



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO**

**IMPLICANCIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL
TELETRABAJO EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS OEFA-
OSIPTEL, 2018-2019**

PRESENTADO POR

**EVELIN ROSARIO CAMACHO LAGOMARCINO
LUIS MIGUEL TORRES CASTILLO**

ASESOR

JORGE GOMEZ REATEGUI

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

LINEA DE INVESTIGACION

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA – PERÚ

2021



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

**IMPLICANCIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LOS
ORGANISMOS PÚBLICOS OEFA-OSIPTEL, 2018-2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

EVELIN ROSARIO CAMACHO LAGOMARCINO

LUIS MIGUEL TORRES CASTILLO

ASESOR: DR. JORGE GOMEZ REATEGUI

LINEA DE INVESTIGACION:

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA - PERU

2021

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos a nuestros padres, quienes siempre nos han dado su apoyo incondicional para salir adelante y lograr nuestros sueños. Asimismo, a nuestras familias y todos aquellos que de una u otra manera nos apoyaron con la investigación y concluir con éxito este proyecto.

Evelin Rosario Camacho Lagomarcino

Luis Miguel Torres Castillo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por todas las oportunidades que nos brinda, a nuestras familias por el aliento diario y ánimos, a nuestros docentes por habernos enseñado a valorar más nuestro querido Perú a través de los cursos impartidos cuya finalidad es lograr el valor público en beneficio de los ciudadanos, a las autoridades de las instituciones públicas que nos permitieron analizar su información y proponer acciones innovadoras con el teletrabajo y a nuestros colegas y amigos que participaron en esta investigación.

Evelin Rosario Camacho Lagomarcino

Luis Miguel Torres Castillo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
Descripción de la situación problemática	1
Formulación del problema	3
Objetivos de la investigación	4
Justificación de la investigación	5
Importancia de la investigación	5
Viabilidad de la investigación	7
Limitaciones del estudio	7
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	9
1.1 Bases teóricas	9
1.2 Antecedentes de la investigación	10
1.3 Definición de términos básicos	21
CAPITULO II: VARIABLES Y DEFINICIONES	23
2.1 Operacionalización de las variables	24
2.1.1 Teletrabajo	24
2.1.2 Beneficios para la entidad pública y trabajador	25
CAPITULO III: METODOLOGIA	28
3.1 Diseño metodológico	28
3.2 Diseño muestral	28
3.2.1 Población	28
3.2.2 Muestra	29
3.2.3 Descripción de la Muestra en el caso de OEFA	29
3.2.4 Descripción de la muestra en el caso de OSIPTEL	30

3.3 Obtención de datos	31
3.4 Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información	31
3.5 Aspectos éticos	32
CAPITULO IV: PROPUESTA DE VALOR y RESULTADOS	33
4.1 Implementación del Teletrabajo en la OEFA	36
4.1.1 ¿Qué es la OEFA?	36
4.1.2 Modalidad de Teletrabajo utilizada	37
4.1.3 Problemática presentada – conciliación	38
4.1.4 Plan piloto del teletrabajo	38
4.1.4.1 Implementación	38
4.1.4.2 Ejecución de la metodología de teletrabajo	44
4.1.4.3 Monitoreo de actividades del teletrabajo	47
4.2 Implementación del Teletrabajo en OSIPTEL	49
4.2.1 ¿Qué es el OSIPTEL?	50
4.2.2 Política institucional de OSIPTEL	51
4.2.3 Modelo de teletrabajo implementado	52
4.2.4 Dimensión del problema	52
4.2.5 Factores que limitan resolver el problema de la carga resolutive.	53
4.2.6 Medidas adoptadas	54
4.2.7 Capacitación y Asignación de Metas	55
4.2.8 Contrato de Trabajo, Asignación de Remuneración y Bono	56
4.2.9 Mecanismo de seguimiento, supervisión y coordinación	57
4.3 RESULTADOS	59
4.3.1 Análisis cualitativo	59
4.3.1.1 Compromiso institucional	59
4.3.1.2 Evaluación de los factores jurídicos, tecnológicos y organizativos	61
4.3.1.3 Incorporación del teletrabajo en el Planeamiento institucional	62
4.3.1.4 Implementación del teletrabajo	63
4.3.2.1 Número de encuestados	65
4.3.2.2 Satisfacción por participar del proyecto de teletrabajo	65
4.3.2.3 Percepción de la influencia del teletrabajo en la vida familiar y su relación con los colaboradores	66

4.3.2.4 Percepción del apoyo informático, acceso a internet y seguridad de la información	67
4.3.2.5 Incremento de la productividad y calidad del trabajo realizado.	68
4.3.2.6 Incremento de la carga y horas de trabajo.	69
4.3.2.7 Impacto económico por la modalidad de teletrabajo en OSIPTEL y para los teletrabajadores.	69
4.3.2.8 Comentarios de los entrevistados	71
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
FUENTES DE INFORMACION	80
ANEXO 1: Funciones de la OEFA	82
ANEXO 2: Cartilla de Evaluación de Puestos	85
ANEXO 3: Cuestionario de entrevistas	87
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	91
ANEXO 5: BASE DE DATOS	92
ANEXO 6: Evaluación de teletrabajadores	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables que miden los beneficios para el Trabajador	26
Tabla 2: Variables que miden los beneficios para la entidad pública	27
Tabla 3: Número de participantes en el trabajo piloto	29
Tabla 4: Postulantes por etapa del proceso de selección	30
Tabla 5: Asignación de Teletrabajadores por tipo de expedientes	30
Tabla 6: Visión, Lineamientos de política institucional y objetivos estratégicos de OEFA	36
Tabla 7: Misión y Funciones del OSIPTEL	50
Tabla 8: Declaración de Política Institucional del OSIPTEL	51
Tabla 9: Asignación de expedientes por Teletrabajador	56
Tabla 10: Análisis del compromiso institucional	60
Tabla 11: Análisis de factores jurídica, tecnológico, organizacional	61
Tabla 12: Incorporación en la planificación institucional	63
Tabla 13: Aliciente para el teletrabajo	64
Tabla 14: Beneficios del teletrabajo	64
Tabla 15: Número de encuestados	65
Tabla 16: Nivel de satisfacción y de supervisión	66
Tabla 17: Influencia del teletrabajo en la vida familiar y el trabajo	66
Tabla 18: Percepción del apoyo informático, internet y seguridad de la información	67
Tabla 19: Incremento de productividad	69
Tabla 20: Mayor tiempo de trabajo	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: “Etapas de la metodología para la evaluación de los/as teletrabajadores/as”	41
Figura 2: “Desarrollo del acompañamiento”	43
Figura 3: “Pasos para la identificación de puestos teletrabajables”	44
Figura 4: Ahorro para el teletrabajador	70
Figura 5: Ahorro para OSIPTEL en gastos de servicios públicos	71

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue mostrar que es posible llegar a un esquema de ganar – ganar entre una entidad del Estado y sus teletrabajadores, mostrando de una parte que las entidades públicas pueden incrementar su capacidad productiva y brindar mejores servicios al ciudadano y a la vez reducir los gastos por servicios básicos y compra de equipos, así también, la modalidad de teletrabajo permite brindar incentivos a los teletrabajadores como un incremento económico, con bonos de productividad, otro aspecto analizado del estudio fue constatar que se puede lograr un equilibrio entre la vida laboral y familiar. La investigación no experimental, de corte transversal, de diseño descriptivo correlacional, tuvo una muestra 71 personas, obteniéndose como resultados que el 71% de los entrevistados quedo satisfecho de la experiencia, el 41% considera que se incrementó el tiempo para destinarlo a la vida familiar, el 71% considera que tuvo un buen servicio de soporte informático, el 76% considera que se mantiene la seguridad de la información, el 94% considera que se han incrementado las metas y por eso el 53% manifiesta que trabaja más de 8 horas días, se ha podido cuantificar que en promedio el teletrabajador ahorra 5,980 soles anuales por concepto de movilidad y alimentación, así también la entidad pública manifestó alcanzar un ahorro de más de un millón de soles en un año.

Palabras claves: teletrabajo, familia, productividad, gobierno.

ABSTRACT

The objective of the research was to show that it is possible to reach a win-win scheme between a State entity and its teleworkers, showing, on the one hand, that public entities can increase their productive capacity and provide better services to the citizen and at the same time reduce expenses for basic services and the purchase of equipment, as well as the teleworking modality allows to provide incentives to teleworkers such as an economic increase, with productivity bonuses, another aspect analyzed in the study was to verify that a work-life balance can be achieved and family. The non-experimental, cross-sectional research, with a descriptive correlational design, had a sample of 71 people, obtaining as results that 71% of the interviewees were satisfied with the experience, 41% considered that the time to dedicate it to life was increased family, 71% consider that they had a good computer support service, 76% consider that information security is maintained, 94% consider that the goals have been increased and therefore 53% state that they work more than 8 hours days, it has been possible to quantify that on average teleworkers save 5,980 soles per year for mobility and food, as well as the public entity said it achieved savings of more than one million soles in one year.

Keywords: telework, family, productivity, government

INTRODUCCIÓN

Descripción de la situación problemática

Según la Constitución Política del Perú "El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona". Al ser un medio de realización del ser humano y base de su bienestar, muchas veces para conservar el empleo, para lograr ascender dentro de la estructura de cargos o para ser objeto de renovación del contrato administrativo de servicios, muchos trabajadores en el Perú y en particular en los trabajadores del Estado se observa:

- a) largas jornadas de trabajo,
- b) falta de una cultura de trabajo por resultados,
- c) aún se premia la permanencia del trabajador en el entendido que a mayor dedicación en horas de trabajo mayor es el compromiso del trabajador para con su institución.

Si a ello le agregamos el tiempo en exceso ocasionado por el alto tráfico vehicular en la capital del Perú, que nos demanda desplazarnos desde nuestros domicilios hasta el centro laboral y viceversa, tenemos que una parte afectada es sin duda nuestra vida personal y familiar.

Asimismo, la tecnología de las telecomunicaciones viene posibilitando que el trabajador se encuentre conectado con "la oficina" o con "el trabajo" casi las 24 horas del día, afectándose las horas de descanso y en muchos casos inclusive se afecta el descanso vacacional. Ahora a través de las Laptop, Tablet o Smartphone se puede

tener acceso a los correos electrónicos y/o a los sistemas informáticos de las entidades, ello ocasiona:

- a) falta de descanso,
- b) stress laboral,
- c) desatención a las actividades familiares, entre otros.

Así como el trabajo es importante y es un elemento esencial para el desarrollo de cualquier sociedad, la familia también es importante, es en este seno familiar en el que se fomentan los principios, valores (tan venido a menos actualmente) y normas de vida para una mejor convivencia en sociedad.

Para favorecer el equilibrio entre la vida laboral y familiar de los trabajadores, puede recurrir a la flexibilidad de horarios, permitiendo a los trabajadores que organicen su trabajo en base a la productividad o a la consecución de resultados y no tanto enfocándose a las horas que se trabajen dentro de la organización; sin embargo las instituciones del Estado muy poco han avanzado en materia de flexibilidad laboral, a lo mucho existen horarios escalonados, pero aún se obliga a marcar la asistencia en un reloj o sistema controlador, por temor a los órganos de control no se atreven a cambiar las normas internas que regulan la asistencia y puntualidad.

Lo que si resulta viable desde el punto de vista legal ya que existe una ley y su reglamento y medidas especiales para las entidades del sector público es ofrecer a los trabajadores la opción de teletrabajo, proporcionando desde la entidad la tecnología necesaria para que puedan realizar su trabajo independientemente de la

ubicación. Las tecnologías de telecomunicaciones permiten trabajar en diferentes dispositivos y compartir la información con los diferentes miembros de un equipo.

El Teletrabajo ayuda a reducir el ausentismo y la rotación de personal, asimismo, puede posibilitar que los trabajadores se sientan más felices, menos estresados y a su vez más productivos, logrando que las entidades cumplan con sus metas y objetivos.

El Teletrabajo permitiría que las entidades con recursos limitados puedan afrontar adecuadamente la carga laboral expresada en número de expedientes por resolver en los tribunales administrativos sin incurrir en costos de alquiler de oficinas, computadoras y demás gastos propios de implementar un puesto laboral.

Formulación del problema

- a. ¿De qué manera la implementación del teletrabajo en el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – ¿OSIPTEL y en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA incide en la generación de beneficios, la capacidad productiva y el equilibrio entre la vida laboral y familiar de sus trabajadores?

- b. ¿Cómo el Teletrabajo implementado en el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – ¿OSIPTEL, generó un beneficio económico para los teletrabajadores y para la entidad?

- c. ¿De qué manera el Teletrabajo ayudó al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA en el equilibrio entre la vida laboral y familiar de sus trabajadores?

- d. ¿De qué forma, la implementación del Teletrabajo en el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL, ¿permitió atender el incremento del número de reclamos elevados al Tribunal?

Objetivos de la investigación

El logro del equilibrio entre la vida laboral y familiar no debe ser anhelo solo de los trabajadores de las grandes empresas privadas que se encuentran en el ranking de los mejores lugares para trabajar en el Perú, por ello la presente investigación tiene como objetivo general.

Objetivo General.

Determinar de qué manera la implementación del teletrabajo en el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL y en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA incide en la generación de beneficios, la capacidad productiva y el equilibrio entre la vida laboral y familiar de sus trabajadores.

Objetivos Específicos.

OE1: Establecer de qué manera el esquema de ganar-ganar entre una entidad del Estado y sus teletrabajadores, permite el incremento de productividad y el ahorro en gastos administrativos.

OE2: Analizar el beneficio para los teletrabajadores se materializa con mejores ingresos económicos y ahorro en tiempo, gastos de movilidad y alimentación.

OE3: Conocer de qué forma se mejora el equilibrio entre la vida laboral y familiar de los teletrabajadores.

Justificación de la investigación

Importancia de la investigación

La presente investigación tiene especial relevancia en identificar que el equilibrio entre la vida laboral y familiar no es un proceso fácil ni rápido, es un esfuerzo continuado que implica también un cambio de cultura y de mentalidad de los jefes quienes han estado acostumbrado a la presencia física del trabajador.

Greenhaus, Collins & Shaw (2003) mencionaron que existen tres componentes que ayudan a conciliar la vida laboral y personal. “El primero es el tiempo, el segundo es

la cantidad de tiempo que se ocupa para cada ámbito y el tercero es la satisfacción que se siente con este balance”.

Con el teletrabajo el trabajar por resultados resulta siendo fundamental, los mecanismos de seguimiento y de supervisión deben cambiar para adaptarse al nuevo modelo en el que se usa principalmente las tecnologías de telecomunicaciones.

La presente investigación proporcionará, métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados por otras entidades del Estado que quieran implementar el Teletrabajo como uno de los mecanismos para lograr el ansiado equilibrio entre la vida laboral y familiar de sus trabajadores.

Asimismo, detallará la experiencia del OSIPTEL en la implementación del Teletrabajo de forma completa desde el inicio de su relación laboral; es decir, el Teletrabajador presta servicios fuera del centro de trabajo, pudiendo acudir ocasionalmente a las instalaciones del empleador para las coordinaciones que sean necesarias.

De igual forma, describirá la experiencia de la implementación de la modalidad de Teletrabajo en el OEFA bajo las dos formas mixta y completa, así como las actividades del proceso de incorporación y buenas prácticas recogidas a partir de ello.

Consideramos que estas experiencias serán de enorme beneficio para las demás entidades del Estado, constituyéndose en las mejores prácticas, se mostrarán

también los errores en que se incurrieron para evitar que otras entidades incurran en lo mismo y en general se detallarán las lecciones aprendidas de estas experiencias.

Viabilidad de la investigación

El presente trabajo de investigación fue viable ya que se contó con información de primera mano, los autores de la investigación han experimentado directamente estos procesos cuando laboraban en las entidades públicas que son foco de la presente investigación.

Asimismo, se tuvo las facilidades del OEFA y del OSIPTEL para acceder a la información y documentación de la implementación del teletrabajo en estas dos organizaciones. Se ha contado con el recurso humano y las facilidades logísticas y académicas para llevar a cabo la investigación.

Limitaciones del estudio

No hay mayores limitaciones para llevar a cabo la investigación; aunque cabe precisar que la investigación se circunscribe a las experiencias en la implementación del Teletrabajo en la OEFA y en el OSIPTEL.

A continuación, se describe la estructura de la presente investigación:

En el Capítulo I: Marco teórico, se presentan los antecedentes, bases teóricas, y definición de términos básicos relacionados con las variables estudiadas.

En el Capítulo II: Preguntas y operacionalización de variables, se presentan las preguntas de la investigación, y se definen las variables, sus dimensiones, e indicadores.

En el Capítulo III: Metodología de la investigación, se presentan los diferentes enfoques utilizados en el estudio, así como las técnicas de recolección de datos, y estadísticas para el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV: Resultados y propuesta de valor, donde se pueden apreciar los resultados obtenidos con el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo V: Discusión, presentando las similitudes y diferencias de los resultados obtenidos con los resultados de los autores presentados en los antecedentes.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, en concordancia con los problemas, y objetivos de la investigación.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Bases teóricas

Conceptos de Teletrabajo

Con el desarrollo del concepto “Sociedad de la Información”, propuesto por físico Jack Nilles, quien fue el pionero en definir el concepto de teletrabajo, se comienza a proponer el trabajo a distancia y proponer que los trabajadores no se desplacen a los centros laborales, ideas radicales que en los últimos años han tomado fuerza y con el desarrollo de la tecnología de la información se vuelven viables en todo tipo de empresas.

La idea primigenia con la que nace el concepto de teletrabajo es “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo” (Boiarov y Poliszuk, 2015, p. 89)., dicha idea comenzó a tomar fuerza con el desarrollo de las TIC’s, y la evolución de la Internet.

El sociólogo Fresno, director gerente de la Fundación Luis Vives, explica que, a nivel individual, el empleo actúa como elemento de integración social, permite la mejora de los estándares de vida y las cuotas de bienestar personal y social. En definitiva, posibilita a las personas llevar una vida más digna. Lógicamente, estamos hablando siempre de los empleos que cumplen los mínimos estándares de calidad. Como lo indica el experto, todo trabajo debe tener unos estándares mínimos de calidad que, de no cumplirse, terminarán atentando contra la salud y convivencia familiar del trabajador.

1.2 Antecedentes de la investigación

En los últimos años, la problemática de la calidad de vida en los lugares de trabajo exige una mayor reflexión sobre las políticas y prácticas desarrolladas dentro de las empresas, aquí se pone de manifiesto la relevancia de una estrategia orientada a la gestión eficaz entre la vida laboral y privada es reconocida por numerosos autores Forsyth & Polzer-Dedruyne (2017), pág. 121.

El teletrabajo, como una forma flexible de organización laboral, ha tenido un gran avance en los últimos años, siendo una modalidad laboral subordinada, sin la presencia física del trabajador, que se caracteriza por emplear las TICs, presentándose como una alternativa de inclusión laboral, sobre todo para los trabajadores que sufren de alguna discapacidad, adultos mayores, mujeres gestantes, así como para las poblaciones vulnerables y a los jóvenes.

Para la Organización Internacional de Trabajo – OIT, es una forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del Centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación (2016, p. 28).

Por lo que, se debe aprovechar el avance de las TICs, para fomentar alternativas laborales como el teletrabajo, teniendo en cuenta que debe haber voluntad política y de gestión en las entidades u organizaciones, para considerar en sus planes estratégicos la implementación del teletrabajo, sin descuidar el cumplimiento de las políticas en seguridad y salud en el trabajo, e inspección del trabajo. Es así, como el

teletrabajo viene aplicándose en diversos países, tales como Colombia, Chile, EEUU, España, Costa Rica y Argentina, debido a las bondades que ofrece tanto para los empleados, como para las organizaciones (Valencia, 2017, p. 204)

En otro contexto, la elección del teletrabajo dependerá de diversos factores, como el tipo y duración de trabajo, la cantidad de trabajadores, y del equipamiento necesario. Todo ello como parte de la visión y formas de gestión que debe tener el empleador que desee implementar el teletrabajo en su organización (Saco, 2006, p.349). Asimismo, el teletrabajo requiere contar con trabajadores que sean responsables, autónomo, capaz de auto motivarse, con madurez laboral, habilidades de comunicación y manejo tecnológico (Martínez, 2016, p.151).

De esta forma el trabajo y la familia son dos esferas fundamentales en el desarrollo del ser humano, caracterizadas por ser interdependientes y complementarias entre sí. La influencia de cada una de ellas no se puede estudiar de forma aislada ya que ambos influyen sobre el otro (Debeljuh y Jáuregui, 2016).

Se pone de manifiesto, las políticas organizacionales son fundamentales para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia. Las empresas que han aplicado estas estrategias dentro de la organización han generado un incremento en los niveles de bienestar y satisfacción de los trabajadores. Algunas de las medidas implementadas son:

- Flexibilidad de horarios.
- Servicio de asistencia en labores domésticas.

- Permisos laborales.
- Beneficios organizacionales.

En cuanto al equilibrio personal, se sugiere tomar los siguientes consejos para procurar bienestar y calidad de vida:

- Organizar el tiempo en función de prioridades.
- Establecer horarios para cada actividad y respetarlos para así no restar horas a tus diversos roles (trabajador, padre, madre, amigo, hijo).
- Programar los tiempos de descanso en las actividades diarias para oxigenar tu mente y tu cuerpo de la rutina diaria. En este momento puedes dedicar todas tus energías a realizar tus hobbies favoritos.
- Fijarse metas reales en función de resultados.

Teletrabajo en el Perú

La norma vigente para la modalidad de teletrabajo es la “Ley N° 30036 que Regula el Teletrabajo”, publicado en el diario El Peruano el 15 de mayo del 2013, define el teletrabajo como:

- Teletrabajo es desempeñar labores sin presencia física del trabajador en el centro laboral.
- Teletrabajador es la persona que mantiene vínculo laboral con la empresa sin asistir al centro de trabajo.
- Los medios para contactar al teletrabajador son a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos.

- Dichos medios también son utilizados para ejercer control y la supervisión de las labores.

Forma de clasificar el teletrabajo:

- Teletrabajo en domicilio, se denomina así, cuando el trabajador realiza el trabajo en su domicilio y remite el trabajo realizado por un medio electrónico.
- Vínculo jurídico, cuando el trabajador mediante contrato asiste a diferentes centros e interactúa con la oficina central a través de un medio electrónico, puede denominarse telecentros.
- Cuando la ubicación del teletrabajador no importa y solo se requiere contar con medio electrónico o de comunicaciones para contactarlo.

Teletrabajo en Colombia

En Colombia el teletrabajo se rige por la Ley 1221 del 2008 y se define como “organización laboral remunerada que cuenta con el soporte de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerir la presencia física del trabajador” (Artículo 2, Ley 1221 de 2008), las entidades competentes en Colombia son: el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y el Ministerio de Trabajo (Mintrabajo), fuente MinTIC (2021) Portal Institucional del Ministerio de Tecnología de Información, <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>.

Las modalidades de teletrabajo que permite la Ley 1221 son:

a) Autónomos: el trabajador utiliza su propio domicilio o lugar escogido para desarrollar la actividad profesional.

b) Móviles: trabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y sólo utilizan dispositivos móviles para mantener contacto con la empresa.

c) suplementario: trabajadores que laboran dos o tres días desde casa y el resto en la empresa o entidad pública.

Para impulsar el desarrollo del teletrabajo en colombiano se ha implementado el modelo denominado “Pacto por el Teletrabajo”, el cual es firmado por el MinTIC, Mintrabajo y la entidad interesada en implementar el teletrabajo, dicho pacto, permite a la entidad recibir cursos de capacitación y asesoría gratuita para implementar el teletrabajo.

En el caso colombiano desde el 2012 se realiza el estudio de medición de percepción y penetración del teletrabajo, fuente, MinTIC (2021), Quinto estudio de percepción y penetración en empresas colombianas <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-179224.html>, siendo los principales resultados del último estudio del 2020 los siguientes:

- El crecimiento del teletrabajo adoptada por las empresas colombianas, en el año 2012 fue de 31 mil empresas, y en el 2018 llegó a 122 mil empresas, mostrando un crecimiento de 293%, con la llegada de la pandemia covid-19

- en el año 2020, el número de empresa en teletrabajo creció a 209 mil, casi duplicando el número de empresas del 2018.
- En las empresas colombianas las áreas de administración y finanzas son las de mayor crecimiento en adopción del teletrabajo, en año 2012 del total de teletrabajadores el 22% correspondía a las áreas de administración y finanzas, y el año 2018 el porcentaje creció al 44%.
 - Al año 2020 las empresas adoptaron la modalidad de teletrabajo autónomo en un 75%, suplementario en 17% y móvil el 8%.
 - Las razones por que las empresas adoptaron la modalidad de trabajo fueron, 23% por que mejora la calidad de vida de los trabajadores, 14%, es una alternativa para mejorar la movilidad (reduce el tránsito), 7% ahorra costos de operación de la empresa, 5% por que se alinea a procesos de transformación digital.

Con la finalidad de presentar un enfoque más amplio del teletrabajo, a continuación, se presentará un resumen de cinco (5) tesis que analizan los diferentes ángulos del teletrabajo, la primera describe una experiencia internacional y las cuatro restantes describen experiencias nacionales.

Internacional

Estudio “Condiciones de teletrabajadores en la relación Trabajo – Familia, en la ciudad de Chihuahua – México, el estudio tuvo como objetivo determinar si las condiciones específicas de la forma como se teletrabaja en Chihuahua influyen en la relación de trabajo-familia”, estudio elaborado por Ana Ordóñez, Carmen Flores y

Irma Chávez ALAFEC (2017). La metodología de la investigación fue realizar entrevistas a profundidad a 247 teletrabajadores de diferentes empresas en la ciudad de Chihuahua, Chih. México. En el desarrollo del estudio se analizó la relación del teletrabajador con las actividades asignadas y el conflicto que se pueden presentar con su familia, los resultados obtenidos describen las principales variables que estadísticamente generan una interferencia en la relación trabajo-familia:

- Número de personas que se encuentran en el hogar mientras se teletrabaja,
- Responsabilidad que tiene el teletrabajador en su hogar y trabajo,
- Flexibilidad que se le otorgue al teletrabajador para trabajar y
- Relación que tiene el teletrabajador con su supervisor directo.

Nacionales

a) Tesis “El Teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo” busca evidenciar el Derecho al Trabajo, se provea al teletrabajador equipamiento acorde a los avances tecnológicos, así también, que el teletrabajador este protegido para que cumpla eficientemente su función, la investigación fue descriptiva con estudio de caso, con una muestra de 50 colaboradores. La tesis fue elaborada por Fiorella Lissette Correa Prieto (2015) Universidad de Piura, Perú., a continuación, se describe las principales conclusiones:

- El Teletrabajo en la sociedad contemporánea, comienza a tomar auge con la globalización y el avance tecnológico, principalmente en comunicaciones y la Internet.

- El factor principal del Teletrabajo es que se puede cumplir una jornada laboral de trabajo a distancia, utilizando la tecnología de la información y un nuevo esquema de organización.
- Flexibilización de la dependencia jefe subordinado, el Teletrabajo es una confirmación que las relaciones laborales han cambiado, generando un nuevo concepto de “tele disponibilidad”.
- El Teletrabajo permite cambiar de forma innovadora la organización de las empresas, manteniendo los modelos de contrato, realizando ajustes en el ámbito civil como laboral.
- Mantener un entorno de trabajo óptimo para el teletrabajador es el principal reto del teletrabajo, esto debido a que, al estar fuera de la matriz de la empresa, el trabajador no accede a todos los beneficios o comodidades que la empresa brinda.

b) Tesina, “Estudio del sistema de Teletrabajo para empleados del área de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Perú SAC (tgestiona)”, el estudio analiza una manera innovadora de prestación de servicios que genere beneficios y optimice los recursos de la empresa y para los trabajadores mejore la vida familiar y laboral, la investigación fue descriptiva con estudio de caso, con una muestra de 130 colaboradores de t-gestiona. La tesina fue elaborada Katerine Basurto Torres (2017) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Las conclusiones y recomendaciones contenidas en el estudio son las siguientes:

- Se pudo constatar que el teletrabajo mejora la vida laboral y familiar.
 - Se recomienda alinear los objetivos del teletrabajo con las leyes vigentes como la de seguridad de la información.
 - De los casos analizados en el estudio, el poder definir el monto de compensación monetaria, es un trabajo pendiente.
 - Para el caso estudiado en la empresa tgestiona, el marco legal está acorde con la Ley N° 30036 y su reglamento D.S. N° 017-2015-TR
 - Un factor clave es identificar los puestos teletrabajables y que dichos puestos estén alineados con el giro del negocio de tal manera que se brinde un servicio de calidad acorde a lo que espera el cliente.
 - Los criterios para identificar colaboradores para el teletrabajo requieren alinear objetivos estratégicos de la compañía.
- c) Tesis “Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú, Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP)”, el estudio muestra las experiencias de estas empresas comparándolas con experiencias internacionales como la de Colombia, la Investigación fue descriptiva de estudio de caso, con una muestra de 14 colaboradores de la tres empresa donde se aplicó una entrevista. La tesis fue elaborada por: “Gonzales Deza, Ricardo; López Zumaeta, Milagros; Márquez Lo Pe Man, Carla; Núñez Garay, Diana (2017) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Entre las conclusiones a las que arriba el estudio tenemos:

- El estudio demuestra que el modelo de teletrabajo es muy productivo y eficiente.
 - Una ventaja del implementar el teletrabajo es que se pueden definir metas de trabajo, logrando esta manera incrementar la productividad de empresa.
 - Las barreras de acceso a la tecnología cada vez son menores, un factor es la tendencia a la baja del precio de la tecnología (computadoras, internet) lo que facilita que más personas se acomoden a trabajar con proyectos y/o trabajo totalmente digitalizado.
 - El teletrabajo permite la flexibilidad laboral, así como, una mejor relación entre la vida familiar y laboral.
 - Una ventaja significativa del teletrabajo es la flexible ya que los horarios y lugar de trabajo lo define el trabajador, lo que genera una sensación de bienestar y confort.
 - En muchas empresas el principal obstáculo que se presenta para implementar el teletrabajo es perder el control del trabajador y por ende la autoridad del jefe al subordinado, que se logra cuando el trabajo es presencial.
 - Un factor clave para implementar el teletrabajo es que las empresas cuenten con protocolos seguros para proteger la confidencialidad de la información.
- d) Tesis “El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. casos: BCP y BBVA”, el estudio se basa en la experiencia de implementar el teletrabajo en el sector financiero, la Investigación fue de tipo descriptivo con estudio de caso, con una muestra de 21 colaboradores dentro de

las entidades bancarias mencionadas a quienes se les aplicó una encuesta. La tesis fue elaborada por: Silva Tarrillo, Winie Ninive; Carrasco Malpartida, Josselyn Ruby; Vega Rubio, Julio German (2018) Pontificia Universidad Católica del Perú, las conclusiones son las siguientes:

- Implementar un proyecto de teletrabajo implica desarrollar una fase piloto la cual es neurálgica para la ampliación de la modalidad de teletrabajo.
- La cultura empresarial tradicional se basa en la jerarquía, de jefe a subordinado, en el caso del teletrabajo la jerarquía sigue presente pero con más flexibilidad, así también, hay que superar barreras operativas y de costos asociados.
- En empresas que brindan servicios como es el caso del sector financiero, no hay ningún obstáculo para elegir trabajadores de un área u otra que pasen a la modalidad de teletrabajo, solo va a depender de la decisión de la alta dirección y que la modalidad de teletrabajo este alineada con los objetivos de la empresa.
- El teletrabajo requiere de un período de adaptación y que la empresa provea de los medios tecnológicos y capacitación para que se puedan alcanzar beneficios esperados para la empresa.
- En la mayoría de las empresas, el control del personal se da con el cumplimiento de un horario de trabajo y la supervisión del jefe inmediato, este modelo cambia con el teletrabajo debido a que el trabajador no está presente, el contacto se realiza a través de herramientas tecnológicas por lo que las empresas deben adaptarse al nuevo paradigma.

- La vida en familia es un factor que más resalta en los teletrabajadores de ambos bancos.

1.3 Definición de términos básicos

Los principales términos utilizados en orden alfabético:

- a) **Compensación:** En la Ley de teletrabajo se ha considerado la compensación, cuando el teletrabajador aporta sus propios equipos para realizar el trabajo encomendado, este punto está referido el artículo 3 de la Ley y de conformidad con lo señalado en el artículo 10 de su reglamento.
- b) **Entidad pública:** Todas las empresas que estén previstas en el artículo de la Ley N° 27444, “Ley del Procedimiento Administrativo General”.
- c) **OEFA:** Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), adscrito al Ministerio del Ambiente cuya función es: “la fiscalización, la supervisión, el control y la sanción en materia ambiental que corresponde” (<https://www.oefa.gob.pe/somos-oefa>).
- d) **OSIPTEL:** Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), adscrito al Ministerio de la Presidencia, cuya función es: “supervisa y promover el desarrollo de las telecomunicaciones en el país” (<https://www.osiptel.gob.pe/>).

- e) **Puesto:** Esta regido por las funciones y responsabilidades de la posición que ocupa en el organigrama de la entidad pública, los requisitos para su adecuado ejercicio se establecen en la Ley del Servicio Civil (Ley 30057).
- f) **Servidor civil:** se denomina “servidores” a todos los trabajadores que laboran en las entidades públicas independientemente de su nivel de gobierno.
- g) **SERVIR:** Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- h) **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC):** es el conjunto de herramientas informáticas (software y hardware) utilizadas para el procesamiento de información y comunicación.
- i) **Teletrabajador:** Trabajador que realiza sus actividades fuera de ámbito del centro de trabajo o entidad pública (Ley del teletrabajo N° 30036)
- j) **Teletrabajo:** Prestación de servicio laboral, sin presencia física, utilizando las herramientas de las TIC, para mantener vínculo con la empresa o entidad pública.
- k) **Titular de la entidad:** Principal autoridad responsable de una entidad pública.
- l) **TRASU:** Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuarios (TRASU) de OSIPTEL

CAPITULO II: VARIABLES Y DEFINICIONES

En la presente investigación utilizaremos las variables empíricas, este tipo de variable son definidas por el investigador al momento de diseñar los instrumentos técnicos y que permitirá identificar la relación causa efecto al momento de analizar los datos recolectados.

Analizaremos la experiencia de la OEFA en la implementación del Teletrabajo, el plan piloto y los resultados obtenidos; así como la experiencia del OSIPTEL en la utilización de la modalidad de teletrabajo para atender un problema concreto de sobrecarga de expedientes elevados ante el Tribunal Administrativo, la formulación de metas e indicadores de desempeño y los resultados obtenidos.

Las variables analizadas muestran como la implementación del teletrabajo permite mayor control de los trabajadores con el cumplimiento de sus tareas debido a que no se supervisa el tiempo de permanencia en su puesto de trabajo sino a los resultados que entregan, lo que permite evaluar la productividad del trabajador, así también, medir la reducción de los costos fijos en infraestructura y servicios básicos, establecer nuevos esquemas de planificación y organización y como el teletrabajo influye positivamente en la relación familiar del teletrabajador.

Como ya se indicó, los investigadores han trabajado en las entidades públicas que son foco de la investigación y han participado en el proceso de implementación de los proyectos de teletrabajo, motivo por el cual el acceso de información y las

facilidades para realizar las encuestas fueron realizadas sin contratiempo. Respecto a las técnicas estadísticas utilizadas para el procesamiento de la información, se utilizó la herramienta estadística de Excel que están integradas en el Power Query, herramienta que ha facilidad consolidar las tablas estadísticas que se muestran en los resultados de la investigación y han permitido calcular los indicadores que fueron propuestos en la matriz de variables.

2.1 Operacionalización de las variables

2.1.1 Teletrabajo

Definición conceptual: “El teletrabajo se define como desempeñar labores sin presencia física del trabajador en el centro laboral, el Teletrabajador es la persona que mantiene vínculo laboral con la empresa sin asistir al centro de trabajo” (Ley N° 30036, 2013)

Definición Operacional: El trabajador que adopta la modalidad de teletrabajo es tener horarios flexibles, trabajo desde cualquier ubicación que el defina utilizando equipos informáticos con acceso internet, mayor presencia con su familia, el trabajo se realiza por resultados y coordina sus reuniones con sus jefes directos de manera virtual.

2.1.2 Beneficios para la entidad pública y trabajador

Definición conceptual: la **negociación** entre la entidad pública y el trabajador “**ganar-ganar**” que permite plantear todas las opciones creativas, que permita un beneficio mutuo sin hacer concesiones innecesarias para llegar al resultado deseado para ambas partes.

Definición operacional: Para la entidad pública es lograr mayor productividad del trabajador, reducción de costos en gastos administrativos e infraestructura, menor índice de rotación de personal, para el teletrabajador, ahorro de tiempos por desplazamiento entre el hogar y la oficina, ahorro de dinero derivado de la disminución de desplazamiento, ahorro y mejoras significativas en la alimentación y salud y reducción del estrés.

Tabla 1: Variables que miden los beneficios para el Trabajador

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Escala de medición
Beneficios para el trabajador que adopta la modalidad de teletrabajo	<p>“Ley N° 30036 que Regula el Teletrabajo” y se define como desempeñar labores sin presencia física del trabajador en el centro laboral, el Teletrabajador es la persona que mantiene vínculo laboral con la empresa sin asistir al centro de trabajo, Los medios para contactar al teletrabajador son a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos. Dichos medios también son utilizados para ejercer control y la supervisión de las labores.</p>	Conciliación de la vida familiar y laboral	Supervisar	% de la variación de responsabilidad familiar	<p>Escala ordinaria</p> <p>Insuficiente Suficiente Notable Sobresaliente</p>
		Reducción del estrés y mejora de la salud (el 80% de las enfermedades están asociadas al estrés)	Supervisar	% de la variación del nivel estrés del trabajador	
		Reducción de accidentes laborales, especialmente in itinere (accidente ocurrido al trabajador durante el desplazamiento desde su domicilio hasta su lugar de trabajo, y viceversa).	Supervisar	% de la variación de accidentes laborales	
		Ahorro de tiempo al reducir los desplazamientos diarios.	Supervisar	Número de horas ahorradas por día	
		Impulso del acceso a la formación en gestión online del trabajo: aprendizaje continuo.	Gestionar	% de la variación de capacitación	
		Incremento en la motivación y autorrealización y por tanto de la productividad.	Supervisar	% de satisfacción del trabajador	
		Fomento de la inserción laboral de personas residentes en el entorno rural.	planificar	% de trabajadores incorporados al trabajo remoto	

Tabla 2: Variables que miden los beneficios para la entidad pública

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Mejora de la gestión pública generando beneficios para la entidad y ciudadanos	Mediante la implementación del Ley del Teletrabajo N° 30036 y reglamento, se busca que las entidades públicas mejoren sus servicios, alcancen sus objetivos y metas y con los resultados alcanzados los ciudadanos obtengan mejores servicios	Reducción de costos productivos.	Gestión	Monto de ahorro por servicios (alquiler de oficina, equipos, servicios públicos)	Escala en soles
		Incremento de la Productividad del empleado, a través de un ambiente sin interrupciones constantes, un trabajo más relajado y una mejor gestión del tiempo.	Operativo	% de incremento en la resolución de expedientes	Escala ordinaria
		Mejora en el rendimiento y compromiso de las trabajadoras, gracias a la mejora en la motivación vinculada a la compensación intrínseca.	Gestión	Clima laboral en trabajo	Insuficiente Suficiente Notable Sobresaliente
		Se constituye en una palanca de cambio, para implantar una nueva cultura de trabajo y en particular, de un estilo de liderazgo y dirección.	Gestión	% del cambio de la cultura laboral	

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Diseño metodológico

Según el problema general propuesto y los objetivos planteados, la investigación se ha fundamentado en realizar un análisis descriptivo de los proyectos piloto implementados en OEFA y OSIPTEL, así también para la validación de la información se realizó un análisis transversal de acuerdo al período y ocurrencia de hechos.

Descriptivo

Se considera descriptivo por que se relata todas las acciones realizadas por las dos entidades públicas, para implementar sus proyectos piloto, describiendo los enfoques de cada uno de ellos y mostrando los resultados obtenidos.

Transversal

La investigación fue realizada en un momento determinado y se validaron los resultados aplicando una encuesta que permitió medir las variables, se analizaron las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y que permite proyectar las conclusiones de la investigación

3.2 Diseño muestral

3.2.1 Población

Para el caso de la investigación fue considerado como población total la cantidad de trabajadores que laboran en ambas entidades públicas, en caso de OEFA cuenta con

258 trabajadores y en OSIPTEL cuenta con 342 trabajadores, por lo que la población de ambas entidades es de 600 trabajadores.

Con respecto al muestreo, la investigación propone el análisis experimental de dos casos de implementación de Teletrabajo aplicado en ambas entidades.

3.2.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se consideró un porcentaje de trabajadores que laboran en ambas entidades, en el caso de OEFA este valor fue del 5% de la población en dicha entidad y para el caso de OSIPTEL, fue una incorporación de nuevo personal el cual representó el 17% del total de la población de dicha entidad.

3.2.3 Descripción de la Muestra en el caso de OEFA

En el caso de OEFA, se coordinó con las diversas áreas potenciales interesadas en implementar la modalidad de teletrabajadores y se realizó una evaluación de cada una de ellas y se seleccionaron a los participantes, tal como se muestra en el Tabla 3.

Tabla 3: Número de participantes en el trabajo piloto

Órgano	Cantidad de Teletrabajadores/as
Dirección de Evaluación Ambiental	3
Dirección de Fiscalización y Aplicación de Incentivos	4
Oficina de Administración	2
Oficina de Tecnologías de la Información	2
Tribunal de Fiscalización Ambiental	1
Tota, general	12

Fuente: OEFA

3.2.4 Descripción de la muestra en el caso de OSIPTEL

Mediante convocatoria pública se convocó a los postulantes, generando expectativa toda vez que fue la primera entidad del Estado en ofrecer vacantes para Teletrabajadores, tal como se muestra en Tabla 4.

Tabla 4: Postulantes por etapa del proceso de selección

Postulantes	Cumplen Requisitos	Aprueban Ex. de conocimientos	Seleccionados	Accesitarios
639	325	88	59	20

Fuente: OSIPTEL

Como se observa en el Tabla se presentaron 639 postulantes, de los cuales solo 325 cumplían con los requisitos mínimos establecidos y 88 aprobaron el examen de conocimientos, de este grupo se seleccionó a los 59 postulantes para que realicen teletrabajo resolviendo expedientes, ver Tabla 5.

Tabla 5: Asignación de Teletrabajadores por tipo de expedientes

Expedientes de Forma	Expedientes de Queja	Expedientes de Fondo	Total
28	20	11	59

Fuente: OSIPTEL

En total, la muestra estuvo representada por 71 teletrabajadores de ambas entidades públicas.

3.3 Obtención de datos

En cuanto al procedimiento para recolección de datos se utilizó una encuesta la cual fue aplicada mediante un cuestionario que fue respondido por los teletrabajadores de OEFA y OSIPTEL

El cuestionario contaba con preguntas flexibles y abiertas que permitan recoger la opinión de los teletrabajadores respecto a su experiencia de teletrabajo en ambas entidades públicas, así como los mecanismos de coordinación, supervisión y expectativas personales, ver anexo 3 modelo del cuestionario.

Al respecto de la confiabilidad del instrumento, esta se evaluó a partir de las propuestas de Guba y Lincoln (1985), ya que los instrumentos cualitativos por su naturaleza interpretativa y matices subjetivos (Valles, 1997; Hernández, Fernández y Baptista, 2014) no pueden ser evaluadas como las herramientas cuantitativas.

Respecto a la validez se trata de explicar a profundidad las experiencias de teletrabajo en el OEFA y en el OSIPTEL y mediante un análisis crítico arribar a las mejores prácticas detectadas.

3.4 Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información

Para el análisis de la información se utilizó tablas estadísticas en las que se consolidan los datos recolectados del trabajo de campo, la herramienta informática utilizada fue el power query de Excel y tablas dinámicas.

3.5 Aspectos éticos

En la presente investigación se respetó todas las normas propias del quehacer académico y científico en cuanto a la recolección, procesamiento e interpretación de la información.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE VALOR y RESULTADOS

La implementación del Teletrabajo tanto en el OEFA como en el OSIPTEL, se pudo lograr por el grado de modernización alcanzado por ambas entidades del Estado; sin duda un factor importante ha sido la mejora de los procesos internos, el grado de digitalización alcanzado en cada entidad, los sistemas de gestión documentaria totalmente digitalizados que incluyen certificados digitales, implementación de consultas de expedientes de modo virtual y sistemas para la gestión resolutive de los expedientes totalmente virtualizados, que hace innecesaria la consulta física de los expedientes.

Asimismo, otro factor para la implementación del teletrabajo ha sido que ambas entidades cuentan con protocolos para proteger la integridad de la información y están certificadas con la NTP ISO/IEC 27001:2014. Esto es muy importante toda vez que la información de ambas entidades será consultada a través de sistemas remotos y en muchos casos con equipos informáticos facilitados por el teletrabajador, por lo que es indispensable minimizar los riesgos de pérdida de datos o filtraciones de los mismos, velando por la confidencialidad de la información, integridad y disponibilidad, auditabilidad, autenticidad, protección a la duplicación de documentos y legalidad que implica el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos de cada entidad.

Para la implementación del Piloto de Teletrabajo en el OEFA se ha tenido en cuenta la experiencia previa que tuvo el líder de recursos humanos en la implementación del piloto del Teletrabajo en otra entidad pública como fue el INDECOPI, entidad líder en contar con un Sistema Integrado de Gestión, que les ha permitido certificar sus procesos con el ISO 9001, la seguridad de información con ISO 27001 y el sistema anticorrupción con el ISO 37001, dicha entidad implemento el primer piloto de teletrabajo en el año 2018.

Mientras que en el OSIPTEL la principal motivación fue la limitación presupuestal y financiera para atender la sobrecarga de expedientes por resolver (186,910 expedientes), la referida sobrecarga originó que en la práctica se estén resolviendo los reclamos de los usuarios en segunda instancia después de 12 meses aproximadamente de haber sido elevadas por las empresas operadoras, generando con ello, un malestar generalizado y descontento en los usuarios, afectándose la reputación de la institución. Dada estas limitaciones, no era posible que la institución contrate de la forma tradicional nuevo personal, ya que ello implicaría también el alquiler de nuevas instalaciones, acondicionamiento, adquisición de equipos y licencias informáticas, entre otras necesidades.

En ambas entidades se contó con el decidido apoyo de los altos directivos de las entidades, así como el liderazgo de las oficinas de recursos humanos y la participación y compromiso de las gerencias usuarias que son los que supervisarían directamente el trabajo realizado por los teletrabajadores.

En el Manual de implementación del Teletrabajo se detalla el proceso seguido en la OEFA, el mismo que se describe el alcance, los compromisos de la entidad y del trabajador, el procedimiento como acceder a la modalidad de trabajo y la sanción en caso no se cumpla con lo estipulado con el contrato firmado.

Para el caso de análisis de OSIPTEL, la necesidad de implementar un modelo de teletrabajo se debió a que el Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuarios de OSIPTEL durante los años 2017 y 2018 recibieron un inusual incremento en el número de reclamos de los usuarios que consideraron que las empresas operadoras no habían resuelto sus reclamos adecuadamente. No obstante, las medidas extraordinarias requerían adoptar la implementación de un doble turno y contratar a un mayor número de trabajadores, esto estaba limitado debido a que no contaba con suficientes recursos económicos y de infraestructura necesaria para albergar a más trabajadores.

Es por tal motivo que se determinó la contratación de 59 profesionales en la modalidad de teletrabajo, para ello, se elaboró el perfil del puesto entre el área usuaria y la oficina de recursos humanos, luego se efectuó el reclutamiento y selección, la capacitación de los ingresantes, finalmente el contrato de trabajo CAS y la determinación de las metas diaria, semanal y mensual que deberían cumplir cada uno de los teletrabajadores.

4.1 Implementación del Teletrabajo en la OEFA

4.1.1 ¿Qué es la OEFA?

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA, es un organismo creado con la finalidad de realizar la fiscalización ambiental en todo el territorio peruano, forma parte del Ministerio del Ambiente, evalúa desde el punto de vista ambiental las inversiones privadas con el objetivo que se respete el marco jurídico establecido por el gobierno peruano, en el Tabla 6, se presenta la visión, lineamientos de política y los objetivos estratégicos de OEFA, el detalle de las funciones de OEFA están descritas en el anexo 1.

Tabla 6: Visión, Lineamientos de política institucional y objetivos estratégicos de OEFA

<p>Visión del sector ambiental</p> <p>“Un país moderno que aproveche sosteniblemente sus recursos naturales y que se preocupe por conservar el ambiente conciliando el desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental en beneficio de sus ciudadanos”.</p>
<p>Lineamientos de la política institucional</p> <ul style="list-style-type: none">● Asegurar la priorización de acciones basada en evidencia, privilegiando zonas críticas de alta conflictividad socio ambiental, ecosistemas frágiles y vulnerabilidad de zona productiva.● Emplear tecnologías de información para contribuir con el enfoque de riesgo y permitir la coordinación e intercambio de información.● Desarrollar de manera integral, estratégica, sostenible y articulada la Fiscalización Ambiental.

- Incrementar la innovación tecnológica en los procesos de fiscalización ambiental.
- Asegurar la efectividad en la gestión institucional.
- Retroalimentar el SINEFA, SEIA y SNGA.
- Impulsar buenas prácticas en Gestión Pública.

Objetivos estratégicos institucionales

- Fortalecer el desempeño del SINEFA
- Incrementar el cumplimiento de las obligaciones ambientales de las unidades fiscalizables
- Modernizar la gestión institucional
- Reducir la vulnerabilidad ante el riesgo de desastres

Fuente: (<https://www.oefa.gob.pe/somos-oefa/vision-y-mision/>)

4.1.2 Modalidad de Teletrabajo utilizada

- a) Forma completa: Trabajadores que realizan sus actividades institucionales fuera de las instalaciones del OEFA y coordinan nuevas actividades mediante sistemas electrónicos.
- b) Forma mixta: Trabajadores que intercalan su ubicación de trabajo, tanto en las instalaciones de la institución o desde sus hogares o la ubicación que eligieron para realizar las actividades encomendadas.

A los trabajadores que realizan actividades ocasionales fuera de la institución, no se les considera teletrabajador.

4.1.3 Problemática presentada – conciliación

En OEFA el reto es ampliar en proyecto de Teletrabajo, con la finalidad de superar los problemas: a) desplazamiento de los trabajadores debido al excesivo tráfico en la ciudad, b) rotación externa de personal y c) seguir asumiendo nuevas funciones que el órgano rector le asigna.

4.1.4 Plan piloto del teletrabajo

4.1.4.1 Implementación

Instalación de la Comisión de Teletrabajo

Integrada por:

- Presidente del Consejo Directivo de OEFA
- Gerente General
- Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos (secretario técnico)
- Jefe de la Oficina de Administración
- Jefe de la Oficina de Tecnología de la Información

Capacitación del Comité

Conformado el Comité, se solicita a las entidades competentes (Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR y al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE), organicen un taller de capacitación para los integrantes del Comité de Teletrabajo, con la finalidad de que conozcan el marco jurídico, las modalidades autorizadas, plazos, la modalidad de supervisión y las etapas para implementar el proyecto.

Acciones que competen al Comité de teletrabajo:

- a) Identificar los puestos que puedan asignarse al teletrabajo
- b) Elaborar un informe sustentando la nueva asignación
- c) Elaborar los instrumentos de gestión y aprobarlos
- d) Presentar de forma progresiva al presidente del Consejo Directivo, los nuevos puestos identificados para desempeñarse en la modalidad de teletrabajo.
- e) El presidente de Consejo Directivo evalúa y de ser razonable la justificación, aprueba el pedido del comité.

Elementos para considerar las posiciones de teletrabajo

El informe que sustenta las posiciones de teletrabajo debe contener la siguiente información:

- Elementos jurídicos: Revisión de los documentos de gestión, manuales, directivas, lineamientos o reglamentos, entre otros, cumplen con los requisitos del teletrabajo.
- Elementos tecnológicos: se cuenta con el soporte tecnológico que permite realizar la modalidad del teletrabajo, cumpliendo los siguientes puntos:
 - (i) Acceso remoto a los sistemas informáticos y carpetas compartidas;
 - (ii) Proteger la información y se cumpla con la política de seguridad de la información;
 - (iii) Las herramientas informáticas utilizadas por los teletrabajadores cuenten con acceso remoto a los sistemas informáticos de la institución y que dichos accesos sean seguros; y,
 - (iv) Asegurar que OEFA cuente con anexos telefónicos extendidos.

“Cartilla de Evaluación de Puestos”

La herramienta diseñada para la identificar los puestos teletrabajables es la “Cartilla de Evaluación de Puestos”, ver anexo 2, cartilla que permite obtener información referencial del área, puesto y verifica que se cumple los requisitos del teletrabajo.

Procedimiento para evaluar la productividad de los/as teletrabajadores/as

En el Figura 1, se muestra el modelo de evaluación de la productividad del teletrabajo.

Figura 1: “Etapas de la metodología para la evaluación de los/as teletrabajadores/as”



a) Planeamiento: Los jefes de áreas y el equipo de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos de la Oficina de Administración, planifican las acciones siguientes:

- Programación del calendario de actividades.
- Establecer los objetivos de evaluación.
- Formulación del plan de trabajo de los teletrabajadores, con participación de jefes, supervisores y servidores civiles de OEFA.

Los objetivos se formulan considerando todas las evidencias que se pueda obtener de datos históricos, además se establece una “*línea base*” que sirve como sustento del plan de acción.

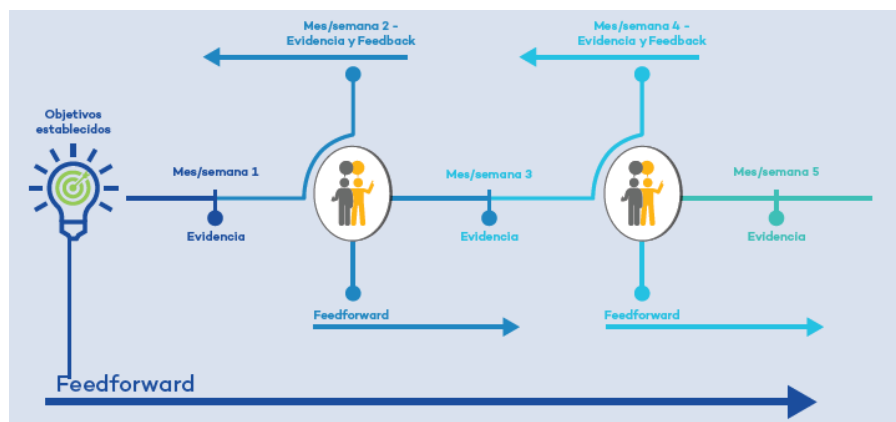
- **Acompañamiento:** Mediante esta etapa se busca brindar soporte al teletrabajador, para que alcance los objetivos, indicadores, metas y los

resultados planificados, ver Figura 2. El acompañamiento es permanente con una frecuencia mensual o semanal, y está en función del objetivo que su alcanzar. Cabe indicar que un elemento de vital importancia son las evidencias que permitan constatar que se está cumpliendo con lograr los objetivos, para ello se requiere considerar los siguientes puntos:

- Feedback: “Retroalimentación”, analiza los hechos pasados y rescata las buenas prácticas.
- Feedforward: “Avance hacia adelante”, se realiza una prospección de potenciales oportunidades.

El feedforward se aplica desde que se formulan los objetivos, y se realiza hasta el final del proceso. El *feedback* se realiza en períodos predefinidos, que pueden ser mensuales o bimensuales de acuerdo a la exigencia del objetivo pre establecido.

Figura 2: “Desarrollo del acompañamiento”

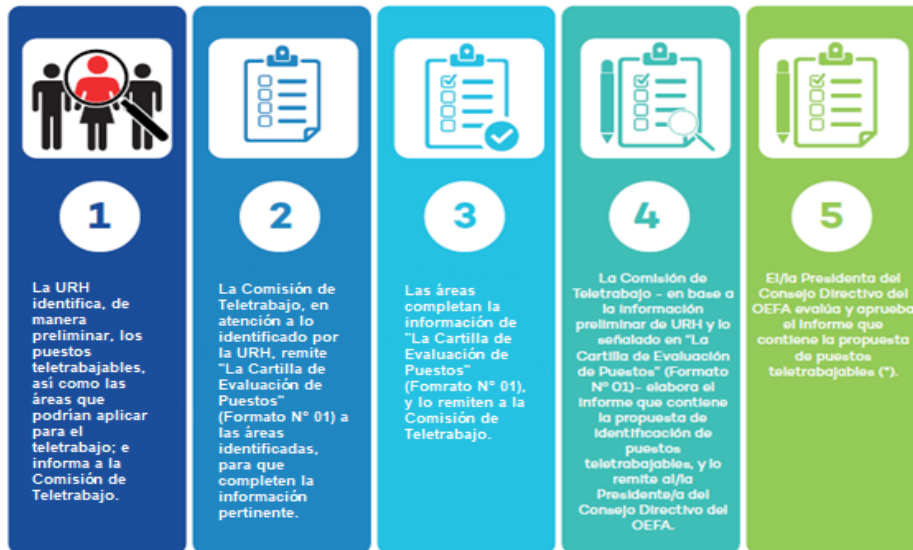


b) Cierre: finalizado el plazo predefinido para alcanzar el objetivo, se requiere evaluar el avance de cada objetivo propuesto y la calidad con la que fue logrado. Así también, se realiza el último feedback con la finalidad de ajustar el plan, identificar las buenas prácticas, determinar los errores cometidos y las mejoras que serán propuestas. En la formulación del plan de cierre, participan el jefe del área, equipo supervisor y el servidor civil.

4.1.4.2 Ejecución de la metodología de teletrabajo

a) Identificación de teletrabajadores

Figura 3: “Pasos para la identificación de puestos teletrabajables”



(*) La URH publica la relación de puesto teletrabajables del OEFA en la intranet, para conocimiento de todos/as los/as servidores/as civiles del OEFA.

b) Motivación sobre los beneficios del teletrabajo para los jefes de área, de equipo y a los servidores civil/es ubicados en puestos teletrabajables.

Los talleres de motivación se realizan para informar al personal de los beneficios del teletrabajo, estos talleres son:

- Talleres de motivación dirigido a los/as servidores/as civil/es cuyos puestos fueron identificados como teletrabajables.
- Talleres de motivación dirigido a los/as jefes/as de área, Jefes/as de equipo y supervisores/as cuyos puestos fueron identificados como teletrabajables.

c) Procedimiento para solicitar el cambio modalidad de trabajo convencional a teletrabajo.

- **Solicitud de variación de modalidad de trabajo:** El trabajador presenta la solicitud de cambio su jefe inmediato, con aprobación del jefe se remite al área de Gestión de Recursos Humanos, justificando la necesidad y estableciendo los objetivos.
- **Autorización de la solicitud de variación:** Para que se dé la autorización se requiere se ejecute los siguientes pasos:
 - **Evaluación del puesto:** Validación de requisitos mínimos exigidos, de acuerdo con la *“Cartilla de Evaluación de Puestos”*.
 - **Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo:** El Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo designa un equipo que se encargará de evaluar el entorno donde el potencial teletrabajador realizará sus actividades, aspectos ergonómicos, orden y limpieza, verificando que se cumplan los requisitos mínimos de la *“Cartilla de Evaluación de Seguridad y Salud de teletrabajo”*.
 - **Validación tecnológica:** El área de Tecnologías de la Información verifica los aspectos técnicos para que el teletrabajador pueda conectarse a los sistemas informáticos de la institución.

En caso se cuente con resultados favorables respecto a los aspectos citados, la oficina de Recursos Humanos emite un informe aprobando el cambio de modalidad de trabajo.

d) Entrenamiento a los/as servidores/as civil/es que cambian de modalidad de trabajo convencional a teletrabajo.

Se debe brindar capacitación específica conforme a lo siguiente:

- Compromisos y responsabilidades de la modalidad de teletrabajo.
- Uso adecuado de los sistemas informáticos, seguridad de la información, como solicitar apoyo para tener una buena conexión con los sistemas, etc.
- Recojo de información y uso de las herramientas de gestión para evaluar la productividad del teletrabajador.

e) Firma de la adenda e inicio de la modalidad de teletrabajo

La oficina de Gestión de Recursos Humanos y el teletrabajador firman los documentos técnicos y legales para iniciar la modalidad de teletrabajo.

f) Cultura organizacional

Con la finalidad que la cultura organización se aplicada tanto para los trabajadores convencionales y los teletrabajadores, se establecieron los siguientes factores:

- Compromiso de la Alta Dirección.
- Evaluación de habilidades y selección de los agentes de cambio para motivar a los teletrabajadores.
- Diseño de la estrategia comunicacional para:
 - (i) teletrabajadores y a sus familias;
 - (ii) Equipo de supervisor y Jefes y,
 - (iii) Otros trabajadores de las áreas de Gestión Humana y Administración.
- Línea de comunicación para brindar apoyo a los teletrabajadores en temas de recursos humanos y tecnologías de la información.
- Generar y transferir conocimiento a los supervisores y jefes de los teletrabajadores.

4.1.4.3 Monitoreo de actividades del teletrabajo

a) Medición de satisfacción de los integrantes del proyecto

Evaluación inicial

Solicitar a los participantes del proyecto, desarrollar el cuestionario que permite obtener la información para elaborar la línea base que sirve de referencia para conocer la percepción de los participantes que iniciarán la modalidad de teletrabajo. Otra variable que puede ser utilizada es la medición del clima laboral aplicado en el año o años anteriores.

Evaluación periódica

Los cuestionarios serán aplicados frecuentemente, con la finalidad de conocer cómo evoluciona la percepción de los teletrabajadores, jefes de área y supervisores respecto al proyecto, así como, poder identificar las buenas prácticas que se generan con la implementación del proyecto, se recomienda que la aplicación del cuestionario sea bimensual.

b) Capacidad productiva de los teletrabajadores

Se realizará una comparación entre lo previsto al inicio del proyecto “*línea base*” y los resultados alcanzados al final de este. A partir de esta medición, se podrá realizar las recomendaciones tanto para los teletrabajadores, jefes de área y supervisores.

c) Mejora continua

El proceso frecuente de sistematización y documentación de las buenas prácticas permitirá identificar las mejoras que deben ser implementadas al proyecto, así también, se podrá evaluar las metas y fijarse nuevos retos, este trabajo está a cargo de la Comisión de Teletrabajo.

4.2 Implementación del Teletrabajo en OSIPTEL

El sector de las telecomunicaciones, factores de crecimiento:

- Incremento de la competencia por el ingreso de nuevos operadores
- Una vasta inversión en fibra óptica con el objetivo de conectar el país.
- Competidores agresivos, como las empresas Bitel y Entel han dinamizado el mercado móvil.
- Los nuevos competidores han acelerado el despliegue de infraestructura de banda ancha móvil.
- La competencia incentivo los planes de Telefónica y Claro con nuevas inversiones para prevalecer en el mercado.

El dinamismo del sector Telecomunicaciones se refleja en el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), que fue de 5.6% el 2019, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). En el 2018 la contribución al PBI fue de 5.52%

En los últimos años el sector que más está aportando al crecimiento del país es las telecomunicaciones y un factor importante para este crecimiento lo aporta el OSIPTEL, mediante acciones de “regulación, supervisión y fiscalización”.

4.2.1 ¿Qué es el OSIPTEL?

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL, entidad pública especializada en supervisar las inversiones públicas y privadas en telecomunicaciones, OSIPTEL fue creada el 11 de julio de 1991 y que está adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM, en el Tabla 7, se describe la misión y funciones del OPSITEL.

Tabla 7: Misión y Funciones del OSIPTEL

Misión "Promover la competencia del mercado de telecomunicaciones, calidad de los servicios de telecomunicaciones y el empoderamiento del usuario; de manera continua, eficiente y oportuna".		
Función Reguladora Facultad de fijar las tarifas de los servicios públicos de Telecomunicaciones, previa evaluación de las condiciones del mercado que justifiquen su intervención, garantizando la calidad y eficiencia económica en la prestación de los servicios.	Función Normativa Facultad de dictar los reglamentos o normas que regulen los procedimientos a su cargo, tipificar las infracciones por incumplimiento de obligaciones establecidas por normas legales, normas técnicas y aquellas derivadas de los contratos de concesión.	Función Fiscalizadora Contempla la facultad de calificar infracciones e imponer medidas correctivas según corresponda a las empresas operadoras por el incumplimiento de obligaciones derivadas de normas legales o técnicas y en los contratos de concesión.

Solución de Controversias	Solución de Reclamos	Supervisora
Comprende la facultad de conocer y resolver toda controversia que afecte o pueda afectar el mercado de los servicios públicos de telecomunicaciones.	Facultad de solucionar los reclamos de los usuarios en segunda instancia, en las materias señaladas en la normativa correspondiente.	Verificar el cumplimiento de las obligaciones legales por parte de las empresas operadoras y verifica el cumplimiento de cualquier mandato, resolución o norma emitida por el propio OSIPTEL

Fuente: OSIPTEL

4.2.2 Política institucional de OSIPTEL

El OSIPTEL tiene como política institucional la satisfacción de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones, para ello expone su política institucional tal como se describe el Tabla 8.

Tabla 8: Declaración de Política Institucional del OSIPTEL

Política Institucional de OSIPTEL
<p>El OSIPTEL está comprometido en lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de servicios de telecomunicaciones; para lo cual, a través de la efectiva competencia y el empoderamiento de los usuarios, orienta su política a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la accesibilidad y la asequibilidad de los servicios • Mejorar la calidad de los servicios • Mejorar la atención a los usuarios Los servicios que entrega se enmarcan en principios de eficiencia y oportunidad. <p>Asimismo, busca ser reconocida como una organización ágil, que se adapta al cambio y que utiliza las tecnologías y la información para mejorar la eficiencia de sus servicios; a través de la transformación de sus procesos y una cultura colaborativa con enfoque multidisciplinario. Sus colaboradores se caracterizan por desarrollar sus funciones con excelencia, integridad e innovación.</p>

Fuente: OSIPTEL

4.2.3 Modelo de teletrabajo implementado

Como se ha señalado anteriormente, el TRASU es el encargado de resolver en segunda y última instancia administrativa las apelaciones y quejas derivadas presentadas por los usuarios de los servicios públicos de telecomunicaciones, declaradas infundadas en primera instancia por las empresas operadoras (Telefónica, Claro, Entel, Bietel, entre otras).

(<https://www.osiptel.gob.pe/informacion-institucional>)

Desde el año 2015, se han producido incrementos importantes en los ingresos de expedientes de apelaciones y quejas que recibe en segunda instancia el TRASU, en dicho año ingresaban 4,019 expedientes mensuales en promedio, en el año 2016 el número se elevó a 8,745, en el año 2017 se elevó a 19,444 y en enero 2018 la cifra se incrementó a 42,905; dicha situación ha obligado a la Institución asignar mayores recursos, tanto humanos, como de bienes y servicios, para poder atender las apelaciones y quejas que presentan los usuarios de telecomunicaciones a las empresas operadoras.

Con la mayor asignación recursos efectuada, se financió hasta 3 planes de contingencia en los años 2015, 2016 y 2017 para incrementar la capacidad resolutive del TRASU hasta en 15,750 expedientes mensuales.

4.2.4 Dimensión del problema

Plan de Contingencia (29/01/2018) se tiene un total de 186,910 expedientes acumulados (fuente: Base de datos de TRASU), sin contar la brecha mensual que se

sigue originando derivado del número de apelaciones menos la capacidad operativa para resolver.

Esta sobrecarga de expedientes por resolver (186,910) originó que en la práctica se estén resolviendo los reclamos de los usuarios en segunda instancia después de 12 meses aproximadamente de haber sido elevadas por las empresas operadoras, generando con ello, un malestar generalizado y descontento en los usuarios, afectándose la reputación de la institución.

4.2.5 Factores que limitan resolver el problema de la carga resolutiva.

Desde el año 2015 la institución viene registrando una menor recaudación del aporte por regulación debido a:

- i) La FUSIÓN de Telefónica del Perú S.A.A. con Telefónica Móviles S.A. (fuente: <https://www.telefonica.com.pe/documents>), y
- ii) La OMISIÓN de pago de parte algunas empresas operadoras respecto de los ingresos por comercialización del servicio de cable.

En los últimos 4 años el Poder Ejecutivo y Legislativo ha estado asignando nuevas funciones al OSIPTEL sin el correspondiente financiamiento, por lo cual ha sido necesario que la Institución cubra el déficit de presupuesto con fondos recaudados en períodos anteriores.

El Poder Ejecutivo ha dispuesto que el OSIPTEL transfiera al Tesoro Público sus saldos de balance, específicamente en el año 2017 se tuvo que transferir S/ .21'776,046.

OSIPTTEL cubría su mayor demanda de recursos con sus saldos de balance como medio de financiamiento, habiendo quedado a la fecha sin esta alternativa de financiamiento; considerando, que en la programación de recursos hasta el año 2020 se han previsto la cobertura de egresos futuros, hasta por un monto de S/ 6'301,725.

Dada estas limitaciones, no era posible que la institución contrate de la forma tradicional nuevo personal, ya que ello implicaría también el alquiler de nuevas instalaciones, acondicionamiento, adquisición de equipos informáticos, licencias, entre otras necesidades.

4.2.6 Medidas adoptadas

Para atender la contingencia, OSIPTTEL, se vio obligado a mejorar sus procesos y a contratar más personal entre Analistas, Foliadores, apoyo administrativo y practicantes; asimismo, se abrió un segundo turno para utilizar la capacidad instalada (ambiente, mobiliario y equipos informáticos).

Se descartó inicialmente la tercerización de los servicios de análisis de expedientes y elaboración de proyectos de resolución en la medida en que ello implicaba tener que contratar a una empresa y esta a su vez contratar personal, por los sobrecostos propios de una tercerización como son, el impuesto general a las ventas, el impuesto a la renta, los gastos administrativos y la utilidad de la empresa tercerizada.

La contratación de Locadores también quedó descartada, por los fundamentos indicados por el Área de Logística de la Gerencia de Administración y Finanzas que señaló que habría riesgos en la contratación al señalar 59 ítems como si fueran servicios distintos, cuando en la práctica solo habría hasta 3 ítems (proyecto de

resoluciones de fondo, queja y forma), el área de Recursos Humanos, teniendo como fundamento el Decreto Supremo N° 017-2015-TR, realizó la contratación.

Asimismo, ni la Ley de Teletrabajo, ni el Reglamento han señalado que éste se aplicaría a una sola modalidad de trabajo; por lo que al existir en el sector público por lo menos tres modalidades de trabajo o regímenes laborales, entenderíamos que no habría razón para excluir a los trabajadores que se contraten bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 1057 (CAS).

Por esta razón el área de Recursos Humanos recomendó la contratación de 59 trabajadores CAS bajo la modalidad de Teletrabajo desde el inicio de su relación laboral.

Esta propuesta fue respaldada por la Gerencia de Asesoría Legal.

Con estas recomendaciones, la Gerencia General aprobó la contratación de 59 trabajadores CAS por la modalidad de teletrabajo para atender el Plan de contingencia del TRASU.

4.2.7 Capacitación y Asignación de Metas

En la primera semana de trabajo, se les efectuó la inducción como nuevos trabajadores, asimismo, se les brindó una capacitación sobre el uso de los sistemas que contenían los expedientes digitalizados, sin duda, el que OSIPTEL cuente con todos los expedientes digitalizados, posibilitó rápidamente el inicio de las labores remotamente. Asimismo, la capacitación se brindó por grupos (forma, queja y fondo) desarrollando casos típicos que se presentan ante el tribunal.

La meta se ha establecido en base al rendimiento de los mejores trabajadores presenciales con lo que se aumenta la productividad.

Tabla 9: Asignación de expedientes por Teletrabajador

TIPO	META DIARIA	META MENSUAL
FONDO	8	168
QUEJA	19	399
FORMA	28	588

Fuente: OSIPTEL

4.2.8 Contrato de Trabajo, Asignación de Remuneración y Bono

El contrato de trabajo fue elaborado teniendo en cuenta el formato aprobado para un contrato administrativo de servicios (CAS) precisándose como lugar de trabajo el domicilio del trabajador, la remuneración asignada fue de S/. 3,300.00 mensual con una bonificación mensual de S/. 400.00 como compensación por los equipos i servicios proporcionados por el trabajador, como son, computadora, acceso a internet, electricidad, agua, telefonía, etc.

La remuneración mensual establecida fue superior en 10% respecto de la remuneración asignada a un trabajador presencial. Teniendo en cuenta que la meta era exigente al haberse establecido en base al rendimiento de los mejores trabajadores presenciales y no en base a un promedio.

Cabe señalar, que inicialmente se intentó asignar una remuneración fija y otra variable, de modo tal que se pueda “premiar” con un mayor ingreso a los trabajadores con mayor productividad; sin embargo, de las coordinaciones realizadas con SERVIR y con el Ministerio de Economía y Finanzas, se determinó la imposibilidad de la propuesta, debido a que la regulación de los contratos CAS solo establecían una remuneración fija mensual.

4.2.9 Mecanismo de seguimiento, supervisión y coordinación

El trabajo a distancia requiere de mecanismos de seguimiento y de supervisión distinta a la de un trabajo presencial, se estableció la obligación de informar máximo en la primera hora del día siguiente reportar el avance del día anterior.

Asimismo, se asignaron a un determinado número de Analistas Legales por grupos (Fondo, forma y queja) para la revisión y retroalimentación de los proyectos de resolución. También se contrató a un Supervisor Administrativo por cada 10 teletrabajadores para brindarles el apoyo administrativo, realizar la consolidación de los reportes de avance diario, entre otras actividades.

Lo que resultó de una real ayuda y de un poderoso mecanismo de coordinación fue el uso del WhatsApp, se armaron tres grupos (fondo, forma y queja). Esta herramienta resultó siendo más poderosa para la comunicación en general y para la absolución de dudas en particular que el correo electrónico interno al que también tenían acceso, la intranet y otras herramientas de mensajería instantánea.

A través de estos grupos de WhatsApp, los propios teletrabajadores se ayudaban unos a otros. En cada grupo, estaban los teletrabajadores, los analistas legales encargados de la absolución de las consultas legales, el Supervisor Administrativo, El Supervisor General del TRASU y el Jefe de Recursos Humanos con la finalidad de monitorear directamente el trabajo e informar directamente algún asunto de interés de los teletrabajadores.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Análisis cualitativo

4.3.1.1 Compromiso institucional

Contar con el respaldo de Consejo Directivo de la entidad resulta beneficioso para el buen desempeño del proyecto, así también, las áreas que promueven el proyecto se sienten respaldadas y destinan más esfuerzo para no pasar por alto cosas esenciales que benefician al proyecto y no se pierda la fuerza inicial durante la etapa de implementación.

Se contó desde un inicio con el respaldo de los directivos en OEFA y OSIPTEL para implementar la modalidad de teletrabajo, este respaldo se mantuvo a pesar de las dificultades que se presentaron, pero no fue suficiente para ampliar los alcances del teletrabajo en ambas entidades.

En el caso de OSIPTEL, en la medida en que el proyecto iba avanzando, disminuía la bolsa de expedientes por atender, lo que, a su vez, disminuía la necesidad, y, por otro lado, se podían identificar a los mejores trabajadores expresado en el cumplimiento de metas y en la calidad de su trabajo.

En OEFA y OSIPTEL, desde el inicio estuvieron convencidos de las bondades de implementar la modalidad de teletrabajo, debido a que ambas entidades contaban con recursos informáticos, sistema de gestión administrativos eficientes, una política establecida de seguridad de la información, así también, se habían evaluado los beneficios directos para los trabajadores como: mejor calidad de vida, ahorro en

dinero y tiempo por el transporte, mayor tiempo para compartir con sus familias y de parte de las entidades ahorro en costo de infraestructura y servicios públicos.

Tabla 10: Análisis del compromiso institucional

Compromiso	OEFA	OSIPTEL	OPINIÓN de los autores
Acuerdo a Nivel Directivo	Trabajo en conjunto entre Recursos humanos y el área administrativa.	Desplegado en base al modelo de experiencia y como proyecto.	La gerencia debe asumir y adaptar las políticas necesarias para ampliar la experiencia del trabajo remoto.
Equipo Líder	Trabajo en conjunto entre Recursos humanos y los encargados de las áreas monitoreadas	Equipo de Bienestar liderado por jefe de recursos humanos con ayuda de áreas soporte	Toda implementación debe constituir un equipo multidisciplinario
Formalización e Inicio	Adaptación del convenio de trabajo presencial a la nueva modalidad	Convenio de inicio sobre la modalidad entre la empresa y el Teletrabajador	La ley peruana sí exige tener un compromiso firmado e incluso protocolos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.2 Evaluación de los factores jurídicos, tecnológicos y organizativos

En temas tecnológicos, en OEFA se identificó la necesidad de mejorar la conectividad del teletrabajador con la institución, para ello coordinó con un proveedor de internet en Perú (Telefónica), para encontrar soluciones factibles que puedan superar esta limitación.

En el caso de OSIPTEL se exigió como una condición que los teletrabajadores cuenten con equipo tecnológico con cámara incluida, a cambio de un bono mensual.

En cuanto al aspecto legal, OSIPTEL contrato a los teletrabajadores bajo la modalidad de un contrato CAS y OEFA adecuó los contratos vigentes de personal a la modalidad de teletrabajo.

Tabla 11: Análisis de factores jurídica, tecnológico, organizacional

Autoevaluación	OEFA	OSIPTEL
Jurídica	Ausencia de convenio formal, pero revisión e influencia de la ley peruana	Convenio contractual entre empresa y trabajador por tiempo determinado
Tecnológica	Conexiones ineficientes a nivel país y Kit Tecnológico	Equipos de 'computo preferiblemente laptop proporcionados por los teletrabajadores

Organizacional	Mayor Motivación, Conciliación Familiar y potencias ahorro en gastos	Mayor Motivación, Conciliación Familiar y potencial ahorro en gastos
----------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3 Incorporación del teletrabajo en el Planeamiento institucional

Los problemas culturales son un factor que han influenciado en el desempeño del proyecto en la OEFA, este factor ha sido considerado en el proceso de planificación de la entidad.

Para OSIPTEL las enseñanzas obtenidas con el desarrollo del proyecto le permiten proyectar un mayor alcance en la implementación del teletrabajo y orientar dicha modalidad en áreas resolutivas (atención de quejas y reclamos), áreas en las que se muestran buenos resultados, principalmente con el incremento de la productividad del trabajador en la modalidad remota.

Tabla 12: Incorporación en la planificación institucional

OEFA	OSIPTEL	OPINIÓN de los autores
Ampliar el modelo de trabajo remoto a la principal actividad de la entidad que es la supervisión.	Establecer el trabajo remoto de manera constante para áreas resolutivas.	Para la implementación del trabajo remoto debe fortalecerse la confidencialidad de la información que se maneje por área
La fortaleza de la entidad es la Gestión Humana, Sistemas, seguridad y salud en el trabajo.	Fortalecer las áreas de Finanzas, Sistemas, y seguridad y salud en el trabajo	Importante contar con equipo multidisciplinarios que brinden retroalimentación pertinente.

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.4 Implementación del teletrabajo

Los resultados del teletrabajo no son de corto plazo, para alcanzar los éxitos esperados se requiere compromiso, inversión y motivación a los empleados que participaran del proceso implementación, además, se requiere que la entidad respalde el proceso con hechos concretos, como, soporte tecnológico, buena supervisión, y establecer metas de trabajo realistas y alcanzables.

Tabla 13: Aliciente para el teletrabajo

ÁLICIENTE	OEFA y OSIPTEL	OPINIÓN de los autores
Grado de empoderamiento y autonomía	Generación de empoderamiento y autonomía en teletrabajadores	Construir y ejercitar la confianza entre Líderes y Colaboradores a fin de evitar otro tipo de barreras desprendidas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Beneficios del teletrabajo

ÁLICIENTE	OEFA y OSIPTEL	OPINIÓN de los autores
Gestión de tiempos y costos de transporte	Debido a la ubicación de ambas entidades, los involucrados ahorran tiempos de transporte y congestión vehicular, invirtiéndolo en la vida familiar	Este aspecto disminuye los niveles de estrés y mejora la motivación para trabajar
Conciliación entre vida familiar y laboral	El 100% de los entrevistados (tanto líderes como teletrabajadores) encuentran una mejora sustancial en la vida familiar	El ambiente laboral en oficinas puede ser uno cargado de estrés y tensión cotidiano. El teletrabajo sirva para descomprimir estas situaciones y contribuir a mayor motivación

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 Análisis cuantitativo

Para la medir el efecto de la implementación del trabajo remoto tanto en la OEFA y OSIPTEL, se diseñó un cuestionario de preguntas, ver anexo 3, con la finalidad de medir la percepción de los participantes en los proyectos de teletrabajo en ambas entidades.

4.3.2.1 Número de encuestados

Se aplicaron 71 encuestas, a 12 teletrabajadores de OEFA y a 59 teletrabajadores de OSIPTEL, tal como se muestra en el Tabla 15.

Tabla 15: Número de encuestados

Universo de encuestados	OEFA	OSIPTEL	TOTAL
Número de participantes	12	59	71

Fuente: Entrevistas a teletrabajadores

4.3.2.2 Satisfacción por participar del proyecto de teletrabajo

Con respecto al nivel de satisfacción por participar del teletrabajo, se puede observar que el 71% está muy satisfecho o satisfecho con la experiencia de participar del proyecto de teletrabajo.

Con respecto a la supervisión se puede observar que el 50% de los entrevistados presentó una insatisfacción por el servicio brindado, lo que presenta una oportunidad de mejora para que las entidades lo implementen en futuros proyectos, ver Tabla 16, para ambas mediciones.

Tabla 16: Nivel de satisfacción y de supervisión

Variable de medición	Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho	Gráfico
Nivel de satisfacción por el trabajo remoto	18%	53%	23%	6%		
Nivel de satisfacción por la supervisión del trabajo remoto	19%	12%	16%	30%	50%	

Fuente: Entrevistas a teletrabajadores

4.3.2.3 Percepción de la influencia del teletrabajo en la vida familiar y su relación con los colaboradores

El 41% de los entrevistados considera que se ha incrementado el tiempo para destinarlo a la vida familiar o para actividades de ocio, mientras que el 59% considera que esta modalidad de trabajo hace que el tiempo dedicado a la familia u ocio, permanezca igual o se reduzca, ver Tabla 17.

Tabla 17: Influencia del teletrabajo en la vida familiar y el trabajo

Variable de medición	Ha aumentado	Permanece igual	Ha disminuido	Gráfico
Percepción del tiempo para el desempeño de la responsabilidad	41%	30%	29%	
Percepción del tiempo para las actividades de ocio y relaciones	41%	35%	24%	
Percepción de la capacitación en trabajo remoto	35%	35%	30%	
Percepción del nivel de estrés de los colaboradores	35%	53%	12%	

Fuente: Entrevistas a teletrabajadores

4.3.2.4 Percepción del apoyo informático, acceso a internet y seguridad de la información

Como se muestra en el Tabla 18, la percepción de los entrevistados con respecto al soporte que han recibido de parte de las entidades para los que trabajan en lo que respecta a capacitación es relativamente bueno, con un 36% que considera que es sobresaliente o notable, en cambio con respecto al soporte informático el 71% considera que es sobresaliente o notable. Con respecto a la conectividad desde casa, los entrevistados no han manifestado insatisfacción, por el contrario, las quejas se presentan con la calidad de los sistemas informáticos existentes en OEFA y OSIPTEL, cuya percepción es que son suficientes, pero pueden mejorar y también esto se refleja en la percepción de la seguridad de la información.

Tabla 18: Percepción del apoyo informático, internet y seguridad de la información

Variable de medición	Sobresaliente	Notable	Suficiente	Insuficiente	Gráfico
Percepción de la capacitación al inicio del teletrabajo	12%	24%	35%	29%	
Percepción del equipo informático	30%	41%	29%	0%	
Percepción del acceso a internet en el hogar	35%	18%	47%	0%	
Percepción de la calidad de los sistemas informáticos	12%	17%	47%	0%	
Percepción de la seguridad de la información	47%	29%	18%	6%	

Fuente: Entrevistas a teletrabajadores

4.3.2.5 Incremento de la productividad y calidad del trabajo realizado.

Con la finalidad de evaluar el nivel de productividad y calidad del trabajo realizado por los teletrabajadores que participaron del proyecto de OSIPTEL, dicha entidad, realizó una evaluación de 18 teletrabajadores cuyos resultados se muestran el anexo 6. Los principales resultados son:

- a) El mejor nivel de cumplimiento de los 18 trabajadores evaluados fue del 95%, es decir de una meta de 1,159 expedientes asignado, logro concluir con 1,105 expedientes.
- b) El nivel de cumplimiento más bajo de los 18 trabajadores evaluados fue del 62%, es decir de una meta de 1,178 expedientes asignado, logro concluir con 730 expedientes.
- c) Con respecto a la calidad del trabajo realizado, el teletrabajador con mejor rendimiento solo tuvo que realizar correcciones de 13 expedientes, alcanzado un nivel de calidad del 98%, siendo calificado por el equipo evaluador de responsable, detallista y que cumple con la meta asignada.
- d) E teletrabajador con menor rendimiento tuvo que realizar correcciones a 14 expedientes, alcanzado un nivel de calidad del 65%, siendo calificado por el equipo evaluador de baja producción, no muy colaborador y con problemas de comunicación.

4.3.2.6 Incremento de la carga y horas de trabajo.


Como se puede observar en el Tabla 19, el 94% de los entrevistados considera que el teletrabajo ha generado que se aumente las metas de trabajo, es decir mayor exigencia para cumplir con el trabajo asignado, ver Tabla 18, así también, la percepción de los entrevistados manifiesta que trabajan más de 8 horas laborales en la modalidad de teletrabajo, ver Tabla 20.

Tabla 19: Incremento de productividad

Variable de medición	Ha aumentado	Permanece igual
Percepción del incremento o no de las metas en teletrabajo	94%	6%

Fuente: Entrevistas a teletrabajadores

Tabla 20: Mayor tiempo de trabajo

Variable de medición	Habitualmente	A veces	Alguna vez	Gráfico
Percepción de las horas trabajadas mayor a 8 horas	41%	53%	6%	

Fuente: Entrevistas a teletrabajadores

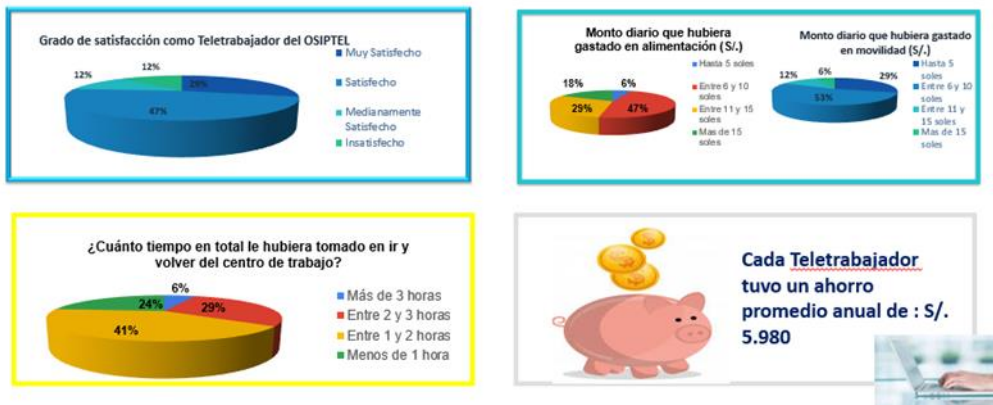
4.3.2.7 Impacto económico por la modalidad de teletrabajo en OSIPTEL y para los teletrabajadores.

Con la implementación del teletrabajo en OSIPTEL se han alcanzado los siguientes resultados.

- Los teletrabajadores, se estima que ahorraron en promedio 2 horas en ir y retornar del centro de trabajo.

b) Los teletrabajadores tuvieron un ahorro por consumo de alimentos promedio de 10 soles diarios y en movilidad de 8 soles diarios, ver Figura 4.

Figura 4: Ahorro para el teletrabajador



Fuente: OSIPTEL

c) Se estima que OSIPTEL tuvo un ahorro económico en servicios (local, limpieza, equipos) por implementar la modalidad de teletrabajo de 1,150,485 en el primer año.

d) El medio ambiente también fue favorecido debido a que el consumo de papel que en promedio es de 25 páginas por expedientes, se redujo al 50%, debido a que la revisión de las resoluciones se hizo de modo digital, y puede seguirse reduciendo en la medida en que se implemente totalmente la firma digital y la notificación electrónica, ver Figura 5.

Figura 5: Ahorro para OSIPTEL en gastos de servicios públicos



4.3.2.8 Comentarios de los entrevistados

Referente a los Sistemas informáticos y capacitación

- Me siento totalmente satisfecho con la labor realizada, sin embargo, el tema de las licencias otorgadas al teletrabajador ocasiona retrasos innecesarios - cada cierto tiempo ocurren problemas en el Sisdoc, pese a la pronta solución que le pueda dar nuestro soporte informático
- En ocasiones el espacio de almacenamiento se ha visto rebasado, también se ha interrumpido el acceso a los sistemas en varias ocasiones, y aun se puede encontrar lentitud en el remoto, proveer esas situaciones sería genial para desarrollar labores con mayor fluidez
- Crear un sistema de comunicación que permita a los teletrabajadores comunicarse con sus jefes y compañeros de manera eficiente

- El soporte informático tiene que ser previamente evaluado y ver si se tiene la capacidad para afrontar este tipo de trabajo. No puede ser posible que constantemente se tenga inconvenientes con el sistema, incluso a veces horas y pese a que la culpa es ajena, ello no se refleja en las metas diarias pues igual deben cumplirse.

Influencia de los sistemas informáticos con las horas de trabajo

- Si ello pasara en la oficina, sencillamente uno espera y si al final del día no se llegó a la meta, se sabe que fue por un tema ajeno; sin embargo, en teletrabajo dan por hecho que uno debe cumplir con la meta excediendo las 8 horas. En ese mismo sentido, no hay control sobre las horas laboradas, ya que muchas veces se hacen horas extras y obviamente, no son compensadas. Por consiguiente, debería haber alguna regulación ya que como se dijo, si hay un problema con el sistema, eso no importa porque finalmente uno debe estar pegado a la computadora esperando a que se solucione el problema y finalmente cumplir con la meta sin importar las horas.

Supervisión del teletrabajo y la comunicación

- Otro tema que importa es el de recursos humanos y la atención a los Teletrabajadores. Hay cero comunicaciones. El fin de recursos humanos es lograr un clima laboral bueno a efecto de potenciar al trabajador.
- Si bien la comunicación que se tiene (Dada la modalidad) es por teléfono o por un mensaje, los supervisores y otros cargos por encima de analistas, suponen que los modales no son una opción. Si se estuviese en la oficina, yo creo que un saludo

de buenos días, buenas tardes, por favor o un gracias priman, sin embargo, por estos medios el respeto y el buen trato brillan por su ausencia.

- Me parece que las capacitaciones tienen que mejorarse y brindarse a través de la propia computadora donde se trabaja, sin necesidad de trasladarse a la institución (central u OD), particularmente siendo de provincia, al ir a la OD correspondiente se presentan muchos inconvenientes, y muchas veces las consultas que hacemos quedan sin respuesta. Creo que es importante no dejar de capacitarnos de manera presencial, creo que debe hacer un mayor esfuerzo para que los teletrabajadores de provincias puedan ser más incluidos en la institución, quizá con encuentros anuales de retroalimentación.
- Capacitar a sus teletrabajadores por lo menos una vez al mes, ser considerados en las reuniones de analistas, mayor comunicación para las consultas de expedientes y mejoras en el sistema remoto.
- Que haya mayor interacción entre el personal de teletrabajo y el personal de las áreas encargadas de ingresar documentos (especialmente cargos de notificación o acuses de recibo) al sistema para su visualización; además que haya una base de expedientes de reserva continuamente para cada teletrabajador, puesto que algunas veces hace falta carga para cumplir nuestras metas, y dependiendo de la situación, puede demorar un poco la asignación a cada uno.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En la tesina de (Basurto Torres, 2017) titulada, “Estudio del sistema de Teletrabajo para empleados del área de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Perú SAC (tgestiona)” en la cual participaron 130 trabajadores, se pudo constatar que: el 45% de los trabajadores en teletrabajo mejoraron la vida laboral y familiar”.

Con respecto a la presente investigación los resultados se diferencian en 4%, ya que el nivel de mejora laboral y relación familiar de los trabajadores de las entidades públicas fue del 41%.

En la tesis (“Gonzales Deza, Ricardo; López Zumaeta, Milagros; Márquez Lo Pe Man, Carla; Núñez Garay, Diana (2017), denominada “Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú, Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP)”, se encontró que: el modelo de teletrabajo es muy productivo y eficiente, una ventaja de implementar el teletrabajo es que se pueden definir metas de trabajo, lográndose de esta manera incrementar la productividad de empresa, además el teletrabajo permite la flexibilidad laboral, así como, una mejor relación entre la vida familiar y laboral.

Lo identificado en la tesis guarda coincidencias con los resultados de la presente investigación, donde se logró un nivel de eficiencia del 95% en la resolución de expedientes, un 62% de los teletrabajadores en OSIPTEL logró cumplir sus metas y se encuentran satisfechos de realizar labores en la modalidad de teletrabajo.

En la tesis (Fiorella Lissette Correa Prieto (2015), denominada “El Teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo”, se encontró que: el factor principal del Teletrabajo es que se puede cumplir una jornada laboral a distancia, utilizando la tecnología de la información y un nuevo esquema de organización, además la flexibilización de la dependencia jefe subordinado, el Teletrabajo es una confirmación que las relaciones laborales han cambiado, generando un nuevo concepto de “tele disponibilidad”.

Lo identificado en tesis guarda coincidencias con los resultados de la presente investigación, donde los participantes del proyecto de teletrabajo perciben que no fue problema el contar con equipos informáticos, acceder a los sistemas de información de las entidades públicas y recibir soporte informático a distancia de buena calidad.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El proyecto del Teletrabajo tanto en OEFA y OSIPTEL surgen como complemento de otros proyectos llevados a cabo dentro de dichas instituciones, teniendo como objetivo el bienestar personal de los trabajadores, reducir los costos logísticos y administrativo de las instituciones, así también el teletrabajo en ambas entidades OEFA y OSIPTEL, ha promovido el aprendizaje en temas jurídicos ya que el cambio de la modalidad de trabajo presencial a teletrabajo implica un cambio en las normas para la selección, contratación y supervisión del teletrabajador. Para el caso de OSIPTEL, el proceso de reclutamiento y evaluación del equipo contratado en la modalidad de teletrabajo ha sido un valor agregado, ya que durante todo el proceso se ha podido identificar a los profesionales que mostraron mejor rendimiento y adecuación al tipo de trabajo, que son los que han quedado para la siguiente etapa del proyecto.

SEGUNDA: Para las entidades (OEFA y OSIPTEL), una barrera identificada para ampliar la modalidad de teletrabajo es como poder controlar la información que los trabajadores utilizan para elaborar sus informes, así también, como mejorar el equipamiento y la conectividad, factores claves para el buen funcionamiento del teletrabajo, por lo que se ha podido corroborar que el teletrabajo es una propuesta viable y esta nueva forma de trabajo se asienta no sólo en la modernidad de una eficiente gestión del talento humano, sino también, en el desarrollo de las TICs y el

apoyo logístico y tecnológico que deben proporcionar las entidades que implementan la modalidad de teletrabajo.

TERCERA: Se ha constatado que un obstáculo para implementar el Teletrabajo en instituciones con organizaciones verticales, es el liderazgo presencialista, siendo el principal desafío para el desarrollo del trabajo remoto, este factor identificado es relevante para la entidades durante el proceso de arreglo institucional y planificación, ya que para ampliar la modalidad de teletrabajo, también implicará la reingeniería de los puestos de trabajo y mejorar la conectividad y comunicación entre los jefes con los teletrabajadores.

CUARTA: Un factor clave que se ha podido verificar con la ejecución de los proyectos en OEFA y OSIPTEL ha sido el equilibrio entre la vida laboral y familiar de los teletrabajadores, la información recogida en el cuestionario describe la percepción de los teletrabajadores para organizarse en sus hogares al momento de planificar el trabajo de oficina y las tareas del hogar, en el caso de OEFA se identificó que la edad del trabajador es un factor clave para adoptar esta modalidad de teletrabajo, ya que a menor edad el trabajador se adapta mejor al cambio, a diferencia de una persona mayor que ya está acostumbrada a la rutina del trabajo presencial.

QUINTA: El proyecto implementado en OSIPTEL muestra beneficios económicos tanto para la entidad promotora del teletrabajo y para el trabajador, de acuerdo con la evaluación el beneficio económico para el teletrabajador representa un ahorro significativo por el desplazamiento al lugar de trabajo y el consumo de alimentos y para la empresa, por la reducción del gasto servicios básicos (agua, luz, limpieza,

seguridad) y el uso del espacio físico, que implica el mobiliario y equipos informáticos. La productividad del equipo de teletrabajadores es superior a la de los trabajadores presenciales, debido a que los primeros trabajan en función a resultados, tienen asignación de metas mensuales y obtienen bonos por mayor productividad, tal como se describe en el caso de OSIPTEL.

RECOMENDACIONES

Al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) y al Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) se les recomienda:

PRIMERO: Adecuar las organizaciones a la nueva la modalidad de teletrabajo e incorporar el conocimiento aprendido en los procesos de planificación institucional, institucionalizar los programas de capacitación de teletrabajo con la finalidad que más trabajadores estén preparados para adoptar dicha modalidad y perfeccionar los modelos de contrato para ampliar la modalidad de teletrabajo tanto en OEFA y OSIPTEL.

SEGUNDA: Invertir en la mejora de los sistemas informáticos que son necesarios para que los teletrabajadores puedan cumplir con el trabajo encomendado, implementar protocolos para un adecuado manejo de la información sensible de las entidades.

TERCERA: Mejorar la supervisión y comunicación con los equipos en la modalidad de teletrabajo, realizando talleres de trabajo que permitan identificar vacíos en la comunicación diaria y demandas no expuestas por los trabajadores con la finalidad que se superen y no afecte la productividad del teletrabajador.

CUARTA: Estructurar programas de bienestar social, que permitan fortalecer y acompañar a los teletrabajadores para que logren el equilibrio de la vida laboral y familiar, dichos programas que se orienten a los integrantes de la familia con la finalidad que todos aporten al equilibrio de la vida familiar y las responsabilidades laborales del teletrabajador.

QUINTA: Cuantificar el ahorro por la reducción de los gastos por menor uso de servicios básicos, implementación de instalaciones, etc., que implica tener personal en la modalidad de teletrabajo y dicho ahorro reorientarlo para mejorar los servicios tecnológicos y de comunicación con los trabajadores, así también, cuantificar el beneficio para los teletrabajadores con la finalidad que sea un argumento de venta para que más trabajadores adopten dicha modalidad, y considerar en la medida de lo posible y dependiendo de la entidad otorgar un bono por incremento en la productividad del teletrabajador.

FUENTES DE INFORMACION

- (1) Barbosa, V. K. (2013) Teletrabajo, liderar y trabajar en equipos a distancia. Buenos Aires: Dunken
- (2) Cano Sawada, R. F., Castro Ato, R. J., & Peñafiel Manchego, E. V. (2017). Ventajas y desventajas del teletrabajo aplicados en la ciudad de Lima-Perú, 2016.
- (3) Catunta, A. M. C. V. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. IUS. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla AC, 12(41), 203-226.
- (4) El Teletrabajo en el Perú: Comentarios al Nuevo Marco Normativo, Revista Derecho y Sociedad (29/01/2016);
- (5) El Teletrabajo en Colombia (Artículo 2, Ley 1221 de 2008), Libro Blanco, El ABC del teletrabajo en Colombia (2020)
- (6) El teletrabajo, nociones básicas y breve aproximación al ejercicio de los derechos colectivos de los teletrabajadores. Portal de revistas PUCP; César Puntriano;
- (7) Peñafiel Manchego, E. V. (2019). El teletrabajo en el sector público como alternativa de desplazamiento.
- (8) Sánchez, G., & Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. 593 Digital Publisher CEIT, 4(5), 91-107.
- (9) Tesis, el análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. CASOS: BCP Y BBVA;
- (10) Tesis, Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú. casos: UPC, ENEL y BCP;

- (11) Vasquez Nassi, O. J. (2019). El teletrabajo en el sector público peruano, 2019.
- (12) Ana Ordóñez, Carmen Flores, Irma Leticia, Condiciones del teletrabajadores en la relación Trabajo – Familia, en la ciudad de Chihuahua, 2017

ANEXO 1: Funciones de la OEFA

- a) Conducir el SINEFA, verificando el desempeño de las funciones de fiscalización ambiental de las EFA.
- b) Formular e implementar mecanismos que garanticen la articulación del SINEFA con el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA), en coordinación con las entidades correspondientes.
- c) Dictar normas que regulen el ejercicio de las funciones de fiscalización, supervisión, evaluación, control, sanción y aplicación de incentivos a cargo del OEFA.
- d) Reglamentar los alcances de los mandatos de carácter particular, las medidas preventivas, cautelares y correctivas, así como las demás medidas administrativas emitidas en el marco de las actividades de supervisión y fiscalización ambiental.
- e) Tipificar las conductas infractoras en materia ambiental, así como establecer la escala de sanciones y los criterios de gradualidad correspondientes.
- f) Dictar normas que sean necesarias para el ejercicio de la función supervisora de las EFA.
- g) Supervisar el cumplimiento del Régimen Común de Fiscalización Ambiental por parte de las EFA de ámbito nacional, regional y local.
- h) Brindar asistencia técnica a las EFA en el marco del ejercicio de la función de fiscalización ambiental.

- i) Desarrollar acciones de fortalecimiento de capacidades en fiscalización ambiental.
- j) Informar a los órganos del Sistema Nacional de Control el incumplimiento de las funciones de fiscalización ambiental a cargo de las EFA, de acuerdo a la normativa vigente.
- k) Realizar el seguimiento y supervisión de la implementación de las medidas establecidas en las Evaluaciones Ambientales Estratégicas (EAE) aprobadas por el MINAM.
- l) Desarrollar acciones de evaluación sobre la calidad del ambiente, respecto de las actividades cuya fiscalización se encuentra a cargo del OEFA y de las entidades del SINEFA, en el marco de los lineamientos que dicte el MINAM, cuando corresponda.
- m) Realizar acciones de supervisión a los/las administrados/as, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones ambientales.
- n) Desarrollar acciones de fiscalización orientadas a investigar la probable comisión de infracciones administrativas ambientales, imponiendo sanciones, cuando corresponda.
- o) Dictar mandatos de carácter particular, medidas preventivas, medidas cautelares, medidas correctivas o requerimientos de actualización de instrumentos de gestión ambiental, cuando corresponda.
- p) Supervisar y fiscalizar el cumplimiento del Régimen de Incentivos en el ámbito de la fiscalización ambiental.

- q) Supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones asumidas por las entidades inscritas en el Registro Nacional de Consultoras Ambientales, en concordancia con las disposiciones del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA).
- r) Comunicar al Ministerio Público los presuntos hechos de naturaleza penal que se detecten en el ejercicio de las funciones de fiscalización ambiental.
- s) Emitir los informes fundamentados que se requieran en las investigaciones penales por la comisión de delitos ambientales tipificados en la normativa vigente.
- t) Formular, aprobar, ejecutar y evaluar planes, a fin de garantizar el ejercicio de las funciones de fiscalización ambiental, de acuerdo a la normativa vigente.
- u) Suscribir convenios o acuerdos con organismos públicos o privados para coadyuvar al cumplimiento de las funciones del OEFA
- v) Formular e implementar estrategias de gestión de riesgos de conflictos socio ambientales y mecanismos de participación ciudadana en las acciones de fiscalización ambiental, en coordinación con el MINAM.
- w) Ejercer las demás funciones que señala la normativa vigente sobre la materia.

ANEXO 2: Cartilla de Evaluación de Puestos

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre del Área	
Nombre de el/la Jefe/a o Coordinador/a designado/a para la actividad	
Nombre del puesto	

2. ACTIVIDADES DEL PUESTO	Para ser llenada por el Área		El puesto aplica para el teletrabajo en modalidad (Para ser completado por la Comisión de Evaluación)	
	Sí	No	Completa	Mixta
La labor realizada por el/la servidor/a se puede desarrollar fuera de las instalaciones del OEFA, sin que afecte el normal desempeño de sus actividades o su rendimiento.				
Si la actividad puede ser realizada por el/la servidor/a fuera de las instalaciones del OEFA de manera parcial. Si su respuesta es afirmativa, precisar, la cantidad de días que deberá acudir (días de la semana): _____				
La labor realizada por el/la servidor/a puede ser desarrollada haciendo uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.				
El desarrollo del trabajo puede realizarse sin la necesidad de presencia física con el/la Jefe/a de Área, personal de la entidad y/o administrados (v.g. reuniones presenciales, visitas, revisión de documentación física, entre otros).				
La ejecución de la labor requiere ser guiada a través de presencia física.				
La supervisión se puede desarrollar de manera indirecta y/o no presencial				
La supervisión se desarrolla en base a resultados.				
La labor realizada se mide y evalúa mediante indicadores de resultados, sin necesidad de que el/la servidor/a acuda a la Entidad.				

3. CARACTERÍSTICAS DEL ACCESO A LA INFORMACIÓN PARA DESARROLLAR LA LABOR:	Sí	No	El puesto aplica para el teletrabajo en modalidad (Para ser completado por la Comisión de Evaluación)	
			Completa	Mixta
La labor de el/la servidor/a se debe caracterizar principalmente en el procesamiento y tratamiento de información. (**) (**) Precisar el tipo de producto que genera la labor de el/la servidor/a: Resoluciones () Informes () Reportes () Otros () Especifique: _____				
La información con la que desarrolla sus labores se obtiene básicamente de aplicaciones informáticas que se utilizan en la institución, a las que puede acceder remotamente.				
La información que le sirve de insumo para el desarrollo de sus actividades es información sensible. Si la respuesta es positiva, precisar, si pese a ello dicha información puede ser revisada fuera de la Entidad: _____				

La información que le sirve de insumo para las labores se encuentra digitalizada y sistematizada.				
La información que le sirve de insumo para desarrollar sus labores puede ser digitalizada y sistematizada.				
El/La servidor/a necesita información producida en otras áreas y si la requiere, éstas son accesibles mediante sistemas informáticos del OEFA.				
El/La servidor/a tiene acceso a correo electrónico institucional y sistemas informáticos colaborativos del OEFA.				
El/La servidor/a requiere de equipamiento (software, sistemas de gestión, entre otros) con características especiales para realizar su trabajo en la Entidad. Si su respuesta es afirmativa, especificar el tipo de equipamiento o acceso a los sistemas específicos:				
La labor realizada por el/la servidor/a requiere del uso de algún equipo informático o sistema informático especializado.				

4. CONDICIONES ESPECIALES DEL COLABORADOR (para ser completado por el área)			
El/la servidor/a se encuentra dentro de alguna de las siguientes condiciones:	Sí (*)	o	Especificar
Presenta algún tipo de discapacidad			
Se encuentra en estado de gestación			
Tiene hijos lactantes o menores de un año			
Observación adicional que desee indicar:			
La información consignada precedentemente es correcta (Para ser completado por la URH)			

5. CANTIDAD DE POSICIONES

Indicar la cantidad de posiciones que cumplen con las características de puesto evaluado:

- Nombre del Puesto _____
- Cantidad de posiciones _____

6. RESULTADO DEL ANALISIS ((Para ser completado por la Comisión de Evaluación)

De acuerdo con todos los factores evaluados, el puesto califica para la modalidad del Teletrabajo:

--

Para el perfil de puesto evaluado la modalidad aplicable es:

- Teletrabajo en forma completa ()
- Teletrabajo en forma mixta ()

CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN - COMISIÓN DE TELETRABAJO

Analizada la aplicación del presente instrumento, la Comisión de Teletrabajo acuerda que el puesto evaluado: Aplica () No Aplica () como puesto teletrabajable.

ANEXO 3: Cuestionario de entrevistas

FICHA DE EVALUACIÓN DEL
TRABAJO REMOTO -

ENCUESTA N°

(LLENAR)

Fecha: / / Hora de inicio: : a.m. / p.m.

DÍA MES AÑO HOR MIN

INTRODUCCIÓN

(LEER, CON QUIEN CONTESTE) Buenos días / tardes / noches, ¿podría conversar, por favor, con el/la Sr./ Sra. o Srta. (MENCIONAR NOMBRE Y APELLIDO, SEGÚN BASE DE DATOS)

En esta oportunidad, lo(a) estamos contactando para realizarle algunas preguntas sobre su experiencia en el proyecto de Trabajo Remoto que usted ha participado. Le informamos que no existen respuestas correctas o incorrectas; además, sus respuestas son confidenciales. Sería muy importante para nosotros contar con su participación, sólo por espacio de 15 minutos. ¿Podríamos contar con tu opinión? ¡Gracias!

F1. Anotar la entidad a la que pertenece.

. OEFA 1 .OSIPTEL 2

EVALUACIÓN GENERAL

P1. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto Ud. está: ¿insatisfecho (a), poco insatisfecho(a), medianamente satisfecho(a), satisfecho(a), o muy satisfecho(a)?

Insatisfecho o	Poco insatisfecho	Medianamente Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4	5

P2. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, con la supervisión Ud. está: ¿insatisfecho (a), poco insatisfecho(a), medianamente satisfecho(a), satisfecho(a), o muy satisfecho(a)?

Insatisfecho	Poco insatisfecho	Medianamente Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4	5

- P3. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, con su tiempo para el desempeño y responsabilidad familiar Ud. Considera que: ¿Ha aumentado, ¿Permanece igual, ha disminuido?

Ha disminuido	Permanece igual	Ha aumentado
1	2	3

- P4. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, con su tiempo para el ocio y relaciones, Ud. Considera que: ¿Ha aumentado, ¿Permanece igual, ha disminuido?

Ha disminuido	Permanece igual	Ha aumentado
1	2	3

- P5. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, con su tiempo para capacitación en teletrabajo, Ud. Considera que: ¿Ha aumentado, ¿Permanece igual, ha disminuido?

Ha disminuido	Permanece igual	Ha aumentado
1	2	3

- P6. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, con el estrés de los colaboradores, Ud. Considera que: ¿Ha aumentado, ¿Permanece igual, ha disminuido?

Ha disminuido	Permanece igual	Ha aumentado
1	2	3

- P7. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, con la capacitación de inicio, Ud. Considera que es: ¿sobresaliente, notable, suficiente, insuficiente?

Insuficiente	suficiente	notable	sobresaliente
1	2	3	4

- P8. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, el desempeño del equipo informático, Ud. Considera que es: ¿sobresaliente, notable, suficiente, insuficiente?

Insuficiente	suficiente	notable	sobresaliente
1	2	3	4

- P9. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, la velocidad de acceso a la internet en el hogar, Ud. Considera que es: ¿sobresaliente, notable, suficiente, insuficiente?

Insuficiente	suficiente	notable	sobresaliente
1	2	3	4

- P10. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, la calidad de los sistemas informáticos para realizar el trabajo, Ud. Considera que es: ¿sobresaliente, notable, suficiente, insuficiente?

Insuficiente	suficiente	notable	sobresaliente
1	2	3	4

- P11. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, las normas de seguridad de la información, Ud. Considera que es: ¿sobresaliente, notable, suficiente, insuficiente?

Insuficiente	suficiente	notable	sobresaliente
1	2	3	4

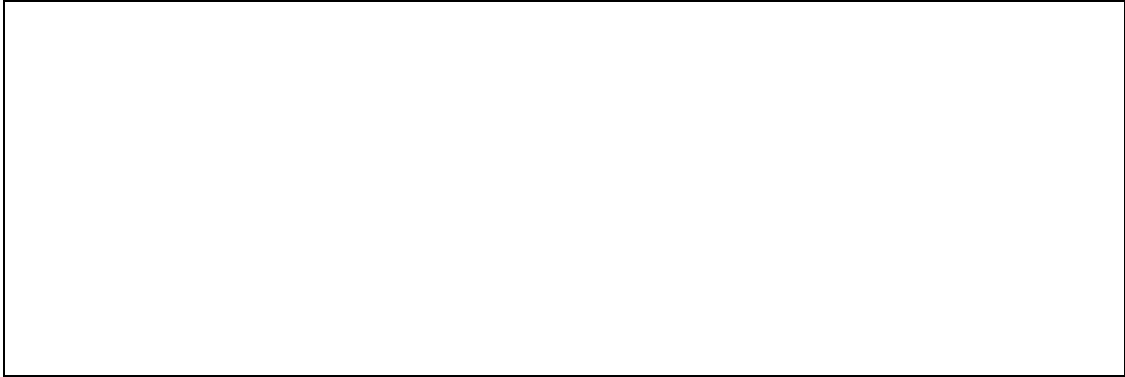
- P12. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, las metas con referente al trabajo presencial han aumentado o no, Ud. Considera que: ¿Ha aumentado, Permanece igual?

Permanece igual	Ha aumentado
1	2

- P13. En general, pensando tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de los servicios otorgados para realizar el trabajo remoto, las horas laborados han sido mayor a 8 horas, Ud. Considera que: ¿Algunas ves, A veces, Habitualmente?

Alguna vez	A veces	Habitualmente
1	2	3

P14. Favor de indicar sus comentarios en función a su experiencia en participar del proyecto de Trabajo Remoto

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide their comments on their experience with the remote work project.

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Informe de Juicio de Experto sobre instrumento de investigación

I. Datos Generales

- Título de la investigación: ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL - OEFA Y EN EL ORGANISMO SUPERVISOR DE INVERSIÓN PRIVADA EN TELECOMUNICACIONES - OSIPTEL.
- Apellido y Nombre del experto: CABRERA ZÁRATE, Juan Carlos
- Grado Académico: Ingeniero Industrial
- Institución en la que trabaja el experto: Empresa de servicios Lógica Fluida EIRL
- Cargo que desempeña: Gerente
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de entrevista
- Autor de Instrumento: CAMACHO, Evelin Rosario / TORRES, Luis Miguel


II. Aspectos de validación

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en su aspecto conceptual y operacionales					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación				X	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado					X
SUBTOTAL					4	45
TOTAL		49				

III. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:** Es válido para su aplicación

IV. **PROMEDIO DE VALIDACIÓN:** 4.9 Excelente


 Juan Carlos Cabrera Zárate
 DNI/Nº 06631120

ANEXO 5: BASE DE DATOS

Entrevista	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
E1	5	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3
E2	5	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3
E3	5	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3
E4	5	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3
E5	5	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3
E6	5	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3
E7	5	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3
E8	5	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3
E9	5	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3
E10	5	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3
E11	5	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3
E12	5	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3
E13	4	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3
E14	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
E15	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
E16	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
E17	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
E18	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
E19	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
E20	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
E21	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
E22	4	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3
E23	4	1	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3
E24	4	1	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3
E25	4	1	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3
E26	4	1	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3
E27	4	1	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3
E28	4	1	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3
E29	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3
E30	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3
E31	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2
E32	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2
E33	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2
E34	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2
E35	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2

ANEXO 5: BASE DE DATOS

Entrevistado	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
E36	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2
E37	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2
E38	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E39	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E40	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E41	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E42	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E43	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E44	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E45	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E46	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E47	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E48	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E49	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
E50	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2
E51	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2
E52	1	3	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2
E53	1	3	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2
E54	1	3	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2
E55	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
E56	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
E57	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
E58	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
E59	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
E60	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
E61	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
E62	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
E63	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
E64	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2
E65	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2
E66	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2
E67	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2
E68	1	5	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2
E69	1	5	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
E70	1	5	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
E71	1	5	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1

ANEXO 6: Evaluación de teletrabajadores

Nombre del teletrabajador	MES DE ABRIL						MES DE MAYO					
	NIVEL DE CALIDAD			NIVEL DE CALIDAD			NIVEL DE CALIDAD			NIVEL DE CALIDAD		
	Meta	Resoluciones Finales	%	Resoluciones Revisadas	CORRECCIONES	%	Meta	Resoluciones Finales	%	Resoluciones Revisadas	CORRECCIONES	
GUELAC RAMOS SABY SARAI	380	361	95%	138	0	0%	399	366	92%	247	3	
CUEVA TADEO MILAGROS	380	304	80%	220	40	18%	418	410	98%	255	33	
ZARATE SUCASAIRE KEVIN STEVE	380	291	77%	232	5	2%	418	355	85%	197	6	
DELGADO LLANOS JORGE JUNIOR	380	291	77%	270	21	8%	418	337	81%	431	33	
IBAÑEZ ESCOBAR MARTIN	380	288	76%	273	7	3%	418	371	89%	74	20	
REYES GOMEZ BEVERLY MASAKO YAC	380	282	74%	125	6	5%	418	344	82%	151	4	
VILLAVIVENCIO VENTOCILLA ELENA	380	274	72%	291	32	11%	418	365	87%	93	22	
RUIZ CAIPO KATIA	380	274	72%	256	36	14%	418	343	82%	24	3	
AQUISE QUISPE MABEL ELIANA	380	291	77%	356	16	4%	418	259	62%	235	6	
RAMOS QUISPE JOSE LUIS	380	280	74%	364	60	16%	418	294	70%	241	29	
BOBBIO PAREDES MELINA BEBELU	380	265	70%	421	60	14%	418	277	66%	318	40	
ZAVAleta RAMOS GABY	380	289	76%	168	40	24%	418	288	69%	260	40	
HUARCAYA GARAY RONALD BRYAN	380	266	70%	404	34	8%	418	259	62%	328	23	
QUIÑONES GUTIERREZ ANGIE DANAI	380	213	56%	500	59	12%	418	249	60%	223	9	
MENA VELASQUEZ ISAMAR	380	241	63%	161	50	31%	418	286	68%	246	31	
PAREDES ALARCON LADY LUZ	380	262	69%	288	11	4%	380	285	75%	141	6	
YRIGOIN MONTENEGRO LEYDI YENIFE	380	231	61%	110	9	8%	418	300	72%	121	1	
ACHA HEREDIA DANIEL RODOLFO	380	245	64%	160	5	3%	418	220	53%	48	3	

MES DE JUNIO								RESULTADO TOTALES				
NIVEL DE CALIDAD		NIVEL DE PRODUCCIÓN			NIVEL DE CALIDAD			NIVEL DE PRODUCCIÓN			NIVEL DE CALIDAD	
CORRECCIONES	%	Meta	Resoluciones Finales	%	Resoluciones Revisadas	CORRECCIONES	%	Meta	Resoluciones Finales	%	Resoluciones Revisadas	Correcciones
3	1%	380	378	99%	428	10	2%	1159	1105	95%	813	13
33	13%	380	367	97%	68	6	9%	1178	1091	92%	543	79
6	3%	380	300	79%	188	15	8%	1178	946	80%	617	26
33	8%	380	334	88%	344	30	9%	1178	962	82%	1045	84
20	27%	380	303	80%	102	18	18%	1178	962	82%	449	45
4	3%	361	257	71%	133	13	10%	1159	883	76%	409	23
22	24%	380	309	81%	115	14	12%	1178	948	80%	499	68
3	13%	380	296	78%	138	41	30%	1178	913	78%	418	80
6	3%	380	278	73%	302	54	18%	1178	828	70%	893	76
29	12%	380	246	65%	376	12	3%	1178	820	70%	981	101
40	13%	380	280	74%	311	29	9%	1178	822	70%	1050	129
40	15%	380	265	70%	149	36	24%	1178	842	71%	577	116
23	7%	380	275	72%	215	18	8%	1178	800	68%	947	75
9	4%	380	269	71%	198	12	6%	1178	731	62%	921	80
31	13%	380	245	64%	68	15	22%	1178	772	66%	475	96
6	4%	380	220	58%	75	2	3%	1140	767	67%	504	19
1	1%	380	221	58%	114	6	5%	1178	752	64%	345	16
3	6%	380	265	70%	95	6	6%	1178	730	62%	303	14

NIVEL DE CALIDAD		Cantidad de Producción	Calidad	Peso de Cantidad	Peso de Calidad	Promedio Ponderado	PRIORIZACIÓN	
Correcciones	%							
13	2%	95%	98%	65%	35%	96.41%	1	Muy Responsable, detallista en realizar sus
79	15%	92%	85%	65%	35%	89.56%	2	Muy Responsable, Eficiente en su trabajo , c
26	4%	80%	96%	65%	35%	85.72%	3	Muy Responsable, Eficiente en su trabajo , c
84	8%	82%	92%	65%	35%	85.27%	4	Dedicada, colaboradora con las indicacione
45	10%	82%	90%	65%	35%	84.57%	5	Responsable, tiene buen sentido de analisis
23	6%	76%	94%	65%	35%	82.55%	6	Responsable, analítico,bastante colaborado
68	14%	80%	86%	65%	35%	82.54%	7	Analítica, responsable, realiza seguimiento i
80	19%	78%	81%	65%	35%	78.68%	8	Responsable, tiene buen sentido de analisis
76	9%	70%	91%	65%	35%	77.71%	9	Bastante colaboradora con las pedidos dad
101	10%	70%	90%	65%	35%	76.64%	10	Colaborador y bastante dedicado a su traba
129	12%	70%	88%	65%	35%	76.06%	11	Responsable con sus trabajos , debe mejora
116	20%	71%	80%	65%	35%	74.42%	12	Bastante analista, pero no tiene mucha pro
75	8%	68%	92%	65%	35%	76.37%	13	Analista con produccion menos promedio p
80	9%	62%	91%	65%	35%	72.30%	14	Analista con produccion menos promedio p
96	20%	66%	80%	65%	35%	70.52%	15	Analista con problemas para llegar a sus me
19	4%	67%	96%	65%	35%	77.41%	16	Analista con produccion menos promedio p
16	5%	64%	95%	65%	35%	74.87%	17	Analista con baja produccion , no existe una
14	5%	62%	95%	65%	35%	73.66%	18	Analista con baja produccion . No es muy cc

PRIORIZACIÓN	EXPLICACION
1	Muy Responsable, detallista en realizar sus resoluciones, cumple con lo señalados, cumple todo lo solicitado
2	Muy Responsable, Eficiente en su trabajo , cumple con las metas y correcciones solitadas, cumplidor con las tareas asignadas
3	Muy Responsable, Eficiente en su trabajo , cumple con las metas y correcciones solitadas, cumplidor con las tareas asignadas
4	Dedicada, colaboradora con las indicaciones dadas y siempre esta atenta a los pedidos de reportes
5	Responsable, tiene buen sentido de analisis, cumple con los requerimientos solicitados
6	Responsable, analítico,bastante colaboradora con las pedidos dados, comunicación
7	Analítica, responsable, realiza seguimiento a sus res.
8	Responsable, tiene buen sentido de analisis
9	Bastante colaboradora con las pedidos dados, comunicación muy fluida.
10	Colaborador y bastante dedicado a su trabajo.Pero no tiene buena produccion
11	Responsable con sus trabajos , debe mejorar sus detalles.
12	Bastante analista, pero no tiene mucha produccion.
13	Analista con produccion menos promedio pero con buena calidad en sus resoluciones
14	Analista con produccion menos promedio pero con buena calidad en sus resoluciones
15	Analista con problemas para llegar a sus metas, pero con buena calidad
16	Analista con produccion menos promedio pero con buena calidad en sus resoluciones
17	Analista con baja produccion , no existe una comunicación fluida.
18	Analista con baja produccion . No es muy colaborador y problemas en la comunicación

