente y objetiva, ordenar y priorizar a las personas que iban a postularse como candidatas a teletrabajar.

De manera simultánea, condiciones exógenas se combinaron para preparar a la UNED para una experiencia previa a la oficialización de la modalidad de teletrabajo; se tuvo que poner en marcha un plan de contingencia, como alternativa para todas las personas que laboraban desde uno de los edificios de la sede central, permitiendo que más de 300 personas trabajaran desde sus domicilios, por causa de los trabajos de reforzamiento estructural que requería el Edificio A y, máxime, después del terremoto vivido en setiembre del 2012.



## Ejercicios de reflexión

1. Si en su organización aún no tienen implementado de manera oficial el teletrabajo, ¿considera que se podría habilitar un mecanismo similar al que optó la UNED para que su personal se traslade temporalmente a trabajar a sus domicilios? ¿Cómo lo resolvería? ¿Es necesario considerar alguna situación especial?
2. ¿Considera importante que exista una normativa específica de teletrabajo en su organización?, ¿o más bien sugiere que se ajuste alguna ya existente? En el segundo caso, ¿cuáles serían esos cambios?
3. Si se implementara el teletrabajo en su organización, ¿cuál unidad o dependencia debería asumirla? ¿Por qué?

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



## 3 CAPÍTULO

### Sumario

- Convocatorias
- Requisitos para ingresar a la modalidad de teletrabajo
- Procedimiento para la incorporación a la modalidad de teletrabajo
- Capacitaciones
- Beneficios percibidos siete años después de la implementación
- Planes de contingencia
- Otros proyectos desarrollados
- Evolución del proceso
- Ley para regular el teletrabajo



## ACABADOS Y ENTREGA: Implementación de la modalidad



## CAPÍTULO

## CAPÍTULO

## CAPÍTULO

### Objetivos

#### Objetivo general

Explicar, ampliamente el proceso de implementación de la modalidad de teletrabajo, posterior a la aprobación de su Reglamento y describir los principales beneficios que se percibieron en un análisis siete años después de su ejecución.

#### Objetivos específicos

- Enumerar los requisitos que deben cumplir las personas que optan por ingresar a la modalidad de teletrabajo.
- Exponer el procedimiento que ha utilizado la UNED para incorporar a su personal a la modalidad de teletrabajo y sus convocatorias.
- Describir los procesos de capacitación ofrecidos tanto a jefaturas como a teletrabajadores.
- Explicar algunos de los beneficios percibidos por la UNED y por las personas que han teletrabajado.
- Detallar los planes de contingencia que ha habilitado la universidad entre el 2013 y el 2020.

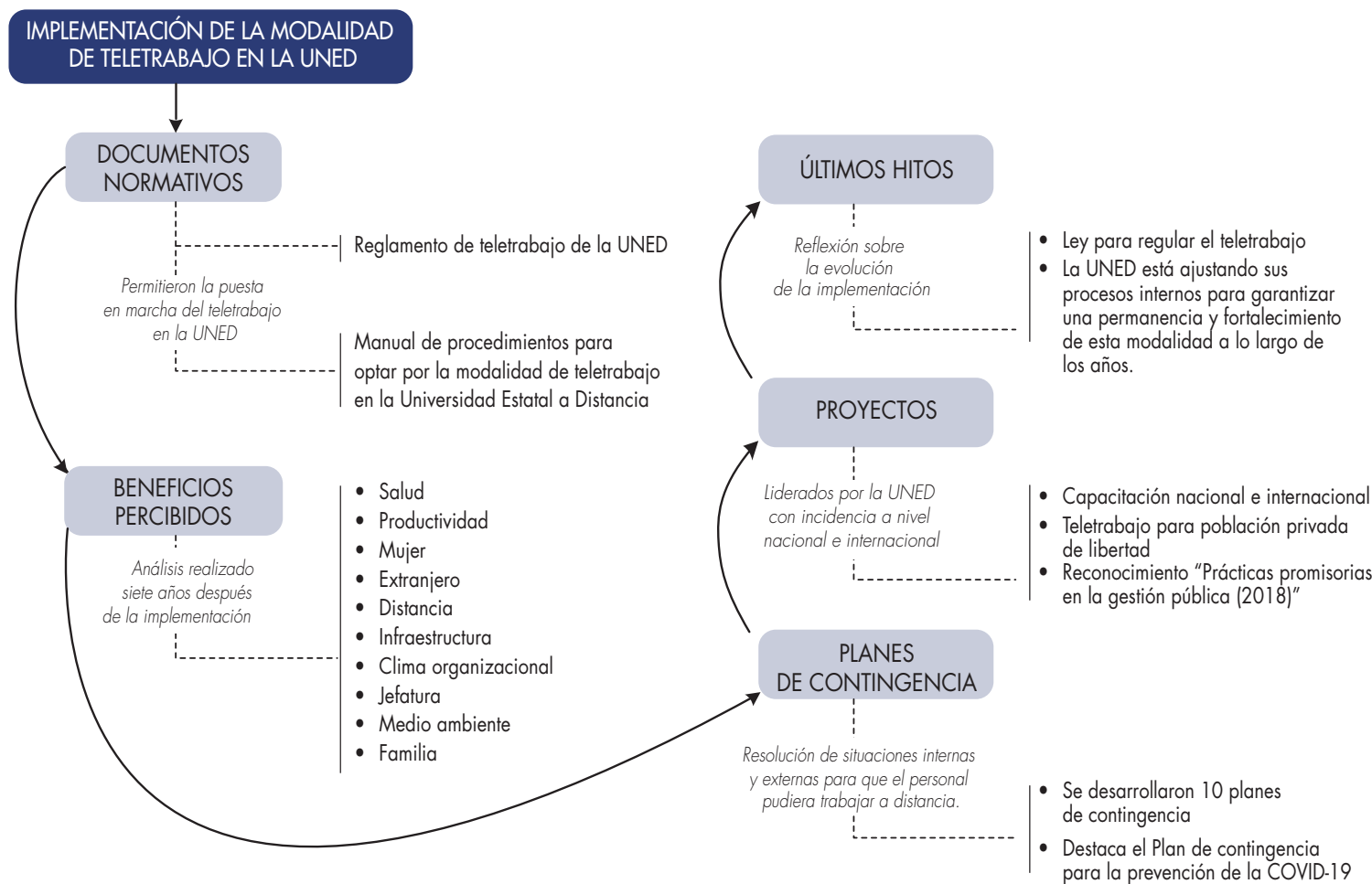
- Describir algunos proyectos que atendió y desarrolló el Programa de Teletrabajo a lo largo de los siete años de oficializada la modalidad.
- Compartir algunas reflexiones con mira a mejoras al proceso de incorporación a la modalidad de teletrabajo de la UNED.
- Informar sobre la *Ley para regular el teletrabajo*, como un hito importante para la historia del teletrabajo en Costa Rica.

#### Conceptos clave

- Requisitos de incorporación
- Procedimiento de incorporación
- Capacitación a jefaturas y candidatos a teletrabajar
- Beneficios percibidos por las personas teletrabajadoras
- Planes de contingencia
- Ley para regular el teletrabajo
- Proyectos adicionales desarrollados en materia de teletrabajo
- Mejoras al proceso de incorporación



## Organizador previo



CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

## Introducción

Retomando la analogía de la construcción de una casa, luego de pasar por un proceso de cimientos y de obra gris, el proyecto de teletrabajo llega a su última fase: la implementación, o, siguiendo la metáfora, los acabados y últimos detalles para que esta propuesta que inició como un plan piloto ahora culmine con una adopción institucional que cambió grandemente la dinámica laboral institucional.

Desde el *Reglamento de Teletrabajo de la UNED*, se establecieron requisitos para incorporarse a la modalidad, y desde el *Manual de procedimientos para optar por la modalidad de teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia*, los responsables de verificar esos requisitos, tiempos de respuesta y orden por seguir ante cada solicitud. Estos dos documentos, sin duda, fueron vitales para un inicio ordenado y planificado; y, una vez abierta la primera convocatoria y conforme pasaron los meses y los años, la demanda fue constante y numerosa.

En el transcurso de los primeros siete años de implementación de la modalidad de teletrabajo, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) se convirtió en un referente en materia de teletrabajo a nivel nacional e internacional (Guatemala, Panamá, Colombia). El Programa de Teletrabajo de la UNED fue, para muchos, un modelo a seguir, pues como organización responsable se consideraron factores que llegaron a incidir en la vida de una persona que pasa a ser teletrabajadora, por ejemplo,

el tema de la salud. Además, se brindaron procesos de capacitación tanto a jefaturas como a los teletrabajadores, la elaboración de planes de trabajo, la distribución y cantidad de días asignados, el acompañamiento durante el proceso, entre otros.

Por ello, a lo largo de este capítulo, se comentarán los beneficios que se han percibido desde la UNED, pero especialmente desde las voces de las personas teletrabajadoras que han experimentado grandes beneficios en su contexto laboral, familiar y personal, así que, en este caso, la sección “La voz de la persona teletrabajadora” estará presente a lo largo de todo el capítulo.

Durante los años de implementación del teletrabajo, la UNED se enfrentó a situaciones internas y externas que ameritaron echar mano a una alternativa que, según se explicó en el capítulo anterior, fue una solución rápida y eficiente: los planes de contingencia. Durante este tiempo, la universidad aprobó diez planes de contingencia por múltiples razones, las cuales se detallarán más adelante.

El Programa de Teletrabajo, además de atender todo lo que demandaban las convocatorias y la incorporación de las personas a la modalidad de teletrabajo, desarrolló diversos proyectos e iniciativas; tres de ellas se puntualizarán en este apartado con el fin de exponer cómo una modalidad de trabajo tan importante como es el teletrabajo pudo llegar a incidir en múltiples organizaciones.

Para concluir con todo este recorrido, de cómo la UNED implementó la modalidad de teletrabajo, es necesario compartir cuáles son las mejoras que se vislumbran en el proceso después de siete años haberse oficializado, considerando, además, el impulso que le dio la pandemia de la COVID-19. Esto con el objetivo de que muchas organizaciones analicen si estos cambios que se avecinan para la universidad también son pertinentes para ellas.

En este periodo, específicamente en el 2019, se dio un hito digno de destacar para la historia del teletrabajo en Costa Rica: la aprobación de la *Ley para regular el teletrabajo*. No todos los países cuentan con normativa nacional que apoye e impulse esta modalidad, por lo que se dedica un pequeño apartado en este capítulo para describir los principales puntos que desarrolla esta ley.

### 3.1. Convocatorias para incorporación a la modalidad de teletrabajo

En el capítulo anterior, se mencionó que, luego de un largo y minucioso trabajo, el Consejo Universitario aprobó el *Reglamento de Teletrabajo de la UNED* en febrero del 2015. Este documento se convirtió en las “reglas del juego”, de manera que quien deseaba incorporarse a la modalidad de teletrabajo debía cumplir con una serie de requisitos y condiciones.

A la vez, y desde el Programa de Teletrabajo, se reflexionó en torno a cómo se iba a desarrollar el proceso de incorporación de las personas a la modalidad, a priorizar, con qué criterios iban a incorporarse unas personas primero y otras después, y también si se debía de tener abierta constantemente la recepción de solicitudes, o bien si se debían organizar convocatorias trimestrales, semestrales o anuales tomando en cuenta la cantidad de personas interesadas. Por lo tanto, se decidió, en conjunto con la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT), que para el primer año se iba a abrir solamente una convocatoria para valorar la cantidad de personas interesadas.

No obstante, antes de abrir la primera convocatoria, se efectuaron múltiples gestiones para que todo estuviera listo cuando se realizara ese primer llamado tan esperado:

- Se elaboraron los contratos de teletrabajo tanto para quienes teletrabajarían desde Costa Rica como desde el extranjero.
- Se agregó el enlace del *Modelo de clasificación multifactorial de priorización de funcionarios interesados en el teletrabajo en el sitio web de Teletrabajo* para que lo completaran quienes se fueran a inscribir. Este instrumento pasó por diversas mejoras a lo largo de los años y de su aplicación.
- Se agregó un videotutorial sobre cómo obtener las coordenadas geográficas del lugar donde las personas indicaban que teletrabajarían, con el objetivo de mapear a la población teletrabajadora de la institución.



Puede observar el video video sobre cómo obtener las coordenadas geográficas del lugar de teletrabajo en en <https://www.uned.cr/qr/TutorialCoorde>



- Se realizó una campaña de expectativa y de sensibilización con comunicados a toda la comunidad universitaria informando temas sobre los requisitos que se solicitaban, cuál era el procedimiento para seguir, la normativa, entre otros.
- Se aprobó, por parte del Consejo Universitario, la *Carta Constitutiva del Teletrabajo en la UNED*.

Listo el panorama, en abril de 2015 se abrió la primera convocatoria para incorporarse a la modalidad de teletrabajo. Conforme a los resultados obtenidos, se inscribieron 151 personas correctamente según el formulario de priorización (VP-CIT-2015-013); en cuanto a la capacidad de respuesta brindada por las instancias técnicas y lo acordado en la CIT, se procedería a verificar los requisitos en grupos de 25 personas.

Dada la cantidad de participantes en esta primera convocatoria, se decidió abrir una segunda convocatoria hasta el año siguiente, a partir de lo cual se estableció que las convocatorias fueran anuales; la cantidad de personas inscritas por año se detallan en la tabla 3.1:

**Tabla 3.1.** Histórico de cantidad de personas inscritas para incorporarse a la modalidad de teletrabajo según año de convocatoria

Año de convocatoria	Personas inscritas
2015	151
2016	77
2017	80
2018	107
2019	106
2020	118
2021	No se abrió convocatoria
2022	No se abrió convocatoria

Fuente: registros del Programa de Teletrabajo.

### 3.2. Requisitos para ingresar a la modalidad de teletrabajo

De acuerdo con los artículos 16 y 17 del *Reglamento de Teletrabajo de la UNED*, la persona que opte por la modalidad debe contar con algunas condiciones tecnológicas, de salud, laborales y de salud ocupacional. A continuación, se enunciarán los requisitos que se establecieron según cada área.

#### 3.2.1. Requisitos laborales

Según el *Reglamento de Teletrabajo de la UNED*, artículo 16, incisos a, b, c, d, e, la persona que optara por teletrabajar en la UNED debía contar con:

- Nombramiento en propiedad, o al menos dos años de nombramiento continuo a plazo fijo o tres años alternos.



- Un puesto con actividades teletrabajables.
- Competencias para teletrabajar.
- Aprobación de la jefatura o de la dirección respectiva.
- Plan de Trabajo con el visto bueno de la jefatura.
- Evaluación de desempeño previa, inmediata a la solicitud, igual o superior a 8. (UNED, 2015, p. 6)

Sin embargo, por recomendación de la CIT e interés institucional, en el *Reglamento de Teletrabajo de la UNED* se previó que el Consejo de Rectoría (CONRE) podía levantar el requisito respecto al nombramiento en casos excepcionales y debidamente justificados. A lo largo de siete años posteriores a la implementación, solamente se presentó en una ocasión.

En relación con las actividades laborales, se requería valorar si estas podían realizarse por medio de la modalidad de teletrabajo o no. Según lo indicado en el glosario del Reglamento, estas se definen como:

**Actividades propias de teletrabajo:** conjunto de tareas que, por su naturaleza, pueden ser realizadas sin la presencia del funcionario en la institución y que permiten manejar la información y el control por medio de las tecnologías de información y comunicación. (UNED, 2015a, p. 14)

Y respecto a las competencias que se vislumbraron como requisito para teletrabajar, según la recomendación de la Oficina de Recursos Humanos (ORH) y lo consignado en

el glosario del *Reglamento de Teletrabajo de la UNED*, se definieron las siguientes:

**Competencias:** son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, valores y capacidades indispensables para una gestión adecuada del puesto. Para un teletrabajador se requieren las siguientes competencias: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio. (UNED, 2015a, p. 14)

### 3.2.2. Requisitos tecnológicos

En cuanto a los requerimientos técnicos, se tomó en consideración que la universidad no tenía la capacidad para ofrecerle una computadora a cada persona que deseara incorporarse a la modalidad de teletrabajo, por lo que se tomó la decisión de solicitar, como requisito, contar con un equipo tecnológico que le permitiera proceder con sus labores desde su domicilio y, además, una conectividad óptima para garantizar su ejecución sin ningún contratiempo.

De manera que el *Reglamento de Teletrabajo*, en el artículo 16, inciso h, especificó como requisito: "Contar con el equipo tecnológico propio, así como la conectividad y accesibilidad indispensables según criterio técnico de la DTIC". (UNED, 2015a, p. 6)

También, en el *Manual de procedimientos para optar por la modalidad de teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia* se detallaron tres tipos de equipos tecnológicos



y conexiones según los puestos de las personas que teletrabajarían, categorizados de tres maneras:

- Teletrabajador con actividades básicas administrativas (elaboración de documentos, consulta de correo electrónico, etc.).
- Teletrabajador con actividades intermedias (uso de algún *software* de administración de la UNED, requerimiento de una VPN, etc.).
- Teletrabajador con actividades según especificidad de sus funciones (diseño gráfico, edición de video o audio, elaboración de multimedios, entre otros).

Asimismo, se previó que, para casos debidamente justificados, y a solicitud de la persona funcionaria, la Administración podía valorar la posibilidad de dotarla del equipo tecnológico necesario para teletrabajar. Esta situación se presentó en muy pocos casos y, cuando se requirió, se realizó el procedimiento respectivo para la autorización de salida de activos institucionales.

La gran mayoría de teletrabajadores partió de la condición de que debían utilizar su equipo tecnológico personal para teletrabajar. Conforme fueron pasando los años, se supo, a partir de experiencias compartidas por el personal que cada vez, de acuerdo con su estado económico, adquirían mejores equipos tecnológicos y aumentaban la conexión en sus hogares, procurando así tener condiciones óptimas para teletrabajar.

Otro aspecto consignado en el Reglamento (art. 32) es que, en caso de utilizar equipo de cómputo personal,

queda bajo responsabilidad del teletrabajador el soporte técnico que requiera, puesto que la universidad solo le ofrecerá ese servicio cuando se trate de alguna aplicación institucional. (UNED, 2015a)

### 3.2.3. Requisitos de salud

Desde el 2008, cuando se realizó el Plan Piloto de Teletrabajo, la UNED consideró el tema de la salud como fundamental para el proceso de una persona teletrabajadora. Analizar múltiples factores que podían incidir en la salud de quienes se trasladarían algunos o todos los días a trabajar a su domicilio traería importantes beneficios, pero también, sería contraproducente en algunos casos. Gracias a la experiencia que generó el plan piloto que, en el *Reglamento de Teletrabajo de la UNED*, se estableció como requisito para teletrabajar, que la persona debía “Contar con un dictamen del Servicio Médico Institucional en el que se determine que el funcionario no presenta contraindicaciones médicas”. (UNED, 2015a, art. 16, inciso h)

Por lo tanto, otro requisito por superar era la valoración médico-laboral, la cual permitió la asesoría y el acompañamiento a las personas teletrabajadoras desde antes que se incorporaran a la modalidad y durante el tiempo que lo serían.

Hasta el momento, ningún caso ha sido rechazado por una contraindicación médica; por el contrario, se han tramitado y aceptado algunos para que inicien en la modalidad de teletrabajo precisamente por embarazo,

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



lactancia, enfermedades o situaciones especiales de salud, como se detallará en un apartado posterior.

### 3.2.4. Requisitos de salud ocupacional

Como parte del análisis el Consejo Universitario efectuó para el *Reglamento de Teletrabajo de la UNED*, surgió la preocupación de cómo se visitarían todas las casas o domicilios de las personas que deseaban teletrabajar. Esto era importante de considerar, pues el recurso humano con que contaba el Centro de Salud Ocupacional y Gestión Preventiva era insuficiente para esta labor y se requería de más elementos institucionales para atender ese requerimiento, como era el uso del transporte, el pago de viáticos, entre otros.

Por lo anterior, se planteó otra estrategia: solicitar la declaración jurada de salud ocupacional. Mediante este documento, la persona candidata a teletrabajar debía completar la información que allí se solicitaba; al ser una declaración jurada, debía contestar con la verdad. De tal manera, este mecanismo, por un lado, permitió asentar cierta responsabilidad en la persona teletrabajadora, y segundo, no requería de giras ni valoraciones a las casas de las personas solicitantes.

Adicionalmente, se incorporó en el Reglamento una cláusula de disponibilidad ante una eventual inspección en el momento en que se considerara necesario: “Estar dispuesto a que se realice una inspección en el lugar definido para teletrabajar por parte del Centro de Salud

Ocupacional; la que deberá ser coordinada previamente con el funcionario”. (UNED, 2015a, art. 16, inciso f)

También, se dejó consignado que el teletrabajador debía acondicionar un espacio físico con las características recomendadas por el Centro de Salud Ocupacional y Gestión Preventiva y establecidas en el artículo 21 de *Documento Técnico sobre Teletrabajo* del Instituto Nacional de Seguros (INS).

En cuanto al equipo tecnológico, también se estableció en el artículo 31 del Reglamento que debería cumplir con las recomendaciones ergonómicas que brinde el Centro de Salud Ocupacional y Gestión Preventiva de la UNED y el INS.

### 3.2.5. Requisitos legales

De acuerdo con el *Estatuto de Personal*, artículo 34, inciso a, las autoridades universitarias tienen la potestad de cambiar el lugar desde el cual la persona realizará su trabajo. No obstante, y para que todo quede debidamente documentado, se estableció como requisito “Firmar un contrato donde se especifiquen las condiciones de esta modalidad laboral, en concordancia con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Teletrabajo”. (UNED, 2015a, art. 16, inciso g)

Partiendo de los documentos base aprobados por el CONRE, toda persona que ingresara a la modalidad de teletrabajo tenía un contrato específico para ello, inclusive quienes se encuentran teletrabajando en otro país.



Otros aspectos del Reglamento que, aunque no son requisitos, forman parte de la normativa por atender, por ejemplo, son los siguientes:

- Tener claro que el teletrabajo no es un derecho adquirido.
- Que su ingreso a la modalidad, en la mayoría de los casos, es de manera voluntaria.
- La condición de ser teletrabajador se renovará anualmente si cumple con los requisitos ya establecidos.
- La UNED se reserva la facultad de aceptar a los funcionarios para laborar mediante esta modalidad laboral.
- El teletrabajador es responsable de la confidencialidad y seguridad de la información que utilice y acceda.
- El teletrabajador debe estar disponible dentro de su jornada laboral acordada, y en caso de requerirse su presencia en la oficina deberá atenderla.
- Asumir los costos de servicios básicos como electricidad, agua, internet del lugar donde va a teletrabajar.
- Su condición como teletrabajador puede ser revocable por razones justificadas.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



**RECUERDE:** el teletrabajo no es un derecho adquirido.

### 3.3. Procedimiento para la incorporación a la modalidad de teletrabajo

Una vez recibidas las solicitudes de todas las personas que deseaban convertirse en teletrabajadoras, se aplicó lo establecido en el *Manual de Procedimientos para optar por la Modalidad de teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia* (en el 2019, pasó a llamarse *Manual específico para administrar la modalidad de teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia*) y que a continuación se detallará.

Las 151 solicitudes recibidas se dividieron en grupos de 25 para iniciar el proceso de verificación de requisitos. Conforme se avanzaba en el análisis de cada grupo, se fueron identificando acciones de mejora que dieron más agilidad, objetividad y transparencia al proceso, como, por ejemplo, la aplicación de pruebas a todos los interesados y no por grupos pequeños, o la propuesta de medidas remediales en caso de que alguien no cumpliera con alguno de los requisitos establecidos en el Reglamento.

Para el análisis del primer grupo, se atendió la solicitud planteada por el Programa de Teletrabajo (VP.PT-2015-007), para que, además de las 25 personas que se había acordado estudiar, se adicionara a aquellas que habían indicado alguna situación especial. Según el *Manual de procedimientos para optar por la modalidad de teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia*, se considerarían casos excepcionales los siguientes:



- Mujeres en estado de embarazo.
- Enfermedad.
- Teletrabajo en el extranjero.
- Circunstancias familiares del funcionario.
- En casos de emergencias (que no estén previstos en los de interés institucionales).

Por lo tanto, y según el diagrama de flujo de los procedimientos descritos en el *Manual específico para administrar la modalidad de teletrabajo en la UNED*, se verificaron los requisitos desde cada instancia técnica. A continuación, se describen los principales aspectos que se evaluaron, los tiempos y algunas situaciones que se ajustaron con los años y se detallarán según la distribución anterior de los requisitos.

### 3.3.1. Informe técnico laboral

El informe técnico laboral es responsabilidad de la ORH. Desde sus diversas áreas, se analizaron los requisitos y la jefatura del departamento integraba todos los resultados para brindar el informe en su totalidad.

En cuanto al nombramiento, el informe brindaba el siguiente detalle: nombre de la persona candidata, nombre de su jefatura, horario, jornada, tipo de nombramiento y puesto.

Respecto al análisis de las actividades, se realizaron varios ajustes, de tal manera que se pudiera asignar la

recomendación de cantidad de días de acuerdo con la cantidad de actividades teletrabajables que ejecutaba la persona. Por lo tanto, se manejó el siguiente cuadro para la recomendación de la cantidad de días a las que podría optar la persona (sigue vigente):

**Cuadro 3.1.** Relación de porcentaje de actividades teletrabajables y la cantidad de días recomendados para teletrabajar

Porcentaje de actividades teletrabajables	Opción de teletrabajo
0-20%	T1 (1 día de teletrabajo y 4 en la oficina)
21-40%	T2 (2 días de teletrabajo y 3 en la oficina)
41-60%	T3 (3 días de teletrabajo y 2 en la oficina)
61-90%	T4 (4 días de teletrabajo y 1 en la oficina)
91-100%	T5 (5 días de teletrabajo)

Fuente: Acuerdo VP-CIT-2016-079 de la CIT.

No obstante, este criterio técnico de la ORH era una recomendación tanto para la persona candidata a teletrabajar como para su jefatura, pues según lo dispuesto en el artículo 50, inciso c, del *Reglamento de Teletrabajo*, queda a consideración de la jefatura determinar a cuál opción de teletrabajo se acogerá la persona. Esta posición fue confirmada por la Oficina Jurídica en su dictamen legal (O.J.2016-150).

Sobre el requisito de la valoración de las competencias para teletrabajar (al igual que con el análisis de las funciones) se fue madurando el proceso. Luego de múltiples situaciones que requirieron del análisis de personas expertas en esta materia, de la CIT y de los resultados que se obtuvieron con los primeros grupos, la ORH aplicó una





serie de pruebas psicométricas que describen, de forma predictiva, si una persona cuenta con las habilidades y capacidades para realizar sus funciones en un contexto como el que exige la modalidad de teletrabajo.

De manera que los resultados obtenidos en esas pruebas clasifican el perfil de la persona en favorable, desfavorable e inválido. La definición de estos perfiles y el procedimiento por seguir con cada uno los brindó la funcionaria Lilliana Picado Alvarado, encargada de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal de la ORH en el oficio ORH-RS-18-788:

Un dictamen favorable refleja niveles requeridos de presencia de las competencias definidas como predictores del éxito para teletrabajo. Un dictamen desfavorable, por el contrario, no refleja los niveles requeridos de estas competencias.

Los perfiles inválidos son excluidos del proceso ad portas, ya que más de dos pruebas presentan bajos índices de confiabilidad, con lo cual no es posible emitir un análisis técnico, ni conclusiones respecto a los niveles de presencia de las competencias, por lo indicado en el punto c<sup>5</sup>.

En los casos con criterio desfavorable en valoración psicométrica, se recurre a la valoración de las competencias a través de la entrevista conductual y de recopilación de evidencias. Esta alternativa está sujeta a la disponibilidad y aprobación de recursos económicos y humanos.

5 Se refiere al inciso c del oficio ORH-RS-18-788 en el que se explica qué son las pruebas psicométricas.

En los casos con perfiles inválidos en valoración psicométrica, se recurre a una devolución que permita identificar las causas de la invalidez, y así valorar la repetición de pruebas o la sustitución del instrumento. Dichas sesiones se hacen exclusivamente a solicitud del interesado, no son parte del proceso que se realiza de oficio. Esta alternativa fue ofrecida a la Comisión ante su petición de considerar otros mecanismos y queda sujeta a disponibilidad y aprobación de recursos materiales, económicos y humanos. (pp. 3 y 4)

A lo largo de los años de implementación de la modalidad de teletrabajo, este requisito fue uno de los más complejos de depurar, porque luego de los resultados obtenidos con los primeros grupos, la cantidad de personas que obtenían un perfil desfavorable e incluso uno inválido era numerosa (el 28% en el primer grupo analizado), lo que atrasaba o detenía el ingreso de esas personas a la modalidad.

Otro de los elementos que debía integrarse en el informe técnico laboral era la calificación de la última evaluación del desempeño de la persona candidata a teletrabajar. Este dato se solicitaba tanto al iniciar en la modalidad como para las prórrogas del contrato de teletrabajo y debía ser igual o superior a 8.

Según lo establecido en el *Manual específico para administrar la modalidad de teletrabajo*, el plazo de la ORH para entregar este informe técnico es de veinte días hábiles por cada grupo (UNED, 2019); sin embargo, es un factor que también ha sido tema de análisis por la alta carga de trabajo que atiende esta oficina ordinariamente.

### 3.3.2. Informe tecnológico

Este informe recae en la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación (DTIC), instancia que, mediante una inspección remota, verifica los requisitos establecidos tanto en el equipo de cómputo como en la conexión de internet que tiene la posible persona teletrabajadora.

En muy pocas ocasiones esta valoración resultó negativa para las personas solicitantes; en estos casos, se propuso una medida remedial en cuanto a conectividad o ajuste del equipo de cómputo.

Según el *Manual de Procedimientos para optar por la Modalidad de teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia*, se estableció como tiempo máximo de entrega del informe veinte días hábiles.

### 3.3.3. Informe médico laboral

El Servicio Médico también contaba con veinte días hábiles para realizar el informe médico laboral. De acuerdo con lo establecido en la normativa, la persona candidata debía someterse a una valoración médico-laboral, cuyo fin es determinar el estado actual de salud de la persona y el diagnóstico de condiciones preexistentes que pudieran considerarse contraindicaciones médicas para teletrabajar. Se contemplan como contraindicaciones médicas:

- a. "Trastornos del estado del ánimo caracterizados por aislamiento o retraimiento social, cuadros depresivos severos, abuso de sustancias psicoactivas.

- b. Aquellas condiciones diagnosticadas por el médico evaluador que pudieran considerarse como agravantes de su condición médica actual". (UNED, 2019, p. 17)

Los informes emitidos por el Servicio Médico eran también requisito para las personas que presentaban algún caso especial, y fueron, sin duda, información determinante para quienes solicitaban teletrabajo por motivos de salud, las mujeres en estado de embarazo o lactancia, o por circunstancias familiares que en algunas ocasiones se solucionaban con un permiso temporal, pero luego debían reincorporarse al trabajo; por lo tanto, el teletrabajo era una excelente alternativa para su contexto familiar.

### 3.3.4. Informe del Programa de Teletrabajo


Una vez recibidos los tres informes técnicos, el Programa de Teletrabajo convocaba a cada grupo de personas que superó los requisitos para iniciar una segunda fase, la cual consistía en una capacitación para elaborar los planes de trabajo, la definición de la cantidad de días de teletrabajo y el uso de la intranet para cargar los documentos requeridos para continuar con el procedimiento.

De tal manera, una vez recibidos el plan de trabajo, la solicitud de incorporación y la declaración jurada de salud ocupacional por medio de la intranet, el Programa de Teletrabajo elaboraba un resumen con la información específica de cada persona y lo trasladaba a la CIT, para que esta lo validara y elevara a aprobación del CONRE.


Finalmente, y una vez recibido el acuerdo de aprobación del CONRE, el Programa de Teletrabajo gestionaba el contrato de teletrabajo y brindaba la última inducción a las personas antes de formalizarse como teletrabajadoras.

Además, en el 2017, el personal del Centro de Salud Ocupacional y Gestión Preventiva efectuó visitas aleatorias para validar si la información que la persona teletrabajadora había indicado en la *Declaración Jurada de Salud Ocupacional UNED* era verídica. A partir de esta valoración, se emitió una serie de recomendaciones (VP-CIT-2018-003) para ajustar algunos detalles del espacio donde se encontraban teletrabajando algunas personas.

Luego de los años, por recomendaciones recibidas de la Auditoría Interna, se mejoró la redacción de esa declaración y se estableció, como un mecanismo adicional, su revisión por parte del Centro; salta una alerta en caso de obtener menos puntaje que el mínimo deseable, esto con el fin de que las personas expertas de Salud Ocupacional asesoren y recomienden los cambios por atender.



Puede ver el formulario de la Declaración Jurada de Salud Ocupacional en <https://www.uned.cr/qr/DecSaludOcup>



### 3.4. Capacitaciones

Capacitar a todo el talento humano de la universidad sobre la modalidad de teletrabajo era estratégico para

el éxito de la implementación. Además, según lo establecido en el *Reglamento de Teletrabajo* en sus artículos 18 y 50, se definió que las capacitaciones eran de carácter obligatorio.

Por eso, previo a la primera convocatoria, se realizaron los preparativos para brindar un bloque de capacitaciones específicamente para las jefaturas. Para ello, el Programa de Teletrabajo planteó una propuesta en conjunto con la Unidad de Capacitación y Becas de la ORH y se analizó con la CIT, la cual finalmente se elevó al CONRE para su aprobación (VP-CIT-2015-007).

El 2 de marzo del 2015, el CONRE declara de interés institucional este proceso de capacitación:

1. Declarar de interés institucional las inducciones que se brindarán a las coordinaciones, jefaturas, direcciones y vicerrectorías respecto a la implementación del teletrabajo en la UNED y recalcar que son de carácter obligatorio para quienes deseen tener funcionarios laborando bajo esta modalidad.
2. Instar a los vicerrectores a estar presentes el día de capacitación que le corresponda a su Vicerrectoría.
3. Autorizar y apoyar, en lo que se requiera, la actividad de la Apertura oficial del Teletrabajo en la UNED, la cual se realizará el martes 7 de abril del presente año.
4. Solicitar al Programa de Videoconferencias y a Onda UNED que cubran la Actividad oficial del Teletrabajo en la UNED, con el fin de que todos los funcionarios, incluidos los de Centros Universitarios se informen



sobre el procedimiento a seguir en la implementación del teletrabajo.

5. Aprobar el cronograma presentado por la Comisión de Teletrabajo para las capacitaciones.

### Cronograma

Fechas asignadas por Vicerrectorías para sesión presencial del curso de inducción al Teletrabajo para jefes y coordinadores Sector	Fecha de inducción	Horario	Cantidad aproximada de asistentes
Vicerrectoría Ejecutiva	Miércoles 11 de marzo <sup>6</sup>	8 a. m. a 12 md.	67 personas
Administradores de Centros Universitarios (por videoconferencia)	Miércoles 11 de marzo	2-4 p. m.	35 personas
Vicerrectorías de Planificación, Investigación y Rectoría	Jueves 12 de marzo	8 a. m. a 12 md.	45 personas
Vicerrectoría Académica	Jueves 12 de marzo	1:30-4 p. m.	63 personas

(CR.2015.152)

Aunque ya se contaba con el material didáctico que se había producido para jefaturas y personal teletrabajador, para el caso específico de las jefaturas, se diseñó la capacitación en una modalidad híbrida, permitiendo así una primera sesión presencial y la continuación del curso de manera virtual.

<sup>6</sup> Aunque en la fuente no se indica el año, léase 2015 para las fechas de esta columna.

Para las personas teletrabajadoras, se logró ofrecer el curso de capacitación 100% virtual e incluso bajo la modalidad de autocapacitación, dado que los materiales se subieron en una plataforma de aprendizaje en línea, entonces no se requirió de una persona facilitadora, pues la persona participante lee el material, resuelve los ejercicios y automáticamente va recibiendo la calificación. Estas capacitaciones, más otras que se brindaron desde el 2012 con el apoyo de la Comisión Nacional de Teletrabajo, permitieron que la comunidad universitaria estuviera muy bien preparada para iniciar con la implementación de la modalidad de teletrabajo.

Como un valor adicional al tema de capacitación, el Programa de Teletrabajo diseñó un espacio de inducción previo a los días que las primeras personas se iniciaran como teletrabajadoras. Esa actividad se realizó presencialmente durante 5 años y virtualmente durante 2 años con dos objetivos: el primero, para propiciar la socialización entre el personal teletrabajador y desarrollar su autoidentificación con la modalidad, así como con fines formativos para el desarrollo o ejercicio del teletrabajo; segundo, porque se les brindaba una inducción muy directa sobre recomendaciones que debían atender mientras teletrabajaban con temas como horario, comunicación, trabajo en equipo, deberes y derechos, entre otros.

Estos encuentros se efectuaron a lo largo de los siete años posteriores a la implementación; sin embargo, debido a la pandemia, fueron virtuales, pero se mantienen con el fin de asegurar que la persona que se iniciará como teletrabajadora tenga claridad sobre sus deberes y derechos.





**Figura 3.1.** Fotografías del primer encuentro con el primer grupo de teletrabajadores oficiales de la UNED.

Arriba (de izquierda a derecha): Mariana Torres Villalobos, Sandra Chaves Bolaños, Carol González Villareal, Edgar Castro Monge (vicerector de Planificación), Sócrates Salas Sánchez (coordinador de la Unidad de Evaluación del Desempeño), Ana Gabriela Bejarano Salazar y Teddy Chan Amen.

Abajo (de izquierda a derecha): Sócrates Salas Sánchez (coordinador de la Unidad de Evaluación del Desempeño), Carol González Villareal, Ana Gabriela Bejarano Salazar, Teddy Chan Amen, Rocío Arce Durán, Mariana Torres Villalobos, José Manuel Castro González, Javier Cox Alvarado, Sandra Chaves Bolaños, Marianela Salas Soto, Vilma Peña Vargas y Adriana Oviedo Vega (coordinadora del Programa de Teletrabajo).

**Nota:** las personas marcadas con la descripción de su puesto participaron como colaboradoras de la universidad en el proceso de verificación de requisitos. No aparecen en la foto, pero fueron parte del primer grupo de teletrabajadores: Ivannia Villalobos Vindas y Wendy Garita Azofeifa.

### 3.5. Beneficios percibidos 7 años después de la implementación

Según la *Carta Constitutiva del Teletrabajo en la UNED* (CU.2015.096), se destaca una serie de beneficios que la modalidad de teletrabajo puede traer tanto al país como a la institución y a la persona teletrabajadora:

#### Para el país:

- Disminución del consumo de gasolina, por lo que se reducen los niveles de contaminación ambiental en la ciudad.
- Descongestionamiento vial.
- Inclusión social de grupos vulnerables, pues se dan mayores opciones de empleo a personas con alguna discapacidad física.
- Promueve la simplificación de trámites por lo que habrá una reducción en tiempos de respuesta.
- Mayores posibilidades de empleo para personas que viven en zonas rurales o alejadas de la meseta central, lo que traerá como consecuencia un mayor desarrollo socioeconómico en cada una de estas zonas.

#### Para la institución

- Nuevas acciones estratégicas de mejoras en las gestiones administrativas y académicas.
- Cultura organizacional de trabajo por objetivos y resultados.
- Maximización del uso de las tecnologías de información y comunicación.

- Aumento en la productividad de los funcionarios.
- Promoción de la cultura informática, en la que el uso del papel disminuye cada vez más.
- Reducción en traslados a otros países o regiones del país, gracias a un mayor uso de las videoconferencias y otras herramientas tecnológicas que facilitan la conexión entre diversos puntos.
- Disminución en el alquiler de infraestructuras para oficinas y, con ello, los costos de mobiliario. Hay un mejor aprovechamiento del espacio físico.
- Reducción en los gastos en servicios públicos (agua, luz, teléfono).
- Disminución de conflictos interpersonales entre el personal.
- Reducción en el índice de ausentismo por parte de los trabajadores.
- Impulso a las acciones estratégicas de mejoramiento de la gestión.
- Posibilidad de ampliar horarios de trabajo.
- Oportunidad de acciones de responsabilidad social universitaria.

#### Para el teletrabajador:

- Incremento en la productividad.
- Reducción en ciertos aspectos cotidianos como traslados hacia sus oficinas (que trae como beneficios: ahorro en gastos de transporte, como gasolina, pasajes de autobús), tiempos de traslados, alimentación e indumentaria.

- Mayor flexibilización en su horario de trabajo.
- Mayor comodidad para trabajar, especialmente en el caso de personas con alguna discapacidad física, ya que se prescinde algunos días del traslado hacia sus oficinas.
- Disminución de estrés.
- Maximización en el uso de las TIC.
- Aumento del grado de independencia sobre el trabajo desempeñado. (UNED, 2015b, pp. 8 y 9)

Seguidamente, se resumen algunos beneficios que también se percibieron luego de siete años de implementada la modalidad de teletrabajo, desde el punto de vista de los actores que están directamente vinculados: las personas teletrabajadoras y sus jefaturas, por lo tanto, en este capítulo, “La voz de la persona teletrabajadora” se integrará en el desarrollo del texto en vez de ubicarse al final.

Asimismo, se comparte enlace hacia una pizarra digital que se construyó con mensajes recibidos por diferentes personas teletrabajadoras el día del décimo aniversario de la creación del Programa de Teletrabajo, en el cual manifiestan el por qué el teletrabajo es importante para ellas.



Puede ver la pizarra digital con testimonios de personas teletrabajadoras en el décimo aniversario del PT en <https://www.uned.cr/qr/testimoniosTT>



CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

### 3.5.1. Salud

En el caso específico de la UNED, el tema de la salud de las personas teletrabajadoras ha estado siempre presente como un factor por considerar, analizar y dar seguimiento una vez que ingresan a la modalidad, tal y como se vio en el capítulo uno, con lo realizado desde el Plan Piloto.

Según las estadísticas y a la base de datos oficial del Programa de Teletrabajo, del total de la población teletrabajadora, a febrero del 2022, se habían atendido 28 casos por temas relacionados con la salud:

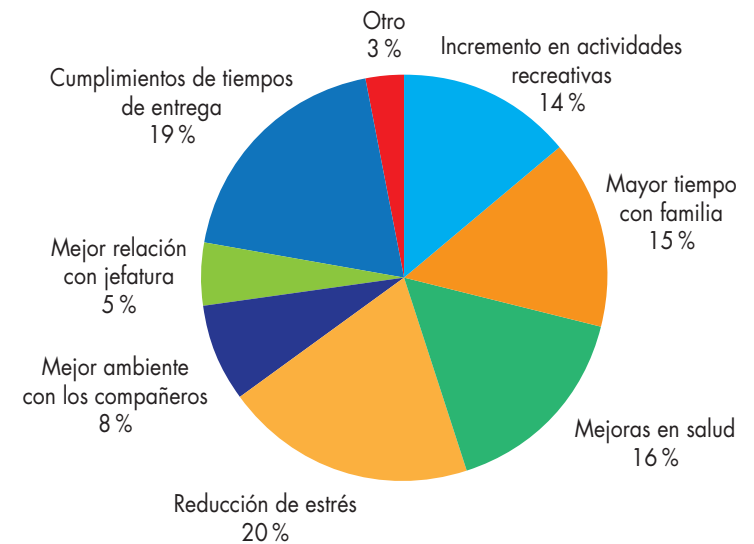
- 12 mujeres en estado de embarazo y periodo de lactancia
- 14 personas con problemas de salud o alguna discapacidad
- 2 situaciones familiares de salud

Desde el Plan Piloto que se hizo en el 2008, hasta febrero del 2022, el Servicio Médico de la UNED ha realizado valoraciones médico-laborales previas a que una persona se incorpore a teletrabajar. Esta valoración considera aspectos como niveles de sangre, peso, enfermedades e historial de incapacidades.

Al respecto, las jefaturas de personas teletrabajadoras que participaron en la *Evaluación de la modalidad de teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia*, del CIEI (2020) indicaron: "Por su parte las jefaturas consideran que un beneficio de la implementación de la modalidad es la reducción de incapacidades de personas teletrabajadoras" (Alfaro, Guevara y Zamora, 2020, p. 58).

Según los resultados del Plan Piloto que se indicaron en el primer capítulo, la salud del 50% de las personas participantes mejoró al incorporar rutinas de ejercicio y cambiar a una alimentación más saludable y casera.

Dos años después de haber implementado oficialmente el teletrabajo, en el 2017, y según un estudio de percepción realizado por la colaboradora Karen Padilla Romero y Adriana Oviedo Vega del Programa de Teletrabajo, las respuestas entre las personas teletrabajadoras reflejan porcentajes realmente positivos en cuanto al tema de la salud:



**Figura 3.2.** Aspectos positivos del teletrabajo percibidos por las personas teletrabajadoras de la UNED que se incorporaron entre el 2015 y el 2017.



La Organización Mundial de la Salud (OMS), en su sitio web, define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2022, párr. 1).

Al respecto, Arce Espinoza y Rojas Sáurez (2020) en su artículo *Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica*, concluyen lo siguiente:

Se comprobó a través de las hipótesis alternativas que la satisfacción es mayor y el nivel de estrés es menor en los teletrabajadores que en los trabajadores presenciales. Los beneficios del teletrabajo que suman para una mejor calidad de vida tienen que ver con: disminución del tiempo de traslados, menos pérdida de tiempo en congestionamientos viales, ahorro de dinero en traslados, una mejor conciliación de la vida familiar y personal, así como el aumento de la productividad, generando empleados más satisfechos y menos estresados... La percepción de estos factores en términos de calidad de vida pone al teletrabajo en ventaja con respecto a la modalidad presencial; y aunque algunos beneficios del teletrabajo corresponden también a aspectos de ahorro económico o productivos para el trabajador, influyen en la percepción de la mejora de calidad de vida, aumentando la satisfacción y disminuyendo el estrés. (Arce Espinoza y Rojas Sáurez, 2020, p. 7)

Por otra parte, es importante también mencionar los efectos negativos que traería el teletrabajo a quienes lo ejercen. Algunas patologías que podrían presentarse son las siguientes:

- **Trastorno del ritmo circadiano.** Relacionado con los horarios, por exceso o déficit de horas de trabajo.
- **Workccholism.** Asociado al exceso de horas de trabajo, conductualmente expresado por una especial actitud laboral, una excesiva dedicación de tiempo y esfuerzo. Trastorno compulsivo e involuntario para continuar trabajando, además de un marcado desinterés por cualquier otro tipo de actividad.
- **Síndrome de la papa en el escritorio.** Ingesta de alimentos con alto contenido calórico, causado por el aumento de ansiedad.
- **Ciberadicción.** Uso patológico de internet. Es una adicción relacionada con comportamientos o personalidades con trastornos obsesivo-compulsivos.
- **Depresión.** Asociada al sentimiento de aislamiento, es una tristeza profunda que inhibe las funciones psíquicas.
- **Pereza comunicativa.** Es el descuido en el proceso de pensamiento crítico y en el análisis de las diversas situaciones relacionadas con las labores. De tal manera que si se estimula el uso de la computadora en detrimento de la memoria, esta se devalúa por lenta, y sin memoria se limita la inteligencia de la persona.
- **Infoxicación.** Describe el estado del hombre moderno ante la sobrecarga intelectual, “intoxicación intelectual producida por un exceso de información”. (FUNDEPREDI, 2018, p. 68)

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



Además, y a propósito de un estudio más reciente elaborado por Arce Espinoza y Rojas Sáurez (2020), se rechazan dos hipótesis vinculadas que las autoras se plantearon con relación a la salud de la población teletrabajadora de la UNED y que, sin duda, concluyen que se deben mejorar las prácticas con el fin de que esta modalidad les traiga beneficios y, más bien, no sea contraproducente con su salud:

Se rechaza la hipótesis alternativa de que los funcionarios teletrabajadores realizan más actividad física que los trabajadores presenciales; lo cual puede deberse a diferencias de: sexo, edad y número de hijos.

[...]

Se rechaza la hipótesis alternativa de que los funcionarios teletrabajadores realizan más tiempos de comida que los funcionarios presenciales; esto puede explicarse como la característica de la disponibilidad de comida, lo cual genera un constante consumo de alimentos, conocido como "síndrome de patata en el escritorio" (Gómez et al., 2020), el cual genera obesidad y desórdenes en los tiempos de comida.

Una desventaja encontrada en el teletrabajo es el "síndrome de patata en el escritorio", el cual hace referencia a consumo de alimentos poco nutritivos y

disminución de los tiempos de comida importantes en la nutrición del ser humano. En la oficina o espacio laboral el contexto permite que se cumplan los descansos y tiempos de comida de forma puntual, mientras que en el teletrabajo ese contexto no existe, por lo cual, las personas tienden a saltarse tiempos de comida y no realizar los descansos, pues en el mismo espacio de trabajo, consumen algún alimento (Benjumea-Arias, Villa-Enciso, y Valencia-Arias, 2016; Sierra et al., 2016; Bidikay, 2018; Álvarez, 2020). (Arce Espinoza y Rojas Sáurez, 2020, p. 5)

Lograr un balance entre los tiempos de trabajo y los tiempos de estudio, personales, familiares es un reto que se le presenta a una persona teletrabajadora; sin embargo, si se desarrolla la competencia de la autodisciplina y la autorregulación, es totalmente viable sacar provecho de su tiempo al evitar traslados de largas distancias y tiempos muertos mientras viaja hacia su oficina, realizando ejercicios, descansando y alimentándose más sanamente.

Aunado a esto, realizar controles médicos de manera preventiva puede contribuir a la detección de enfermedades, de manera temprana, que hasta podrían salvar la vida de la persona. Tal y como le sucedió al compañero Juan Carlos Castro, teletrabajador de la UNED, quien comparte su testimonio.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

## La voz de la persona teletrabajadora



**Juan Carlos Castro Cubero**

Asesor de la DIC

Entrevista realizada el 1 de marzo del 2021 de manera virtual.

### Gracias al teletrabajo, pude seguir activo laboralmente

En 2012, trabajaba en Oficina de Registro; cuando escuché de la modalidad de teletrabajo, la vi como una opción para mí por la reducción de costos y tiempos de traslados, pues yo vivo en el cantón de Sarchí de Alajuela, y eso significa trasladarme más de 60 kilómetros diarios desde mi domicilio a la oficina, y en tiempo representaba más de dos horas de ida y otras dos horas de vuelta. Además, en ese momento tenía un hijo que estaba en la etapa escolar, así que pensar en la posibilidad de trabajar uno o dos días desde la casa me pareció muy atractivo.

Tuve la oportunidad de trasladarme a la Dirección de Internacionalización y Cooperación, desde la cual logré ingresar a la modalidad. Como parte del proceso

de verificación de requisitos para ser teletrabajador, hay una valoración médica, y cuál fue la sorpresa que cuando me solicitaron ciertos exámenes médicos, se me detectó un cáncer. Por la gravedad de la enfermedad, debía someterme a varias operaciones, así que solamente teletrabajé por dos semanas en esta modalidad antes de mi incapacidad.

Posterior a la recuperación que demoró casi un año, el médico me indicó que tenía muy buenas expectativas de vida, pero que debía restringir al máximo los traslados. Mi jefatura en ese momento, Cecilia Barrantes; el vicerrector de Planificación, Edgar Castro, y la coordinadora del Programa de Teletrabajo, Adriana Oviedo, analizaron la posibilidad de que se me brindara la opción de T5, que significaba teletrabajar los cinco días de la semana desde mi domicilio. Afortunadamente, pude retomar mis funciones laborales bajo esta modalidad con los vistos buenos de las dependencias respectivas.

La opción de teletrabajo es muy bonita, muy grata; gracias a ella puedo trabajar, ser útil a la sociedad y a la UNED, y por eso todos los días procuro cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos, siendo responsable dando rendimientos y productos con la mejor calidad posible.

Algo importante de señalar es que para poder teletrabajar de la mejor manera hay que considerar varios aspectos, por ejemplo: el espacio de trabajo, la conectividad y el equipo tecnológico deben responder a ciertas características, es necesario organizarse en la familia y a nivel laboral con una agenda de cómo y en qué horario se va a trabajar y se debe coordinar siempre con la jefatura.



### CAPÍTULO

Es cuestión de saber organizarse, pues el teletrabajo tiene muchas ventajas, quizá el único sacrificio es que se reduce la interacción con las demás personas de la oficina, pero, aun así, siguen siendo más los beneficios que se perciben cuando se teletrabaja. En mi caso, mi salud mejoró; emocionalmente me sentí más tranquilo; además, puedo estar más cerca de mis hijos y me estoy economizando más de seis mil colones diarios solo en combustible.



### CAPÍTULO

Gracias al teletrabajo, que tiene incorporados todos estos procedimientos y requisitos para el seguimiento de la salud de los funcionarios y al personal médico que se preocupa por nosotros, es que me detectaron esa enfermedad y también, gracias al teletrabajo, pude seguir activo laboralmente, ya que mi condición médica (ileostomía terminal) a raíz de la cirugía y tratamiento, me limitan mucho físicamente y es esencial un cuidado constante y visitas frecuentes al equipo médico que vela por mi salud y me da seguimiento permanentemente.



### CAPÍTULO

En ocasiones, por situaciones de la vida y en vista de que los seres humanos estamos propensos a padecer alguna enfermedad o sufrir algún accidente que limite nuestras posibilidades físicas o disminuya nuestras capacidades, el teletrabajo se convierte en una alternativa viable para continuar desempeñándonos profesionalmente.

Esto gracias al hecho de que al estar en casa resulta fácil atender la situación de salud, ya sea ir al hospital por alguna situación particular, asistir a mis citas, que en más de una ocasión conllevan todo un día, o algo tan simple como cambiar una bolsa de dreno y la placa adhesiva.

Al ser yo un paciente ostomizado, la seguridad que me brinda mi hogar y las condiciones de higiene no las voy a encontrar en ninguna parte; de igual manera, si sufro un percance con la bolsa de ileostomía permanente, es cuestión de atenderlo y continuo trabajando, esto porque en mi casa cuento con las condiciones idóneas y el material necesario para hacerlo; de igual manera, la seguridad emocional que me da mi hogar no la tendría si tuviera que salir de casa y trasladarme a una oficina.

Gracias al teletrabajo he podido encontrar un equilibrio entre mis labores como funcionario UNED y atender mi condición de salud, situación que cuido constante y permanentemente. Así mismo, tengo una dieta que



debo seguir por ser ostomizado, puedo realizar actividad física necesaria por lo menos cada hora, ajustar mi horario y atención de funciones, teniendo una agenda que me permite organizarme con las labores diarias que voy a desarrollar y no me agoto excesivamente tanto física como mentalmente; esto gracias al hecho de que no tengo que viajar, factor que en mi caso genera no solo inconvenientes por la distancia, sino también por mi condición de salud.



### CAPÍTULO


En fin, el teletrabajo en mi caso me permite ser una persona útil, con un equilibrio adecuado entre trabajo y salud, y que de otra manera me hubiese sido imposible.

De no contar con el teletrabajo, es muy posible que hubiese tenido que decidir entre trabajar o cuidar de mi salud; situación que definitivamente me llevaría a incapacidades constantes o, peor aún, tener que acogerme a la pensión por invalidez.



### CAPÍTULO

Para poder tener las condiciones idóneas en casa para teletrabajar y atender mi salud, me vi en la necesidad de realizar una fuerte inversión económica, misma que implicó la adquisición de equipo tecnológico (computadora, impresora multifuncional), escritorio, silla de oficina adecuada, contrato de servicios de internet acordes a mis necesidades y quizás lo más grande: la construcción de un espacio adicional para poder disponer de una habitación como oficina. Esto requirió desde el levantamiento de paredes, servicio sanitario, colocación



### CAPÍTULO

de techo y hasta una instalación eléctrica adecuada que cumpliera con los estándares que se solicitan.

Todo lo anterior, me permitió estar no solo más cómodo, sino tener mi espacio adecuado con lo que necesito para trabajar cómodamente (santuario idóneo para atender y atenderme) y con la confianza de que mi salud no se verá perjudicada.

Aunque en las oficinas de la UNED hay muy buenas condiciones físicas, la infraestructura no está diseñada para que una persona, en mi condición, tenga la comodidad y seguridad que requiere, en caso de sufrir algún percance. Otro factor que me permite teletrabajar es que en mi casa visto con ropa muy cómoda que no me obliga a presionar el estómago o la bolsa de ileostomía, misma que tendría que ocultar de la vista de las personas y utilizar otro tipo de vestimenta si trabajara desde la oficina.

Finalmente, resalta la importancia de la capacitación en tecnologías de información y comunicación. Esto, a mí me ha permitido desarrollar mis funciones desde casa con diversas herramientas y de manera más ágil, para realizar mis funciones con los más altos estándares de calidad, garantizando eficiencia y eficacia. De tal manera, que cambiar de ser un funcionario presencial a un teletrabajador no ha afectado a la organización, sino más bien estoy seguro de que esto ha sido un cambio positivo y mucho más productivo.

### 3.5.2. Productividad

La medición de la productividad entre las personas que teletrabajan es un tema complejo según las actividades que se realicen. En el caso específico de la UNED, existen algunas razones que no permiten una medición cuantitativa simple, por ejemplo: cuando la persona inicia el teletrabajo, no hay una línea base de su trabajo que permita analizar comparativamente lo que produjo antes y después de teletrabajar; o bien la cultura institucional de la universidad no se basa en resultados, sino que es más una gestión administrativa enmarcada en un horario y con tareas cotidianas que se asignan según su puesto.

La modalidad de teletrabajo vino a revolucionar esa cultura organizacional y la forma en que se daba seguimiento a la gestión de una persona colaboradora, al establecer la elaboración de un plan de trabajo como requisito para ingresar, según se explicó anteriormente.

El plan de trabajo de una persona teletrabajadora permite asociar sus metas laborales con los objetivos estratégicos de la dependencia para la que labora, de manera que toda su gestión, no solamente la que realiza durante los días de teletrabajo, sino también, la de los días presenciales en la oficina, puede reflejarse en una tabla que incluye metas, macro actividades, productos, cantidad y fecha de entrega.

La autoevaluación del Programa de Teletrabajo realizada por Alejandra Arce en el 2020 concluyó que:

parte de los beneficios institucionales esperados con la adopción de la modalidad de teletrabajo es

mantener o mejorar la productividad de sus funcionarios. La percepción general es que estando en la modalidad mantienen la misma productividad (17.1 %) o bien opinan que la aumenta (82.9%) esto por cuanto, existen mejores condiciones laborales.

[...]

Quienes perciben un aumento en su productividad, valoran desde su opinión un incremento de 51%. Además, en general, el 93.5% valora que en la modalidad producen más, mientras que un 6.5% se mostró imparcial. También, un 75% de las jefaturas percibieron que el personal teletrabajador ha aumentado el trabajo desempeñado y un 25% opinó que lo ha mantenido.

[...]

El 96.9% de las jefaturas opinó que sus teletrabajadores siempre y casi siempre cumplen con las metas encomendadas y los objetivos son alcanzados en los tiempos establecidos.

También el 53.1% de las jefaturas percibieron que sus teletrabajadores realizan más de las labores encomendadas debido al teletrabajo. (Arce, 2020, p. 249)

El tema de la productividad fue consultado al gurú del teletrabajo, el señor Jack Nilles, en 2019, por parte del Programa de Teletrabajo. Por medio de una consulta directa, vía correo electrónico, él indicó:

*Productivity is such a multi-dimensional concept that I try not to use it. A factory worker assembling iPhone is measured quite differently from a research scientist whose effectiveness may not be assessed accurately*



for months or years after the relevant activity. So comparison of different methods of measuring "productivity" at the worker level, rather than at the corporate level, is often quite difficult. I prefer to use "effectiveness" even though that is also hard to define – or is defined differently in different places.

[La productividad es un concepto tan multidimensional que trato de no usarlo. Un trabajador de fábrica que ensambla iPhone se mide de manera muy diferente a un científico investigador cuya efectividad puede no evaluarse con precisión durante meses o años después de la actividad relevante. Por lo tanto, la comparación de diferentes métodos para medir la "productividad" a nivel del trabajador, en lugar de a nivel corporativo, es a menudo bastante difícil. Prefiero usar la "efectividad", aunque eso también es difícil de definir, o se define de manera diferente en diferentes lugares].  
(J. Nilles, comunicación personal, 26 de febrero de 2019)

Relacionado con lo anterior, los resultados obtenidos en la *Evaluación de la modalidad de teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia*, realizada en 2020 por el Centro de Investigación y Evaluación Institucional, reflejan que a nivel institucional se requieren algunos ajustes para la que la gestión sea medida por resultados. Desde la perspectiva de las personas teletrabajadoras, se resaltó lo siguiente:

En relación con la planificación y la gestión por resultados indican que se debe trabajar bajo un enfoque de objetivos y metas teniendo claridad sobre los resultados que desean alcanzar. Clasifican esta área desde 3 grandes temas:

- La mejora de las herramientas utilizadas en la formulación de los planes.
- La importancia de que la universidad pueda repensar el modelo de gestión administrativo actual para migrar hacia una gestión por resultados:
  - Gestionar por resultados las labores de la institución
  - Ordenamiento y control de procesos
  - Trabajo más enfocado a objetivos
- El replanteamiento del accionar de las jefaturas, direcciones y coordinaciones de las UNED frente a la modalidad de teletrabajo. Se hace hincapié en que las jefaturas inmediatas deben trabajar por resultados y para ello, deben definirse objetivos y funciones claras:
  - Jefatura más centrada en resultados
  - Trabajo más enfocado a objetivos
  - Objetivos de jefaturas claros sobre el teletrabajo

Advierten la necesidad de que la universidad desarrolle la capacidad para trabajar por resultados sobre la base de objetivos y metas claras y medibles. Además, se hace hincapié en la confianza que deben tener las jefaturas inmediatas sobre sus subordinados para el cumplimiento de los planes: un plan definido por objetivos y confianza hacia el tiempo del teletrabajador, libertad en cómo distribuye su horario siempre y cuando alcance sus metas. (Alfaro, Guevara y Zamora, 2020, p. 29)

Luego de siete años de implementada la modalidad de teletrabajo, y aunque se vislumbran múltiples ajustes para su Reglamento, la herramienta del Plan de trabajo es de los pocos requisitos que se mantienen para quienes desean incorporarse a la modalidad, dado que permite un mejor seguimiento de su gestión tanto para quien la ejerce como para su jefatura.

En relación con este objetivo tanto las personas teletrabajadoras como las de las jefaturas inmediatas valoraron que la modalidad de teletrabajo siempre promueve que en su dependencia se gestione el trabajo por resultados.

A su vez se consultó a las jefaturas inmediatas si consideraban que la modalidad de teletrabajo podía ser una herramienta que facilitara la promoción de una cultura de gestión para resultados en la UNED. A ello, 21 de 23 jefaturas consultadas respondieron afirmativamente.

En estrecha relación con la planificación tanto las personas teletrabajadoras como las jefaturas consultadas consideraron que la implementación de la modalidad de teletrabajo en su dependencia siempre ha permitido mejorar la planificación y organización del trabajo. (Alfaro, Guevara y Zamora, 2020, p. 58)

Aunque se reconoce la complejidad de medir la productividad en la UNED, de acuerdo con la Evaluación del CIEI, la percepción de las jefaturas consultadas arrojó los siguientes resultados:

Con relación al producto del aumento de la productividad, se consultó a las jefaturas inmediatas si habían logrado establecer mecanismos o herramientas propias para medir la productividad de las personas teletrabajadoras. De 23 jefaturas, 12 afirmaron que sí habían desarrollado mecanismos entre los que se mencionaron reuniones periódicas con las personas teletrabajadoras, el uso del *OneNote*, bitácoras, reportes o informes periódicos (semanales, mensuales).

Por otra parte, dentro de los beneficios de la aplicación de la modalidad que identificaron los jefes se incluye la maximización del tiempo laboral, mayor organización de las dependencias hacia el logro de objetivos, y mayor productividad.

Por su parte, las personas teletrabajadoras resaltaron entre los beneficios de la aplicación de la modalidad un menor uso de los recursos institucionales, un mayor aprovechamiento del tiempo, mejor ambiente laboral, y mejoramiento de procesos. (Alfaro, Guevara y Zamora, 2020, p. 58)

Este elemento es algo que prácticamente todas las personas teletrabajadoras, no solo de la UNED, sino de cualquier organización, señalan como uno de los principales beneficios al haber ingresado a la modalidad de teletrabajo. La teletrabajadora de la UNED, Karen Padilla, nos comenta su testimonio sobre este aspecto.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

## La voz de la persona teletrabajadora



**Karen Padilla Romero**

Encargada de Cátedra de la Escuela de Ciencias de la Administración

Entrevista realizada el 9 de marzo del 2021 de manera virtual.

### El teletrabajo implica una mente flexible

En el 2015, cuando estaba embarazada de mi hijo menor, y mientras realizaba los estudios del Doctorado, me llamó la atención la modalidad de teletrabajo, dado que, por ese contexto en el que estaba, realicé algunas funciones desde mi casa.

Cuando surge el teletrabajo en la UNED, evidentemente estaba súper interesada. Además, mi jefatura me sugirió que realizara el proceso, lo hice y gracias a Dios calificué positivamente y desde el 2015 estoy incorporada en la modalidad de teletrabajo, con dos días para trabajar desde casa.

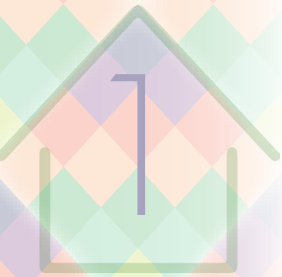
Estoy muy agradecida con la universidad porque me dieron la oportunidad de trabajar a distancia, en ese

momento e incluso desde el 2020, por la pandemia, me ampliaron la cantidad de días y ahora teletrabajo a tiempo completo.

En general, uno sabe que incapacitarse es un proceso complicado y que trae sus consecuencias. Durante mi embarazo, estuve incapacitada todo un mes, en cama sin poder hacer nada y eso me afectó emocionalmente porque estaba segura de que se me acumularía el trabajo y, además, financieramente, también me iba a impactar, pero afortunadamente inicié con la opción de teletrabajo, lo que me permitió continuar con mis funciones desde la comodidad de mi casa, con buen ánimo, emocionalmente estable y sin ninguna interrupción.

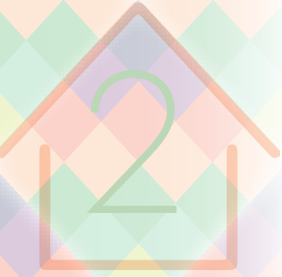
Quizás en aquel momento no teníamos las herramientas que tenemos ahorita; al momento de las reuniones, uno se perdía de algunas cosas, pero con el tiempo ya se fue haciendo mucho más sencillo y considero que el trabajo siempre se logró sacar en tiempo y hasta de mejor calidad.

No se puede negar la flexibilidad que le da a uno el teletrabajo y en una situación como en la que estaba, que fue tan complicada, ¡el teletrabajo fue como caído del cielo! Siempre le he agradecido muchísimo a la UNED por esta oportunidad.




CAPÍTULO

Mi jefe no era “fan” del teletrabajo, pero él confiaba mucho en mí. Hay una relación de confianza previa donde uno, como colaborador, tiene que demostrar que en las buenas y en las malas uno va a apoyar a la universidad; entonces, cuando se da la posibilidad de ingresar a la modalidad de teletrabajo, don Eduardo me lo sugiere y se lo agradezco infinitamente y con mucha más razón traté de demostrar que sí se podía producir igual o hasta mejor que cuando se está en la oficina. Mi jefatura fue incondicional y me apoyó en todo el proceso.



CAPÍTULO

Al puro inicio, cuando la UNED empezó con esta modalidad, y desde el punto de vista cultural, considero que los compañeros que comenzamos con teletrabajo nos vimos sometidos a mucho estrés, porque debíamos probar o demostrar que no estábamos de vagos en la casa viendo televisión o durmiendo. Ahora, y después de la pandemia, las cosas van a cambiar un poco más; pero sí puedo decir que fue un inicio difícil e inclusive que a veces, los días que se teletrabaja, se invierten más horas de trabajo.



CAPÍTULO

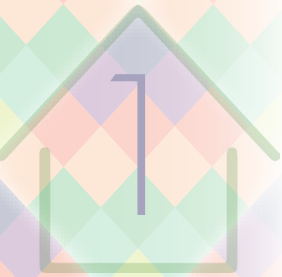
Tecnológicamente, la UNED tampoco estaba preparada. Los compañeros no estaban acostumbrados a las herramientas tecnológicas, pero lo importante es que seguimos avanzando. Gracias a la pandemia, personas que no creían en el teletrabajo se dieron cuenta de las ventajas que puede traerles y en este caso se

da por una situación de protección de la salud, no por un capricho.

Creo que la pandemia nos dio un hasta aquí; obligó no solo a la UNED, sino al país y al mundo entero a realizar cambios. Todavía falta avanzar, hay muchas herramientas que tenemos a disposición y que no estamos utilizando al 100%. Es una cuestión de afinar más el uso de las herramientas porque dan para muchísimo y algo fundamental que se requiere es seguirnos actualizando e innovando. Hoy, tenemos más reuniones virtuales y la gente calendariza y programa mejor su agenda y la de los demás. Aún hace falta camino por recorrer en esa sensibilización hacia el uso de las herramientas de manera adecuada, pero por lo menos, siento que, en la mayoría, se ha perdido el miedo al uso de las tecnologías de información y comunicación.

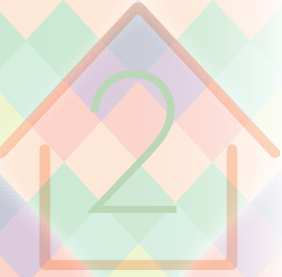
En cuanto a la productividad, responde uno de manera más rápida, realiza mejor todo lo vinculado a las cargas académicas, se puede dedicar tiempo para investigar, sistematizar, publicar e inclusive para desarrollar proyectos.

La atención a los estudiantes se mejoró muchísimo, porque en teletrabajo uno puede realmente tomarse el tiempo para analizar los casos. Algo que me ayudó fue contar con una VPN y tener todos los sistemas en la computadora portátil, eso agiliza los procesos. Ya teniendo todos los sistemas instalados uno




inmediatamente resuelve y el estudiante tiene la respuesta, eso ayuda mucho a dar una mejor atención al estudiantado. Antes, se generaba un nivel de estrés muy alto, a fin de lograr empatar los tiempos de traspaso de instrumentos, los plazos de respuesta al estudiante y su necesidad de conocer la resolución, pero con la digitalización de los procesos uno resuelve más rápidamente, me entero del problema de una vez y el estudiante se va tranquilo. El teletrabajo implica una mente flexible, hay que lograr un balance; eso ayuda a que aumente la confianza en los estudiantes, la posibilidad de resolver oportuna y asertivamente.

CAPÍTULO



Tecnológicamente, a nivel de oficina e inclusive de la universidad, estamos todavía con muchos retos. Yo he hecho una inversión (en internet, en una buena computadora, en audífonos) porque a mí me interesa mantener esta condición. Necesito buenas condiciones para trabajar, pero afortunadamente, no necesito que me lo dé la universidad, sin embargo, considero que la UNED debe invertir de igual manera para cuando regresemos porque la era de las reuniones virtuales no se acaba cuando termine la pandemia y requeriremos las mismas condiciones de casa en la oficina.

CAPÍTULO



En la casa yo me planifico, me programo más fácil, me organizo diferente; en la mañana, resuelvo lo

CAPÍTULO

administrativo, y en la tarde, hago reuniones. En el marco del teletrabajo propiamente, las reuniones quedaban para lunes, miércoles y viernes; martes y jueves que estoy en casa en teletrabajo me enfoco en otras tareas: planificando, revisando trabajos finales de graduación, desarrollando un artículo o haciendo un trabajo que requiere más concentración. Esa parte de la planificación le permite a uno, cuando está en la casa, que lo pueda hacer muchísimo mejor. En la oficina es más difícil porque hay más ruido, más interrupciones y, por ende, es más difícil concentrarse; entonces esa posibilidad de planificar y apegarte a tu horario para mí ha sido lo más importante. Por lo tanto, mi recomendación es que hay que ser organizado en lo que vaya a hacer, priorizar, planificar para que pueda salir con todas las tareas, si no, uno se distrae.

Es muy necesario respetar los horarios cuando se está teletrabajando y además de tomar los tiempos de comida. Durante el día uno sigue con lo que tiene que hacer, según lo planificado y al final se desconecta; queda la agenda lista y ya puede disponer de su tiempo para usted o su familia. Así que esa es otra recomendación, disponer de un espacio específico para teletrabajar y que sea adecuado, porque pueden presentarse muchos problemas de concentración e inclusive de postura, si no se tienen las condiciones mínimas.

### 3.5.3. Mujer

La modalidad de teletrabajo es una excelente alternativa para las mujeres. Con esto, no se quiere decir que para los hombres no es una opción atractiva, pero según las experiencias institucionales de las mujeres teletrabajadoras, los beneficios que se perciben desde su óptica son mucho mayores que los de los hombres.

Por razones culturales, en nuestro país, las dinámicas familiares y responsabilidades del hogar tienden a concentrarse más en las mujeres, y máxime cuando se tienen hijos y especialmente en edades escolares. Aunque el teletrabajo no se ofrece como una opción de trabajo que pretenda el cuidado de menores o personas adultas mayores, facilita esta atención, al permitir que la persona esté cerca de sus familiares.

Según la Encuesta del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (INEC), realizada en el cuarto trimestre del 2020, la cantidad de mujeres que teletrabajaban en el país era mayor que la de hombres:

La población ocupada que realiza labores bajo la modalidad de teletrabajo o exclusivamente vía internet desde su hogar fue de 266 mil personas para el cuarto trimestre 2020. Este indicador aumentó en comparación con el mismo periodo del año anterior en 251 mil personas. De estos trabajadores bajo la

modalidad de teletrabajo, el 44.2% son hombres y un 55.8% son mujeres, la mayoría se desarrolla en ocupaciones profesionales, científicos técnicos y personal de apoyo administrativo. (INEC, 2021, p. 28)

Esto coincide con la realidad institucional. Según las bases de datos, de 379 personas, esta es la cantidad de personas teletrabajadoras activas a febrero del 2022 en la UNED, se comporta de la siguiente manera según género:

**Tabla 3.2.** Distribución del personal teletrabajador UNED según sexo

Sexo	Valor	
	Absoluto	Relativo
Femenino	259	68.34
Masculino	120	31.66
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100.00</b>

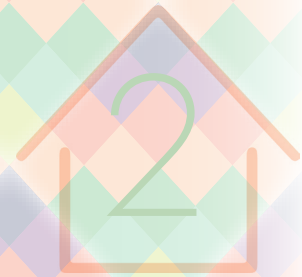
Fuente: Programa de Teletrabajo.

De ese dato, 69 mujeres cuentan con cargo de autoridad, lo cual destaca la capacidad de la mujer de poder liderar equipos de trabajo y cargos con un papel en la toma de decisiones y gestión de personal bajo la modalidad de teletrabajo.

Un testimonio que lo reafirma es el de la teletrabajadora Carolina Tencio, quien tiene más de seis años de trabajar en esta modalidad en la UNED.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO



## La voz de la persona teletrabajadora



**Carolina Tencio Blanco**

Curriculista del PACE

Entrevista realizada el 9 de marzo del 2021 de manera virtual.

### ¡Esos dos días de teletrabajo valían oro para mí!

Siendo trabajadora de tiempo completo, los cinco días a la semana, y mamá 24/7, tenía una dinámica, como decimos, de un “corre, corre”. Aunque sí logramos (mi esposo y yo) organizarnos muy bien en casa, estaba muy lejos de ser una situación idónea para todos, con una jornada que se extendía desde las 5:00 a. m., hasta las 6:00 p. m. cuando llegábamos a casa, para seguir unas tres horas más dedicadas a la organización de los varios del día siguiente.

En mi caso no había opciones para cambiar la rutina familiar por más que quisiera optimizar tiempos; siempre permanecí en la oficina más de la jornada, debido a que era necesario esperar a que todos estuvieran listos para regresar, pues solo tenemos un carro, y no

valía la pena que tomara el transporte público, por la hora y la lejanía; al fin de cuentas era mejor que coincidiéramos en la hora de retorno a la casa.

No encontraba espacios para actividades de índole personal, como para realizar ejercicios, actualización profesional, tiempo en familia, a no ser que fuera los fines de semana o a altas horas de la noche, que, aunque el día tiene 24 horas, el cuerpo y el estado emocional en ocasiones no lo permiten, pues hay agotamiento físico y situaciones de salud, cuando hay que adaptar la vida al trabajo y no el trabajo a la vida.

Recuerdo que por los años 2014-2015 empecé a escuchar la posibilidad de teletrabajar en la UNED. Siempre lo vi como una opción muy viable, sobre todo por las funciones que llevaba a cabo en el PACE (Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes). En ese momento, en la oficina no era una modalidad que se promoviera o considerara como opción; sin embargo, a pesar de esto, externé mi interés por ser teletrabajadora, considerando además que ya era mamá, y deseaba optar por esta modalidad.

A inicios del 2016, tuve la grata noticia de que llegaría mi segunda hija, y consideré aún más la posibilidad de teletrabajar. Ya para el mes de abril era la primera teletrabajadora del PACE. Confieso que al principio tenía

un poco de temor, porque teletrabajar sería algo nuevo para mí y para el equipo de compañeras, así que sentía la responsabilidad de lograr que funcionara para todas las que quisieran más adelante esta modalidad.

Me informé sobre las condiciones e implicaciones, y me convencí aún más de que el teletrabajo era una posibilidad por las funciones que desempeñaba; además, que cumplía con un principio fundamental para teletrabajar: la planificación. Considero que sí es viable trabajar a distancia, con efectividad, eficiencia, siempre optimizando los tiempos. Siento que se logró romper una barrera y se hizo real en el programa; a la fecha, ya una mayoría de compañeras están teletrabajando.

En aquel momento, se indicó que tendría un máximo de dos días de teletrabajo, lo que me permitió percibir un descanso y liberación de horas, porque el tiempo que dedicaba al traslado lo dedicaba a asuntos de la dinámica familiar.

Cuando mi hija nació, nos enfrentamos a un tiempo de lactancia que era necesario mantener por su condición de intolerancia a la lactosa, que demandaba un mayor tiempo y cuidado. Fue una etapa bastante dura para ambas, tuve una dieta extrema y el hecho de estar en casa me daba el tiempo para preparar los alimentos que esta dieta me exigía, muy diferente a la comida del resto de la familia, además de realizar la extracción de

leche que requería preparar. Fue un alivio muy grande poder hacer esto en la intimidad de mi casa, con los cuidados y con el aseo que esto demandaba. ¡Esos dos días de teletrabajo valían oro para mí!

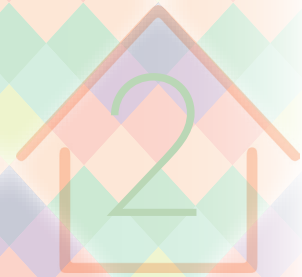
El teletrabajo repercute en el bienestar de las personas y se extiende a sus familias y, en consecuencia, a la institución, no solo en recursos económicos, sino también en la salud de sus funcionarios. El hecho de poder distribuir el tiempo, de dedicarle más a tu salud (alimentación, ejercicio, menos estrés, etc.) implica una persona más satisfecha, más feliz de poder cumplir a cabalidad con las actividades laborales y familiares. Tener espacios para asuntos personales, antes o después de la jornada es posible; en mi caso, logré optimizar el tiempo para tener esos momentos tan valiosos que antes eran poco frecuentes.

A nivel laboral, fue evidente el cumplimiento satisfactorio de las metas propuestas que realizaba desde casa; se demostró que el teletrabajo es algo natural; no debería haber diferencias entre lo virtual y lo presencial y gracias a Dios fue una excelente decisión. No es un asunto de creer en el teletrabajo, como en algún momento escuché decir; hay evidencias de que el teletrabajo funciona con ciertas condiciones, evidentemente, tiene que ver con actitud, con recursos y con ética.

Algunas compañeras me preguntaban cómo era la experiencia de teletrabajar. Respuesta que siempre iba



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

enfocada a todas las bondades de hacerlo, de tiempo, economía, salud, pero siempre, aún hoy, enfatizo las ventajas que impactan las vidas de quienes optamos por esta modalidad laboral y por consecuente para la familia; cuando eres una mujer con responsabilidades, tanto dentro como fuera de casa, buscas optimizar todo lo que haces.

Para quienes tienen una situación similar a la mía y tienen la posibilidad de teletrabajar, no lo duden, es la opción que les permitirá tener control ante el tiempo que avanza, cuando te levantas corriendo y llegas corriendo a casa para cumplir con tan ajetreada rutina que, aunque se logra cumplir, permanece una sensación de impotencia; la convivencia queda relegada a pocos espacios y tiempos muy cortos. Incluso tener tiempo personal era una hazaña, porque hay otras prioridades que requieren atención inmediata.

Cuando se logra sentir que hay tiempo tangible del que dispones para distribuir en aquello que necesitas llenar, hay una sensación de bienestar inmediato, sientes la pausa, se puede escuchar sin prisa, compartir un almuerzo, una taza de café, tener listo lo habitual, para cuando llegan los chicos; dedicar tiempo al ejercicio, desayunar saludable y a tiempo, hay un respiro en la dinámica que antes malgastaba entre semáforos.

Para lograr percibir este bienestar, hay una cuota bastante alta de responsabilidad individual y transparencia

del tiempo laboral. La comunicación debe ser efectiva y eficiente con los superiores y compañeros; es algo recíproco donde la planificación definitivamente es indispensable.

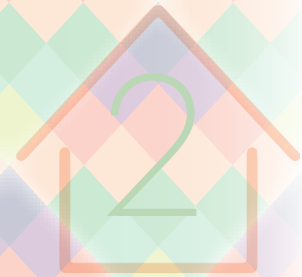
Comunicarle a la familia no solo las ventajas de teletrabajar en casa, sino también el compromiso que se adquiere y las implicaciones que conlleva. Se requiere de la colaboración de cada miembro de la familia, al compartir un mismo espacio. Incluso con los mismos compañeros, sobre todo si no son personas que teletrabajan.

En casa, es importante dedicar un espacio para explicar qué significa ser teletrabajadora, sobre todo a los más pequeños. Ya teletrabajando, cuento una anécdota que me pasó con mis hijos en aquel momento de 7 y 2 años; los chicos salen temprano de casa junto con mi esposo hacia la escuela, pero ahora mamá se quedaba en casa, por lo que me dicen un día, ¡qué dichosa mamá se queda en la casa sin hacer nada...! Después de unas risas, me percaté que no había explicado con detalle las razones de lo que significa teletrabajar; ellos solo veían que me quedaba en casa un par de días y los otros tres debía ir a la oficina, comprender esto adquiere aún más relevancia cuando debes compartir espacios con toda la familia.

Como mujer, puedo decir que optar por teletrabajar no solo fue la mejor decisión, sino la única oportunidad



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO



de vivir de forma inmediata un cambio en mi vida personal y familiar; hay tantas bondades en esta modalidad, es un impacto tangible de un tiempo que antes no tenías, para algunos solo serán horas; pero para mí significaban la oportunidad de sentirme más presente en la vida de quienes amo.

Este cambio fue positivo para mi familia, lo que agradezco a la UNED como pionera al darnos esta oportunidad. Hoy, muchas personas lo estamos disfrutando, oportunidad que se agradece con compromiso y con la responsabilidad de seguir demostrando las bondades de esta modalidad que tiene un efecto dominó para la vida de muchas personas.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

### 3.5.4. Teletrabajo en el extranjero

La UNED, como institución pionera en la modalidad de teletrabajo, además, fue visionaria; desde sus inicios tuvo experiencias que impulsaron incorporar una opción de teletrabajo en el extranjero dentro del *Reglamento de Teletrabajo*. Según lo expuesto en el primer capítulo de este material, se comentó sobre personas funcionarias que solicitaron a la Administración de la universidad el permiso para cumplir sus funciones desde otro país, esto respondiendo a razones familiares y de estudio, principalmente.

Asimismo, en el segundo capítulo se detalló sobre consultas hechas a las instituciones responsables, en Costa Rica, ante una posible incapacidad para una persona que se encuentre trabajando desde el extranjero, que son la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros.

Durante los primeros siete años de implementada la modalidad de teletrabajo, la UNED ha permitido que trece personas trabajen desde los siguientes países:

**Cuadro 3.2.** Países desde los que ha teletrabajado personal de la UNED

Brasil (1)	España (1)
Estados Unidos (4)	Guatemala (1)
México (1)	Canadá (1)
Perú (1)	Argentina (1)
Colombia (1)	Honduras (1)

Fuente: Programa de Teletrabajo.

Existe un concepto llamado “fuga de cerebros”, el cual se refiere a cuando personas formadas en el país de origen, deciden migrar a otro en busca de mejores oportunidades laborales o académicas por diferentes razones; una de ellas es el deseo de capacitarse mejor en temas que no se brindan en su país de origen, otra es por situaciones migratorias en las cuales las personas optan por trasladarse a otro país, en ocasiones pidiendo refugio o buscando un lugar donde desarrollarse como profesionales sin peligro de ser atacadas por sus ideales o investigaciones.

Otro caso es cuando una persona obtiene una beca en otro país, y se ve obligada a renunciar a su trabajo para continuar con esos estudios, y si se pierde la vinculación laboral en su país natal, podría haber muchas posibilidades de que ese profesional se quede viviendo donde se capacitó, dotándole así a ese país talento, investigación y trabajo de alto nivel.

La UNED, con el objetivo de evitar esa fuga de talentos del personal, visualizó la alternativa de que, según fuera su contexto, la persona optara por teletrabajar desde el extranjero, de manera que en el *Reglamento de Teletrabajo* se estableció un capítulo específico para detallar todo lo que se requería atender y las condiciones que permitirían a una persona, en la UNED, escoger esta alternativa:

ARTÍCULO 37: Opciones para optar por el Tó.

En caso de que un funcionario desee teletrabajar en el extranjero, podrá solicitarlo si se presenta alguna de las siguientes condiciones:

- Como complemento de una beca en el exterior.



- Por existir un convenio de interés institucional cuando el objetivo es que realice labores de gestión, investigación, docencia o extensión.
- Otras situaciones en las que prevalezca el beneficio institucional.

Ante cualquiera de las condiciones expuestas, el funcionario deberá contar con la autorización del plan de trabajo por parte de la jefatura respectiva, con el aval de la CIT y el correspondiente acuerdo del Consejo de Rectoría. (UNEDa, 2015, p. 10)

Múltiples organizaciones, públicas y privadas, han recurrido a la UNED, como institución referente, para consultar aspectos vinculados a esta opción. Por ello, en noviembre del 2021, se realizó un “Conversatorio sobre el teletrabajo en el extranjero” y se unieron los criterios de expertos de la UNED, así como del INS y de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).



Puede tener acceso al video del “Conversatorio sobre el teletrabajo en el extranjero” en <https://www.uned.cr/qr/ConvTeletrabaj>



El Programa de Teletrabajo ha recibido testimonios invaluable, gracias a la oportunidad que la UNED brindó de teletrabajar desde otro país. Esta alternativa permite que la persona teletrabajadora siga en comunicación constante con el personal de su oficina, con su jefatura y que el sentido de pertenencia se mantenga. Cuando han regresado a Costa Rica, su incorporación en la oficina se efectúa sin mayor contratiempo, el resto del personal no ha sentido la ausencia de la persona teletrabajadora, y esta afirma que, al volver, se logra reintegrar fácilmente tanto en las dinámicas laborales como sociales de su dependencia.

Una pionera en esta modalidad y opción de teletrabajo es María Marta Durán, quien, desde hace años, reside algunos meses en Colombia y otros en Costa Rica y trabaja para la UNED desde hace más de 16 años.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

## La voz de la persona teletrabajadora



**María Marta Durán Rodríguez**

Asesora Académica

Vicerrectoría Académica

Testimonio recibido el 25 de febrero de 2022 vía correo electrónico.

### Teletrabajo internacional: una transformación disruptiva<sup>7</sup>

La implementación de la modalidad de teletrabajo en general y del teletrabajo internacional en específico es una experiencia pionera en la región centroamericana. Ha sido muy importante para la UNED y, en el marco de la pandemia por el coronavirus, nos encuentra con mayores y mejores condiciones de afrontamiento desde la perspectiva laboral y educativa, posibilitando cambios rápidos y oportunos para toda la población institucional, percibiendo, a la vez efectos directos en la calidad de vida personal y laboral.

Por motivos familiares, solicité la incorporación al Programa de Teletrabajo en la modalidad internacional desde el 2012 para poder trasladarme a Colombia manteniendo mi estatus laboral en la UNED; es un trabajo que disfruto y me enriquece, con un salario que me ayuda a cubrir mis gastos principales, seguro social y cotización para mi jubilación. La alternativa era, en primera instancia, un permiso sin goce de salario por el máximo periodo posible, e incluso la renuncia.

El contar con el respaldo total de mi jefatura fue un elemento clave del éxito de mi gestión. El análisis de mi puesto y los ajustes necesarios para hacerlo teletrabajable se pusieron a prueba durante períodos previos asumidos por mi persona como “permisos sin goce de salario”. Además, un plan de trabajo sólidamente estructurado con el apoyo de los instrumentos facilitados por el Programa de Teletrabajo se suman a condiciones de infraestructura y acceso a las tecnologías de la información y la comunicación que fueron aportados por la interesada y fortalecidos desde la UNED con mejoras en algunas herramientas institucionales, como fueron el correo electrónico y temas de seguridad y soporte técnico en línea, las videoconferencias, trámites

<sup>7</sup> Durán Rodríguez, M.M. (2017). El teletrabajo internacional como estrategia innovadora en la gestión de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Ponencia presentada en *III Congreso Mundial de Educación Superior a Distancia*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Accesible en <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/memorias/article/view/2909/2956>

institucionales (sistema de vacaciones, expedientes médicos electrónicos, entre otros).

Así, luego de varios años fuera del país, el 7 de diciembre de 2015 se aprobó mi contrato como teletrabajadora internacional, una vez cumplidos todos los requisitos establecidos (valoraciones médica, psicométrica, ocupacional, tecnológica y de salud ocupacional).

El aprendizaje en estos años, las ventajas y beneficios asociados incluyen: tecnología (las herramientas colaborativas y operativas), el mejoramiento de las condiciones físicas del lugar de trabajo, la inversión de tiempo laboral real y con menos estrés por los traslados, la organización y planificación del trabajo, el incremento en el rendimiento y la satisfacción laboral. Además, en general, no tengo limitaciones para interactuar con mis equipos de trabajo o participar de reuniones dentro o fuera de la institución. Y tengo lo mejor de los dos mundos: mis posibilidades de crecimiento, aprendizaje y vinculación se amplían al sumar ambos países. El acceso a internet y su calidad son otro de los factores clave de éxito para la vinculación con la institución y el teletrabajo internacional.

Algunas áreas críticas de atención y mejora para el teletrabajo en el extranjero incluyen elementos de cultura organizacional, procedimientos internos de control

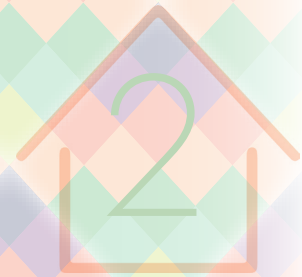
y seguimiento, y atención de aspectos psicosociales de las personas teletrabajadoras como el manejo del tiempo, el tecnoestrés, el “trabajoholismo”, así como la resignificación de los conceptos de tiempo, espacio y relaciones sociales.

Mis recomendaciones básicas para una persona que va a empezar a teletrabajar desde otro país incluyen considerar las implicaciones del proceso de adaptación a un nuevo lugar, una nueva cultura, clima, horarios, personas. La conexión y el ajuste temporal debe atenderse con cuidado. La soledad y la nostalgia nos visitan de vez en cuando: hay que recibirlas, atenderlas y manejarlas. Las estrategias para alcanzar el equilibrio vida personal-familia-trabajo-tiempo libre-ocio son otro de los pilares en esta modalidad.

El contar con un seguro médico en el nuevo lugar de residencia también es muy recomendable. Por último, debemos recordar siempre que fuera de nuestras fronteras somos personas embajadoras de nuestra institución y nuestro país; por esto es importante abrir espacios para interactuar y participar en grupos académicos, universidades, embajadas y otros que nos permitan presentar y potenciar a nuestra UNED y aprovechar la oportunidad para seguir creciendo personal y profesionalmente.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO



### 3.5.5. Distancia

A pesar de que Costa Rica es un país pequeño en cuanto a su tamaño geográfico, el recorrido de ciertas distancias se vuelve agotador para las personas que residen fuera de San José, donde se ubica la sede central de la UNED, así como para personas que, aunque recorren una distancia relativamente corta, por el alto congestionamiento vial, dicho recorrido les demanda una gran cantidad de tiempo para llegar al trabajo.

El personal de la UNED que labora desde la sede central proviene de todas las provincias del país; algunos vienen desde Guácimo de Limón, otros desde Corredores de Puntarenas e incluso desde Pérez Zeledón, aunque este cantón pertenece a San José, los separan 150 kilómetros de distancia.

Las personas que son oriundas de lugares distantes han tenido que distanciarse de sus familias, alquilar una habitación o una casa para residir en la Gran Área Metropolitana con el fin de disminuir los tiempos y costos de traslados para asistir presencialmente a la oficina a laborar.

Al implementar la modalidad de teletrabajo, la UNED facilitó a estas personas que su ubicación fuera en el mismo lugar donde vivían sus familias, trayendo, así, múltiples beneficios para ellos.

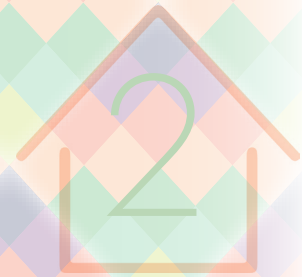
De hecho, en el 2016, Benjamín Álvarez colaborador de la Cátedra de Sistemas de Información Geográfica (MARENA) de la UNED realizó el estudio: *Análisis espacial de las personas teletrabajadoras en la UNED (2016)*. Como resultado de esa investigación, se identificaron las rutas frecuentes que utilizaban los teletrabajadores para llegar a las oficinas de la UNED, cuántos eran los kilómetros y el tiempo promedio de recorrido entre todos los teletrabajadores y los puntos más poblados que presentaban mayores inconvenientes de movilización.

En el 2017, el país tuvo que diseñar una estrategia nacional al iniciar trabajos de reparación del puente Alfredo González Flores, en la autopista General Cañas, puesto que generó un caos vial. Esta situación afectó a miles de personas trabajadoras de todo el país, por lo tanto se aprobó el Decreto No. 40121, con el objetivo de que se pudieran quedar trabajando desde sus casas.

A raíz de ese Decreto, en el *Primer Informe del Estado del Teletrabajo en Costa Rica*, se exponen algunos efectos percibidos, luego de que más de 1200 funcionarios del país disminuyeron los desplazamientos gracias a que se acogieron a la modalidad de teletrabajo. Esto les representó un ahorro tanto en dinero como en horas de traslado, lo que automáticamente implicó disminuciones en el consumo de combustible para el país y tiempos más productivos para sus organizaciones.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

**Tabla 3.3.** Ahorros al país de combustible y horas improductivas por concepto de teletrabajo.

Cantidad de personas	Distancia promedio-Km			Combustible consumo/mes			Horas al mes (f)
	Ida	Regreso	Total/día	Total/mes	Litros (d)	Valor (e)	
1	20	20	40	880	59	₡33 630	66
1200 (a)	24 000	24 000	48 000	1 056 000	70 400	₡421 800	3 600
1600 (b)	32 000	32 000	64 000	1 408 000	93 867	₡53 504 190	4 800
2800 (c)	56 000	56 000	112 000	2 464 000	164 267	₡93 837 390	8 400

**Notas:**

(a) Corresponde a los Teletrabajadores incorporados por el decreto N°40121

(b) Corresponde a los Teletrabajadores actuales y asume que recorren una distancia similar a los de la contingencia

(c) Corresponde al total de Teletrabajadores bajo los mismos supuestos del punto b

(d) Consumo promedio de un vehículo liviano 15 Km/litro

(e) Valor por litro de gasolina regular ₡570

(f) Se estiman 3 horas diarias en desplazamientos. Al mes en 22 días = 66 días

**Fuente:** I Informe sobre el estado del Teletrabajo en Costa Rica, CIDTT, 2017, p. 58.

Esta información se confirma con los resultados de la autoevaluación realizada por Arce (2020); sin embargo, un dato interesante es que cuanto más lejos se ubican las residencias, menos son las personas teletrabajadoras. Por lo que el factor distancia no es el principal motivo para acogerse al teletrabajo, sino el alto congestionamiento vial, pues la mayoría reside en zonas con dicho rasgo.

Desde 2020, el Programa de Teletrabajo contó con el apoyo del Laboratorio de Investigación e Innovación Tecnológica para desarrollar un mapa de georreferenciación de las personas teletrabajadoras de la UNED. Este material está totalmente actualizado y permite visualizar las diversas zonas del país desde donde

teletrabajan los colaboradores de la UNED, según su año de incorporación.



Puede ingresar al mapa de georreferenciación de las personas teletrabajadoras de la UNED en <https://www.uned.cr/qr/TTGeovision>



Una persona que brinda su testimonio en relación con este factor es Erick Siles, teletrabajador de la UNED, quien durante años tuvo que sacrificar tiempo con su familia por la ubicación de la sede de la UNED en la que laboraba, pero que ahora, años después, volvió a recuperar gracias al teletrabajo.



## La voz de la persona teletrabajadora



Erick Siles Valverde

Informático del CONED

Entrevista realizada el 4 de marzo del 2021 vía correo electrónico.

### Este ahorro enorme de tiempo me permitió recuperar y mejorar la relación con mis seres queridos

Yo soy oriundo de la ciudad de Pérez Zeledón. En la década de los ochenta me vine a San José a cursar la universidad y por eso me establecí en la capital. Trabajando en la UNED, específicamente en el CONED (sede central), me casé con Jackeline, pero a diferencia mía, ella vive y trabajaba en Pérez Zeledón. Por unos años, tuvimos un matrimonio a “distancia”; yo estaba con ella los fines de semana, pues entre semana debía trasladarme a las oficinas de San José.

A través de la modalidad de teletrabajo pude obtener el beneficio de trabajar en mi ciudad natal y reunirme con mi familia más tiempo, y especialmente ahora que nos convertimos en padres de una niña. También

puedo atender mejor a mis padres que son adultos mayores, y que pasan por problemas de salud.

Actualmente, a raíz de la pandemia, tengo más de un año de laborar en mi casa los cinco días de la semana. Si no fuese así y asistiera a la oficina entre semana, además de vivir distante de mi familia, implica aproximadamente 22 horas por semana de estar afuera o de viaje, pues para eludir contratiempos viajo el día anterior; casi un día completo por semana transportándome de la residencia a la oficina. Si aparece alguna complicación en el viaje, especialmente en la zona del Cerro de la Muerte, ese número se eleva a más de 24 horas. Por lo tanto, al finalizar el año, habré pasado más de un mes y medio sentado en un medio de transporte. Como ese tiempo en el automóvil o bus, es tiempo “muerto”, en ese mes y medio de traslados, no tengo vida ni para mí, ni para mi familia. Este ahorro enorme de tiempo me permitió recuperar y mejorar la relación con mis seres queridos.

Por otro lado, ha sido un reto agradable el tener que implementar todas las herramientas informáticas para el teletrabajo, como elaborar videos, realizar reuniones virtuales, trabajar con conexiones remotas para atender a algún compañero y buscar nuevos programas para maximizar mi labor. He realizado investigación sobre el tema y esto me ha permitido actualizar mi

conocimiento y el de los compañeros de trabajo, que a su vez también elaboran su propio proceso de actualización. Hay un cambio de mentalidad en cuanto a la forma de trabajar y de comunicarnos.

Al principio, cuando se me asignó el teletrabajo, afortunadamente no se tuvieron que hacer grandes ajustes en la oficina (sede central). La tecnología hizo que esos pequeños ajustes fueran muy fáciles. Casi todos usamos canales de comunicación digitales como, por ejemplo, WhatsApp, Teams, etc. Por otro lado, salieron soluciones tecnológicas como el software de acceso remoto (*TeamViewer*), se ha fortalecido la intranet institucional, se implementó el voto electrónico, se oficializó e intensificó el correo electrónico o el uso de archivos digitales en vez de documentos impresos, etc. Ahora, producto de la pandemia, prácticamente todo el personal de la UNED está realizando trabajo remoto y considero que nos hemos amoldado de forma excelente.

La comunicación con la jefatura ha sido fluida y abierta y cuando inició la modalidad de teletrabajo el tema desde un principio fue bien aceptado. Teníamos muy claro que no todas las funciones eran teletrabajables y que, además, se debía atender la normativa dictada por la UNED. Ya teníamos una persona que, bajo contrato, laboraba de forma virtual, el encargado de la página web.

Quiero agregar que, aunque algunas personas digan que hay un cierto aislamiento social en la modalidad de teletrabajo, yo no lo considero así. El entablar comunicación fácil, sin gran costo económico, me ha permitido, con algunos compañeros(as), tener una buena conversación desde nuestros hogares, de manera muy franca, sincera y el acercamiento ha sido más positivo que la comunicación que teníamos antes desde la oficina. Sé que no todos han tenido esta experiencia, pero en mi caso sí ha sido así.

Personalmente considero que esta modalidad debe aplicarse siempre y fortalecerse. ¿Por qué? Porque los congestionamientos viales se reducen significativamente, las organizaciones disminuyen la inversión en infraestructura y perciben ahorros en múltiples aspectos, se promueve que el personal esté altamente capacitado en el aspecto tecnológico, y, por supuesto, hay un impacto muy significativo en el medio ambiente. Simplemente, fomentando el teletrabajo, tendremos un mundo mejor.

Sobre el tema del daño ambiental, estoy convencido que este daño que estamos haciendo al planeta se está volviendo irreparable. Basta con leer o ver los documentales especializados al respecto. El teletrabajo, junto con toda la gestión virtual y el comercio electrónico son alternativas para disminuir la contaminación, y para mí son alternativas obligatorias.

Mis recomendaciones para una persona que teletrabaja y vive distante de su oficina son las siguientes: primero, estar identificado y entusiasmado con el teletrabajo, porque hay personas que manifiestan que no les gusta la modalidad, se sienten aislados socialmente o también hay personas que no alcanzan a dominar el componente tecnológico.

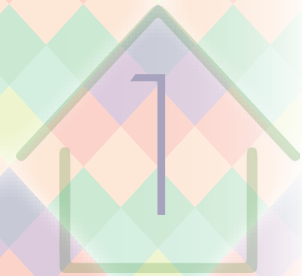
La segunda es tener el orden y la claridad en sus tareas. Se requiere identificar cuáles son los objetivos día a día y saber el tiempo aproximado que se tardará en desarrollarlos. En cuanto a este tema, el Programa de Teletrabajo de la UNED ha hecho un gran trabajo con la creación de la herramienta necesaria para ese seguimiento.

La tercera, si queremos maximizar nuestra labor, debemos evitar las distracciones e interrupciones en el

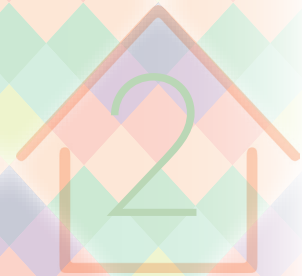
hogar, no creer que porque estamos en casa no hay supervisión o que podamos abusarnos con el tiempo.

Cuarta, involucrar a tu familia y a tus compañeros de oficina cercanos para que vean de manera muy positiva esta modalidad, sepan en qué consiste y, así, le brinden todo su apoyo.

Quinta, sobre el aspecto de convocatoria a reuniones presenciales se deben coordinar muy bien con la jefatura o con quien corresponda y planificarlas en el tiempo. Se debe tener claro que hay un tiempo de traslado desde nuestra residencia hasta el lugar de la reunión; en ese tiempo, no estaremos disponibles y evitaremos disgustos o malentendidos. Es la misma programación que hacemos cuando vamos de gira.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO



### 3.5.6. Infraestructura

Un beneficio que se ha percibido a nivel institucional como consecuencia de la implementación del teletrabajo es el tema de la infraestructura, tanto desde el punto de vista de espacios físicos de las oficinas y del parqueo institucional como de la infraestructura tecnológica.

En años anteriores, en algunas oficinas, se experimentaba un gran hacinamiento. Oficinas como las de la Dirección de Extensión Universitaria, las Escuelas, la DTIC y otros programas tenían cubículos de trabajo en vez de oficinas, por la cantidad de personal que trabajaba en ellas, pero estos espacios son pequeños y no generan la comodidad deseada para teletrabajar. Una vez habilitada la modalidad de teletrabajo, esta problemática fue contribuyendo a que el ambiente laboral se volviera más tranquilo, menos bullicioso y caliente y con mejores condiciones que favorecían la concentración y el avance en las actividades asignadas.

De igual manera, se visualizaron cambios ante la problemática del parqueo institucional. Según un estudio realizado por Rosberly Rojas, investigadora del Centro de Investigación y Evaluación Institucional de la UNED, en el 2016, se confirma que la ausencia parcial de cierta cantidad de funcionarios contribuye a una descongestión del parqueo institucional:

Los cálculos realizados en este informe evidencian que para la UNED se cumple lo demostrado en estudios internacionales: la modalidad de teletrabajo puede aportar resultados beneficiosos en ámbitos diversos,

como lo es el uso de la infraestructura e instalaciones físicas. En este caso, los beneficios de una menor presión por espacios de parqueo, recurso altamente escaso en la Institución, no solo recaen en quienes efectúan el teletrabajo; sino también, en quienes no teletrabajan al disponer de una mayor cantidad de espacios dejados de usar por los teletrabajadores/as. (Rojas, 2016, p. 5)

Esto también fue confirmado en la evaluación que elaboró Alejandra Arce en el 2020, cuando afirma que, según la población teletrabajadora analizada (2017-2018), el teletrabajo reduce la demanda del uso del parqueo institucional: "Diariamente, en promedio, disminuye la demanda de 49 estacionamientos. Semanalmente, en promedio, disminuye la demanda de 245 estacionamientos. Esto por cuanto 98 personas teletrabajadoras viajan a la oficina en vehículo propio" (Arce, 2020, p. 200).

Y con relación al hacinamiento, Arce concluye que

A causa del teletrabajo se han descongestionado los espacios de trabajo, esto ha implicado un efecto positivo indirecto para el personal presencial, permitiéndoles la mejora en la concentración y rendimiento. Así también, se ha percibido una reducción en la contaminación térmica y sonora en los espacios laborales abiertos. (2020, p. 312)

Adicionalmente, poco a poco, la UNED fue invirtiendo en infraestructura tecnológica. Un hito que se debe citar aquí fue la adquisición de las licencias de Microsoft 365, plataforma que le facilitó a todas las personas teletrabajadoras contar con:

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



- Espacio en la nube para almacenar toda la documentación.
- Alternativas para realizar reuniones virtuales integradas al calendario y correo electrónico.
- Posibilidad de consulta desde la web, tanto del correo electrónico como de los documentos subidos en la nube.
- Trabajar documentos de manera sincrónica.
- Llevar el control y seguimiento de las actividades por hacer, entre otros.

CAPÍTULO

Esto, a su vez, promovió un mayor uso de las TIC entre la comunidad universitaria. Las jefaturas y los colaboradores se fueron capacitando y animando a usar las tecnologías para comunicarse con sus jefaturas y compañeros, así como a programar cada vez más reuniones virtuales, según lo confirma Arce (2020):

Un 64.2% de los participantes teletrabajadores manifestó que a partir de la implementación del teletrabajo aprendieron a emplear alguna aplicación o programa tecnológico, siendo entonces el teletrabajo un medio que ha contribuido en más de la mitad de las personas teletrabajadoras en un proceso de aprendizaje y/o apropiación de nuevas tecnologías. (Arce, 2020, p. 200)

Como aspectos de mejora, y luego de la evaluación realizada por el CIEI a la modalidad de teletrabajo en el 2020, se indica que hay diversas razones por las que el problema de hacinamiento aún sigue presente en la institución, a pesar de haber puesto en funcionamiento el teletrabajo. Ellos citan las siguientes:

- Ha habido una mala distribución de los espacios. No se distribuyen los espacios que quedan disponibles mientras las personas teletrabajan, así que aún con escritorios y computadoras disponibles, no se pueden aprovechar.
- La solución del teletrabajo es parcial, dado que las personas tienen solamente uno o dos días de teletrabajo, y que no son todas las personas que pueden optar por esta modalidad y los días que no se realiza teletrabajo se mantienen los mismos espacios y se trabaja con las mismas condiciones.
- El teletrabajo ha hecho que se puedan turnar las personas en la oficina, pero no hay una política o hábito de compartir espacios.
- Las jefaturas no son conscientes de los efectos positivos que puede tener el teletrabajo en esta problemática.
- Porque a pesar de que existen tareas 80% teletrabajables la jefatura aprueba solo 1 día de teletrabajo; lo cual hace dudar de la eficacia del programa.
- Porque no se aprovechan los espacios de las personas teletrabajadoras al 100%. (Alfaro, Guevara y Zamora, 2020, p. 59)

Al respecto, una experiencia que suma a este apartado fue la que vivió Francisco Durán como jefe de la DTIC, cuando solicitó, en julio del 2014, la apertura de un plan de contingencia por el hacinamiento que estaban viviendo los colaboradores de esta Dirección.

## La voz de la persona teletrabajadora



**Francisco Durán Montoya**

Director de la DTIC

Testimonio recibido el 28 de febrero del 2022 vía correo electrónico.

### El teletrabajo promovió un mejor desempeño

En el 2014, los compañeros de la DTIC estábamos ubicados a la par de la Rectoría. Era un espacio físico como para unas cuarenta personas, pero en ese entonces ya éramos poco más de cincuenta, por lo que evidentemente no cabíamos. Entonces, decidimos que algunos cubículos se destinarían para uso colaborativo, de manera que se rotarían entre algunas personas que se les autorizó trabajar algunos días en la casa y otros en la oficina.

Antes de ese año, por situaciones similares, y a raíz de una remodelación del espacio físico que teníamos, algunos compañeros ya habían experimentado lo que era trabajar desde las casas, por lo que era bien recibido por la mayoría, incluso para quienes sufrían de

alguna situación de salud o vivían lejos, esta oportunidad les beneficiaba.

Por esos años, también iniciamos varios proyectos para los cuales los proveedores enviaban a su personal a trabajar junto con el nuestro y eso implicaba más personas en un espacio sumamente reducido.

Lo anterior aunado a que poco a poco fuimos creciendo con más personal, se solicitó un plan de contingencia específico por el problema de hacinamiento de la DTIC. Esta experiencia, por lo menos a mí como jefatura, me demostró que tanto el teletrabajo como los espacios físicos de uso colaborativo (*coworking*) son una excelente alternativa para aprovechar al máximo los espacios físicos y la infraestructura tecnológica de la UNED.

Por cierto, cuando se inició con la modalidad de teletrabajo, teníamos muy pocas herramientas; recuerdo que usábamos Skype y nos lográbamos comunicar por ahí. No obstante, en la DTIC siempre hemos tenido algunas herramientas que nos permitían trabajar desde cualquier lugar y hasta para dar el seguimiento respectivo. Por ejemplo, en el caso de desarrollo y programación era muy sencillo darle el seguimiento porque son avances de productos concretos y se logra ver el resultado.

Pero, sin duda, parte de los avances en infraestructura tecnológica que logramos incorporar en la UNED fue



el sistema de Microsoft con la plataforma Office 365, el cual ya a mediados del 2016 permitió a todos los funcionarios de la universidad tener acceso a su correo electrónico desde la web y además el uso de todas las demás aplicaciones que esta plataforma permite, como el almacenamiento en la nube, las reuniones virtuales, etc.

En un momento tuve mis dudas y hasta miedo, porque pensaba que, en la casa, las personas podían tener muchas distracciones para poder trabajar, esto también lo pensaron las coordinaciones de las diferentes áreas de la DTIC, pero resultó que más bien la productividad aumentó, la calidad de los productos mejoró, se hizo un uso más eficiente y eficaz del tiempo. Se logró un mejor desempeño de los compañeros y fue evidente que las personas, al tener ese beneficio de poder quedarse en sus casas trabajando, demostraron un aumento en su desempeño y un mayor compromiso con la institución.

Se percibieron buenos resultados, los compañeros han seguido trabajando desde sus casas y ahora podría decir que llegamos a un punto donde la productividad se estabilizó. Más bien me preocuparía, y justo ahora que la gran mayoría teletrabaja los cinco días de la semana por causa de la pandemia, que se deba retornar a algunos días a la oficina y esa productividad se vea afectada y disminuya.

Como jefatura, estoy muy contento por los excelentes resultados que el teletrabajo ha provocado en el desempeño de mis compañeros y compañeras.

Como jefatura y compañero que viví todas estas mejoras en la infraestructura, sobre todo tecnológica, a la luz del avance en la modalidad de teletrabajo, podría sugerir las siguientes recomendaciones a las organizaciones que van a implementar esta modalidad:

1. Adquirir un sistema que les permita a todos los colaboradores trabajar desde la nube, de manera que puedan guardar y acceder la información desde cualquier dispositivo.
2. Contar con las herramientas tanto informáticas como a nivel de accesorios (por ejemplo, audífonos, cámara web, ratones y teclados externos cuando se utiliza una computadora portátil) que permitan realizar reuniones virtuales.
3. Promover la compra de equipos portátiles con webcam y accesorios que propicien la realización de reuniones virtuales.
4. Habilitar espacios colaborativos en las oficinas de la organización para que puedan utilizarlos cualquier colaborador y, si fuera posible, tener un sistema que permita reservarlos.
5. Realizar acciones concretas y preventivas especialmente en materia de ciberseguridad, considerando que muchos de sus colaboradores tendrán acceso a los servidores de la organización. Con ello, una sensibilización y capacitación en las buenas prácticas del manejo de la información organizacional sería ideal.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

### 3.5.7. Clima organizacional

La UNED cuenta hoy con tres mil colaboradores. De esta cantidad, y destacando en particular a los que trabajan presencialmente en la sede central, ubicada en Mercedes de Montes de Oca de San José, a tiempo completo, son la mayoría. La consecuencia son dependencias con gran cantidad de personal, lo cual repercute directamente en el clima organizacional de las áreas. ¿Por qué? Según lo explica el psicólogo Francisco Javier Vásquez, de la Universidad Cooperativa de Colombia:

Las relaciones humanas o interpersonales, son aquellas que se establecen y sostienen con otras personas en procura de satisfacer las necesidades; intercambiar sentimientos, conocimientos y experiencias entre los individuos en un momento particular; contando con pilares tan fundamentales como la motivación a la interacción, la comunicación efectiva y, por supuesto, el respeto como 'piedra angular' de toda interacción humana. (Vásquez, 2016, párr. 1)

La diferencia de criterios, personalidades, valores, sentimientos y costumbres incide directamente en la rutina laboral de las personas. Las motivaciones de cada persona, tanto las laborales como las personales, se verán reflejadas en el clima organizacional de la dependencia para la que trabajan. Un actor que también contribuye o afecta a que el clima organizacional de una dependencia sea sano, agradable y motivador es la persona con el puesto de jefatura. Esta se enfrenta al reto de mantener y propiciar una buena comunicación, trabajo en equipo, condiciones para trabajar equitativas y justas,

propiciar el crecimiento laboral y fomentar la pertenencia y compromiso para con la organización, entre todos sus colaboradores.

La modalidad de teletrabajo contribuyó a mejorar el clima organizacional de múltiples áreas institucionales. ¿Cómo? El distanciamiento que se genera por la ausencia de uno o dos días de teletrabajo contribuyó a que las personas de una misma área experimentaran la reducción de diferencias con algún compañero o compañera e incluso con su jefatura.

Se acota que, durante los años de implementación de la modalidad, y desde el Programa de Teletrabajo, esta nunca se ofreció como una solución para resolver conflictos laborales, porque su fin no era ese. De tal manera, se rechazaron solicitudes a jefaturas o personas que llegaron a la instancia para incorporarse a esta modalidad por esas razones.

Empero, de acuerdo con algunos sondeos de percepción, se confirma indirectamente que el clima organizacional de las dependencias se optimizó al incorporar más personas a la modalidad de teletrabajo, pues se mejora la tolerancia, el respeto y la convivencia entre sus colaboradores. Por ejemplo, en el 2017, en el sondeo de percepción efectuado entre la población teletrabajadora de la UNED, 73 % respondió que el clima organizacional había tenido un muy alto impacto tras la incorporación del teletrabajo y 19.7% indicó que el clima laboral se mantuvo igual (Oviedo y Padilla, 2017).



Las relaciones laborales de ahora son muy distintas a las que existían hace tan solo unas décadas: antes imperaban los horarios únicos, el trabajo se realizaba únicamente desde las oficinas de la organización, la mayoría de equipo tecnológico era estacionario y las relaciones laborales se limitaban a encuentros físicos, mientras que ahora, y máxime luego de dos años de estar trabajando a distancia impulsado en gran manera por la pandemia, los horarios son más flexibles, se puede trabajar desde distintos lugares e incluso países, existen múltiples dispositivos tecnológicos que permiten realizar las funciones desde cualquier lugar y las reuniones o encuentros sociales se pueden realizar tanto de manera presencial como virtual (FUNDEPREDI, 2018).

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO



**DERECHOS LABORALES:** Según el artículo 11 del *Reglamento de Teletrabajo*, la UNED garantiza al personal que se acoja a la modalidad de teletrabajo los mismos derechos y obligaciones establecidos en la normativa interna de la UNED. Asimismo, la modalidad de teletrabajo no genera derechos adquiridos.

La cultura organizacional, en una institución como la UNED, puede favorecer o afectar el éxito del teletrabajo como modalidad laboral. De hecho, esto se vio reflejado en los resultados de la evaluación hecha por el CIEI. Al respecto, señalan:

Uno de los elementos de mayor peso que limitan la implementación de la modalidad pertenecen al ámbito de la cultura organizacional de la UNED, que es caracterizada según las personas consultadas, por los siguientes aspectos:

- Una cultura que premia la presencialidad y equipara la ausencia física de las personas con el incumplimiento de funciones.
- Donde el papel de las jefaturas inmediatas puede convertirse en un elemento que facilita u obstaculiza la implementación del teletrabajo.
- Una cultura donde se requiere de mayor sensibilización y convicción sobre la modalidad, así como apoyo a las personas teletrabajadoras para que sean más las personas funcionarias que se integran a la modalidad.
- Una cultura que no presenta evidencia de buenas prácticas en la automatización de los procesos, la simplificación de los trámites, acceso a sistemas integrados de información y planificación basada en procesos y resultados. (Alfaro, Guevara y Zamora, 2020, p. 88)

Una persona que nos brinda su testimonio de cómo el teletrabajo ha incidido en el clima organizacional de su dependencia es Rosario Quirós, quien, además, comenta sobre los beneficios de esta modalidad desde su ámbito familiar.

## La voz de la persona teletrabajadora



**Rosario Quirós Brenes**

Extensionista Investigadora  
de DIREXTU

Entrevista realizada el 3 de marzo del  
2021 de manera virtual.

### El teletrabajo es un beneficio y uno tiene que cuidarlo

Lo que más me motivó a incorporarme a teletrabajar fue el factor tiempo, porque yo vivo en Cartago y trasladarme hacia la oficina representaba hora y media en las mañanas y hora y media en la tarde de regreso; eso me motivó mucho a buscar la opción de acogerme al teletrabajo.

Mi rutina antes, en un día de trabajo normal, era levantarme a las cuatro y diez de la mañana, mi esposo, mi hijo y yo nos alistábamos a prisa y desayunábamos. Salíamos a las seis y treinta de la mañana para pasar dejando a Santiago a la Escuela y después irnos a San José y en ese trayecto, la salida de Cartago era bastante compleja: había una angustia de llegar tarde y siempre pasábamos súper estresados por el corre, corre y por las presas. Entonces esa fue mi más grande

motivación: el poder trabajar más tranquila, más a gusto y sin estrés por los viajes.

Tengo un hijo de doce años, este año ya entró al colegio, ¡lo cual es toda una experiencia! Santiago ha sido mi motor, he aprendido muchas cosas con él; esa nueva etapa de adolescente me encanta porque comparto muchas más cosas con él, conversamos y pasamos más tiempo juntos; por ejemplo, a la hora de la salida apago la computadora y ya estoy con él, y eso me permite guiarlo con las tareas, conversar sobre los videos que está viendo, darle mi opinión. Además, él es muy respetuoso de mi tiempo laboral, almorzamos juntos; en fin, el tiempo de calidad que tengo ahora con mi familia ha sido mi mayor bendición desde que estoy teletrabajando.

En mi puesto, yo soy el enlace con la Oficina de Recursos Humanos y eso implica que maneje muchos documentos delicados y requiero de muchísima concentración. Cuando inicié a teletrabajar, empecé a notar cómo me alcanzaba muchísimo más el tiempo para avanzar en la redacción de documentos, la emisión de criterios, análisis, y atender situaciones que no podía hacer en la oficina; fue un gran cambio el que noté en mi trabajo.

En la Dirección de Extensión somos alrededor de 45 personas, entonces es un poco complicado trabajar cuando estábamos todos en la oficina. El teletrabajo es un

beneficio y uno tiene que cuidar ese beneficio. Los demás compañeros cuando fueron escuchando de los testimonios de los que teletrabajábamos se fueron interesando más, vieron el proceso y optaron para la modalidad, de manera que ahora, que somos muchos más los compañeros que teletrabajamos, se mantiene un contacto menor con ellos, pero es necesario por el espacio, el calor y el ruido, y así todos podemos trabajar de una manera más cómoda.

Un día habitual, cuando todos trabajábamos en la oficina, era un día de mucho ruido que impedía que nos pudiéramos concentrar en nuestras labores, lo cual provocaba atrasos en el cumplimiento de nuestros objetivos laborales y por supuesto más estrés por no realizar nuestro trabajo en el tiempo propuesto.

El teletrabajo también benefició en que aprendimos a planificar nuestro quehacer y así trabajar de una manera más ordenada. También mejoró el trabajo en equipo y la comunicación entre los compañeros.

A mi criterio, los beneficios que puedo percibir del teletrabajo, a nivel individual son: el tiempo de calidad en familia y a nivel personal, el ahorro en el combustible y en los gastos personales y por supuesto que he podido descansar y concentrarme más. A nivel institucional, ha aumentado la productividad y sin duda, se ha experimentado una mejor y mayor concentración al realizar nuestras funciones. Otro aspecto es el ahorro de agua, energía y el espacio en el parqueo institucional y por supuesto una mejora en el clima organizacional. A nivel país, la disminución en la congestión vial y la productividad.

Es importante procurar siempre un sano balance entre el tiempo que le dedicamos a teletrabajar, a la vida en familia y a la vida personal, de manera que se puedan desarrollar las tres en una sana armonía.

A mi criterio, algunas recomendaciones que le brindaría a las personas que trabajan con personas que se encuentran en la modalidad de teletrabajo serían:

1. Comunicación fluida, no solo con la jefatura, sino con todas las personas con las que se realiza alguna gestión o proyecto; esto permite un mejor trabajo en equipo. Para esto se pueden utilizar las tecnologías que ya la institución posee como es el chat de Teams, por ejemplo.
2. Informar puntualmente quiénes están en teletrabajo y qué días para que así el resto del personal esté enterado y, además, pueda dar razón de las personas que teletrabajan en caso de que alguien los busque de manera presencial en la oficina.
3. Realizar actividades presenciales o virtuales, pero siempre incorporando a quienes están teletrabajando para que se sigan sintiendo parte del equipo. Y ojalá se incluyan además de actividades laborales, algunas con connotación social como celebración de cumpleaños o alguna efeméride.
4. Fomentar el trabajo en equipo, indistintamente de si se está trabajando de manera presencial o virtual.
5. Respeto de los horarios en procura del respeto a la privacidad de las personas.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

### 3.5.8. Jefatura

Cuando se desarrolló el plan piloto del teletrabajo, se contó con el apoyo de algunas jefaturas, dado que era una alternativa totalmente novedosa el permitir que una persona trabajara a distancia y bajo una supervisión indirecta. No obstante, y un episodio que no se olvidará, y que es evidencia de que el camino a la implementación del teletrabajo en la UNED tampoco fue tan sencillo, es el que se resume en la siguiente frase: “Yo en el teletrabajo no creo, así que conmigo no cuenten, ni con ninguno de mis colaboradores”.

Esa frase fue dicha en el 2012 por una jefatura de la universidad y hoy, diez años después de aquellos primeros intentos, se puede decir que la gran mayoría de las jefaturas apoyan la modalidad, pues han percibido los beneficios del teletrabajo para la institución, para sus dependencias y, por supuesto, para el personal a su cargo.

En el 2017, se investigó sobre la percepción de las jefaturas de la UNED respecto a la modalidad de teletrabajo. Se describen, a continuación, algunas que se ubican en el contexto de ese momento, de la realidad que vivían las jefaturas:

- La capacitación que se ofreció a las jefaturas, antes del inicio de la implementación del teletrabajo, fue considerada como uno de los mayores aciertos del proceso. No obstante, se indicó que se necesita más capacitación constante tanto para ellos como para quienes teletrabajan.

- Confirmaron que los principales alicientes para que una persona se incorpore a la modalidad son la distancia y la duración en el traslado.
- Afirmaron que el proceso de inscripción e incorporación a la modalidad de teletrabajo es extremadamente burocrático y solicitaron que se les considere su opinión para definir quién puede o no ingresar a la modalidad y no solo las pruebas psicométricas.
- Les pareció muy acertado el requisito de solicitar un plan de trabajo para el ingreso a la modalidad. No obstante, solicitan el perfeccionamiento de la herramienta.
- La implementación de esta modalidad ha generado una serie de cambios en la cultura organizacional de la universidad, lo que ha repercutido en un trabajo bajo metas y objetivos.
- Consideran que un altísimo porcentaje cumplió con los tiempos de respuesta establecidos y las metas y objetivos pactados.
- Se vislumbra el teletrabajo como un proceso de retroalimentación constante entre jefes y colaboradores.
- La mayoría (52%) de las jefaturas afirmaron que hubo cambios en el aumento de la productividad y una mejora en la calidad de los productos entregados.
- Dentro de los temas que les preocupa sobresale el aislamiento del personal.
- Perciben una mejora en el clima organizacional.



- Solicitan una mejora en el instrumento de la Evaluación del Desempeño.
- Plantean que se debe investigar sobre la influencia del contexto familiar para el éxito de los teletrabajadores.
- Sugieren un proceso de sistematización de la experiencia que ha realizado la UNED al implementar la modalidad de teletrabajo.
- Cuantificar y visualizar los efectos que el teletrabajo ha traído a la Universidad, tanto en costos, gestión como en cultura organizacional. (Picado, Oviedo y Parajeles, 2017, p. 35)

A pesar de que, para muchas jefaturas, la experiencia de contar con personal en la modalidad de teletrabajo ha sido satisfactoria y exitosa, la Evaluación del CIEI realizada en el 2020 refleja que las jefaturas pueden ser, también, uno de los obstáculos más recurrentes de la modalidad:

Este aspecto es preocupante, tomando en cuenta que, a lo interno de la UNED, las jefaturas inmediatas son el primer filtro para que una persona pueda optar por la modalidad de teletrabajo (...). Por su parte, en la categoría cultura organizacional se abarcaron factores culturales de la institución como la rigidez en las funciones, falta de flexibilidad de algunas jefaturas, coordinaciones, directores y compañeros de oficina que fomentan poca horizontalidad, transparencia, y confianza, desconocimiento de lo que es una persona teletrabajadora por lo que se le estigmatiza, se premia la presencialidad por lo que el ausentismo presencial se equipara con ineficiencia e incumplimiento. (Alfaro, Guevara y Zamora, 2020, p. 37)

En contraposición a esas estadísticas, Daniel Villalobos, quien fue jefe y superior inmediato de varias personas teletrabajadoras de la Editorial de la UNED, brinda su testimonio afirmando que la experiencia invita a romper paradigmas y permite el logro de metas para una mejor gestión institucional.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

## La voz de la persona teletrabajadora



**Daniel Villalobos Gamboa**

Diseñador y ex jefe de la Editorial de la UNED

### Romper paradigmas, lograr metas

Fui coordinador de Edición en la Editorial de la UNED cuando se empezó a implementar el teletrabajo en nuestra institución. Entendiendo la labor de los diseñadores como un trabajo técnico y creativo, inmediatamente vi un enorme potencial en la posibilidad de que los compañeros pudieran teletrabajar. Me explico, contamos con unas instalaciones y espacios cómodos en nuestras oficinas, tenemos a mano las impresoras, el escáner, computadoras de última generación y el *software* profesional para realizar nuestro trabajo; pero se trata de un equipo de quince personas compartiendo el mismo espacio. Para socializar está bien, y permite que podamos consultar de manera inmediata cualquier duda a nuestros pares; sin embargo, nuestro trabajo, en esa área, es intenso y a veces uno siente

que necesita o más silencio o más privacidad para poder pensar, diseñar y tomar decisiones.

Yo sé que uno se acostumbra a todo, pero si se te presenta una opción como el teletrabajo, donde el funcionario puede trabajar desde un lugar que le brinde familiaridad, privacidad, donde pueda trabajar escuchando la música que le gusta (¡¡¡tal vez solo a esa persona!!!), donde pueda levantarse un momento y caminar por ahí para refrescar pensamientos... obvio que sería mucho mejor.

En la Editorial, empezaron dos compañeras diseñadoras incorporándose al Programa de Teletrabajo. Yo, como superior inmediato, las apoyé en todo momento, sin embargo, tuvimos que "forcejear" un poco con las altas jefaturas que se oponían a esa iniciativa. Hubo que convencerles, y hasta comprometernos a lograr ciertos objetivos, para que autorizaran la incorporación de las compañeras. Entiendo, después de compartir con otras jefaturas, que ese fue un factor común en varias oficinas de la universidad.

El Programa de Teletrabajo era una visión novedosa y muy de avanzada de quienes lo propusieron. Aunque ya funcionaba en varias partes del mundo, sobre todo en países evolucionados en términos del recurso humano y en algunas otras instituciones de nuestro país, en



la UNED provocó cierta reacción porque era romper con un paradigma muy establecido (y ya superado).

La incorporación de las dos compañeras diseñadoras fue un éxito. Su productividad subió y sus producciones evidenciaron la generosidad del cambio. Fue tan evidente el resultado, que nos autorizaron a que otros compañeros también se sumaran a este programa.

Cuando se implementaron las medidas sanitarias para contener la pandemia de la COVID, toda aquella persona funcionaria que podía trabajar desde el hogar fue enviada ahí. Como hemos visto, la universidad no se detuvo, muy al contrario: al evidenciarse que la UNED era la opción óptima para estudiar una carrera universitaria en medio de la crisis de la pandemia, todos tuvimos un alza en la demanda de trabajo. Yo mismo puedo decir que el que me autorizaran a trabajar desde el hogar me ha beneficiado en lo profesional, lo anímico y lo intelectual.

Lógicamente, el cambio es tanto para quien se acoge a dicho programa como para su jefatura, el resto de la oficina y la institución. Es por ello por lo que las capacitaciones que reciben las personas teletrabajadoras y sus jefaturas son esenciales para introducirse en un universo pleno de posibilidades.

En el caso específico de las personas diseñadoras de la Editorial, se requiere de ciertas condiciones muy específicas para poder realizar su trabajo desde fuera de

la institución. Por ejemplo, debe contarse con equipos de cómputo de cierto nivel, tener acceso al software especializado para que se emplee la misma versión, se debe tener acceso al servidor de la Editorial para el trasiego de documentos, etc. Pero cada una de esas condiciones se han ido superando, y puedo asegurar que el mundo te cambia cuando ya has tenido acceso a esta posibilidad.

Mi respeto y admiración por las personas visionarias que trajeron el Programa de Teletrabajo a nuestra institución. Somos muchos los que hemos superado nuestras propias expectativas y nuestro aporte a la universidad.

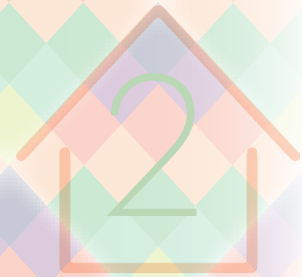
Cuando asumimos, como jefaturas, un plan de teletrabajo, se debe comprender que las reglas cambian, pero las metas no. Cada oficina de nuestra institución propone cada año un plan de trabajo con metas claras y posibles de alcanzar. Este es el norte por seguir.

Entonces, se debe realizar primero una apropiada distribución de tareas, equitativa y justa, de manera que cada funcionario en teletrabajo sepa qué debe hacer y cuáles son los plazos para cumplir con ello.

Debe quedar claro que la jefatura confía en cada persona funcionaria, en sus capacidades y responsabilidades y que estará a disposición de ellas en todo aquello que se requiera. Una relación de confianza entre cada jefatura y el personal es fundamental para llevar a cabo la debida supervisión.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO



### 3.5.9. Medio ambiente

El efecto positivo del teletrabajo en el medio ambiente es innegable: la disminución de traslados a los centros de trabajo por parte de las personas teletrabajadoras incide en una reducción de las emisiones de dióxido de carbono, menor consumo de papel, reducción en el consumo de combustibles, entre otras ventajas.

Cada persona deja en el planeta una huella según el uso que le dé a servicios básicos como agua, electricidad y transporte. La medición de esos datos se conoce como huella de carbono, la cual trae implicaciones negativas sobre la vida humana.

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, citada por Arce (2020, p. 74), define la huella ecológica “como un indicador de sustentabilidad para conocer el grado de impacto que ejerce cierta comunidad humana, persona, organización, país, región o ciudad sobre el ambiente”.

Tal y como se ha descrito anteriormente, las personas teletrabajadoras de la UNED llegan a la sede central a trabajar desde todas las provincias del país, lo cual provoca una altísima emisión de dióxido de carbono.

Según el estudio “Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida”, elaborado en el 2013 por la empresa Ernst & Young Global Limited y el Club de Investigaciones Tecnológicas, por cada trabajador que realice dos días semanales de teletrabajo se dejarían de emitir 0.8 kilogramos de dióxido de carbono al año equivalentes a 20 árboles y obtendría un ahorro económico de

aproximadamente 627 500 colones” (2013, p. 4). Aunque este dato es de hace casi diez años, nótese el ahorro económico y reducción de contaminación por persona.

La Autoevaluación realizada en 2020 por Alejandra Arce sobre la modalidad de teletrabajo de la UNED arrojó datos interesantes vinculados a este tema, algunos son:

- Una de las actividades humanas que perpetúan el deterioro del ecosistema es la flota vehicular.
- El Programa de Teletrabajo es lo que denomina, la Dirección de Cambio Climático (2018), como “un modelo de desarrollo resiliente y bajo en emisiones”. Esto en lo referente a la emisión de gases de dióxido de carbono y en consumo de combustible; lo que permite concebir al objeto de evaluación como una estrategia de gestión amigable con el medio ambiente.
- Sin la existencia del Programa de Teletrabajo la cantidad de CO<sub>2</sub> equivalente que se distribuyera en nuestro territorio nacional, por cada metro cuadrado de extensión habría sido cubierto por aproximadamente 13.2 kilos de gases contaminantes; no obstante, esta cifra se reduce a la emisión de alrededor 6.4 Kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>; lo que representa cerca de un 51.8% del total, al evitar que las personas se desplazarán los cinco días laborales al sitio de trabajo.
- El Programa de Teletrabajo ha contribuido en que las personas beneficiarias con vehículo ahorren significativamente en el consumo de combustible. Siendo así, la media de 1.8 años indica que en conjunto los teletrabajadores se han economizado la compra total de 1797.4 litros de combustible.

- El efecto que el Programa de Teletrabajo ha tenido sobre el consumo de combustible refleja un ahorro económico de \$95 127 066.6; mientras que sin el Programa de Teletrabajo hubiese sido un gasto de \$160 587 758.2. Esto representa un ahorro del 59.2%; mientras que el gasto total de los teletrabajadores en compra de combustible durante la modalidad significa un 40.7%. (Arce, 2020, pp. 206-213)

Tras lo vivido durante la pandemia y la maximización del uso de las tecnologías de información y comunicación, el ambiente fue uno de los más favorecidos. Al disminuirse considerablemente los traslados de las personas a sus lugares de trabajo, estudio y compras, las ciudades empezaron a revelar índices y comportamientos muy distintos a los que se tenían día a día.

En Costa Rica, el Laboratorio de Análisis Ambiental de la Universidad Nacional indicó que

Medidas restrictivas tomadas durante las últimas semanas muestran una mayor disminución en las concentraciones de dióxido de nitrógeno y partículas tipo PM10, lo que se traduce en una mejora temporal de la calidad del aire, y un menor riesgo para pacientes con afectaciones respiratorias crónicas. (Ortiz, 2020, párr. 1)

Además, comprobaron que el dióxido de nitrógeno, que es un gas contaminante proveniente principalmente de la quema de derivados del petróleo, se redujo en zonas donde el tránsito vehicular es alto, según se ve en la siguiente gráfica que compara la concentración de dióxido de nitrógeno en los meses de marzo-abril de 2019 y 2020.

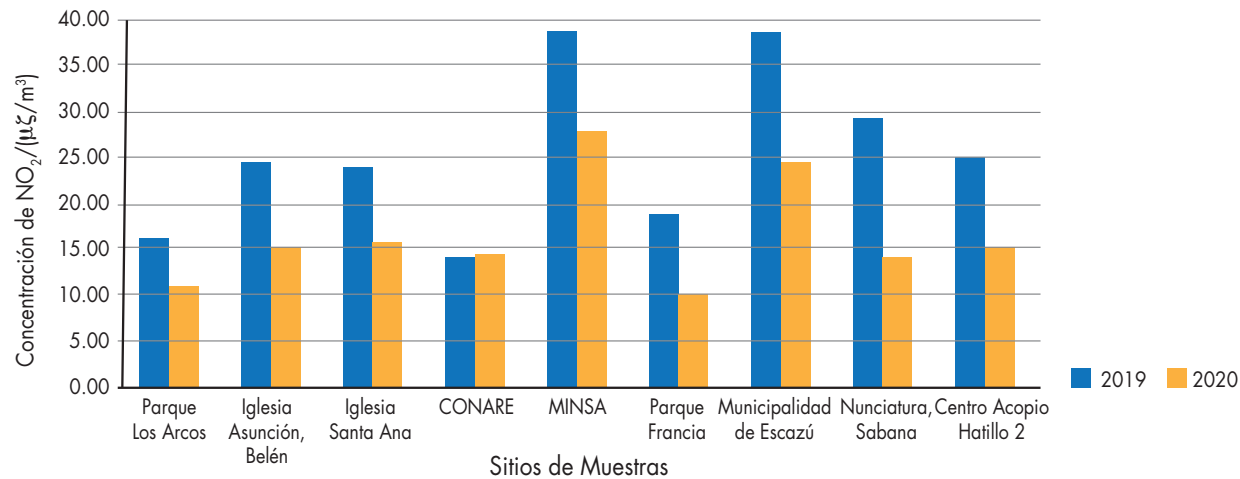


Figura 3.3. Comparación de la concentración de dióxido de nitrógeno entre marzo-abril en 2019 y 2020.



Asimismo, el Instituto Meteorológico Nacional (IMN) confirmó a través de un estudio que Costa Rica registró una reducción de un 26% en las emisiones de dióxido de carbono (unas 647 254 toneladas) comparando los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2020, impactados por la emergencia por la COVID-19, con el mismo periodo del año anterior (Presidencia de la República, 2020).

Algo sorprendente para el mundo entero fue ver el comportamiento de la fauna en diferentes países, donde, por la ausencia de vehículos en las carreteras, se observaron monos, vacas, jabalíes y hasta pumas que aprovecharon el confinamiento provocado por el coronavirus para

buscar comida o simplemente pasearse por las ciudades debido a la baja actividad humana.



En el siguiente enlace, podrá observar las fotografías que recopiló la cadena de noticias BBC durante la pandemia:  
<https://www.uned.cr/qr/AnimalesPand>



También puede dar fe de los beneficios que el teletrabajo ha traído para la institución y el país en temas ambientales Wendy Garita, quien es colaboradora del Centro de Educación Ambiental de la UNED.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

## La voz de la persona teletrabajadora



**Wendy Garita Azofeifa**

Colaboradora del Centro de Educación Ambiental

Testimonio recibido el 17 de junio del 2022 vía correo electrónico.

### Los beneficios ambientales han sido muy significativos

Me siento muy orgullosa de ser una de las primeras teletrabajadoras en la institución, lo que me ha permitido tener esa gran experiencia laboral desde hace ya varios años atrás.

Como teletrabajadora formal de la UNED, estoy en esta modalidad desde el 2015, sin embargo, desde el 2012 empecé a trabajar desde mi hogar debido a un plan de contingencia que se implementó en la universidad en ese momento debido a la remodelación del edificio A, al cual pertenece mi oficina.

Me llamó mucho la atención la modalidad por muchas razones, sin embargo, la que tenía y sigue teniendo mayor peso para mí, es el hecho de vivir en

la provincia de Heredia que, como se sabe, sufre de una gran congestión vial, tanto para entrar como para salir de ella, y que a pesar de que siempre he utilizado transporte público, realmente perdía hasta 4 horas diarias solo en los traslados, por lo que evidentemente salía muy temprano de mi casa para ir hacia la UNED y llegaba en horas de la noche agotada, debido principalmente al estrés ocasionado por las presas.

En este aspecto, el teletrabajo me ha beneficiado muchísimo a nivel de mi calidad de vida, salud física y mental, así como al manejo del estrés diario, ya que me da tiempo de hacer ejercicio al final de la tarde, el cual es un momento totalmente terapéutico para mí y que me permite estar más saludable y con más energía.

Siempre he sido una persona y una funcionaria bastante ordenada y organizada; sin embargo, teletrabajar me ayudó a mejorar en estos aspectos y a priorizar mejor tanto en mi vida laboral como en lo personal, logrando encontrar un equilibrio muy saludable que se traduce en una mejor calidad de vida, por lo cual agradezco enormemente a la UNED y al Programa de Teletrabajo por brindarnos esta oportunidad.

Debido a mi formación académica, como bióloga y educadora ambiental, desde muy joven ya implementaba prácticas ambientales en mi vida cotidiana; sin

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

embargo, el tener mi casita propia y teletrabajar, me ha permitido tener más tiempo para mejorarlas y estar más al pendiente de la administración y gestión de los aspectos ambientales en mi hogar.

Actualmente, ya sustituí toda la iluminación tradicional de mi casa por iluminación LED, y al estar mi oficina a la par de una ventana, recibo luz natural prácticamente toda la jornada laboral, además con vistas a mi jardín, donde puedo observar a mis gatitas descansar, también mantengo prácticamente todos los equipos apagados, utilizando solamente la computadora encendida durante el día.

Con respecto al uso del agua, normalmente lavo ropa una vez a la semana y trato de reutilizar lo más posible el agua del tanque. Así mismo y complementario a esto, utilizo productos de limpieza que sean lo menos contaminantes posibles, sin fosfatos, que hagan poca espuma y con empaques más amigables con el ambiente.

Otro aspecto importante es que las plantas de mi jardín fueron elegidas desde el inicio con el criterio de que no necesitaran mucha agua para sobrevivir, por lo que el gasto por riego es realmente mínimo, y si lo hago es solamente por las noches en los meses de la época seca. También tomo duchas más rápidas para evitar el desperdicio de agua (este aspecto antes me costaba más, pero ahora lo llevo mucho mejor).

Desde hace muchos años recupero, separo y clasifico mis residuos sólidos y se los entrego cada quince días al centro de acopio de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, muchos productos los reutilizo una y otra vez hasta agotarles su vida útil. En esto incluyo productos tecnológicos como celulares, computadoras y electrodomésticos, los reparo siempre que sea posible, antes de descartarlos de forma adecuada ambientalmente. Igualmente aplico esta "R" de reparar en zapatos, ropa, bolsos, etc.

Para hacer mis compras utilizo bolsitos de manta para evitar las bolsas plásticas, y siempre cargo una en el bolso, en caso de tener que realizar alguna compra no planificada y poder utilizarla.

A nivel institucional, los beneficios ambientales logrados gracias a la implementación de esta modalidad han sido significativos, por lo que es un hecho que la universidad continuará cosechando los frutos generados por los esfuerzos que se realizan en esta área a nivel institucional, así como por esta novedosa forma de trabajar.

Estos beneficios e impactos positivos se han podido evidenciar y reflejar en los informes finales del Programa Bandera Azul Ecológica de los últimos años, gracias a los indicadores que se generan a partir de los datos de consumo suministrados anualmente por la institución y requeridos por el programa, donde se



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

han evidenciado ahorros significativos en los recursos institucionales como agua, electricidad y combustibles, además de una reducción en la generación de residuos valorizables y no valorizables.

Tenemos datos de ahorros en recursos que van desde el 7.3%, el 8.5%, el 11% y hasta del 20% con respecto a años anteriores, los cuales se vienen presentando gracias a la implementación de la modalidad del teletrabajo, que han venido a complementar las acciones de sensibilización coordinadas por el CEA y el Programa Bandera Azul Ecológica, así como también a los cambios de tecnologías y esfuerzos que se han venido realizando en los últimos años en la institución desde la Unidad de Mantenimiento de la Oficina de Servicios Generales de la universidad.

Recientemente finalizó el concurso “Teletrabajo Sostenible”, organizado desde el CEA, el Programa de Teletrabajo y los Comités Bandera Azul Ecológica de la sede central y la ECEN, en el marco del Mes del Ambiente. Esta actividad es un indicador de la motivación y el desempeño que los teletrabajadores participantes reflejaron sobre las oportunidades que les brinda esta novedosa modalidad para realizar y mejorar sus hábitos y buenas prácticas ambientales en sus hogares, así como la satisfacción de ser partícipes en la mejora del entorno por esas acciones.

Como organizadores de la iniciativa fue una experiencia muy enriquecedora y positiva, ya que nos permitió conocer el trabajo tan valioso que están realizando muchos teletrabajadores en sus hogares para una mejor relación con el entorno, así como ver el compromiso con el que realizan sus acciones fue muy gratificante, por lo que nos encantaría que muchos más funcionarios puedan sumarse a estas prácticas, que tanto colaboran en la mitigación de la crisis ambiental y climática que está sufriendo nuestro planeta y que es un deber que tenemos como ciudadanos responsables.

Por último, quisiera aportar algunas recomendaciones ambientales generales para las personas que quieran integrarse próximamente a la modalidad de teletrabajo, con el fin de que puedan iniciar o mejorar sus hábitos y buenas prácticas ambientales:

1. Elegir un espacio para la oficina que reciba luz y ventilación natural, esto reducirá el consumo en electricidad, además de que le permitirá concentrarse mejor y sentirse menos cansado al final de la jornada laboral. Así mismo, mantener apagados y desconectados los aparatos eléctricos que no esté utilizando mientras está trabajando.
2. Al teletrabajar pasamos mucho más tiempo en la casa, por lo que evidentemente vamos a estar generando más residuos durante el día. Se recomienda que inicie su proceso de gestión integral de estos residuos, buscando y contactando primero a

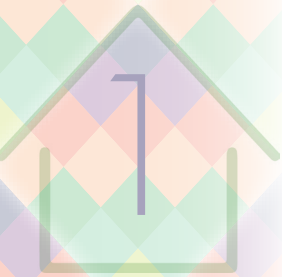
un gestor autorizado que le reciba los materiales valorizables o reciclables, ya sea su municipalidad o algún centro de acopio cercano que tenga una recolección periódica de los mismos. Recordemos que el mejor residuo es el que no se genera, por lo que debemos siempre iniciar esta gestión rechazando los productos y materiales que no necesitemos realmente, así como los plásticos de un solo uso y otros productos elaborados con materiales contaminantes y peligrosos para la salud y el ambiente. Reutilice los materiales una y otra vez, con el fin de aprovechar al máximo su vida útil, repare electrodomésticos, celulares y otros aparatos que podrían seguir teniendo un uso importante antes de convertirse en un residuo.

3. El teletrabajo permite un uso menor de los vehículos, por lo tanto, puede generar ahorros importantes en gasolina, lo que se traduce ambientalmente en una menor generación de gases de efecto invernadero y menor contaminación de aire y sónica,

por lo que se recomienda utilizar el carro solo para ocasiones realmente necesarias; de lo contrario, puede valorar otros medios de transporte alternativos o inclusive caminar o usar la bicicleta, lo cual le aporta también beneficios a la salud.

4. Ligado a lo anterior, aproveche el tiempo que antes destinaba al traslado a la oficina para realizar actividades al aire libre en su hogar, como jardinería o compostaje.
5. Utilice al máximo todas las tecnologías de comunicación y plataformas actuales que están disponibles para eliminar el uso del papel todo lo que sea posible; si está a su alcance, obtenga su firma digital, lo que le permitirá realizar muchas gestiones y trámites administrativos con más rapidez, agilidad, formalidad y sin usar papel.

¡Anímese usted también a teletrabajar y realice cambios en su vida y en el ambiente!



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO





### 3.5.10. Familia

Uno de los beneficios que, sin lugar a duda, percibe toda persona que teletrabaja es la mejora en la calidad de tiempo y convivencia con la familia. El primer decreto que se firmó en Costa Rica promoviendo la modalidad de teletrabajo, en su artículo 1, indicaba:

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**, [énfasis añadido] 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). (La Gaceta, Decreto No. 34704, 2008)

Pasar tiempo de calidad con las personas más cercanas al teletrabajador se convirtió en una de las principales razones por las que las personas optaron por esta modalidad. A lo largo de siete años, la UNED ha propiciado que decenas de colaboradores, hombres y mujeres, puedan gozar de más y mejor tiempo con sus hijos, padres, parejas, hermanos.

El tiempo que se destinaba para el desplazamiento hasta la oficina se invierte directamente en espacios para compartir una conversación, un café, o para apoyar en los estudios de los hijos, o bien para salir a dar una caminata con un adulto mayor.

En el 2017, el Programa de Teletrabajo invitó a la experta Ángela Mazo, psicóloga del Grupo Espiral de Colombia a la actividad de celebración del Día Internacional del Teletrabajo. Durante esa conferencia, se expuso el tema *El teletrabajo sí cambia la dinámica familiar*. Durante la exposición, se hizo referencia a un estudio del proyecto europeo Eurescom sobre el teletrabajador y su entorno social, en el cual se puso de manifiesto que el teletrabajo tiene efectos beneficiosos para la familia en general, y que puede no reducir la carga de trabajo, pero sí el estrés.

Para alcanzar los mejores resultados al trabajar desde el domicilio, Ángela propuso atender las siguientes recomendaciones: “Comprender qué es el teletrabajo y explicárselo a los miembros de la familia, considerar límites y administrar correctamente el tiempo y fortalecer competencias entre la familia como la comunicación, colaboración y empatía” (Mazo, 2017).

Esas recomendaciones, sin duda, favorecen un ambiente familiar sano y respetuoso, en donde se aprovechen al máximo los tiempos de compartir y de trabajo. Se valora la presencia de la madre o del padre, por parte de los hijos, a través del respeto del horario laboral, pero una vez llegada la hora de concluir esa jornada, de forma inmediata, la persona teletrabajadora podrá disfrutar de su tiempo en familia.

Alejandra Arce obtuvo, como uno de los resultados de la *Autoevaluación de la modalidad de teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia* realizada en el 2020, que el tiempo que se destina a la familia se incrementó

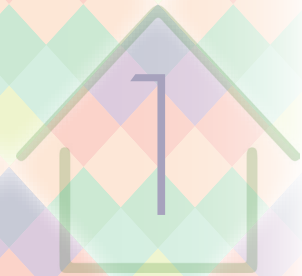


considerablemente en comparación con el tiempo cuando la persona no era teletrabajadora:

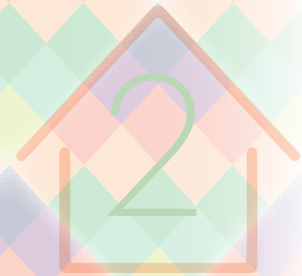
También, se rescata que los padres de familia han aprovechado el tiempo personal disponible para el apoyo académico de los hijos en etapa escolar o bien en sus propios estudios. Igualmente, incrementó la dedicación de tiempo a familia, amistades o personas importantes en la vida de ellos.

Las actividades más sobresalientes son las de dedicación de tiempo a la familia, deportivas y recreativas. Esto representa un cuidado a la salud física y mental del personal teletrabajador. (Arce, 2020, p. 220)

Así, un testimonio que refleja ampliamente la incidencia del teletrabajo en la vida familiar de una persona es el de Natalia Lizano, teletrabajadora que se enfrentó a una situación muy particular: ser madre de trillizos.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO

## La voz de la persona teletrabajadora



**Natalia Lizano Carvajal**

Diseñadora gráfica

Programa de Videocomunicación  
UNED

Testimonio recibido el 25 de febrero del  
2022 vía correo electrónico.

### Soy una mamá múltiple teletrabajadora

En el 2016, tuve la oportunidad de incorporarme a la modalidad de teletrabajo, ya que el puesto en el que me desempeño lo permite. En estos tiempos trabajar desde casa es un beneficio, en mi caso particular, por el ahorro de combustible, ahorro en el tiempo de preparación y traslado a la oficina, y ahora que soy mamá, el estar cerca de mis hijos es una oportunidad única que valoro mucho.

Tengo 4 años de estar casada y a inicios del 2020 nuestra vida dio un giro muy significativo, pues nos dieron la maravillosa noticia de que íbamos a ser padres, y sí, en medio de tantas malas noticias generadas por el comienzo de una pandemia, estábamos recibiendo un resultado positivo que habíamos soñado por tanto

tiempo. Para nuestra sorpresa, no venía uno, ni dos, si no tres bebés en camino, ¡nuestra vida estaba a punto de cambiar por completo! Como cualquier otro embarazo múltiple, el mío también fue de alto riesgo, por lo que debía tener mucho reposo, así que el hecho de no tener que trasladarme a la oficina facilitó mucho los cuidados que debía de tener y me permitió seguir siendo útil en mi trabajo.

Una de las grandes preguntas que me hice cuando se acercaba el momento de retomar mis labores, luego de cumplido el plazo de la licencia de maternidad, fue ¿cómo voy a lograr ser una mamá múltiple teletrabajadora? El teletrabajo me ha permitido tener acceso a lo mejor de ambos mundos: ser una mamá presente y ser productiva laboralmente, con unas condiciones flexibles que reconocen, por encima de todo, que la madre pueda materner y trabajar a la vez.

He logrado conjugar la maternidad y atender las responsabilidades laborales con mucha organización, planeación, disciplina y paciencia. Al principio fue muy difícil acomodarse, el no dormir, el comer o bañarse en tiempo récord, cambio de pañales, alimentación, cumplimiento de objetivos laborales, etc., lograr todo eso en un mismo día era un gran reto, pero ahora que los trillizos tienen un año y ocho meses, las cosas se han acomodado mejor y afortunadamente contamos

con la ayuda de dos personas que están pendientes del cuidado de ellos y de la casa, mientras mi esposo y yo trabajamos.

A pesar de que mi esposo trabaja fuera de casa, la tecnología ha permitido que se mantenga ese vínculo entre padre e hijos, para ello, buscamos al menos dos momentos en el día para compartir con nuestros hijos por medio de una videollamada, lo cual ha ayudado bastante a no sentir tan abrupta la ausencia de su papá. El estar en mi hogar me permite coordinar las actividades lúdicas, las compras en línea, organizar el menú de almuerzos, meriendas y cenas y de tener la facilidad de movilizarme rápidamente si se presentara algún inconveniente.

Teletrabajar también tiene sus desafíos y a veces hasta sus complicaciones. En mi caso, ha sido el ruido, las interrupciones y en algunas ocasiones que se han presentado problemas de conexión a internet, que afectan la participación en reuniones o en algún taller. También, al estar en casa, la vida social se ve afectada, ya que no se comparte igual con los compañeros de oficina de manera presencial; sin embargo, para fortalecer la comunicación, nos mantenemos en contacto a través de un chat para compartir, además de temas laborales, anécdotas, fotografías, cosas graciosas, entre otros temas.

La dinámica y comunicación entre los miembros de la familia cuando se teletrabaja debe ser clara y asertiva, a pesar de que la oficina está en la misma casa, utilizamos la aplicación WhatsApp para comunicarnos; con esto se evitan las interrupciones inapropiadas, en caso de ser algo urgente, si se puede atender de inmediato, se hace.

Algunos consejos que quisiera compartir para mantener la armonía entre la familia y el trabajo son:

1. En primer lugar, planificar el día, la semana, las actividades, ordenar los horarios.
2. Para que el espacio de trabajo esté libre de interrupciones, es bueno hablar con los miembros de la familia y establecer pautas, cuál sí y cuál no es una razón para interrumpir. También recomiendo avisar previamente que se estará atendiendo un asunto que requiere de toda la concentración como una reunión por Zoom, una charla, redactar un documento, etc.
3. Cuando los niños estén más activos, es mejor atender las tareas fáciles, y cuando estén tomando siesta o en momento de calma atender las tareas que requieren de mucha más atención.
4. No olvidarse del autocuidado, tomar pausas activas, espacios de privacidad para darse un respiro, alejarse de pantallas, estirar, salir de la casa un momento, desconectarse por algunos minutos

en la medida de lo posible y reconectar con uno mismo para procurar estar bien emocional y mentalmente.

Es muy importante contar con un área de trabajo agradable, privada, bien ventilada e iluminada, y que esté aislada del resto de la casa, que se pueda cerrar la puerta y sentarse a trabajar con calma para atender las tareas del trabajo.

Dentro de lo que corresponde para mantener sana la relación familiar y el teletrabajo es importante el respeto

de los horarios laborales y fijar turnos para cumplir las rutinas de los niños, como lo mencioné antes, tener una planificación de las actividades ayuda a que el tiempo rinda para todo.

Trabajar desde casa ha sido una enorme bendición; para una familia numerosa la reducción en costos es una gran ganancia, y me ha permitido estar presente en los momentos más importantes de nuestros hijos (de esos que no se repiten), como su primera comida, sus primeras palabras, sus primeros pasos, y eso es una experiencia invaluable.



CAPÍTULO



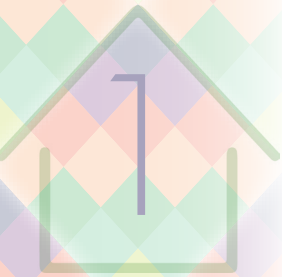
CAPÍTULO



CAPÍTULO

### 3.6. Planes de contingencia

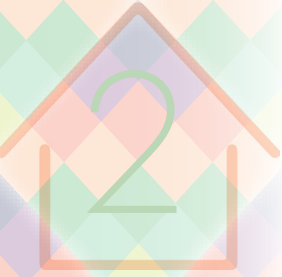
Según lo explicado en el segundo capítulo de este material, la UNED recurrió a la figura de plan de contingencia para permitir que el personal pudiera trabajar a distancia, esto por cuanto la modalidad de teletrabajo exige un proceso más riguroso de verificación de requisitos. Es así como se detallan, a continuación, las generalidades de otros planes de contingencia que se aprobaron entre el 2013 y el 2020.



CAPÍTULO

#### 3.6.1. Planes de contingencia del Edificio li+D, infraestructura vial, hacinamiento y otros

Son múltiples las razones por las cuales el CONRE ha aprobado diez planes de contingencia, amparados a lo establecido en el inciso a) del artículo 34 del Estatuto de Personal, el cual le da la prerrogativa a la Administración de definir el lugar desde el cual trabajarán las personas funcionarias.



CAPÍTULO

Se detallan a continuación, y de una manera sucinta, los planes de contingencia que se aprobaron a lo largo de los años ante contextos de construcción de nuevas obras como fue el edificio li+D en la sede central, situaciones nacionales de cierres de vías y otros problemas internos institucionales como son los de hacinamiento.



CAPÍTULO

##### a. *Fallas en ruta de Circunvalación*

En setiembre del 2013, la universidad requirió habilitar un plan de contingencia dado que en la carretera

de circunvalación, específicamente por el sector de los Hatillos, se abrió una parte de la carretera que ocasionó un gran colapso vial. Esto permitió al personal de la institución que provenía de las zonas de Alajuela, Heredia o sector oeste de San José quedarse en sus domicilios trabajando para evitarles un desplazamiento con grandes complicaciones. El alcance de este Plan fue para 97 personas y tuvo una vigencia de seis meses.

##### b. *Hacinamiento en DTIC*

En marzo del 2014, el director de la DTIC, Francisco Durán, solicitó al CONRE que se le permitiera a un grupo de personas colaboradoras de esa Dirección aplicar teletrabajo, con el fin de avanzar en el desarrollo de varios proyectos informáticos, ya que tenían problemas de hacinamiento. Esta solicitud se aprobó en abril del 2014, estuvo vigente durante un año y participaron veinte personas.

##### c. *Construcción Edificio li+D*

En junio del 2015, se conforma una comisión especial para que diseñe un plan de contingencia para mitigar los efectos por la construcción del edificio li+D. El 8 de febrero del 2016 se aprueba poner en marcha ese plan de contingencia de acuerdo con el escenario 1, descrito en la propuesta. Este plan ha sido uno de los más grandes que se ha realizado en la institución. Implicó toda una logística para redistribución de espacios, para uso de transporte institucional, se reservó un presupuesto para proteger las zonas del edificio ya entregadas, y, en

general, para cualquier eventualidad. Este plan estuvo vigente desde febrero de 2016 hasta abril de 2018.

#### d. *Plan de contingencia ECEN*

A solicitud del director de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales (ECEN), se aprobó el plan de contingencia para los funcionarios de la ECEN, debido a los problemas de congestión vial en el área metropolitana y que estaban afectando el acceso a las personas colaboradoras de esa Escuela. Este plan se aprobó para ejecutarse desde el 11 de julio hasta el 16 de diciembre del 2016, tuvo una prórroga hasta abril del 2017 y 65 personas se beneficiaron de este.

#### e. *Planta de tratamiento*

La directora de Extensión solicitó un plan de contingencia para los inconvenientes a causa de los trabajos que se realizarían para la construcción de la planta de tratamiento que requería el Edificio li+D. Se aprueba el plan de contingencia que inició el 6 de diciembre del 2016, con una vigencia de cinco meses.

#### f. *Puente sobre el río Virilla (conocido como “la platina”)*

Mediante el Decreto nacional No. 40121-MTSS-MOPT-MICITT, se ordenó a las instituciones públicas que implementarían la modalidad de teletrabajo para mitigar los efectos del cierre del puente sobre el río Virilla. En el caso

de la UNED, se aprobó el plan de contingencia para que iniciara el 24 de enero del 2017 con una vigencia de 6 semanas; no obstante, por el tiempo que implicaron esos trabajos, se aprobó una prórroga hasta que se finalizaran.

#### g. *Plan de contingencia Sector Este*

Debido a trabajos en las vías, se aprobó un plan de contingencia para el Sector Este de la ciudad de San José, pues se alertó del cierre del paso entre Santa Marta de Montes de Oca y Granadilla de Curridabat. Se aprobó el plan a partir del 2 de octubre del 2017 y se beneficiaron, aproximadamente, 15 personas. Se cerró el 23 de octubre de 2017.

#### h. *Vías en Alajuela*

En marzo de 2018, cerca de la zona del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, se iniciaron trabajos de redefinición de rutas y accesos viales, por lo que transitar tanto en las mañanas como en las tardes por ese cruce se hizo realmente complicado durante tres meses. A esta opción, se acogieron 17 personas que residían, en su mayoría, en la provincia de Alajuela. Se cerró en mayo de 2018.

#### i. *Heredia-Tibás*

Mediante Resolución de la Rectoría, el 4 de abril del 2019 se aprobó un plan de contingencia para la zona Heredia-Tibás, a causa de reparaciones viales que

afectarían a cerca de 60 personas colaboradoras de la institución. Este plan estuvo vigente hasta el 1 de agosto de 2019.

### 3.6.2 Plan de contingencia para la prevención de la COVID-19

En el 2020, se aprobó el décimo plan de contingencia que la UNED requirió entre el 2013 y el 2020; es tan particular que se dedicará un apartado exclusivamente para las implicaciones de su puesta en marcha.

El mundo entero se enfrentó a una pandemia que impulsó la modalidad de teletrabajo como nada ni nadie había logrado en la historia. Con el objetivo de reducir la mayor cantidad de contagios entre las personas funcionarias, el CONRE aprobó, el 9 de marzo del 2020, el Plan de Contingencia para la prevención de la COVID-19, atendiendo, además, lo indicado por el Gobierno central, según la Directriz N.º 073 - S - MTSS, artículo 4:

Artículo 4.º.- Se instruye a todas las instancias ministeriales y se insta a las instituciones de la Administración Pública Descentralizada, a implementar temporalmente y en la medida de lo posible durante toda la jornada semanal, la modalidad de teletrabajo en sus respectivas instituciones, como medida complementaria y necesaria ante la alerta de coronavirus, mediante procedimientos expeditos.

La universidad llegó a tener registradas en este plan de contingencia a casi dos mil personas, dejando por fuera

únicamente a quienes desempeñaban puestos como oficiales de seguridad, mensajería, aseo y transportes.

A la vez, requirió de una participación muy activa de diversas dependencias, pero de manera particular del Programa de Teletrabajo, el Centro de Salud Ocupacional y Gestión Preventiva y el Servicio Médico.

#### a. *Decisiones estratégicas*

El Programa de Teletrabajo, a causa de la cantidad de personas ingresadas en este plan, realizó una gestión estratégica para que todo fluyera de la mejor manera. A continuación, un breve listado de algunas acciones tomadas:

- Creación de una base de datos exclusiva para todas las personas ingresadas al Plan.
- Seguimiento a personas que recién habían ingresado al país, por estar más expuestas a un posible contagio.
- Ampliación de la cantidad de días de las personas teletrabajadoras.
- Charlas y espacios de capacitación y sensibilización, junto con Servicio Médico, el Centro de Salud Ocupacional y Gestión Preventiva y el Programa de Teletrabajo, sobre temas vinculados al contexto que se estaba viviendo, tanto a las personas colaboradoras de la UNED y sus jefaturas como a otras instituciones del país.





- Coordinación con la Unidad de Seguros de la Dirección Financiera para el control de salida de activos a los domicilios de las personas colaboradoras.
- Comunicación constante con el Ministerio de Trabajo y la Oficina de contabilidad nacional acerca de la información institucional, respecto a cuántas personas se encontraban trabajando desde sus domicilios.
- Participación en la elaboración de materiales didácticos informativos sobre cómo actuar en caso de contagio y también sobre temas ambientales.
- Investigación sobre la percepción de las personas colaboradoras UNED sobre la experiencia de estar trabajando desde el domicilio ante la Emergencia Nacional por el COVID-19.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

#### b. *Efectos favorables*

Debido a que la gran mayoría de personas funcionarias de la UNED han estado trabajando a distancia durante dos años, se han detectado varios efectos positivos tanto para la gestión administrativa y académica de la institución como para la calidad de vida de las personas.

Por supuesto, lamentablemente la pandemia trajo procesos de luto a varias familias de personas colaboradoras UNED, también desgaste emocional y físico por la sobrecarga que implicó adaptar los procesos a un entorno totalmente virtual y al reto que significó, para muchos, trabajar desde otro contexto que no era su oficina y ver

implicada a su familia. Sin embargo, no se ahondará en estos efectos, pues, aunque son importantes, no son parte del propósito de este material.

De esta manera, como efectos favorables de que la mayoría de los colaboradores UNED estuvieran bajo el esquema de trabajo domiciliar debido al Plan de contingencia para la prevención de la COVID-19, se citan:

- Mayor y mejor conocimiento de la modalidad de teletrabajo, tanto por parte de jefaturas como de los colaboradores.
- Aumento exponencial en el uso de las tecnologías de información y comunicación.
- Planificación y realización de reuniones virtuales para equipos pequeños, medianos y hasta masivos.
- Disminución de gastos institucionales en consumo de servicios básicos como agua, electricidad, teléfono y alquileres.
- Cambios culturales en la organización, por ejemplo, trabajar sin necesidad de supervisión directa; trabajar por objetivos, aunque existía un horario; aumento en la confianza y el trabajo en equipo, entre otros.
- Uso de herramientas de planificación que permitieron el seguimiento y acompañamiento de la gestión de cada colaborador.
- Mayor conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas.



- Confirmación de que se pueden ampliar la cantidad de días de teletrabajo sin afectar el desempeño y ejecución de funciones, esto tanto para las personas colaboradoras como para las jefaturas.
- Se evidenció que muchas funciones que no se habían visualizado como teletrabajables sí se lograron ejecutar a distancia. Por ende, algunas personas que realizaban estas funciones lograron trabajar desde sus domicilios, cuando, en otro momento, no hubiera sido ni imaginable.
- Digitalización de algunas tareas y partes de procesos institucionales y, por ende, mayor agilización en trámites.
- Disminución en costos de traslados por parte de las personas colaboradoras.
- Mayor concentración y maximización del tiempo.
- Mejora en la calidad de servicios.
- Valoración y análisis de mejoras al proceso de incorporación a la modalidad de teletrabajo aprobado en el Reglamento de Teletrabajo.

Muchas de estas afirmaciones fueron confirmadas en el estudio “Percepción de la comunidad universitaria de la UNED sobre trabajar desde el domicilio ante la Emergencia Nacional por la COVID-19”, elaborado, en el 2020, por Oviedo, Carranza y Álvarez.



El estudio “Percepción de la comunidad universitaria de la UNED sobre trabajar desde el domicilio ante la Emergencia Nacional por la COVID-19” está disponible en:  
<https://www.uned.cr/qr/LibroCovid>



### 3.7. Otros proyectos desarrollados

El Programa de Teletrabajo inició sus gestiones en el 2012, como se citó en los capítulos anteriores, bajo una apuesta institucional de que esta modalidad traería grandes beneficios a las personas, a la institución y al país. De manera que, además de la gestión interna para la incorporación de personal de la UNED a la modalidad de teletrabajo, el Programa desarrolló diversas iniciativas que contribuyeron en el ámbito nacional.

El crecimiento en el ámbito de recurso humano que ha tenido el Programa ha sido muy valioso para el desarrollo de esos proyectos; por lo tanto, se enlistan las personas que colaboraron y las que actualmente se encuentran trabajando para el Programa de Teletrabajo:

- **Saidy Zamora Rodríguez:** aunque no fue funcionaria directa en el Programa de Teletrabajo, pues pertenecía a la ORH, colaboró arduamente en los primeros meses y años de la implementación de la modalidad de teletrabajo.
- **Elieth Navarro Quirós:** por razones de reubicación temporal del personal del CONED, se contó con el



valioso aporte profesional y su carisma de amabilidad y cordialidad con todas las personas que se fueron incorporando a la modalidad de teletrabajo.

- **Alejandra Arce Romero:** durante años, brindó su trabajo administrativo y profesional a los diversos proyectos y procesos que se atienden desde el Programa de Teletrabajo. Además, contribuyó a una mejora en el uso de la herramienta de planes de trabajo, en las inducciones sobre su uso y fue la responsable de investigar el tema de teletrabajo para privados de libertad que se explicará más adelante.
- **Bryan Carranza Rodríguez y Carlos Agüero Umaña:** colaboradores actuales del Programa de Teletrabajo y quienes, además de atender todas las demandas administrativas y profesionales que se requieren en cada convocatoria, seguimiento e iniciativa del Programa, han colaborado paralelamente con otra iniciativa institucional: la Estrategia de Transformación Digital, la cual promoverá cambios sustantivos y positivos para la UNED.

Aunque el personal del Programa de Teletrabajo ha sido realmente escaso, pues al inicio estaba conformado por solo una persona (Adriana Oviedo), durante años fueron dos y desde el 2020 a 2022 ha estado conformado por tres personas, se ha logrado trabajar en proyectos que han dejado huella en múltiples instituciones del país y de otras latitudes.

El Programa de Teletrabajo está adscrito a la Vicerrectoría de Planificación, por lo que es fundamental mencionar a las personas vicerrectoras que asumieron el rol de jefatura

del PT, pues, gracias a su gestión, impulso y apoyo, dicha modalidad fue fortaleciéndose cada vez más. Ellos son: Edgar Castro Monge (2012-2018), Heidy Rosales Sánchez (2018-2019) y Álvaro García Otárola (2019-actualmente, 2023).

### 3.71. Capacitación nacional e internacional

En el 2018, se formalizó el proyecto “Promoción de la implementación del teletrabajo a nivel nacional tanto al sector privado como público”. Esta iniciativa surge por causa de las diversas solicitudes y consultas que se recibían en el Programa de Teletrabajo por parte de otras organizaciones para que se les asesorara sobre el proceso de implementación de la modalidad de teletrabajo.

Para el diseño de este proyecto, se contó con el apoyo y asesoría de la Dirección de Internacionalización y Cooperación, específicamente, colaboró el funcionario Jorge Camacho Barboza. Esta iniciativa se inscribió en la Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia (FUNDEPREDI).

A pesar de que el proyecto contemplaba dos componentes por desarrollar, la Asesoría y los Cursos de capacitación, únicamente se ha logrado realizar el segundo.

Las consultas de las organizaciones versaban sobre situaciones que debían abordar las jefaturas, y acerca de las personas colaboradoras, en general; por esta razón, se diseñaron dos cursos: Teletrabajo para jefaturas y Teletrabajo para teletrabajadores.



Figura 3.4. Diseños de las portadas de los materiales didácticos que se ofrecen en los cursos por medio de la FUNDEPREDI.

Durante año y medio se redactaron los contenidos de los cursos, se elaboraron el diseño gráfico y la producción didáctica de los materiales, se gestionaron los diseños curriculares y se montó en las plataformas de FUNDEPREDI, de manera que, en junio de 2019, se ofreció el primer curso para jefaturas de teletrabajadores.

Estos cursos abordan aspectos generales de la modalidad de teletrabajo, pero, a la vez, se detallan temas laborales, tecnológicos, legales, de salud y salud ocupacional en diferentes capítulos, los cuales requieren conocer tanto

las jefaturas como la persona colaboradora que se convertirá en teletrabajadora.

A febrero de 2022, estos cursos se han ofrecido en ocho ocasiones y se ha contado, en total, con la matrícula de 194 personas de organizaciones como la Comisión Nacional de Emergencias (CNE), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), la Superintendencia de Pensiones (SUPEN), el Colegio de Profesionales en Informática y Comunicación (CPIC), el Consejo Nacional de Viabilidad (CONAVI), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Ministerio de Hacienda, la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y otras personas que se inscribieron de manera independiente.

Se vislumbra la posibilidad de que estos cursos se brinden de manera gratuita a toda la comunidad nacional como parte de la responsabilidad social que la universidad tiene con el país, bajo la metodología de autoaprendizaje.

### 3.7.2. Teletrabajo para población privada de libertad

En el 2016, la coordinadora del Programa de Teletrabajo tuvo la oportunidad de participar en la III Feria Internacional de Teletrabajo de Colombia. Durante esta actividad, personal del Ministerio de Trabajo y del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia expusieron una idea realmente novedosa y con un alto valor para la sociedad colombiana: teletrabajo para la población privada de libertad.

Luego de conocer con más profundidad esta iniciativa a través de diversos encuentros con las personas responsables, desde el Programa de Teletrabajo se inició el análisis y la investigación del tema para desarrollar algo similar en Costa Rica.

Durante año y medio, Alejandra Arce, colaboradora directa del Programa de Teletrabajo, y quien además cuenta con una formación en trabajo social, realizó el diseño, los estudios de mercado, el estudio técnico, la evaluación financiera y el análisis económico-social para analizar viabilidad del proyecto, al cual se le llamó *Teletrabajo para estudiantes UNED en condición privativa de la libertad*.

Durante el 2018, se expuso este proyecto a las autoridades de la universidad, a personal de Casa Presidencial, Ministerio de Justicia, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Ciencia y Tecnología, con el fin de que se considerara esta iniciativa como un proyecto país.

El objetivo de esta iniciativa era:

Ofrecer el servicio de teletrabajo para la población privada de libertad de Costa Rica ubicada en Centros de Atención Semiinstitucional, que sean estudiantes universitarios activos y/o graduados de la UNED sin acceso a la oferta laboral técnica o profesional, con el fin de contribuir a su inserción socio laboral. (Arce, 2019, p. 61)

Dentro de la población estudiantil que atiende la UNED, se encuentran las personas privadas de libertad, por lo tanto, este proyecto se visualizó como una alternativa de

solución a la problemática de desempleo o de trabajo no calificado de las personas que están cumpliendo la ejecución de una sentencia y que, al mismo tiempo, son estudiantes de la universidad.

El proyecto se diseñó para aplicarse en seis fases, que terminarían ofreciendo cuatro servicios específicos: "a) sensibilización para las empresas privadas, instituciones públicas u otros sectores, b) capacitación y certificación de las personas teletrabajadoras, c) creación de un sistema de oferentes; d) implementación de la modalidad de teletrabajo" (Arce, 2019, p. 61).

Esta iniciativa aportaría al valor público, pues contribuye con la observancia de los derechos humanos para el desarrollo de la sociedad. Además de que aborda al menos cinco objetivos de la Agenda 2030 que proponen los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

No obstante, a raíz de que no se obtuvo mayor respuesta e interés por el proyecto de las instituciones mencionadas, se encuentra totalmente detenido desde el 2019.

### 3.7.3. Reconocimiento "Prácticas promisorias en la gestión pública (2018)"

Durante el 2018, el Programa de Teletrabajo se propuso visibilizar la transmisión de conocimiento constante que se daba con las organizaciones que consultaban sobre cómo implementar el teletrabajo, tanto a lo interno de la UNED como a nivel nacional.



Por esta razón, al recibir la invitación para participar en el Premio “Reconocimiento de Prácticas Promisorias en la Gestión Pública” organizado y otorgado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIIDEPLAN), se decidió iniciar el proceso de postulación.

Participar en esta iniciativa demandó una alta cantidad de tiempo, trabajo y recopilación de información que, según las bases del concurso, le permitirían al jurado evaluador deliberar de una manera objetiva, transparente y equitativa la gestión de la organización en miras a lo realizado hasta ese año y, en el caso de la UNED, en materia de teletrabajo.

De acuerdo con el documento *Bases de Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública 2018-2019*:

se busca, con el reconocimiento, destacar aquellas iniciativas, tales como procesos, procedimientos, productos o servicios, que hayan sido mejorados con el involucramiento del talento humano, dentro de un área o unidad determinada de la organización y que se manifiesta en un incremento en la calidad del servicio ofrecido al ciudadano. (MIDEPLAN, 2018, p. 6)

Fue así como la universidad participó con el proyecto “Implementación de la Modalidad de Teletrabajo en la UNED” y el 12 de junio del 2019 se obtuvo una mención honorífica ante este reconocimiento.



**Figura 3.5.** De izquierda a derecha, Alejandra Arce Romero (PT), Adriana Oviedo Vega (PT), Rodrigo Arias Camacho (rector), Cecilia Barrantes Ramírez (DIC), Álvaro García Otárola (vicerrector de Planificación) y Wendy Sanabria Martínez (Salud Ocupacional).



**Figura 3.6.** Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública 2018-2019.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

### 3.8. Evolución del proceso

La UNED ha recorrido un largo camino en la implementación de la modalidad de teletrabajo; esos años de ejecución de esta modalidad le han brindado la experiencia para, no solo afianzar y fortalecer esta alternativa en la institución, sino también para ser referente en el ámbito nacional e internacional en materia de teletrabajo.

A pesar de que ya se vislumbraban cambios necesarios al *Reglamento de Teletrabajo*, la pandemia causó un análisis más profundo sobre la cantidad de requisitos que solicitaba a las personas que deseaban convertirse en teletrabajadoras, de manera que provocó la suspensión de la gran mayoría de los requisitos propuestos en el 2015.

Además, atendiendo lo que la misma ley indica, el teletrabajo es una modalidad laboral que, si bien es cierto, ha sido administrada y gestionada desde el Programa de Teletrabajo, puede asumirse como un proceso intrínseco en la ORH, sobre todo, después de tantos años de madurez del proceso.

Es así como, desde una perspectiva abierta, objetiva y responsable, se comparten algunas reflexiones que, al 2022, se valoran a lo interno de la universidad para que evolucione mejor el proceso de implementación y ejecución del teletrabajo, considerando tanto el estudio del CIEI como la autoevaluación realizada por Alejandra Arce, sumada a la experiencia que se vivió durante dos años de pandemia y la de diez años desarrollada tanto del Programa de Teletrabajo como de la CIT. Se identifican los siguientes

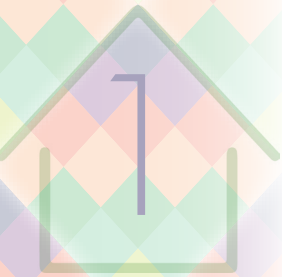
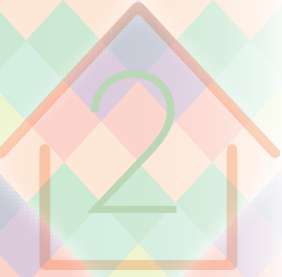

cambios o acciones para que la UNED cuente con un proceso de incorporación a la modalidad de teletrabajo mucho más simple y expedita ante sus necesidades:

- a. Simplificar al máximo el proceso de incorporación, dejando como únicos requisitos: el visto bueno de la jefatura, el plan de trabajo y la evaluación del desempeño igual o superior a 8.
- b. Generar un contrato de teletrabajo que no tenga fecha de caducidad, con la clara advertencia de que, en caso de incumplimiento de alguna condición, se puede revertir su condición de persona teletrabajadora y, por ende, realizar un cese al contrato, ya que la modalidad de teletrabajo no es un derecho adquirido.
- c. Que la cantidad de días de teletrabajo sea una decisión entre la jefatura y el colaborador, excluyendo cualquier limitante para las personas con cargo de autoridad.
- d. Diseñar una capacitación masiva y permanente sobre uso de tecnologías de información y comunicación tanto a las jefaturas como a las personas teletrabajadoras.
- e. Permitir, de manera general, que las personas teletrabajadoras puedan utilizar equipo tecnológico institucional para teletrabajar.
- f. Instaurar en la universidad el concepto de espacios colaborativos, de manera que se maximice el uso de los espacios físicos y equipos tecnológicos de las diferentes sedes institucionales.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

- 
- CAPÍTULO
- 
- CAPÍTULO
- 
- CAPÍTULO
- g. Fortalecer y promover el teletrabajo en el extranjero e incluso el trabajo nómada entre la población trabajadora de la UNED. Esta alternativa promueve el trabajo a distancia desde cualquier lugar de Costa Rica y del mundo.
  - h. Promover la automatización y digitalización de más procesos institucionales, así como la obligatoriedad del uso de la firma digital para todo trámite administrativo.
  - i. Estandarizar la gestión de toda la población laboral de la universidad con planes de trabajo e indicadores.
  - j. Promover la modalidad de teletrabajo en la mayoría de los colaboradores de la universidad; que no sea visto como una excepción, más bien, como la norma.
  - k. Diseñar un programa de desarrollo de competencias para las personas colaboradoras y para las jefaturas, de manera que se refuercen las competencias de autorregulación, comunicación, orientación a la calidad, así como la supervisión indirecta, el trabajo en equipo, etc., tan necesarias entre todas las personas que se involucran en esta modalidad.
  - l. Establecer un mecanismo de medición a nivel institucional para los costos en servicios básicos como agua, electricidad, internet y telefonía, además de otros gastos que se pueden asociar a la implementación de la modalidad, como reducción de alquileres, gastos en suministros de oficina y limpieza, mobiliario, equipos tecnológicos, entre otros, para evidenciar cuánto se economiza la institución al tener a la gran mayoría de su personal teletrabajando.

- m. Trasladar la administración de la modalidad de teletrabajo a la ORH, de manera que esta se pueda solicitar como una gestión administrativa más dentro del abanico de servicios que ofrece esta dependencia. Se recalca que, para una organización que comienza la implementación de la modalidad, se recomienda ubicar la administración de esta en un área estratégica donde cuente con el apoyo de los altos mandos de la organización, mientras se madura y fortalece su puesta en marcha.

### 3.9. Ley para regular el teletrabajo

El 27 de agosto de 2019 se aprobó la ley 9738, *Ley para regular el teletrabajo*, convirtiendo así a Costa Rica en uno de los pocos países que cuentan con legislación nacional específica sobre esta materia.

Esta ley tiene como objeto “promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación” (Art. 1). También su alcance es tanto para el sector privado como para toda la Administración Pública (Art. 2) y se parte del principio de voluntariedad para el patrono y la persona teletrabajadora.

Esta normativa es complementaria con lo que se estableció en la UNED, específicamente, en el *Reglamento de Teletrabajo*; sin embargo, uno de los artículos que ha sido objetado y que se presta para ciertas confusiones es el 8, inciso a), pues indica:





## ARTÍCULO 8- Obligaciones de las personas empleadoras

Sin perjuicio de las demás obligaciones que acuerden las partes en el contrato o adenda de teletrabajo, serán obligaciones para las personas empleadoras las siguientes:

- a) Proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos, los programas, **el valor de la energía determinado según la forma de mediación posible y acordada entre las partes** [énfasis añadido] y los viáticos, en caso de que las labores asignadas lo ameriten. La disposición anterior podrá ser variada en aquellos casos en que el empleado, por voluntad propia, solicite la posibilidad de realizar teletrabajo con su equipo personal y la persona empleadora acepte, lo cual debe quedar claro en el contrato o adenda y exime de responsabilidad a la persona empleadora sobre el uso del equipo propiedad de la persona teletrabajadora. En estos casos, dado que el equipo informático es propiedad de la persona teletrabajadora, esta deberá permitir a la persona empleadora el libre acceso a la información propiedad del patrono, ya sea durante el desarrollo de la relación laboral, o bien, al momento de finalizar el vínculo contractual. Dicho acceso a la información debe darse en todo momento, en presencia de la persona teletrabajadora, respetando sus derechos de intimidad y dignidad. (Art. 8, Ley para regular el teletrabajo)

Aunque se aclara que la disposición puede ser acatada por la persona que va a teletrabajar de manera voluntaria, se presta para que se tome como una condición a la empresa u organización que habilitará la modalidad. En el caso específico de la UNED, cada persona colaboradora debe asumir los costos de agua, electricidad, internet y telefonía que le puedan generar los días de teletrabajo.

Pese a la discusión que pueda generar ese artículo, la normativa es robusta en su planteamiento para impulsar la modalidad tanto en el sector público como en el privado. Incluso se vislumbra como una puerta que abrirá grandes oportunidades para el sector económico del país. Además, desde la legislación, se consideró brindar reconocimientos a aquellas organizaciones que implementen el teletrabajo de manera exitosa, a fin de contribuir a que el teletrabajo sea cada vez más una modalidad laboral robusta y consolidada en Costa Rica.

En un comunicado de prensa de la Casa Presidencial, el día de la firma de la ley, el ministro de Ciencia y Tecnología, Luis Adrián Salazar, expresó que la aprobación de esta ley es fundamental en la Estrategia de Transformación Digital del país; el trabajo ya no es visto según modelos tradicionales, sino desde un paradigma donde la conectividad se convierte en piedra angular del desarrollo económico, brindándole a la población nuevas y mejores oportunidades para innovar y aportar al crecimiento sin necesidad de trasladarse a un punto específico (Presidencia de la República, 2019).

## Resumen

En este capítulo, se han resumido siete años de implementación del Teletrabajo en la UNED, y se describe cómo el Programa de Teletrabajo logró la puesta en marcha, paso a paso, de esta modalidad. Se inició con las convocatorias, los requisitos y el procedimiento establecido para incorporarse a la modalidad hasta las capacitaciones recibidas por el personal. Asimismo, se incluyó un resumen de diez beneficios percibidos durante estos años de ejecución de la modalidad, junto con testimonios de personas teletrabajadoras que contribuyen a sustentarlos.

Se explicó cómo la universidad recurrió a otra alternativa, además de la modalidad de teletrabajo, para atender situaciones de emergencia nacionales e institucionales que afectaban a su personal: la habilitación de diez planes de contingencia para dar respuesta inmediata a situaciones por resolver. Se hizo un recuento de algunos proyectos desarrollados a lo largo de esos siete años de implementación de la modalidad, cuyo impacto se da tanto en el ámbito institucional como en el nacional, los cuales evidencian que la UNED ha sido una gran promotora de la modalidad de teletrabajo en Costa Rica y otros países.

En aras de brindarles a todas las personas que leen este material algunas de las lecciones aprendidas y del proceso de madurez al que la universidad ha llegado luego de tantos años de tener habilitada esta modalidad laboral, se compartieron una serie de reflexiones que permitirán, en un corto plazo, que la UNED ofrezca un proceso de incorporación a la modalidad de teletrabajo más rápido y una mejor experiencia mientras se goza de esta alternativa. Se finalizó con el hito nacional e histórico de que Costa Rica cuente con una normativa específica para la promoción del teletrabajo. Esta ley, referenciada en el capítulo, es de consulta obligatoria en caso de implementar esta modalidad en su organización en Costa Rica.



CAPÍTULO



CAPÍTULO



CAPÍTULO



## Ejercicios de reflexión

1. Luego de la experiencia compartida sobre el teletrabajo en la UNED, y tras lo vivido en la pandemia, ¿considera que la modalidad de teletrabajo debería ser algo permanente en toda organización?, ¿Por qué?
2. ¿Ha escuchado sobre el concepto de transformación digital? Le invitamos a que investigue sobre todo lo que abarca la transformación digital de una organización y visualice a su organización inmersa en ese proceso.

CAPÍTULO

CAPÍTULO

CAPÍTULO

## Epílogo

La redacción de este material concluyó en el mes de setiembre del 2022 por parte de la autora. A finales de ese mismo año, el Consejo Universitario, luego de un análisis exhaustivo y de una revisión de la normativa nacional, de las solicitudes de actualización y de cambio del Reglamento de Teletrabajo por parte de la Comisión Institucional de Teletrabajo y Oficina Jurídica, así como por las recomendaciones recibidas por la Comunidad Universitaria, acordó, entre otras cosas:

- a. Incorporar en el Estatuto de Personal un capítulo dedicado a la modalidad de teletrabajo.
- b. Derogar el Reglamento de Teletrabajo.
- c. Reconocer la modalidad de teletrabajo como una modalidad ordinaria de trabajo en la UNED.

Este acuerdo (Consejo Universitario, CU-2022-569) viene a consolidar la modalidad de teletrabajo en la UNED, de manera que no se vea como una excepción, sino como una modalidad laboral ordinaria, regulada en el Estatuto de Personal de la Universidad, específicamente en el Capítulo XI titulado “De la modalidad de teletrabajo”.

## Referencias

- Alfaro, F., Guevara, G. y Zamora, T. (2020). *Evaluación de la modalidad de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia*. Documento CIEI-008-2020. UNED.
- Álvarez, B. (2016). *Presentación del Análisis espacial de las personas teletrabajadoras en la UNED. En la actividad del Día Internacional del Teletrabajo en la UNED*. UNED.
- Arce, A. (2019). *Teletrabajo para estudiantes UNED en condición privativa de la libertad*. UNED. San José, Costa Rica.
- Arce, A. (2020). *Autoevaluación de los efectos del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia en la organización, en las condiciones de vida de los teletrabajadores y en el medioambiente durante el período 2015-2017*. [Tesis de Maestría]. UCR. Repositorio institucional de la UCR: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/83181>
- Arce Espinoza, L., y Rojas Sáurez, K. (2020). Job satisfaction and stress in presential workers and tele-workers of a state university of Costa Rica. *UNED Research Journal*, 12(2), e3141. <https://doi.org/10.22458/urj.v12i2.3141>
- Carvajal, L. (2012). *Establecimiento de perfiles de personal que teletrabaja*. UNED.
- CIDTT. (2017). *Primer Informe del Estado del Teletrabajo en Costa Rica 2017*. San José, Costa Rica. <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/PrimerInformeTeletrabajo-2.pdf>
- Durante, M. (2002). *El teletrabajo* [Tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia]. Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos (CIDREB).
- Ernst & Young y el Club de Investigaciones Tecnológicas. (2013) *Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida*. San José, Costa Rica.
- FUNDEPREDI. (2018). *Guía de teletrabajo para jefes*. UNED.

- INEC. (2021). *Encuesta Continua de Empleo al cuarto trimestre de 2020*. Resultados generales. San José, Costa Rica. <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reeceivi2020.pdf>
- Joric, C. (2020, 21 de mayo). *El teletrabajo nació de otra crisis*. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200521/481297391719/teletrabajo-covid19-crisis-petroleo-sociedad-consumo.html>
- Mazo, A. (2017). *El teletrabajo sí cambia la dinámica familiar* [presentación].
- MIDEPLAN (2018). *Premio nacional a la calidad y reconocimiento a prácticas promisorias en la gestión pública: bases del reconocimiento*. 2018-2019.
- Nilles, J. (1998). *Managing telework: strategies for managing the virtual workforce*. John Wiley & Sons, Inc.
- OIT. (2021). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación*. <https://www.oitcinterfor.org/?q=taxonomy/term/3454>
- OMS. (2022). *Constitución*. <https://www.who.int/es/about/governance/constitution#:~:text=La%20salud%20es%20un%20estado,o%20condici%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20o%20social>
- Ortiz, L. (2020). *Pandemia le da un respiro a la GAM*. *UNA Comunica*. <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/abril2020/2897-pandemia-le-da-un-respiro-a-la-gam>
- Oviedo, A., y Padilla, K. (2017). *Resultados Encuesta de percepción teletrabajadores 2017*. San José.
- Picado, L., Oviedo, A. y Parajeles, A. (2017). *Investigación sobre percepción de jefaturas de la UNED respecto a la modalidad de teletrabajo*. [https://www.uned.ac.cr/viplan/images/cei/INVESTIGACIONES\\_2017/Informe\\_de\\_teletrabajo\\_2017-017-2017.pdf](https://www.uned.ac.cr/viplan/images/cei/INVESTIGACIONES_2017/Informe_de_teletrabajo_2017-017-2017.pdf)
- OVSICORI. (2012). *Informe oficial OVSICORI UNA*. Terremoto de Nicoya del 5 de setiembre del 2012. BP-OVSI-01.
- Presidencia de la República. (2019). *Comunicado oficial: Teletrabajo es ley de la República*. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2019/09/teletrabajo-es-ley-de-la-republica/>
- Presidencia de la República. (2020). *Comunicado oficial: Costa Rica registra una reducción del 26% en emisiones de dióxido de carbono por la pandemia*. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/08/costa-rica-registra-una-reduccion-del-26-en-emisiones-de-dioxido-de-carbono-por-la-pandemia/>
- Poder Ejecutivo. (2008). *Plan de acción Gobierno digital 2008-2010*. Secretaría Técnica de Gobierno Digital. Costa Rica.
- PROSIC. (2008). *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica*. Informe 2008. San José, Costa Rica. <http://www.prosic.ucr.ac.cr/informe-2008>

- PROSIC. (2017). *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica: Informe 2017*. San José, Costa Rica. <http://www.prosic.ucr.ac.cr/informe-2017-0>
- Rojas, K. y Arce, L. (2012). *Resultados preliminares: Viabilidad de la atención a distancia (Telemedicina) en el personal de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*. <https://www.uned.cr/qr/InfTelemedicin>
- Rojas, R. (2016). *Una estimación de algunos efectos del teletrabajo en el uso del parqueo institucional en el campus Fernando Volio de la UNED*. San José.
- UNED. (2000). *Lineamientos de Política Institucional 2001-2006*. Asamblea Universitaria.
- UNED. (2008). *Proyecto de Teletrabajo para la Universidad Estatal a Distancia*. Comisión Institucional de Teletrabajo.
- UNED. (2009). *Informe del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED*.
- UNED. (2012). *Mociones IV Congreso Universitario de la UNED*. Asamblea Universitaria.
- UNED. (2015a). Consejo Universitario. *Reglamento de Teletrabajo*.
- UNED. (2015b). *Carta Constitutiva del Teletrabajo*. Acuerdo del Consejo Universitario tomado en sesión 2407-2015, Art. IV, inciso 1, celebrada el 26 de febrero del 2015. San José, Costa Rica.
- UNED. (2019). *Manual específico para administrar la modalidad de teletrabajo*. [chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/normas\\_y\\_procedimientos/organizacion/Manual\\_espec%C3%ADfico\\_\\_administrar\\_Modalidad\\_Teletrabajo\\_UNED.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/normas_y_procedimientos/organizacion/Manual_espec%C3%ADfico__administrar_Modalidad_Teletrabajo_UNED.pdf)
- Vásquez, F. (2016). *Las relaciones humanas de calidad y la inteligencia emocional como catalizador*.
- Vindas, R. (2015). *Informe de Gestión 2008-2015 de Recursos Humanos*. <https://www.uned.ac.cr/ejecutiva/images/rechum/Informe%20final%20de%20Gesti%C3%B3n%20Rosa%20Vindas%20periodo%202008-2015%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>
- Zamora, C. y Sánchez, M. (2010). Telepos. *Posgrado y Teletrabajo*.

### **Leyes y decretos**

- Decreto N.º 34704-MP-MTSS de 2008 [Primera Vicepresidencia en ejercicio de la Presidencia de la República, ministro de la presidencia y ministro de trabajo y seguridad social]. Por el cual establecen la promoción del teletrabajo en las instituciones públicas. 22 de agosto del 2008.
- Directriz N.º 073 - S – MTSS de 2020 [presidente de la república, ministro de salud y ministra de trabajo y seguridad social]. Por la cual establecen las medidas de atención y coordinación interinstitucional ante la alerta sanitaria por coronavirus (COVID-19). 10 de marzo del 2020.
- Ley 9738 de 2019. Por la cual se regula el teletrabajo. 30 de setiembre del 2019. La Gaceta. No. 184.



**Oficios del Consejo de Rectoría (CONRE)**

CR.2008.260  
CR.2008.604  
CR.2011.951  
CR.2012.441  
CR.2012.641  
CR.2015.152

**Oficios del Consejo Universitario (CU) de la UNED**

CU.2005.331  
CU.2015.045  
CU.2015.096

**Oficios de la Oficina de Recursos Humanos de la UNED (ORH)**

ORH-RS-18-788

**Oficios de la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT) de la Vicerrectoría de Planificación (VP) de la UNED**

VP-CIT-2012-004  
VP-CIT-2013-013  
VP-CIT-2014-045  
VP-CIT-2015-007  
VP-CIT-2015-013  
VP-CIT-2018-003

**Oficios del Programa de Teletrabajo (PT) de la Vicerrectoría de Planificación (VP) de la UNED**

VP.PT-2012-008  
VP.PT-2013-006  
VP.PT-2015-007

**Oficios de la Oficina Jurídica (OJ) de la UNED**

OJ.2016-150



## Créditos de figuras

- Figura agradecimientos, p. iv. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022. Comisión Institucional de Teletrabajo a setiembre 2022, [fotografía].
- Figura ventana de capítulo 1, p. 1. Adaptado de Shutterstock por Luis Fernando Quirós Abarca, 2022. Gestión remota de manos humanas de la ilustración plana del vector de trabajo en equipo de negocios. Pantalla táctil de brazos de tableta distante trabajando en proyecto con equipo aislado en blanco. Conexión con tecnología digital [imagen vectorial]. Recuperado de <https://www.shutterstock.com/es/catalog/collections/2938155012531946598-f066e3869903054d8963aa25c4badd5cab62bde456f80569dbc5a226666fc82>
- Figura ventana de capítulo 1, p. 2, p. 27 y p. 52. Adaptado de Shutterstock por Luis Fernando Quirós Abarca, 2022. Concepto de computación en nube con portátil, independiente que trabaja en línea, ilustración vectorial plana de trabajo remoto [imagen vectorial]. Recuperado de <https://www.shutterstock.com/es/catalog/collections/2938155012531946598-f066e3869903054d8963aa25c4badd5cab62bde456f80569dbc5a226666fc82>
- Figura organizador previo capítulo 1, p. 3. Redibujado por Luis Fernando Quirós Abarca, 2022. Teletrabajo [esquema].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 21. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022. Retrato de Lidieth Parra Carrillo, [fotografía].
- Figura ventana de capítulo 2, p. 26. Adaptado de Shutterstock por Luis Fernando Quirós Abarca, 2022. Ilustración de la educación del personal, taller de oficina, reunión. Ilustración vectorial en un estilo plano, [imagen vectorial]. Recuperado de <https://www.shutterstock.com/es/catalog/collections/2938155012531946598-f066e3869903054d8963aa25c4badd5cab62bde456f80569dbc5a226666fc82>
- Figura organizador previo capítulo 2, p. 28. Redibujado por Luis Fernando Quirós Abarca, 2022. Teletrabajo, [esquema].
- Figura 2.1, p. 35. Programa de Teletrabajo, 2015. Muestras de “Guía de teletrabajo para jefes” y “Guía de teletrabajo para teletrabajadores”, [capturas de pantalla].

- Figura 2.2, p. 35. Universidad Estatal a Distancia, 2022. Imagen del sitio web actual del Programa de Teletrabajo de la UNED, [captura de pantalla]. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo>
- Figura 2.3, p. 37. Redibujado por Luis Fernando Quirós Abarca a partir de la plantilla para el plan de trabajo del Programa de Teletrabajo, 2014. Visión de la cuarta cejilla sobre resultados de la evaluación de seguimiento y evaluación final de un plan de trabajo, [gráfico].
- Figura 2.4, p. 38. Plantilla para el plan de trabajo del Programa de Teletrabajo, 2014. Plan de trabajo elaborado con el Excel, diseñado por el informático Vinicio Row, colaborador del Programa de Comunicación y Tecnología de la Dirección de Extensión, [captura de pantalla].
- Figura 2.5, p. 39. Universidad Estatal a Distancia, 2022. Menú específico para las personas teletrabajadoras del entorno de funcionarios en el sitio web de la UNED, [captura de pantalla]. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr>
- Figura 2.6, p. 41. Programa de Teletrabajo, 2014. Celebración del Día Internacional del Teletrabajo en la UNED (2014). Adriana Oviedo Vega, coordinadora del Programa de Teletrabajo, le plantea una consulta al señor Jack Nilles, gurú del teletrabajo, [fotografía].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 47. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022. Retrato de Gabriela Guevara Agüero, [fotografía].
- Figura ventana de capítulo 3, p. 51. Adaptado de Shutterstock por Luis Fernando Quirós Abarca, 2022. Hombre adulto joven trabajando en la ilustración conceptual del vector doméstico. Carácter independiente trabajando desde casa con un ordenador portátil sentado en un acogedor sillón con una taza de té o café caliente. Hogar. Trabajo remoto, [imagen vectorial]. Recuperado de <https://www.shutterstock.com/es/catalog/collections/2938155012531946598-f066e3869903054d8963aa25c4badd5cab62bde456f80569dbc5a226666fc82>
- Figura organizador previo capítulo 3, p. 53. Redibujado por Luis Fernando Quirós Abarca, 2022. Teletrabajo, [esquema].
- Figura 3.1, p. 66. Programa de Teletrabajo, 2015. Primer encuentro con el primer grupo de teletrabajadores oficiales de la UNED, [fotografías].
- Figura 3.2, p. 68. Redibujado por Luis Fernando Quirós Abarca a partir Presentación de los resultados del estudio de percepción entre personas teletrabajadoras, 2017, [gráfico].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 71. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022. Retrato de Juan Carlos Castro Cubero, [fotografía].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 77. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022. Retrato de Karen Padilla Romero, [fotografía].

- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 81. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022.  
Retrato de Carolina Tencio Blanco, [fotografía].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 87. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022.  
Retrato de María Marta Durán Rodríguez, [fotografía].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 91. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022.  
Retrato de Erick Siles Valverde, [fotografía].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 96. Tomada por Diego Rodolfo Hernández Badilla, 2022.  
Retrato de Francisco Durán Montoya, [fotografía].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 100. Tomada por Luis Diego Araya Garita 2022.  
Retrato de Rosario Quirós Brenes, [fotografía].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 104. Tomada por Gabriela Jiménez Morgan, 2022.  
Retrato de Daniel Villalobos Gamboa, [fotografía].
- Figura 3.3, p. 107. Redibujado por Luis Fernando Quirós Abarca, 2022, basado en “Pandemia le da un respiro a la GAM” de Laura Ortiz Cubero, 17 de abril de 2020, [gráfico]. Recuperado de <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/abril-2020/2897-pandemia-le-da-un-respiro-a-la-gam>
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 109. Tomada por Sandra Lucía Ortiz Montoya, 2022.  
Retrato de Wendy Garita Azofeifa, [fotografía].
- Figura La voz de la persona teletrabajadora, p. 115. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022.  
Retrato de Natalia Lizano Carvajal, [fotografía].
- Figura 3.4, p. 124. Fundación de la Universidad Estatal a Distancia (FUNDEPREDI), 2019. Diseños de las portadas de los materiales didácticos que se ofrecen en los cursos por medio de la FUNDEPREDI, [captura de pantalla].
- Figura 3.5, p. 126. Programa de Teletrabajo, 2019. Mención honorífica para el Programa de Teletrabajo en el Premio “Reconocimiento de Prácticas Promisorias en la Gestión Pública” organizado y otorgado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIIDEPLAN), [fotografía].
- Figura 3.5, p. 126. Programa de Teletrabajo, 2019. Reconocimiento de Prácticas Promisorias en la Gestión Pública, [fotografía].
- Figura Sobre la autora, p. 136. Tomada por Marco Sánchez Mora, 2022.  
Retrato de Adriana Oviedo Vega, [fotografía].



### Sobre la autora

Adriana Oviedo Vega es periodista y máster en Propiedad Intelectual; cuenta con una Especialidad en Liderazgo Transformacional y un Diplomado en Transformación Digital. Labora en la UNED desde 1999 y ha sido coordinadora del Programa de Teletrabajo de la UNED desde 2012 hasta 2022. Ha participado como conferencista en diversos congresos y seminarios sobre la modalidad de teletrabajo y es autora de varios artículos sobre este tema. Además, coordina el equipo líder de Transformación Digital de la UNED.

En Teletrabajo en la UNED: implementación y experiencia de 15 años, Adriana Oviedo Vega, coordinadora del Programa de Teletrabajo en la UNED durante 10 años, registra la experiencia de la implementación de esta modalidad en la universidad; desde el plan piloto surgido en el 2008 hasta la puesta en marcha, incluida la normativa y diversas acciones que se desarrollaron desde la Universidad Estatal a Distancia en materia de teletrabajo.

Se destaca una sección incluida en cada capítulo del libro: "La voz de la persona teletrabajadora", en la cual se plasman, de primera mano, los testimonios de personas que han sido impactadas positivamente por el teletrabajo,

dejando constancia del componente humano de esta implementación.

Debido a los detalles provistos por la autora y diversos enlaces a documentos que respaldan la implementación, este material es de suma valía para quienes deseen conocer más sobre esta modalidad laboral y, especialmente, para las organizaciones que desean ponerla en marcha.

La UNED se ha convertido en un referente en el país e internacionalmente por la manera como implementó esta modalidad de teletrabajo y por ello, la sistematización de la experiencia en este libro resulta una oportunidad para la transferencia de conocimiento.



**UNED**  
UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA



**PROMADE**  
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO ESCRITO



9 789930 978900