



El Teletrabajo en la Universidad de Costa Rica

Un enfoque de modernización de la gestión

Ponente: Katalina Alfaro Miranda

Área temática: Estructura, gestión institucional y hacienda universitaria

Resumen: A las puertas del Decreto N. 37696 que pretende propiciar la implementación del teletrabajo en las instituciones públicas del país, es que se reflexiona sobre la necesidad de incorporar en la Universidad de Costa Rica una alternativa respetuosa de los principios y de la realidad universitaria. Visualizar el teletrabajo desde un enfoque de modernización de la gestión se convierte en una alternativa que permitirá a la Universidad de Costa Rica, dotar de mayor calidad a sus servicios y al proceso de enseñanza aprendizaje, pero que no se agota allí sino que permitirá expandir las fronteras geográficas de la acción social mediante la inclusión laboral de personas con discapacidad, llevar trabajo y servicios a zonas rurales, entre otros aspectos. Al mismo tiempo, el teletrabajo es congruente con la postura universitaria de respeto por el ambiente. La Universidad requiere sin embargo para incursionar en un proceso de esta naturaleza, la cuidadosa vigilancia de los requerimientos tecnológicos, legales y humanos que respalden esta práctica, haciéndola una verdadera oportunidad de impulsar a la organización hacia la comunicación continua y la orientación a resultados en todos sus niveles. Más de 25 Instituciones Públicas se han sumado a este proceso, dando ya los primeros réditos en la reducción de costos, mejora de los servicios y satisfacción de sus trabajadores.

A. Introducción

La implementación del teletrabajo en las instituciones públicas del país se ampara en el decreto presidencial n°37695-MP-MTSS en el que se menciona la obligatoriedad de



las mismas de desarrollar programas de teletrabajo “en el contexto de su estrategia de modernización de la gestión” (artículo 9). En el caso de la Universidad de Costa Rica, institución autónoma, la iniciativa puede adicionalmente, tomar como referencia este decreto pero habría de surgir de la conciencia de los beneficios organizacionales, sociales y ambientales de la incorporación de esta modalidad de trabajo, compatibles con los pilares de docencia, investigación y acción social, adicionando en este último la preocupación por el ambiente.

Para hablar de teletrabajo es necesario delimitar que se trata de la “prestación de servicios de manera no presencial”, valorando por una parte las necesidades del servicio en torno a este respecto, lo cual trasciende la concepción popular del teletrabajo como aquella al servicio únicamente de los beneficios del trabajador y desarrollada desde el domicilio, por lo que surgen aquí matices distintos que incluyen el trabajo en el campo, en un telecentro o desde el centro de trabajo en comunicación sincrónica con personas que en otra zona geográfica.

La Universidad debe visualizar en la incorporación del teletrabajo como una oportunidad de crecimiento y desarrollo organizacional que le permitirá un mejor aprovechamiento de las tecnologías que ya posee, pero sobretodo que potenciará los horizontes de sus alcances con la ayuda de las mismas, concertando escenarios que sin este recurso serían apenas imaginables, como lo sería la visita de expertos a zonas de poco acceso en el país o incluso en el exterior para resolver problemáticas específicas en un menor tiempo y costo, la apertura de opciones laborales para personas con discapacidad y el acceso a servicios brindados por la universidad en zonas rurales.

No obstante, algunas modalidades de teletrabajo se practican ya en la Universidad, y son cada vez más familiares para la comunidad interna, aunque no sean reconocidas como tales. Principalmente en la docencia y en la investigación, el uso de teleconferencias, la conformación de equipos internacionales en constante interacción, la docencia semipresencial y no presencial, entre otras acciones, son ejemplo de estos avances.

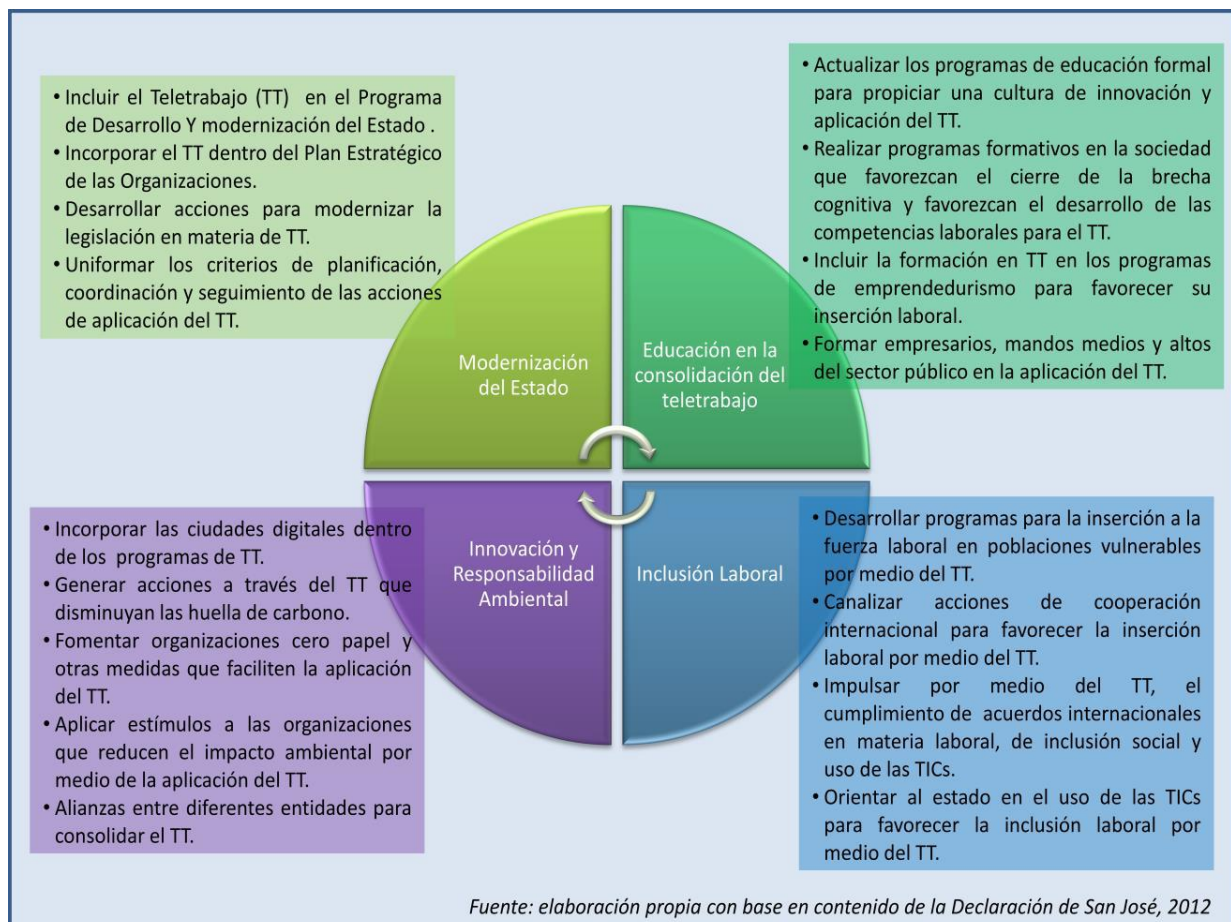


En adelante se sintetizan los principales conceptos, modalidades e implicaciones organizacionales requeridos para la modernización de la gestión universitaria mediante la incorporación del teletrabajo.

B. Antecedentes

En Costa Rica, el tratamiento del tema adopta una connotación particular siendo que es el sector público el cual se posiciona a la vanguardia del desarrollo de acciones de implementación del teletrabajo así como en el enfoque desde el cual se interpreta el mismo. El 31 de agosto de 2012 se firma en Costa Rica la Declaración de San José en la que figuran como parte la International Telework Academy (ITA), la Comisión Nacional de Teletrabajo, el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT) y la Universidad de Costa Rica representada por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración CICAP. En este documento se señalan cuatro ejes de trabajo: modernización del Estado, educación para la consolidación del teletrabajo, inclusión laboral e innovación y responsabilidad ambiental; cada una de ellas con acciones específicas, las cuales se resumen en la Figura 1.

Figura 1. Declaración de San José, 2012 4





El 23 de mayo de 2013 entra en vigencia el decreto N°37695, creado para promover el Teletrabajo en las Instituciones Públicas, derogando al decreto N° 340704 de 2008, mismo que introdujo esta modalidad a manera de plan piloto en este sector, respondiendo a una serie de necesidades económicas, sociales y de infraestructura tecnológica. Este nuevo documento introduce cambios significativos en la visión de trabajo, colocando como prioridad la modernización de la gestión y estableciendo la obligatoriedad de su aplicación en las instituciones públicas (artículo 9):

“...hoy en día se necesita que las organizaciones optimicen los recursos disponibles, reduzcan los costos operativos, simplifiquen los trámites, innoven en nuevos servicios y mejoren los niveles de calidad. Las nuevas tecnologías digitales que han llegado al país, el cierre de la brecha digital, así como el mayor acceso a internet, permiten cumplir con ese propósito y es el motivo por el cual se aprobó un nuevo decreto de Teletrabajo (N 37695), en mayo del 2013”

No obstante, si bien se establece que la implementación de esta modalidad se haga de acatamiento obligatorio, se provee de mecanismos de acompañamiento, apoyo y evaluación en contribución a una incorporación planificada y amparada en las lecciones aprendidas de otras instituciones que han alcanzado indicadores de éxito en su gestión a través del teletrabajo.

A este momento más de 25 instituciones públicas han iniciado la incorporación de esta modalidad de trabajo, entre ellas: ICE, Contraloría General de la República, UNED, BNCR, ARESEP, CNFL, COSEVI, CNFL. A partir de ello algunos resultados que se registran en el ICE que se registran son: un ahorro de más de 300 millones de colones en año y medio y un incremento mayor al 100% en productividad, concluyendo así que el teletrabajo genera valor para la organización, reduce costos, incrementa la calidad de vida y la satisfacción laboral, entre otros aspectos (Llubere, 2010).



C. Marco conceptual

Se define el teletrabajo como:

La prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones de las instituciones del sector público, -siempre que las necesidades del servicio lo permitan- en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral de forma parcial o total desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, en atención al cliente, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (Decreto 37695)

Es así que desde esta definición se trasciende el concepto tradicional de teletrabajo desde el domicilio de quien presta los servicios, para incorporar las modalidades de telecentro, trabajan en campo, trabajo en movimiento o desde el centro de trabajo haciendo uso de tecnologías específicas. Nótese que según esta definición la perspectiva de teletrabajo es flexible “parcial o total” según las necesidades presentes en la Institución.

Se ha mencionado además que el propósito principal de esta modalidad se refiere a la noción de modernización de la gestión, lo cual implica además de la automatización de trámites y mejora de los servicios, una transformación en los esquemas de medición de resultados y desempeño, revisión de normativas y cambio cultural, todo ello desde una interpretación que alude a la calidad, la optimización de los recursos y la atención de las necesidades de las y los usuarios, en manera que hace una década se hubiesen apenas dimensionado. Menciona Quijano (2005) en su modelo para auditar los sistemas humanos, que la organización se analiza y por ende se renueva en una revisión de su entorno, pasando por el diseño y estructura para afianzarse en los procesos humanos en los niveles organizacional, grupal e individual; tema que merece en un espacio posterior decantar en condiciones específicas de la Universidad de Costa Rica a la hora de tomar decisiones alrededor del cambio organizativo que implica gestionar desde la mejora continua, la orientación al servicio prestado y el aprovechamiento de las TICs.

Hablar de introducir esta modalidad de trabajo como una alternativa válida en la institución implica también referirse al cambio organizacional y el aprendizaje organizacional. En la primera de estas categorías menciona S. Covey (2003) que la



capacitación, la participación y la información proporcionadas son importantes en cualquier proceso de cambio pero hace la salvedad de que es la actitud o disposición hacia el mismo la que abre o cierra las posibilidades de llevarlo a cabo, de manera que no deben obviarse las barreras o facilitadores culturales de las autoridades y funcionarios. Por su parte el aprendizaje en la organización da cuenta de las transformaciones experimentadas por ésta en los procesos de innovación y desarrollo, expresando su capacidad de cambio.

Vale la pena ahondar en algunos otros aspectos como lo serían el liderazgo, la supervisión, la planificación, el control, socialización, la salud ocupacional y la identidad de las y los trabajadores, por mencionar algunos procesos involucrados en el quehacer institucional que se modifican al implementar una estrategia como esta, mas al ser este un espacio de síntesis apenas se señalan a manera de mantenerlos presentes como elementos generadores de reflexión.

D. Propuesta de Cambio

Algunas de las políticas en las que se sustenta la presente propuesta derivan de la vinculación con el entorno social (1.1.10: impulsar el estudio de los problemas desde un enfoque interdisciplinario, 1.1.11: vínculos con el sector externo promoviendo el respeto por el ambiente y vida saludable) articulación con el sistema educativo nacional (1.2.1: estimular el desarrollo de actividades académicas conjuntas en las universidades estatales) talento humano (2.1.1: mecanismos para retener a personal docente y administrativo de gran valía), (2.7.7: uso de nuevas tecnologías para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, 2.7.8: trabajo en redes) así como otras relativas a la administración y planificación (simplificación de procesos, cultura de planificación, procesos de desconcentración, rendición de cuentas: 4.1.2, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4), información y comunicación (4.3.2) y compromiso con el ambiente (5.2.1 y 5.2.4).

Concretamente los cambios propuestos atienden a diferentes aristas de trabajo:

En el sector docente y de investigación:

Enlazar con los esfuerzos hasta ahora realizados por METICS en la incorporación de la docencia virtual, registrar las prácticas de teletrabajo que hasta ahora se



desarrollan en la institución a manera de integrar y visibilizar las mismas, definición del trabajo docente presencial y no presencial, entre otras.

- Potencialmente podrían desarrollarse modalidades virtuales de enseñanza en el campo en áreas como ingenierías, salud, agroalimentarias, ciencias básicas, entre otros, reduciendo costos de acceso y traslado de gran cantidad de personas.
- Fortalecer la existencia de redes y tecnologías que visibilizan la producción de la Universidad.

En el sector administrativo:

- Mejora de los servicios y trámites en tiempo real (simplificación y digitalización).
- Medición de resultados y productividad.
- Optimización de espacio y recursos.
- Virtualización de algunos procesos, reduciendo costos operativos.
- Identificación de funcionarios de alto rendimiento.
- Fortalecimiento de una cultura de servicio y rendición de cuentas.

En acción social:

- Amplitud mayor del alcance de las gestiones, servicios y proyecciones.
- Capacitar a personas con necesidades especiales en distintas ocupaciones teletrabajables, dotar de trabajo a trabajadores de regiones vulnerables sin necesidad de que migren a ciudades más pobladas, llevar servicios de especialistas a zonas alejadas facilitando el traslado de personas con capacitación básica recibiendo impresiones del especialista en tiempo real, entre otras acciones, son posibles beneficios a obtener por distintas comunidades y sectores.



La reducción de emisiones de gases contaminantes y la desconcentración de zonas usualmente pobladas producto de las oportunidades de empleo, son sólo algunas de los beneficios que se obtendrían al implementar esta modalidad.

Algunos de los requerimientos institucionales para hacer posible esta transformación, fundamentadas en los señalamientos del Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo y refieren a:

En la UCR:

Creación de una Comisión en materia teletrabajo que defina el su enfoque estratégico en la UCR, integrada al menos por representantes en las áreas de: telecomunicaciones, planificación y evaluación organizacionales, derecho, ambiente laboral, incorporación de personas, diseño de cargos, salud ocupacional. Estas áreas podrían encontrarse en dependencias como el Centro de Informática, Escuela de Administración, Oficina de Planificación, Oficina Jurídica, Unidad de Salud Ocupacional y Oficina de Recursos Humanos.

Crear el marco normativo (Reglamento y contrato de teletrabajo).

Definir la metodología para medir las actividades.

Impulsar el uso de las tecnologías digitales.

Promoción el cambio cultural.

Provisión de la estructura tecnológica adecuada para facilitar el teletrabajo.

Definición de puestos y actividades teletrabajables.

Mecanismos de divulgación y formación.



Aprovechamiento de espacio físico: una vez que las y los trabajadores no se encuentren en las instalaciones de la institución de manera parcial o total, es necesario planificar y disponer del espacio reflejando las necesidades de una organización colaborativa, de redes, de integración.

En los trabajadores:

Definición y medición de competencias deseables para el teletrabajo: este no se constituye en un beneficio sino en una modalidad de trabajo por la que pueden optar algunos trabajadores cuyas actividades responden al modelo, al interés institucional y cuyas competencias demostradas le permiten trabajar desde una perspectiva de autonomía orientada a resultados.

Manejo de las herramientas informáticas y equipos adecuados.

Estrategias y códigos de comunicación claros y constantes.

Apego a la normativa y términos del contrato.

Se propone que este cambio sea implementado en dos grandes fases una primera de definición de la estrategia filosófica y de funcionamiento (reglamento, contrato, procedimientos, impacto esperado, mecanismos de medición) que incluya la puesta en práctica en un grupo pequeño de trabajadores, y una segunda fase de implementación donde realizadas algunas mejoras se calcule la capacidad de gestión institucional del teletrabajo, abriendo la posibilidad de que unidades de trabajo y funcionarios se sumen a este conglomerado de esfuerzos, desde las distintas áreas mencionadas.

E. Referencias Bibliográficas

Alcover, C.M y Gil, F. (2002): Crear conocimiento colectivamente. Aprendizaje organizacional y grupal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 18, Núm. 2-3, 259-301.



Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (2013). Implementación del Teletrabajo en el contexto del Decreto 17395. Actividad de capacitación dirigida a las instituciones del sector público de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. España: Editorial Paidós.

ITA, Comisión Nacional de Teletrabajo, CIDTT, UCR (2012). Declaración de San José. La modernización del Estado, el Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento. Telework, Costa Rica 2012. Recuperado de: http://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Textos/Declaracion_San_Jose_Telework_2012.pdf

Llubere-Azofeifa, J. (2010). La experiencia de teletrabajo en Costa Rica. Telework 2010 15th International ITA Workshop, Argentina.

Proyecto de Ley. Ley para la promoción, regulación e implementación del teletrabajo en Costa Rica (2012). Expediente N. 18549, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Secretaría Técnica de Gobierno Digital (2008). Referencias para desarrollar un plan piloto de Teletrabajo en el Sector Público. Costa Rica.

Quijano, S. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. Anuario de Psicología, Vol 36, No. 1. Universidad de Barcelona