

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

*La gestión del trabajador administrativo en el marco del teletrabajo en la Escuela de
Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional*

MEMORIA DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**Rebeca Esquivel Alfaro
Christopher Rodríguez García
María Isabel Salazar Soto
Luis Vargas Chaves**

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

La gestión del trabajador administrativo en el marco del teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional

Memoria del trabajo final de graduación
Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al
Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos

Rebeca Esquivel Alfaro
Christopher Rodríguez García
María Isabel Salazar Soto
Luis Vargas Chaves

Responsable académica
MAE. Kattia Vasconcelos Vásquez

“Campus Omar Dengo”
Heredia, 2023

DEDICATORIA

Con este trabajo se culmina todo un año de esfuerzos y compromiso. Una nueva meta alcanzada, con las más altas expectativas laborales para desarrollar y poner en práctica todo lo aprendido.

Un objetivo que no hubiera sido posible sin el apoyo y la comprensión de mis familiares. Agradezco a mi mamá Sonia Alfaro R, quien me ofreció su apoyo incondicional para que esto fuera posible, y a mi hija Ariela Valverde E, para quien espero ser un ejemplo de nunca rendirse y de llegar al final de sus objetivos.

También se lo dedico a todas las personas que de una u otra manera formaron parte de mi vida y que me brindaron apoyo, comprensión y motivación para nunca darme por vencida.

Rebeca Esquivel Alfaro

El esfuerzo y sacrificio a lo largo de mi carrera profesional lo dedico a Dios y a la Virgen, por guiarme, darme fuerzas, sabiduría y paciencia para cumplir con todos los objetivos. También quiero agradecer a mis padres Rosalba García Herrera, William Rodríguez Hernández y a mi hermano William Rodríguez García, por ser un bastión importante, porque siempre están ahí con su amor, cariño, consejos, ejemplo y su apoyo incondicional de familia; los amo con toda mi alma. Además, quiero dedicar este trabajo a todos mis familiares, mis amigos, mis compañeros y todos mis seres queridos que de alguna u otra forma aportaron y apoyaron durante toda esta etapa, gracias por su cariño, consejos, guía y amor. Gracias a los lectores y tutora por su colaboración y aportes que fueron de gran ayuda. Y, principalmente, quiero agradecer a mi equipo de trabajo Isa, Rebe y Luis por su profesionalismo, entrega y dedicación; por su tiempo, su guía, su apoyo y por la paciencia que siempre han tenido conmigo, pero principalmente por su amistad gracias.

Christopher Rodríguez García

A mi Familia en general, a mi hijo Daniel Antonio y a mis padres Luis Ángel Vargas Alfaro y Roxana Chaves Sánchez y a mis compañeros de trabajo en esta investigación.

Luis Vargas Chaves

Primero dar gracias a Dios por permitirme seguir adelante en este trabajo que con mucho esfuerzo logre culminar con una meta más, se lo dedico a mis padres a Tania Lorena Soto Porras y Elías Salazar Blanco, que me enseñaron que siempre hay que luchar con amor por lo que se quiere, mi papi Elías desde el cielo sabe lo que luche por este trabajo y estará orgullo de mi, a mi hijo Daniel Antonio, a mis compañeros de la Escuela de Relaciones Internacionales, al profesor Hugo y mis compañeros de trabajo que siempre tuve el apoyo y paciencia para terminar este proceso.

María Isabel Salazar Soto

AGRADECIMIENTO

Después de un largo y exhaustivo año de Trabajo Final de Graduación, hoy podemos decir llenos de orgullo y felicidad que por fin hemos logrado concluir de forma exitosa con este proceso.

Llenos de alegría y entusiasmo, pero con dudas e incertidumbre, definimos una nueva meta para nuestra vida, la cual no solo nos hace aumentar la hoja de vida, sino que nos abre una puerta hacia el futuro laboral y además y no menos importante, nos hace crecer como personas, siempre en miras de ser mejores profesionales, y ahora con un amplio conocimiento sobre la forma de administrar de forma efectiva y eficiente el recurso humano de una empresa.

Enfrentamos dificultades, situaciones familiares y muchos otros obstáculos, que hoy podemos decir que logramos vencer y que nos acercaron un poquito más al logro del objetivo. Un agradecimiento especial para nosotros, el equipo de trabajo, por siempre estar ahí cuando el otro lo necesitó, y habernos mantenido unidos hasta el final.

Especialmente gracias a nuestras familias, que nos apoyaron inmensamente y de diversas maneras para que esto fuera posible.

A la profesora Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez, la cual mantuvo las puertas de la comunicación abierta, con su indispensable guía, sus consejos y hasta sus “regañitos” para que la culminación del proceso fuera un éxito, gracias profe, por compartir toda su experiencia con nosotros y contribuir una vez más con nuestra meta.

Al profesor y lector, Gustavo Vallejo Esquivel, quien pese a todas sus obligaciones como alto jerarca de la Escuela de Administración de nuestra honorable alma mater, la Universidad Nacional, siempre tuvo tiempo para apoyarnos y realizar sus valiosos aportes siempre en miras de la mejoría de nuestro trabajo.

Al profesor Hugo Fonseca Argüello, coordinador de la Escuela Relaciones Internacionales en el área de comercio, nos brindó su importante y valioso apoyo a lo largo de todo el proceso, con sus aportes y consejos para culminar con el Trabajo Final de Graduación.

Y, por último, y no menos importante, un profundo y sincero agradecimiento a nuestra Universidad Nacional, la cual nos tomó de la mano todos estos años y nos llevó por el camino del éxito y el crecimiento profesional, que nos abrió sus puertas y nos permitió por medio de sus enseñanzas convertirnos en las personas que somos hoy día, grandes profesionales y con deseos de salir a poner en práctica todo lo aprendido en sus aulas.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	7
RESUMEN.....	12
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	19
1.1 Planteamiento y descripción del problema	19
1.1.2. Interrogante de la investigación	19
1.1.3 Justificación de la investigación	19
1.1.4. Delimitación temporal, espacial, institucional, enfoque, ámbito, área y moneda del proyecto de investigación	20
1.2 Objetivos de la investigación.....	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Modelo de análisis.....	21
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables.....	21
1.3.2 Relaciones e interrelaciones	25
1.4 Estrategia de investigación aplicada.....	25
1.4.1 Tipo de investigación	25
1.4.2 Fuentes de investigación	27
1.4.3 Población.....	27
Tabla 1.2 Puestos Administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales.....	27
1.4.4 Recolección de los datos.....	28
1.4.5 Análisis e Interpretación de la Información.....	29
1.4.6 Alcances y limitaciones por variable e indicadores.....	31
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA	33
2.1 Generalidad de la Escuela de Relaciones Internacionales.....	33

2.2 Aspectos legales que afecta directa o indirectamente la modalidad de teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales	39
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	41
3.1 Marco Jurídico	41
3.1.1. Leyes vigentes en la República de Costa Rica.....	41
3.1.2. Decretos.....	41
3.1.3. Reglamentos	42
3.1.4. Directrices.....	42
3.2 Tecnologías de información y comunicación.....	43
3.2.1 Equipo Informático	43
3.2.2 Equipo de comunicación	43
3.2.3 Mobiliario de oficina:	43
3.3 Estructura organizacional	44
3.3.1 Organigrama	44
3.3.2 Manual de funciones.....	44
3.4 Indicadores de gestión.....	45
3.4.1 Evaluación del Desempeño	45
3.5 Propuesta de modelo de trabajo.....	46
3.5.1 Guía de la organización del trabajo:	46
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	47
4.1. Marco jurídico.....	47
4.1.1. Leyes	48
4.1.2. Decretos.....	50
4.1.3. Reglamentos	58
4.1.4. Directrices.....	59
4.1.5. Resoluciones	60
4.1.6. Circulares	61
4.1.7. Otra normativa.....	62
4.2. Tecnologías de información y comunicación.....	69
4.2.1. Información personal y laboral	69
4.2.2. Equipo Informático	74
4.2.3. Espacio físico y mobiliario de oficina.....	78
4.2.4. Equipo de comunicación	83
4.3. Estructura Organizativa	89

4.3.1. Organigrama.....	89
4.3.2. Manual de funciones.....	90
4.4. Indicadores de gestión.....	104
4.4.1. Evaluación del desempeño.....	104
4.5. Modelo de trabajo.....	106
4.5.1. Guía de organización del teletrabajo.....	106
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
5.1 Conclusiones.....	112
5.2 Recomendaciones.....	115
FUENTES DE CONSULTA.....	117
ANEXOS.....	125

Índice de gráficos

Gráfico 1 Medio en que se traslada a su lugar de trabajo	69
Gráfico 2 Tiempo de traslado del hogar al centro de trabajo diariamente	70
Gráfico 3 Lugar de residencia	71
Gráfico 4 Beneficios de realizar trabajo remoto	72
Gráfico 5 ¿Qué modalidad de trabajo prefiere?	73
Gráfico 6 ¿Cuáles son los beneficios de realizar trabajo remoto?	74
Gráfico 7 ¿Cuenta con una buena conexión a internet en su residencia o lugar en que realice teletrabajo?	75
Gráfico 8 ¿Cuál operadora de internet tiene en su casa o lugar de teletrabajo?.....	76
Gráfico 9 ¿Qué tipo de equipo informático le facilita la Escuela para el desarrollo de sus funciones?	77
Gráfico 10 ¿Cómo adquirió el equipo necesario para incorporarse en la modalidad de teletrabajo?	78
Gráfico 11 ¿Posee su vivienda espacio exclusivo (oficina) para el desarrollo de sus labores?	79
Gráfico 12 ¿Cuenta con mobiliario de oficina en su vivienda?	80
Gráfico 13 Elementos con los que cuenta para llevar a cabo sus labores bajo la modalidad de teletrabajo.	81

Gráfico 14 Conoce usted la postura correcta que debe utilizar a la hora de realizar sus funciones ya sea de manera presencial o en teletrabajo.	82
Gráfico 15 ¿La Escuela de Relaciones Internacionales le otorgó mobiliario o fue adquirido por su cuenta?.....	83
Gráfico 16 ¿Tiene asistencia por parte de sus compañeros durante el desarrollo diario de sus funciones en el teletrabajo?	84
Gráfico 17 ¿Cuántas veces al día se comunica con sus compañeros de trabajo?.....	85
Gráfico 18 ¿Cómo se comunica con sus compañeros de trabajo?	86
Gráfico 19 La comunicación virtual con sus compañeros de trabajo lo hace sentirse:.....	87
Gráfico 20 ¿Qué lo motiva a realizar teletrabajo?.....	88
Gráfico 21 ¿Cuáles dificultades se han presentado en su teletrabajo?	89

Índice de figuras

Figura 1 Relaciones e interrelaciones.....	25
Figura 2 Relaciones e interrelaciones.....	38
Figura 3 Organigrama de la Escuela de Relaciones Internacionales.	90
Figura 4 Herramienta de Seguimiento al Teletrabajo	105
Figura 5 Parámetros de cumplimiento de las actividades en teletrabajo.....	106

Índice de tablas

Tabla 1.1 Variables: definición, operacionalización e instrumentación.....	23
Tabla 1.3 Variables, Indicadores, alcance y limitaciones	31
Tabla 1.4: Solicitudes de cambio de sede.....	36
Tabla 2.1 Aspectos legales que afectan la implementación del teletrabajo en los funcionarios administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional...	39
Tabla 4.1. Análisis de la Ley de Teletrabajo	48
Tabla 4.2. Análisis de la reforma del inciso d) del artículo 9 de la ley N.º 9738.	50
Tabla 4.3. Análisis del decreto N.º 34704-MP-MTSS.	52
Tabla 4.4. Análisis del decreto N.º 37695-MP-MTSS.	54
Tabla 4.5. Análisis del Decreto N.º 39225-MP-MTSS-MICITT.....	56

Tabla 4.6. Análisis del Reglamento a la Ley para regular el teletrabajo.....	58
Tabla 4.7. Funciones del puesto Profesional Ejecutivo en Servicios Administrativos.....	92
Tabla 4.8. Funciones del puesto Técnico Asistencial en Servicios Secretariales.....	95
Tabla 4.9. Funciones del puesto Gestión Operativa Auxiliar en Servicios Secretariales.....	96
Tabla 4.10. Funciones del puesto Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales.....	97
Tabla 4.11. Funciones del puesto Gestión Operativa Básica en Servicios Generales.....	99
Tabla 4.12. Funciones del puesto Profesional Ejecutivo en Sistemas de Información.....	100
Tabla 4.13. Funciones del puesto Profesional Asistencial en Servicios Administrativos.....	101
Tabla 4.5.1. Porcentaje de Actividades Teletrabajables por puesto.....	107
Tabla 4.5.2. Relación Porcentual de Labores.....	108
Tabla 4.5.3. Jornada laboral en la modalidad de teletrabajo.....	109
Tabla 4.5.4. Distribución de horario de la jornada en la modalidad de teletrabajo.....	111

Índice de Siglas

UNA	Universidad Nacional
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
CITUNA	Comisión Institucional de Teletrabajo de la Universidad nacional
MEP	Ministerio de Educación Pública
TIC'S	Tecnologías de Información y Comunicación
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
SUTEL	Superintendencia de Telecomunicaciones

Abreviaturas

s.e.	Sin editar
s.f.	Sin fecha
Art.	Artículo
N.º	Número

Símbolos

RESUMEN

CAPÍTULO 1:

1. Planteamiento y descripción del problema

Debido a la situación producida a nivel mundial por la pandemia del COVID-19, con la cual se ve la confinación de las sociedades en todas las latitudes para evitar las olas de contagio de la enfermedad, y Costa Rica no es la excepción ante esta medida.

La manera en que las organizaciones logran seguir llevando a cabo la prestación de sus servicios se da a través de la modalidad del teletrabajo. Ante este panorama, la Universidad Nacional y en especial la Escuela de Relaciones Internacionales implementan esta modalidad laboral, sin tener previamente un análisis de si sus puestos administrativos son teletrabajables, esto según consulta que se realiza a las autoridades de la Escuela y sin conocer de previo el resultado a obtener del servicio a brindar para satisfacer las necesidades de los estudiantes y profesores.

1.1.2. Interrogante de la investigación

¿Cuáles puestos administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional son idóneos para realizar sus tareas a través del teletrabajo?

Objetivo general.

Analizar la implementación del teletrabajo en los puestos administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, para la determinación de la idoneidad de esta modalidad de trabajo en el período comprendido entre enero-octubre de 2022.

CAPÍTULO 2:

La Universidad Nacional nace en el año de 1973 con la aprobación de la Ley N. 5182. Actualmente la Universidad cuenta con ciento treinta y siete opciones académicas. Tiene un total de veinte mil novecientos doce estudiantes, de los cuales diez mil doscientos ochenta y nueve cuentan con beca.

La Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional se fundó en el año de 1973, como parte de la mejora de la proyección internacional del país, con el objetivo de formar profesionales del diseño y ejecución de la política exterior del Estado.

La Escuela ofrece la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Relaciones Internacionales, con énfasis en Política Internacional, Política Comercial y Gestión de la Cooperación Internacional. Además, se ofrece el Bachillerato y Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional y otro énfasis en Calidad y Buenas Prácticas.

Cuenta con un total de 11 funcionarios en el área administrativa.

CAPÍTULO 3:

En este capítulo se establecen conceptos básicos que sirven como insumos para el desarrollo de la investigación:

3.1 Marco Jurídico

El marco jurídico es el conjunto de leyes, reglas, legislaciones y cualquier otro instrumento con rango y de carácter legal, que son utilizados de forma secuencial y coherente, los cuales una vez aplicados permiten sustentar todas las actuaciones y actividades en materia legal. (Enfoque Estratégico, 2019).

3.2 Tecnologías de información y comunicación

Las tecnologías de información y comunicación son recursos y herramientas que se utilizan para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos, los cuales sirven para facilitar el acceso a la información a través de la inmaterialidad de la digitalización de la información para almacenarla en grandes cantidades o tener acceso aún si está en dispositivos lejanos. (Universidad Latina, 2020).

3.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional está definida como las maneras en las que el trabajo de una organización se divide en diferentes tareas, consiste en la forma en que se definen las funciones de cada persona que forma parte de la organización, así como su responsabilidad, autoridad e interrelaciones con la intención de obtener objetivos organizacionales (Eggers, 2018. p.63).

3.4 Indicadores de gestión

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

3.5 Propuesta de modelo de trabajo

Según Campos (2022), un modelo de trabajo se constituye del grupo de herramientas, métodos, procesos, procedimientos que una organización determine como su metodología de trabajo y que le permiten cumplir con los objetivos trazados en su plan estratégico. (s.e).

CAPÍTULO 4:

La Ley vigente en Costa Rica para regulación del teletrabajo es la N° 9738, la cual pretende definir los derechos de la persona teletrabajo, garantizando la sanidad de sus funciones, tales como el derecho a la desconexión una vez concluida su jornada laboral, así como el respeto a su tiempo libre, vacaciones, permisos, etc.

En Costa Rica el teletrabajo en el sector público se regula mediante el Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS.

Con respecto a las circulares emitidas por la Universidad con el propósito de emitir la normativa, el Programa de Recursos Humanos definió una distribución que no sea superior al 60% de la jornada.

Con estas disposiciones, se establece el modelo mixto de teletrabajo, donde en el sector administrativo se trabajará en forma semanal un máximo de dos días de teletrabajo, garantizando que haya atención al usuario en forma presencial.

Con la creación de esta instrucción, se establece el teletrabajo en la Universidad Nacional de manera regular, y ya no como una contingencia por la situación generada por el COVID-19, con lo que se deroga la resolución UNA-R-RESO-069-2020 y la instrucción UNA-R-DISC-028-2021 a partir del 16 de agosto de 2022 que entra a regir esta instrucción.

Posterior al análisis de la información suministrada por los colaboradores, a la descripción de los puestos, al organigrama construido, etc. El equipo de investigación plantea un modelo con posibles horarios para los funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales según el puesto que desempeña.

Puesto	L	K	M	J	V
Profesional Ejecutivo en Servicios Administrativos	P	T	P	T	P
Gestión Operativa Auxiliar en Servicios Secretariales (Recepcionista 1)	P	P	P	T	P
Gestión Operativa Auxiliar en Servicios Secretariales (Recepcionista 2)	P	P	T	P	P
Técnico Asistencial en Servicios Secretariales (Secretaria de Dirección)	P	T	P	T	P
Técnico Asistencial en Servicios Secretariales (Secretaria de la Subdirección)	T	P	T	P	P
Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales (Secretaria Sede Omar Dengo)	P	T	P	P	P
Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales (Secretaria Sede Benjamín Núñez)	P	P	P	T	P
Profesional Asistencial en Servicios Administrativos	P	T	T	P	T

Presencial	P
Teletrabajo	T

CAPÍTULO 5:

Conclusiones:

La Universidad Nacional no tiene aprobado un Reglamento propio de teletrabajo, que le permita regular y ajustar esta modalidad de trabajo a las necesidades de la institución.

La Escuela de Relaciones Internacionales brindó la posibilidad a los funcionarios de trasladar las computadoras portátiles con las cuales cuenta la Escuela para uso de los estudiantes, docentes y administrativos.

No existe un organigrama oficial o una estructura administrativa oficial avalada por ningún ente superior de la Universidad.

No existen indicadores de gestión que permita evaluar el rendimiento de las personas funcionarias.

Según el análisis efectuado se logra determinar que, del total de los 11 puestos administrativos, un 80% de estos pueden realizar labores bajo la modalidad del teletrabajo y únicamente un 20% se deben desarrollar totalmente presenciales.

Recomendaciones:

Como parte del modelo se recomienda que los días en que se realiza teletrabajo no sean días consecutivos, con lo que se permite tener una mejor coordinación de tareas, mantener información actualizada del día a día en la Escuela, además se debe de velar porque los puestos que realizan funciones de atención a personas usuarias no teletrabajen el mismo día para no perjudicar la atención al público.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la implementación del teletrabajo en los puestos administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, para la determinación de la idoneidad de esta modalidad de trabajo en el período comprendido entre enero-octubre de 2022.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar el marco jurídico en Costa Rica para la implementación del teletrabajo en las personas funcionarias administrativas de la Escuela de Relaciones Internacionales.
2. Identificar la estructura administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales, ante la implementación del teletrabajo.
3. Establecer las condiciones de tecnologías de información, comunicación y equipo con características ergonómicas que ofrece la Escuela de Relaciones Internacionales para que las personas funcionarias del área administrativa puedan efectuar teletrabajo.
4. Revisar los indicadores de gestión para la evaluación del rendimiento de las personas funcionarias bajo la modalidad de teletrabajo.
5. Diseñar un modelo de trabajo adecuado para la implementación del teletrabajo en las personas funcionarias del área administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales, según la normativa vigente en Costa Rica.

El análisis de la información se realiza mediante la técnica de análisis de contenido para la legislación atinente al tema de estudio, consulta a expertos, tabla comparativa de figuras jurídicas y la elaboración de instrumentos que permitan obtener información relevante para el desarrollo de esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Las necesidades de la población de Costa Rica cambian día con día, según las demandas del mercado, de las exigencias de los clientes y porque no, de las adversidades que afectan al país y al mundo entero, como lo es la pandemia.

Como producto de la llegada de esta, el mercado laboral se vio en la necesidad de tomar decisiones rápidas y efectivas para no ver discontinuadas sus operaciones, tal fue el caso de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, la cual tiene como objetivo garantizar la continuidad del servicio tanto para el estudiantado como con el personal docente de esta.

Es así como rápidamente se implementa un plan contingente y el personal administrativo se envía a efectuar labores de trabajo remoto desde sus hogares y así salvaguardar la salud y la vida de sus colaboradores, sin discontinuar el servicio.

Sin embargo, la rapidez de la medida impide realizar un análisis previo y detallado de cada uno de los puestos de trabajos administrativos, para conocer realmente la viabilidad de cada uno de ellos.

En la actualidad el país ya se encuentra en una etapa post pandémica; sin embargo, la modalidad de teletrabajo se convirtió en una opción con mucho potencial para la Escuela de Relaciones Internacionales y la intención del presente estudio es brindar las herramientas que requieren los altos mandos de la Escuela, para la toma de decisiones oportunas en lo que corresponde a la ejecución de dicha modalidad laboral.

Debido a lo expuesto anteriormente, es oportuno realizar el análisis de cada puesto de trabajo administrativo, conocer la legislación que aplica en esta modalidad, la reglamentación o protocolo que la Universidad establece y cualquier otro insumo que permita a lo Escuela establecer de forma correcta la modalidad que se ajuste a sus necesidades.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento y descripción del problema

Debido a la situación producida a nivel mundial por la pandemia del COVID-19, con la cual se ve la confinación de las sociedades en todas las latitudes para evitar las olas de contagio de la enfermedad y Costa Rica no es la excepción ante esta medida.

La manera en que las organizaciones logran seguir llevando a cabo la prestación de sus servicios se da a través de la modalidad del teletrabajo. Ante este panorama, la Universidad Nacional y en especial la Escuela de Relaciones Internacionales implementan esta modalidad laboral, sin tener previamente un análisis de si sus puestos administrativos son teletrabajables, esto según consulta que se realiza a las autoridades de la Escuela y sin conocer de previo el resultado a obtener del servicio a brindar para satisfacer las necesidades de los estudiantes y profesores.

1.1.2. Interrogante de la investigación

¿Cuáles puestos administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional son idóneos para realizar sus tareas a través del teletrabajo?

1.1.3 Justificación de la investigación

El COVID-19 llega a cambiar en el mundo y en muchas instituciones las metodologías de trabajo, así como las herramientas que se utilizan, por lo cual en algunas organizaciones se comienza a implementar nuevas modalidades de trabajo a través del aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.

En Costa Rica, mediante el Decreto Ejecutivo N.º 39225-MP-MTSS-MICITT, se promueve el teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para impulsar la modernización, el ahorro de combustible, incrementar la productividad y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de Información y comunicación.

Antes de la pandemia por COVID-19 se crea la ley para regular el teletrabajo en el territorio nacional en el año 2019, sin embargo, su implementación no se aplica en la mayoría de las entidades, sino es hasta que esta pandemia llegó y las instituciones empiezan a acoger esta modalidad de trabajo a partir del año 2020.

Sin embargo, ante la emergencia nacional, las autoridades de Gobierno solicitan, que los funcionarios públicos que puedan adaptarse al teletrabajo deben realizar sus funciones bajo esta modalidad de trabajo, para disminuir el riesgo de contagio.

Instituciones como Poder Judicial, Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, entre otras, siguiendo instrucciones del Gobierno se implementan el teletrabajo.

Las personas funcionarias administrativas de la Escuela de Relaciones Internacionales se incorporan a la modalidad laboral de teletrabajo, al tener que salir de sus lugares de trabajo, comenzar a adaptarse a esta modalidad y acoger directrices de las autoridades.

Según se desprende de la encuesta continua de empleo (2022), antes de la pandemia por COVID-19, a pesar que en el país se cuenta con una ley que regula el teletrabajo, su implementación se desarrolla de manera muy pausada; sin embargo, con las restricciones impuestas por los organismos gubernamentales como el distanciamiento social, impuesto con el afán de reducir la cantidad de personas contagiadas, solicita a todas las empresas e instituciones enviar a sus funcionarios a laborar desde sus casas, lo que produce que muchas organizaciones incrementan o implementarán hasta en un cien por ciento de sus labores a través del teletrabajo. (INEC, 2022).

Además, técnicamente a la fecha no hay estudios en la Escuela de Relaciones Internacionales para determinar la implementación de la modalidad de teletrabajo entre sus funcionarios administrativos, motivo por el cual con esta investigación se busca determinar cuáles son los puestos administrativos que pueden desarrollarse a través de la modalidad de teletrabajo, o bien, si sus funciones deben desempeñarse de manera presencial.

1.1.4. Delimitación temporal, espacial, institucional, enfoque, ámbito, área y moneda del proyecto de investigación

Delimitación temporal: La investigación se realiza durante el I y II ciclo lectivo del año 2022 de la Universidad Nacional, los cuales inician en el mes de marzo de 2022 y finalizan en el mes de noviembre de 2022, con una duración de nueve meses.

Delimitación espacial: El desarrollo de esta investigación se realiza en el Edificio número II de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional, cuarto piso, Escuela de Relaciones Internacionales.

Delimitación institucional: Escuela de Relaciones Internacionales.

Enfoque: Es un estudio de Recursos Humanos.

Ámbito: El ámbito en el cual se desarrolla es administrativo.

Área: Se orienta a la propuesta de un protocolo de teletrabajo a nivel administrativo de Recursos Humanos.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la implementación del teletrabajo en los puestos administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, en el período entre enero-octubre de 2022.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar el marco jurídico en Costa Rica para la implementación del teletrabajo en las personas funcionarias administrativas de la Escuela de Relaciones Internacionales.
2. Establecer las condiciones de tecnologías de información, comunicación y equipo con características ergonómicas que ofrece la Escuela de Relaciones Internacionales para que las personas funcionarias del área administrativa puedan efectuar teletrabajo.
3. Identificar la estructura administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales, ante la implementación del teletrabajo.
4. Verificar el cumplimiento de los indicadores de gestión para la evaluación del rendimiento de las personas funcionarias bajo la modalidad de teletrabajo
5. Diseñar un modelo de trabajo adecuado para la implementación del teletrabajo en las personas funcionarias del área administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales, según la normativa vigente en Costa Rica.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables

Según Pérez et al. (2020) una variable es “una característica de las unidades de análisis que se puede medir”. El concepto de variable se aplica a personas (color de pelo,

tamaño, peso) instituciones como clubes de fútbol (estado de la cancha), grupos como una banda de música (cantidad de personas que asisten a un concierto) o un grupo de vecinos, hechos y fenómenos que adquieren valores respecto a la variable referida (p. 96).

La definición conceptual, operacional e instrumental se define de acuerdo con los objetivos específicos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.1 Variables: definición, operacionalización e instrumentación.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
Marco Jurídico	Conjunto de normas aplicables a un caso concreto, respetando la jerarquía de esas normas. (Hidalgo I; 2022 s.e.)	Leyes, reglamentos, normas, disposiciones que regulen la implementación del teletrabajo. Esquivel et al. 2022, s.e.	Lista de Chequeo
Tecnologías de Información y Comunicación	Herramientas que sirven para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos como computadoras, teléfonos, etc. (<i>Universidad Latina de Costa Rica, s/f</i>)	Descripción de los equipos y software utilizados en el desarrollo del teletrabajo. Esquivel et al. 2022, s.e.	Encuesta a las personas funcionarias Entrevista al representante de los funcionarios administrativos en la Comisión de Teletrabajo de la Universidad Nacional
Estructura Administrativa	Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (Brume, 2019) p.8	Distribución jerárquica de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional Esquivel et al. 2022, s.e.	Entrevista con experto de la Escuela de Relaciones Internacionales
Indicadores de Gestión	Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al	Instrumento para evaluar el desempeño de las personas funcionarias mediante rangos Esquivel et al.	Entrevista con experto de la Escuela de Relaciones

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
	ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Pérez C; p. 1 s/f)	2022, s.e.	Internacionales
Modelo de trabajo	Un modelo de organización del trabajo es una construcción teórica que caracteriza y describe una situación productiva o de trabajo. (Álvarez C; 2018, p.34)	Conjunto de prácticas sistematizadas para la elaboración teórica de la implementación de un modelo de trabajo Esquivel et al. 2022, s.e.	Guía de la organización de teletrabajo

Fuente: Objetivos de investigación, 2022

Elaboración: Esquivel et al. 2022, s.e.

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

El desarrollo de esta investigación se realiza de manera secuencial, conforme se va desarrollando cada objetivo específico según la operacionalización e instrumentación de las variables indicadas en el apartado anterior tal como se logra visualizar en la siguiente figura:

Figura 1 Relaciones e interrelaciones



Fuente: Objetivos de investigación
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

Para desarrollar una investigación hay una serie de aspectos que se deben considerar como el tipo de investigación, las fuentes de donde se obtiene la información, los mecanismos para recopilar la información, entre otros aspectos que se pueden llegar a tomar en cuenta.

1.4.1 Tipo de investigación

Para Monroy y Nava (2018) la investigación es una serie de métodos utilizados para resolver problemas, donde sus soluciones deben ser obtenidas por medio de operaciones lógicas a partir de datos objetivos. (p.25).

Por otro lado, Monroy y Nava indican que el método científico integra una serie de pasos que orientan el desarrollo de una investigación, o sea, el procedimiento para llevarla a cabo.

Según estos autores la investigación científica contiene tres tipos, como lo es la documental, definida como un proceso sistemático de búsqueda de datos obtenidos en

documentos como en archivos, bibliotecas, videos, etc. En la investigación de campo la información proviene del lugar de los hechos y se obtiene a través de entrevistas, encuestas o la observación. Mientras que la investigación experimental lo que hace es repetir fenómenos en un laboratorio o según las variables.

La investigación documental es un proceso sistemático que busca a través de la consulta y observación de fuentes documentales, recopilar y analizar datos que deben ser leídos, su objetivo es encontrar bases para la investigación como antecedentes históricos, el contexto social u otros fenómenos asociados al tema a investigar. (p. 26).

La investigación de campo se realiza en el lugar de los hechos, lo que significa tomar la información de fuentes directas sin manipular las variables, donde los datos recopilados provienen directamente del grupo de estudio.

Y la investigación experimental se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación en particular. (p.27).

Por otro lado, Fresno (2019) indica que en una investigación lo cuantitativo está relacionado con el carácter de la magnitud y las técnicas que se utilizan para recoger la información están muy vinculadas con las ciencias naturales. La recogida de información cuantitativa permite aplicar este tipo de investigación a grandes masas de población, ya que son más puntuales y su extensión es más pequeña (p. 112).

En cuanto a la investigación cualitativa, este autor indica que el investigador juega un rol de sujeto participante y este tipo de investigación representa un momento dentro del proceso de investigación explicativa.

Mientras que los procedimientos cualitativos se caracterizan por la ausencia de hipótesis previas, son generadores de hipótesis y su carácter es inductivo, interpretativo y se tiende a construir y buscar el sentido contenido en la información. Los métodos utilizados para generar datos en este tipo de investigación pueden ser la observación, entrevistas, cuestionarios, instrumentos diseñados por el investigador, análisis de documentos e incluso técnicas grupales.

Esta investigación es un estudio documental y de campo, con un enfoque cualitativo, ya que se toma en cuenta aspectos como encuestas y entrevistas en torno a la implementación del teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales de la

Universidad Nacional.

1.4.2 Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación se dividen en fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son las que:

Contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden encontrarse en soporte impreso o digital. (Universidad de Guadalajara, s.f.).

Además, Guzmán L. (s.f) señala que las fuentes secundarias permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros (p.1).

Para esta investigación se consideran fuentes primarias la consulta experta a colaboradores de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, y como fuentes secundarias las leyes, reglamentos, decretos y normativa, así como documentos oficiales que se relacionan directa o indirectamente con la implementación del teletrabajo, así como datos estadísticos referentes al tema de investigación, como los censos e informes.

1.4.3 Población

Pérez et al. (2020) define la población como el conjunto total de unidades de análisis, al cual se va a estudiar. (p. 229). Para esta investigación, la población es los once funcionarios que se desempeñan en el área administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales.

Tabla 1.2 Puestos Administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales

Puesto	Cantidad de personal en ese puesto
Profesional Ejecutivo en Servicios Administrativos	1
Técnico Asistencial en Servicios Secretariales	2
Gestión operativa Auxiliar en Servicios Secretariales	2

Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales	2
Gestión Operativa Básica en Servicios Generales	2
Profesional Ejecutivo en Sistemas de Información	1
Profesional Asistencial en Servicios Administrativos	1
Total	11

Fuente: Escuela de Relaciones Internacionales (2022)

Elaboración: Esquivel et al. 2022, s.e.

1.4.4 Recolección de los datos

La recolección de los datos es de suma importancia para la investigación, ya que se encuentra relacionada con el objetivo general y objetivos específicos. Por esta razón los datos deben ser un fiel reflejo de la realidad, sin errores; de acuerdo con lo mencionado, deberá hacerse una buena elección de las fuentes secundarias, que sean fiables, o tener el cuidado en el proceso de obtención de información primaria.

En esta investigación la recolección de los datos se obtiene de documentos y consultas que se realicen en la Escuela de Relaciones Internacionales y en otras instancias como por ejemplo del Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], al ser un instituto que orienta a la toma de decisiones del país.

También, las leyes y reglamentos vigentes dan información de suma importancia para la toma de decisiones y así realizar acciones dentro del marco jurídico de Costa Rica. Entre la legislación a tomar en cuenta se encuentra:

- Ley para regular el teletrabajo, N. 9738
- Código de Trabajo, Ley N. 2
- Reglamento a la Ley para Regular el Teletrabajo
- Decretos Ejecutivos.
- Directrices y normativa emitida por la Universidad Nacional
- Otra legislación que se considere pertinente.

Además de la aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas u otro elemento que ayude a obtener información relevante para esta investigación.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo, una encuesta es:

Un método para recoger información sobre fenómenos sociales, en donde la población de interés puede ser de humanos, de empresas, de fincas, etc., pero el contacto directo se hace con unidades de estudio (individuos, organizaciones, comunidades, etc.) a través de medios tan sistemáticos como los cuestionarios y los programas de entrevistas. (INEC, 2020).

En el artículo digital *La Entrevista y la Encuesta: ¿Métodos o Técnicas de indagación empírica?*, el término entrevista se define de la siguiente manera:

Es el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema. (Feria et al., 2020).

Para obtener información por parte del personal entrevistado, se prepara una entrevista semi estructurada, en la cual ya hay una serie de preguntas establecidas y otras que se generan durante la aplicación de la entrevista.

1.4.5 Análisis e Interpretación de la Información

El análisis e interpretación de la información en esta investigación, permite alcanzar los objetivos planteados por los postulantes, ya que, al obtener información del marco jurídico relacionado al teletrabajo, permite indicar a la Escuela de Relaciones Internacionales sobre las condiciones que deben tomar en cuenta a la hora de implementar esta modalidad de trabajo.

Del análisis de las tecnologías de información y comunicación utilizados en la Escuela de Relaciones Internacionales se puede deducir las condiciones, en las cuales se desarrolla esta modalidad de trabajo en los funcionarios administrativos y la manera en que fluye la comunicación entre los funcionarios en modalidad de teletrabajo y los funcionarios en modalidad presencial.

Del análisis de la estructura administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales en la virtualidad, se puede delimitar si la manera que se ha estado llevando a cabo esta modalidad de trabajo es adecuada o se requiere realizar algunos ajustes, que permitan controlar que los procesos de trabajo internos de esta unidad académica se lleven a cabo en los plazos establecidos para evitar demora en la entrega de estos.

Por otro lado, esta información recopilada ayuda a analizar los lineamientos a seguir para la creación de un modelo de trabajo que se pueda utilizar para orientar a la Escuela de Relaciones Internacionales en la implementación del teletrabajo en sus funcionarios administrativos.

1.4.6 Alcances y limitaciones por variable e indicadores

Tabla 1.3 Variables, Indicadores, alcance y limitaciones

Variables	Indicadores	Alcance	Limitaciones
Marco Jurídico	-Leyes vigentes en la República de Costa Rica -Decretos -Reglamentos -Directrices -Resoluciones -Circulares	Con el estudio del marco jurídico, se puede observar dentro de la legalidad, todas las posibilidades y oportunidades con que cuenta la Escuela de Relaciones Internacionales para la implementación del teletrabajo en sus funcionarios administrativos.	La Universidad Nacional no cuenta con un reglamento propio para regular el teletrabajo de los funcionarios universitarios. La CITUNA se encuentra en un proceso transitorio según la instrucción UNA-R-CINS-014-2022, con lo que se dificulta obtener más información al respecto de la implementación del teletrabajo. Ministerio de Trabajo debe formular y dar seguimiento a la política pública para el fomento del teletrabajo, sin embargo, no ha sido posible localizar o comprobar la existencia de dicha política
Tecnologías de Información y Comunicación	-Equipo Informático -Equipo de comunicación -Mobiliario de oficina	Establecer las diferentes herramientas tecnológicas, de comunicación y ergonómicas con las que cuenta y con las que debería de contar el personal administrativo de la Escuela de Relaciones Internacionales para la implementación del teletrabajo.	Debido a los hackeos que sufrieron instituciones públicas, a los funcionarios les restringieron el acceso a los sistemas informáticos cuando realizan teletrabajo
Estructura Organizacional	-Organigrama -Manual de Funciones	Identificar y analizar la estructura organizacional de la Escuela de Relaciones Internacionales.	La Escuela de Relaciones Internacionales no tiene establecido formalmente un organigrama para poder profundizar más en el análisis de la estructura funcional de esta unidad académica.
Indicadores de Gestión	-Evaluación del Desempeño	Conocer la productividad de las personas cuando se desempeñan en la modalidad de teletrabajo.	No hay herramienta oficial desarrollada para medir el desempeño de los funcionarios en la modalidad de teletrabajo.

Variables	Indicadores	Alcance	Limitaciones
Propuesta de Modelo de Trabajo	-Guía de la Organización del Teletrabajo	Determinar las mejores opciones que tendrá la Escuela de Relaciones Internacionales en la implementación de la modalidad de teletrabajo en sus funcionarios administrativos.	Dificultad para obtener información por parte de la Comisión Institucional de Teletrabajo al indicar que los correos electrónicos institucionales de las personas que realizaban teletrabajo antes de la pandemia es información sensible.

Fuente: Objetivos de investigación, 2022

Elaboración: Esquivel et al. 2022, s.e.

CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Generalidad de la Escuela de Relaciones Internacionales

Fundación

La Universidad Nacional nace en el año de 1973 con la aprobación de la Ley N. 5182. Esta institución es precedida por la Escuela Normal de Costa Rica, la cual era dedicada a la formación de maestros y de la Escuela Normal Superior, cuyo compromiso es la formación de profesores de enseñanza media. De estas instituciones se heredaron las instalaciones y la cultura pedagógica en su vocación educativo docente y humanística.

Una vez creada la Universidad Nacional, las Escuelas Normales de Pérez Zeledón y de Liberia pasan a ser regionales de la UNA.

La Universidad Nacional tiene como misión, visión y valores lo siguiente:

Misión: La Universidad Nacional genera, comparte y comunica conocimientos y formar profesionales humanistas con actitud crítica y creativa, que contribuyen con la transformación democrática y progresiva de las comunidades y la sociedad hacia planos superiores de bienestar.

Con la acción sustantiva contribuye a la sustentabilidad eco social y a una convivencia pacífica, mediante acciones pertinentes y solidarias, preferentemente, con los sectores sociales menos favorecidos o en riesgo de exclusión.

Visión: La Universidad Nacional será referente por su excelencia académica, por el ejercicio de su autonomía, innovación y compromiso social en los ámbitos regional y nacional, con reconocimiento y proyección internacional, con énfasis en América Latina y el Caribe.

Su acción sustantiva propicia un desarrollo humano sustentable, integral e incluyente que se fundamenta en el ejercicio y la promoción del respeto de los derechos humanos, el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad y un pensamiento crítico.

Su gestión institucional se caracterizará por ser ágil, flexible, desconcentrada, con participación democrática, transparente, equitativa e inclusiva, que promueve estilos de vida saludables.

Valores:

- **Compromiso social:** Orientación de tareas institucionales hacia el bien común, en particular hacia la promoción y consecución de una mejor calidad de vida para los sectores sociales menos favorecidos.
- **Excelencia:** Es la búsqueda constante de los más altos parámetros de calidad internacionalmente reconocidos en el quehacer académico y la gestión institucional.
- **Equidad:** Todos los miembros de la comunidad universitaria tienen los mismos derechos y oportunidades, sin ningún tipo de discriminación.
- **Participación democrática:** La toma de decisiones tiene como base la participación democrática y equitativa, mediante el ejercicio de la libertad de pensamiento y la expresión responsable de la comunidad universitaria.
- **Respeto:** Como garantía de la sana convivencia, se reconoce a cada miembro de la comunidad universitaria su dignidad como persona. (Universidad Nacional, 2022).

Actualmente, la Universidad Nacional cuenta con ciento treinta y siete opciones académicas, de las cuales setenta y nueve son planes de grado, pregrado, y cincuenta y ocho programas de posgrado. Treinta y una de las carreras que imparte esta Universidad han sido acreditadas por el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior [SINAES]. Tiene un total de veinte mil novecientos doce estudiantes, de los cuales diez mil doscientos ochenta y nueve cuentan con beca.

Además, cuenta con ocho campos universitarios denominados Campus Benjamín Núñez, Campus Coto, Campus Liberia, Campus Nicoya, Campus Omar Dengo, Campus Pérez Zeledón, Interuniversitaria Alajuela y Campus Sarapiquí. Así como ocho facultades, las cuales abarcan treinta y dos escuelas; además se cuenta con trece institutos.

La Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional se fundó en el año de 1973, como parte de la mejora de la proyección internacional del país, con el objetivo de formar profesionales del diseño y ejecución de la política exterior del Estado.

Para el período 2022-2027 son electos por consulta popular al estudiantado, académicos y administrativos con plaza en propiedad al director y subdirector de la

Escuela, los señores Marco Vinicio Méndez Coto, Dr. y Raúl Fonseca Hernández, M. Sc, respectivamente.

Para el año 1977 se crea la biblioteca especializada Luis y Felipe Molina, pero no es sino hasta 1979 en que es inaugurada y bautizada con el nombre de los hermanos Molina, como un reconocimiento a su labor en los inicios de la política internacional de Costa Rica. Desde su creación se ha mantenido como la única unidad de información especializada en la disciplina de las relaciones internacionales en nuestro país.

Extensión

Actualmente esta Escuela ofrece la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Relaciones Internacionales, con énfasis en Política Internacional, Política Comercial y Gestión de la Cooperación Internacional. Además, se ofrece el Bachillerato y Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional y otro énfasis en Calidad y Buenas Prácticas.

También, se ofrece el programa de Maestría, en la cual ofrecen la Maestría en Relaciones Internacionales y Diplomacia, así como la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad y la Maestría en Abastecimiento y Logística Global.

La Escuela de Relaciones Internacionales desarrolla proyectos, programas y actividades académicas con el aval de las diferentes Vicerrectorías Extensión, Docencia o Investigación el cual permite aprender y realizar investigación para la mejora continua de las actividades desarrolladas por la Unidad Académica.

Los proyectos están definidos como un conjunto de acciones académicas, ejecutadas de manera sistemática y coordinada, para abordar una temática específica, con el propósito de alcanzar los objetivos, metas e indicadores propuestos y generar conocimiento en un período establecido (Gaceta Universitaria N.º 21, p.29, 2021).

Los programas que se desarrollan son la integración de proyectos y actividades académicas organizadas por medio de acciones, que se coordinan entre sí por una misma línea estratégica, cuya finalidad es contribuir al logro de una serie de objetivos desde distintas perspectivas, durante un período determinado. (Gaceta Universitaria N.º 21, p.29, 2021). Las actividades académicas están definidas como un conjunto de acciones específicas que conducen al logro de una meta y que favorece el cumplimiento de

objetivos, planes de estudio y programas que pueden ejecutarse en forma independiente para atender una demanda interinstitucional. (Gaceta Universitaria N.º 21, p.30, 2021).

Dentro de estas actividades se encuentra la virtualización del Plan de Estudio y Programas de la Licenciatura de Comercio Internacional, mediante el cual se busca tener un plan de acción que permita mejorar y actualizar cada semestre los cursos de los programas de la licenciatura, así como las actividades de gestión de la calidad y mejora continua de las carreras de la Escuela de Relaciones Internacionales.

Campus Omar Dengo: Escuela de Relaciones Internacionales

Una de tantas labores que realiza la Escuela es el cambio de sede en estudiantes que quieren continuar con la licenciatura de la carrera de Comercio y Negocios Internacionales, debido a que las Sedes Chorotega y Sección Regional Huetar Norte y Caribe solo brinda la carrera de Bachillerato en Comercio y Negocios Internacionales.

La Escuela ofrece esta solicitud a los estudiantes dos veces al año y las fechas las decide la Unidad Académica junto con el proceso de empadronamiento de los estudiantes. La Unidad Académica da prioridad a estudiantes de primer ingreso y regulares, el cambio de sede queda sujeto a cupos disponibles. Esta labor la realiza el técnico asistencial en servicios secretarias que se toma en cuenta la demanda de trabajo que puede generar por parte de las Sedes.

Se brinda la siguiente información solo del año 2022 de los estudiantes que realizan solicitudes de cambio de Sede.

Tabla 1.4: Solicitudes de cambio de sede

Año	Cantidad de estudiantes	Grado	Sedes
I ciclo 2022 solicitudes de estudiantes			
2022	7	estudiantes de bachillerato	3 estudiantes Sede Chorotega Liberia 3 estudiantes Sede Chorotega Nicoya

			1 campus Sarapiquí
	1	estudiantes de licenciatura	1 sede Chorotega Nicoya
II ciclo 2022 solicitudes de estudiantes			
2022	3	Bachillerato	2 Nicoya 1 Liberia
	5	Licenciatura	5 sede de Liberia
Total:16 por año			

Fuente: Escuela de Relaciones Internacionales (2022)

Elaboración: Esquivel et al. 2022, s.e.

La Sede Chorotega cuenta con dos campus, el Campus Liberia y el Campus Nicoya, se hace la consulta a la máster Xinia Carrillo Sánchez, coordinadora de la carrera de Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional, Campus Liberia, en la cual informa que el año de inclusión de la carrera de Comercio y Negocios Internacionales en la Sede fue en el año 2010 y hasta la fecha. Un dato aproximado es que en los últimos 4 años ingresan alrededor de 250 estudiantes a la Sede Chorotega, es decir en ambos campus, un aproximado por año es entre 35 a 40 estudiantes. En el Campus Nicoya no abrirá Comercio y Negocios Internacionales en 2023, solo campus Liberia.

Figura 2 Relaciones e interrelaciones



Fuente: Consulta a expertos de Sede Central y Sede Chorotega, Sección Región Huetar Norte y Caribe, Sede Regional Brunca.

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Población

La población de funcionarios que se desempeñan en el área administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales son once funcionarios.

2.2 Aspectos legales que afecta directa o indirectamente la modalidad de teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales

En la siguiente tabla se presentan los aspectos legales que afectan de manera directa o indirectamente esta investigación.

Tabla 2.1 Aspectos legales que afectan la implementación del teletrabajo en los funcionarios administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional

Normativa	Artículos
Ley para Regular el Teletrabajo EN° 9738	Art. 6, 7, 8, 9 y 10
Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT (Aplicación del teletrabajo en las instituciones públicas)	Art. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12
Código de Trabajo	Art 193, 195, 196, 223, 273,
Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT	Art. 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12 y 13
Guía para la implementación del teletrabajo en instituciones públicas	
Guía de salud ocupacional y prevención de riesgos en el teletrabajo	
Resoluciones	
Circulares	
Reglamento General de los Riesgos del Trabajo N° 13466-TSS Instituto Nacional de Seguros	Art 1, 22, 23, 29, 30, 31,

Fuente: Sistema Costarricense de Información Judicial.
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace referencia a la definición de conceptos claves que orientan al entendimiento del trabajo de investigación, en aspectos relacionados con el teletrabajo.

3.1 Marco Jurídico

El marco jurídico es el conjunto de leyes, reglas, legislaciones y cualquier otro instrumento con rango y de carácter legal, que son utilizados de forma secuencial y coherente, los cuales una vez aplicados permiten sustentar todas las actuaciones y actividades en materia legal. (Enfoque Estratégico, 2019).

Según lo indicado, el marco jurídico permite en esta investigación desagregar la información relativa a la normativa vigente tanto a nivel nacional como a nivel interno de la Universidad Nacional, para la implementación del teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales de esta casa de enseñanza.

3.1.1. Leyes vigentes en la República de Costa Rica

Lao D. (2022, s.e.) define ley como: “Regla o norma jurídica dictada por la Asamblea Legislativa, en que se manda o prohíbe algo, estableciendo los lineamientos a seguir en determinada actividad, en consonancia con la justicia y cuyo incumplimiento conlleva una sanción”.

Tomando como referencia esta definición, las leyes de Costa Rica son dictadas por el Poder Legislativo, representado por la Asamblea Legislativa y cada ley que se aprueba en esta nación, tiene como fin regular una materia en específico, por lo que en esta investigación se toma en cuenta leyes aprobadas y vigentes como: Código de trabajo que regula la materia laboral, Ley para regular el teletrabajo, la cual regula esta modalidad laboral, entre otras.

3.1.2. Decretos

Según el Sistema Nacional de Áreas de Conservación, un decreto es la decisión de una autoridad, sea esta un ministro y el presidente de la República, sobre la materia de su

competencia. Se trata de un acto administrativo llevado a cabo por el Poder Ejecutivo, con contenido normativo reglamentario y jerarquía inferior a las leyes.

Los decretos tienen una naturaleza variada de acuerdo con cada legislación nacional, estos implementan y operativizan las normas establecidas en distintas leyes. Para esta investigación se toma en cuenta el decreto establecido por el presidente de la República, el ministro de la Presidencia, el ministro de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones y el ministro de Trabajo y Seguridad Social, denominado: Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas, así como otros decretos que tengan relación con el tema de investigación desarrollado.

3.1.3. Reglamentos

Por otra parte, Duarte E. (2018, s.e.) define un reglamento como “Disposiciones normativas de carácter específico, sustentado en una norma jurídica que regula conductas y/o situaciones autorizadas por norma expresa”.

Con base en esta definición, en esta investigación se utilizan reglamentos de interés para llevar a cabo la investigación, como lo es el reglamento para regular el teletrabajo.

3.1.4. Directrices

Por “directriz” debe entenderse el “conjunto de instrumentos o normas generales para la ejecución de alguna cosa”, o sea de pautas u orientaciones que sirven de marco conceptual para la toma de decisiones. (Conejo, J., 2019, p. 183).

La directriz es un lineamiento de política general que establece fines, objetivos y metas, como tal, es un acto administrativo atípico, puesto que, carece de la eficacia inmediata y directa de éstos. De este modo, como acto administrativo que es, le resulta aplicable, en lo compatible, el régimen establecido para el primero en cuanto a su formación, validez, eficacia, salvo norma expresa en contrario. Ciertamente, su carácter no es el propio de una orden o un reglamento, puesto que, el ente dirigido goza de un margen de discrecionalidad, dirige la actividad y no un acto, y, si bien puede tener alcance general no lo tiene de carácter normativo. (Conejo, J., 2019, p. 183).

3.2 Tecnologías de información y comunicación

Las tecnologías de información y comunicación son recursos y herramientas que se utilizan para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos, los cuales sirven para facilitar el acceso a la información a través de la inmaterialidad de la digitalización de la información para almacenarla en grandes cantidades o tener acceso aún si está en dispositivos lejanos. (Universidad Latina, 2020).

3.2.1 Equipo Informático

Todos los recursos materiales o productos hardware, software (estaciones de trabajo, servidores, impresoras, accesorios, equipos de comunicaciones, conmutadores (switches), concentradores (hubs), enrutadores, módems, firewall (muro de fuego), cableado, programas de computación, sistemas de información, paquetes, utilitarios, entre otros), servicios informáticos y en general cualquier otro producto informático. (MEP, 2021, p. 6).

3.2.2 Equipo de comunicación

Los equipos de comunicaciones o telecomunicaciones son aquellos con los que se pueden realizar la transmisión y recepción de voz, datos y video; definiéndose como el hardware utilizado para la comunicación de estos elementos y son complementados en su mayoría por un software para su uso óptimo.

Dentro de los equipos de comunicación tenemos: Router, modem, switch, radio, televisores, teléfonos, celulares, conmutadores, digital video recorder, computadoras, repetidoras, radios transmisores, entre otros no menos importantes. (AT Support, 2022).

3.2.3 Mobiliario de oficina:

Son elementos clave para que el espacio de trabajo sea perfectamente funcional. En tanto que, el **equipo de oficina**, lo componen todos aquellos dispositivos o activos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa. (Gebesa, 2022).

3.3 Estructura organizacional

Como parte de esta investigación, es importante conocer la forma en que se encuentra organizada la Escuela de Relaciones Internacionales, para tener claridad de las actividades y funciones que en ella se realizan.

La estructura organizacional está definida como la manera que el trabajo de una organización se divide en diferentes tareas, consiste en la forma en que se definen las funciones de cada persona que forma parte de la organización, así como su responsabilidad, autoridad e interrelaciones con la intención de obtener objetivos organizacionales (Eggers, 2018. p.63).

Según este autor, la estructura implica dividir el trabajo en tareas específicas, así como coordinar las diversas tareas organizacionales.

3.3.1 Organigrama

Para Eggers (2018) un organigrama es un documento que representa gráficamente la estructura de la organización, mostrando información sobre las distintas relaciones y jerarquías que existen entre las diferentes áreas organizacionales. (p. 64).

Para entender en esta investigación cómo está estructurada la Escuela de Relaciones Internacionales, se busca analizar el organigrama de la Escuela.

3.3.2 Manual de funciones

La Universidad Nacional define su manual de funciones como una agrupación ordenada de las distintas ocupaciones, distribuidas en macroprocesos, estratos y niveles de la estructura ocupacional institucional.

En esta investigación, se analizarán las funciones de los puestos administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales y su relación con el desarrollo de las actividades que les corresponden a distancia, a través de la modalidad del teletrabajo.

Actualmente, la Escuela de Relaciones Internacionales cuenta con los siguientes

puestos:

Profesional Ejecutivo en Servicios Administrativos.

Técnico Asistencial en Servicios Secretariales.

Gestión Operativa Auxiliar en Servicios Secretariales.

Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales.

Gestión Operativa Básica en Servicios Generales.

Profesional Ejecutivo en Sistemas de Información.

Profesional Asistencial en Servicios Administrativos.

3.4 Indicadores de gestión

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Al usarlos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. (Pérez, C., sf).

3.4.1 Evaluación del Desempeño

Para la Universidad Nacional la evaluación del desempeño se realiza en dos enfoques,

uno en el ámbito administrativo y otro para el ámbito académico. Para esta investigación, se va a tomar en consideración lo relacionado con la evaluación del desempeño administrativo, el cual tiene el propósito de identificar el nivel de desarrollo en conocimientos, habilidades, destrezas y comportamiento del personal en un período determinado, para realimentar y promover su mejora continua.

Una evaluación del desempeño es un sistema que sirve para conocer las conductas de los empleados, las competencias de cada uno y su nivel de productividad, lo cual permite medir el nivel de eficiencia que se realizan los objetivos tanto individuales como grupales dentro de una organización. (Sánchez, E., 2022).

3.5 Propuesta de modelo de trabajo

Según Campos (2022), un modelo de trabajo se constituye del grupo de herramientas, métodos, procesos, procedimientos que una organización determine como su metodología de trabajo y que le permiten cumplir con los objetivos trazados en su plan estratégico. (s.e).

3.5.1 Guía de la organización del trabajo:

Según Hervás (2019) se puede definir como, todas aquellas prácticas y pautas utilizadas por un empleado o una empresa que tienen el objetivo de aumentar la productividad y la organización de esta última.

Cada personal tiene una serie de reglas y métodos con los que organiza su trabajo. Ya sea organizar el horario de trabajo, trabajar a jornada completa e intensiva entre otros. Por otro lado, hay trabajadores que prefieren organizarse ellos mismos la planificación y organización del trabajo, mientras que hay otros que prefieren que la empresa les de unas pautas sobre cómo organizarse de manera eficiente.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se desarrollan y analizan las variables definidas en la Tabla N.º 1.3 “variables, indicadores, alcance y limitaciones”, a saber: marco jurídico, tecnologías de información y comunicación, estructura organizativa, indicadores de gestión y el modelo de trabajo, las cuales se desarrollan cada una por separado de la siguiente manera:

Como parte de esta investigación, además de la teoría recopilada sobre las variables, se desarrollan encuestas y entrevistas para obtener la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

También se plantea realizar una entrevista a los funcionarios universitarios en general, que realizan teletrabajo antes del año 2020, con el fin de conocer la experiencia, el equipo y los medios de comunicación que utilizan en esta modalidad laboral, para analizar la situación del teletrabajo en dos aspectos, uno antes de la pandemia y otro después de la pandemia por COVID-19, para lo cual se recurre a la CITUNA para tener información de los funcionarios universitarios que se desempeñan en esta modalidad laboral antes de la pandemia.

Por otra parte, se plantea realizar una entrevista a los miembros del CITUNA para conocer más acerca de la implementación de la modalidad de teletrabajo en la Universidad Nacional, a través de los años en que se ha estado desarrollando.

Además, se plantea realizar una entrevista a la jefatura de la Escuela de Relaciones Internacionales para conocer sobre los mecanismos utilizados para la evaluación del desempeño, la supervisión de las labores y los indicadores de gestión para el personal que se desempeña bajo la modalidad de teletrabajo.

4.1. Marco jurídico.

La Universidad Nacional como institución pública que es y la Escuela de Relaciones Internacionales como parte de la Universidad Nacional, debe acatar y regirse de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás normativa establecida para su adecuado funcionamiento.

Para este análisis se contempla la normativa citada en la “Tabla N.º 2.1 Aspectos legales que afectan la implementación del teletrabajo en los funcionarios administrativos de

la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, según la legislación vigente de conformidad con el análisis, se considera relevante para el estudio.

4.1.1. Leyes

En el caso de este indicador, se identifica la normativa que ha sido emitida para el teletrabajo en Costa Rica, con ello se puede determinar las pautas a seguir en cuanto al establecimiento de las condiciones laborales para los colaboradores de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional.

4.1.1.1. Ley para regular el teletrabajo N° 9738.

La ley para regular el teletrabajo nace con ese fin regulador, por lo que la Escuela de Relaciones Internacionales debe cumplir con las disposiciones de esta ley, para lo cual se presenta en la siguiente tabla los aspectos más relevantes.

Tabla 4.1. Análisis de la Ley de Teletrabajo

Artículo	Observación
Artículo 1	Este artículo indica que el objeto de la ley es promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de las tecnologías de información y comunicación.
Artículo 2	La aplicación de la ley es tanto para el sector privado como toda la administración pública, centralizada y descentralizada, así como las instituciones autónomas y semiautónomas, las empresas públicas y cualquier ente perteneciente al sector público.
Artículo 6	El teletrabajo modifica única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación laboral de la persona teletrabajadora, para lo cual se establecen reglas como: suscribir un acuerdo en el que se establecerán las condiciones necesarias para la realización de las funciones bajo la modalidad de teletrabajo, el horario podrá ser flexible siempre y cuando sea acordado previamente y no afecte el desarrollo de las actividades y procesos de trabajo, los criterios de medición, evaluación y control serán determinados en el acuerdo y deben ser proporcionales a los aplicados en el centro de trabajo, no se puede usar el teletrabajo como medio para propiciar tratos discriminatorios.

Artículo 7	Para establecer una relación de teletrabajo se debe realizar un contrato de trabajo, en el cual se especifiquen las condiciones en que se ejecutarán las labores, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de ambas partes, si una persona ya cuenta con un contrato previamente suscrito, se debe realizar una adenda al mismo, con las condiciones previstas en la ley de teletrabajo.
Artículo 8	El empleador debe proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos, programas y los viáticos cuando amerite, a no ser que el empleado solicite realizar teletrabajo con su equipo personal. se deberá capacitar para el adecuado uso y manejo de equipos y programas necesarios para el desarrollo de las funciones, informar sobre el cumplimiento de normas y directrices relacionadas con salud ocupacional y prevención de riesgos del trabajo, coordinar la forma de reestablecer funciones ante situaciones en las que no pueda realizar las labores o se vean interrumpidas. Además, se deberá reconocer el salario al empleado por no poder teletrabajar cuando la persona teletrabajadora no tenga las herramientas o programas necesarios para realizar labores o no se delegue trabajo, cuando se dañe el equipo y se haya reportado o cuando los sistemas o tecnologías de la organización no le permitan a la persona teletrabajadora realizar sus funciones.
Artículo 9	El teletrabajador debe cumplir con los criterios de medición, evaluación y control determinados en el contrato o adenda, informar y coordinar con el empleador la forma en que restablecerá sus funciones cuando se presente cualquier situación donde no pueda realizar sus funciones o se vean interrumpidas, informar y coordinar las acciones a seguir para garantizar la continuidad de sus labores, cuando las herramientas, materiales y demás implementos que le hayan sido entregados para la realización de sus labores sufran algún daño, robo o cualquier otro imprevisto que ocurran en el ejercicio de las funciones. El teletrabajador debe cumplir con el horario establecido y estar disponible durante ese horario.
Artículo 10	En cuanto a los riesgos del trabajo para la persona teletrabajadora se aplicarán las pólizas previstas para el trabajo presencial, considerándose en esta modalidad de trabajo como riesgos de trabajo los accidentes y las enfermedades que ocurran con ocasión o a consecuencia del teletrabajo.

Fuente: Ley para regular el teletrabajo

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Para que se pueda implementar la modalidad de teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales o en cualquier otra dependencia de la Universidad Nacional, no

se puede dejar de lado lo estipulado en esta ley, en la cual se enmarcan las condiciones para la implementación de esta modalidad de trabajo.

4.1.1.2. Reforma de la Ley para regular el teletrabajo.

Tabla 4.2. Análisis de la reforma del inciso d) del artículo 9 de la ley N.º 9738.

Artículo	Observación
Artículo 9	La persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido, la jornada laboral y estar disponible para la persona empleadora durante el horario y jornada. El incumplimiento de la jornada u horario será considerado como abandono de trabajo. Con el fin de garantizar el respeto del tiempo de descanso, vacaciones, permisos y la intimidad familiar y personal, la persona teletrabajadora tiene derecho a la desconexión digital fuera de la jornada u horario establecido, salvo de que se trate de situaciones imprevistas y urgentes.

Fuente: Ley para regular el teletrabajo

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Con la reforma de este artículo, se le garantiza al teletrabajador su derecho a desconectarse de sus labores una vez culminada su jornada laboral, así como el respeto a su tiempo libre, vacaciones, permisos, etc.; ya que esto no se contempló en principio cuando se formuló la ley, lo que podría ocasionar que los patronos soliciten información, reuniones, a los teletrabajadores en cualquier momento del día, estos al tener acceso inmediato a los sistemas y documentos de la organización, el patrono puede tender a creer que las personas están disponibles.

4.1.2. Decretos.

El inicio del teletrabajo en Costa Rica se da a través de la firma de Decretos Ejecutivos y ante la aprobación de los principios y objetivos acordados en la Cumbre Mundial sobre la sociedad de la información, celebrada en Ginebra en el año 2003 y en Túnez en el año 2005, con el fin de encauzar el potencial de las tecnologías de información y comunicación.

Por otro lado, Costa Rica en el año 2008, aprobó el plan de acción sobre la sociedad de la información de América Latina y el Caribe eLAC 2010, en el cual se compromete a implementar medidas tendientes a fomentar la inclusión digital, entre las cuales se encuentra la promoción del teletrabajo, trabajo móvil y otras formas de trabajo por medio de redes electrónicas, por lo que se crearon los primeros decretos mediante los cuales se promociona el teletrabajo en el país.

4.1.2.1 Decreto para la promoción del teletrabajo en las Instituciones Públicas (N° 34704-MP-MTSS).

Este decreto nace al identificar que el teletrabajo es una nueva modalidad de organización de la prestación laboral, basada en tecnologías de información, que supone beneficios para el país al fomentar la reducción del consumo de combustibles.

Además, ante la implementación en el Instituto Costarricense de Electricidad de un plan piloto para la aplicación de técnicas de teletrabajo, con el fin de favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, donde al finalizar el piloto, se comprueba que los resultados son positivos tanto para el ICE como para los que participaron en el plan.

También para el desarrollo de este decreto se considera la afectación del país con el incremento en los precios internacionales del combustible y la necesidad de disminuir la circulación de vehículos y el consumo de combustible, además que la transformación y modernización del Estado impone la necesidad de combinar la tecnología con esquemas eficientes de trabajo y que la implementación del teletrabajo aumenta las posibilidades laborales de personas con discapacidad, mujeres o personas que por alguna razón no pueden estar fuera de sus hogares por tiempo prolongado y ante la necesidad de la conformación de un equipo coordinador interinstitucional de teletrabajo, es que se da la creación de este decreto.

Tabla 4.3. Análisis del decreto N.º 34704-MP-MTSS.

Artículo	Observación
Artículo 1	Este decreto tiene por objeto promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, como un instrumento para impulsar la modernización, reducir costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como contribuir a la protección del medio ambiente mediante la utilización de las tecnologías de información y comunicación.
Artículo 3	Las instituciones del Estado podrán poner en marcha programas de teletrabajo, en coordinación con el Equipo Coordinador Interinstitucional, donde para el diseño de los programas se debe contemplar como mínimo los objetivos del programa de teletrabajo, los cuales deben responder a criterios de mejoramiento en la prestación de servicios a la ciudadanía, los puestos que se incluyan en el programa se fijarán atendiendo la naturaleza de sus funciones, de tal manera que estas puedan desarrollarse parcialmente de manera no presencial, donde se podrán incluir puesto de trabajo que requieran contactos personales frecuentemente o atención directa al público, siempre y cuando esa atención no requiera su presencia en la institución. Se deben considerar las condiciones de los funcionarios que podrán solicitar la participación en el programa, quienes deben contar con conocimientos suficientes de ofimática, el número máximo de participantes y el procedimiento de selección de los teletrabajadores que participarán en el programa, la duración del programa y la prestación de los servicios no presenciales en función de cada jornada, así como determinar el órgano responsable y los criterios de control y sistema de evaluación del trabajo desarrollado de forma no presencial.
Artículo 4	Le corresponde al Ministerio de Trabajo intervenir en cualquier momento o situación durante la implementación de esta modalidad de trabajo, para que se cumpla la Constitución Política, Código de Trabajo y los convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), donde cada institución deberá tomar en cuenta que los teletrabajadores no estarán sujetos a jornadas ni horarios de trabajo cuando desempeñen labores en su domicilio o lugar habilitado para los efectos, los teletrabajadores que no estén sujetos a jornadas ni horarios, el cumplimiento de las labores encomendadas se medirá de acuerdo con la producción-meta.
Artículo 5	Se conformará un equipo coordinador de los planes o programas de teletrabajo adscrito a la Secretaría Técnica de Gobierno Digital.
Artículo 6	Son competencias y obligaciones del equipo coordinador emitir políticas y lineamientos generales en materia de teletrabajo, coordinar las acciones necesarias para que el teletrabajo se aplique a nivel nacional,

	incluyendo el estudio de las instituciones públicas que por su condición presupuestaria, infraestructura tecnológica o actividades puedan participar en esta modalidad de trabajo.
Artículo 7	Las comisiones institucionales se integrarán a cargo de la Dirección General Administrativa o su equivalente, para el desarrollo y ejecución de los programas piloto de teletrabajo, y deberán ajustarse a las directrices y lineamientos generales emanados por el equipo coordinador. Además, deberán tomar en cuenta para la correcta ejecución de los programas de teletrabajo la infraestructura de telecomunicaciones, acceso a equipos de computación, aplicaciones y contenido, capacitación, evaluación permanente y formulación de correctivos cuando su desarrollo lo requiera.

Fuente: Decreto N° 34704-MP-MTSS
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.1.2.2. Decreto para la promoción del teletrabajo en las Instituciones Públicas (N.º 37695-MP-MTSS).

Este decreto nace a partir de que mediante el decreto N.º 34704-MP-MTSS, se regula por primera vez el teletrabajo como un plan piloto del Gobierno en el año 2008 y se hace necesario actualizar la normativa reglamentaria que regula esta modalidad de trabajo.

Además, la Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos N.º 8488, indica que la política de gestión del riesgo nacional debe ser transversal, para lo cual debe articular los instrumentos, programas y recursos públicos en acciones ordinarias y extraordinarias, orientadas a evitar la ocurrencia de desastres y la atención de emergencias en todas sus fases, para lo cual el teletrabajo y las video comunicaciones se convierten en medios para mantener la continuidad de los servicios públicos.

También, la transformación y modernización del Estado requiere combinar la tecnología con esquemas más eficientes de trabajo, que aprovechan al máximo los recursos y mejoran la productividad y calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, de forma tal que contribuya también con la reducción del gasto público.

Tabla 4.4. Análisis del decreto N.º 37695-MP-MTSS.

Artículo	Observación
Artículo 1	Este decreto tiene por objeto promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, como un instrumento para impulsar la modernización, reducir costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como contribuir a la protección del medio ambiente mediante la utilización de las tecnologías de información y comunicación.
Artículo 3	Se conformará una Comisión Nacional de Teletrabajo, presidida por la Secretaría Técnica de Gobierno Digital, integrada por representantes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Instituto Costarricense de electricidad, Dirección General del Servicio Civil, Ministerio de Planificación, Ministerio de Ciencia y Tecnología y la Secretaría Técnica de Gobierno Digital.
Artículo 4	Es competencia y obligación de la Comisión Interinstitucional de Teletrabajo proponer las políticas y lineamientos generales en materia de teletrabajo, coordinar las acciones necesarias con las instancias correspondientes para la implementación del teletrabajo en el contexto de la modernización organizacional, convocar a las comisiones institucionales de teletrabajo cuando corresponda, regular los programas de formación y capacitación para la debida implementación de los programas de teletrabajo, proponer a las instituciones participantes las aplicaciones informáticas, dispositivos y sistemas colaborativos de video comunicaciones que contribuyan con la aplicación del teletrabajo, suministrar a las instituciones participantes las herramientas básicas para la determinación de áreas y puestos teletrabajables, criterios de medición, condiciones de seguridad y salud ocupacional, proveer asistencia para determinar medidas tendientes a regular las condiciones de seguridad y protección de la información, apoyar por medio del teletrabajo y los equipos de video comunicación las acciones del Estado ante situaciones de emergencia.
Artículo 8	El teletrabajo modifica única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación de servicio del funcionario, quien tiene los mismos derechos, beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollan sus funciones en las instalaciones de la institución, las cuales se ajustarán de acuerdo a reglas generales como que cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, se deberá suscribir un acuerdo en el que se establecen las condiciones para la realización de sus funciones bajo esa modalidad de trabajo, mantener la jornada contratada con la institución, el horario puede ser flexible siempre y cuando sea acordado con la jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y procesos de trabajo de

	la institución, los criterios de medición, evaluación y control del teletrabajador serán previamente determinados en el acuerdo a suscribir, a la institución le corresponde verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, en caso de que el teletrabajo se realice desde la casa, el teletrabajador debe acondicionar un espacio físico bajo la normativa de salud y seguridad ocupacional establecida y permitir el acceso para las inspecciones de las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene del puesto de trabajo previo consentimiento del trabajador.
Artículo 9	La aplicación de este decreto es obligatorio, por lo que le corresponde a los jefes de las instituciones desarrollar programas de teletrabajo en el contexto de su estrategia de modernización de la gestión, donde la implementación de estos programas se hará con la coordinación y el asesoramiento que brindará la Comisión Nacional de Teletrabajo, para lo cual se debe cumplir como mínimo con la conformación de una Comisión Institucional de Teletrabajo, la cual será responsable de la implementación del programa de teletrabajo a lo interno de la institución, los objetivos del programa de teletrabajo deben responder a la modernización de la gestión, aumento y medición de la productividad, aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación y mejoramiento en la prestación de servicios a la ciudadanía, la definición de áreas y puestos teletrabajables según los lineamientos de la comisión institucional, elaboración de herramientas y sistemas de control y medición de la productividad entre otras variables de gestión.
Artículo 11	Las Comisiones Institucionales de Teletrabajo en coordinación con la Comisión Nacional de Teletrabajo deberán desarrollar sistemas de control, medición y evaluación de los diferentes programas impulsados, conforme criterios previamente establecidos.

Fuente: Decreto N° 37695-MP-MTSS

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.1.2.3. Decreto de aplicación del teletrabajo en las instituciones públicas.

En Costa Rica el teletrabajo en el sector público se regula mediante el Decreto Ejecutivo N.º 37695-MP-MTSS y desde la puesta en vigencia del decreto, se han dado cambios tecnológicos y organizacionales que hacen necesario actualizar la normativa que regula esta forma de trabajo.

Además, la Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos N.º 8488, indica que la política de gestión del riesgo nacional debe ser transversal, para lo cual debe articular los instrumentos, programas y recursos públicos en acciones ordinarias y extraordinarias, orientadas a evitar la ocurrencia de desastres y la atención de emergencias en todas sus

fases, para lo cual el teletrabajo y las video comunicaciones se convierten en medios para mantener la continuidad de los servicios públicos.

También el teletrabajo es una modalidad de prestación laboral en una organización basada en el uso óptimo de las tecnologías de información y comunicación y que a partir del Decreto Ejecutivo N.º 37695-MP-MTSS, se ha impulsado la sensibilización e implementación de programas piloto de teletrabajo, cuyos resultados han sido de una valoración altamente positiva, hace que resulte conveniente fortalecer el programa de teletrabajo a nivel del sector público.

Tabla 4.5. Análisis del Decreto N.º 39225-MP-MTSS-MICITT.

Artículo	Observación
Artículo 1	Este decreto tiene por objeto promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, como un instrumento para impulsar la modernización, reducir costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como contribuir a la protección del medio ambiente mediante la utilización de las tecnologías de información y comunicación.
Artículo 3	Se conforma para cumplir con el decreto un equipo de coordinación técnica de teletrabajo adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo, donde este equipo convocará a las instituciones, dependencias y organizaciones que considere necesarias para desarrollar los objetivos y actividades que permitan aplicar el teletrabajo en las instituciones públicas.
Artículo 4	El equipo de coordinación técnica deberá proponer las políticas y lineamientos generales en materia de teletrabajo al interior del sector público, coordinar con las instancias correspondientes la implementación del teletrabajo en el contexto de la modernización organizacional, convocar a las comisiones institucionales de teletrabajo, definir, coordinar y regular programas de formación y evaluación que sean necesarios para la debida implementación de los programas de teletrabajo, proponer aplicaciones informáticas, dispositivos y sistemas de video comunicaciones que contribuyan con la aplicación del teletrabajo, suministrar a las instituciones participantes la orientación para implementar programas de teletrabajo, asesorar sobre la implementación del teletrabajo y sobre el uso de equipos de video comunicación de las instituciones del Estado, en casos de emergencia nacional o situaciones especiales.
Artículo 7	El teletrabajo modifica únicamente la organización y forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las

	condiciones de la relación de servicio, quien mantiene los mismos derechos, beneficios y obligaciones que aquellos servidores que desarrollan sus funciones de manera presencial.
Artículo 8	Para la aplicación del teletrabajo corresponde el desarrollo de programas de teletrabajo en el contexto de la estrategia de modernización de la gestión, los cuales se implementarán por medio del Equipo de Coordinación Técnica (MTSS), para lo cual se debe contemplar la conformación de una Comisión Institucional de Teletrabajo como órgano responsable de la implementación del programa de teletrabajo en la institución, los objetivos del programa que deben responder a la modernización de la gestión, el aumento y medición de la productividad, incorporación y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, así como la prestación de servicios y una mayor eficiencia en el uso de fondos públicos, además de la definición de las áreas y puestos teletrabajables.
Artículo 10	La comisión institucional de Teletrabajo debe desarrollar sistemas de control, medición y evaluación de los diferentes programas, conforme a los criterios previamente establecidos.

Fuente: Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Del análisis de los decretos para regular el teletrabajo en Costa Rica, se puede observar la evolución de esta modalidad laboral en el sector público del país y como no ha sido clara la entidad que debe dirigir las acciones, políticas, directrices y demás elementos necesarios para regular esta modalidad de trabajo.

Esto porque en el primer Decreto se crea un Equipo Coordinador de los planes o programas de teletrabajo que debía estar adscrito a la Secretaría Técnica de Gobierno Digital, luego en el segundo Decreto se indica que se conforma una Comisión Nacional de Teletrabajo que debe estar adscrita a la Secretaría Técnica de Gobierno Digital y en el tercer Decreto se crea un Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo.

Para el año 2019, se da la aprobación de la Ley para Regular el Teletrabajo, en la cual no se toma en cuenta el Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo creada en el Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT y se indica que para el cumplimiento de la ley el Ministerio de Trabajo debe formular y dar seguimiento a la política pública para el fomento del teletrabajo en coordinación intersectorial con las diferentes instituciones del Gobierno que tengan relación directa o indirecta con el tema.

También, en estos decretos se da una serie de contradicciones en cuanto a las jornadas

laborales, ya que en los primeros decretos indica que los teletrabajadores no están sujetos a jornadas y horarios de trabajo, mientras que en el tercer decreto se indicó que el teletrabajador deberá mantener la jornada inicialmente contratada. Mientras que en la Ley se indica que el horario de la persona teletrabajadora puede ser flexible.

4.1.3. Reglamentos

4.1.3.1. Reglamento para regular el teletrabajo.

Este reglamento nace en cumplimiento del transitorio único de la Ley para regular el teletrabajo, en el cual se indica que el Poder Ejecutivo debe reglamentar dicha ley en un plazo no mayor a tres meses desde la publicación de la ley en La Gaceta.

Tabla 4.6. Análisis del Reglamento a la Ley para regular el teletrabajo.

Artículo	Observación
Artículo 1	Este decreto tiene por objeto y ámbito de aplicación establecer las condiciones mínimas que deben regir las relaciones laborales que se desarrollan mediante la modalidad de teletrabajo, así como los mecanismos para su promoción e implementación de conformidad con lo establecido en la Ley para regular el teletrabajo.
Artículo 3	Toda persona empleadora que desee implementar el teletrabajo deberá determinar los puestos de trabajo aptos para esta modalidad de trabajo, elaborar y divulgar un documento en el que se indiquen las condiciones del entorno que debe tener la persona trabajadora para desempeñarse en esta modalidad.
Artículo 4	Toda persona trabajadora, incluida la que tenga personal a cargo que quiera ingresar a la modalidad de teletrabajo, deberá suscribir con el empleador un contrato escrito o adenda de teletrabajo.
Artículo 5	La adenda o contrato de trabajo deberá contener al menos las condiciones de servicio, las labores que se deben ejecutar bajo esta modalidad, los medios tecnológicos y de ambiente adecuados, los mecanismos de comunicación con la persona teletrabajadora, los días y horarios en que la persona teletrabajadora ejecutará esta modalidad, el procedimiento de la asignación de trabajo por parte del empleador y la entrega del trabajo por parte del teletrabajador, así como las medidas de seguridad informática que debe cumplir y conocer la persona teletrabajadora.

Artículo 6	Entre los deberes de la persona teletrabajadora están el mantenerse localizable durante toda la jornada laboral destinada para el teletrabajo, las demás obligaciones estipuladas en el contrato de teletrabajo, adenda y demás legislación vigente.
Artículo 7	La revocatoria de la modalidad de teletrabajo deberá comunicarse por escrito a la persona teletrabajadora en el plazo de ley y se debe detallar los motivos debidamente razonables y proporcionales en lo que se respalda la decisión, con fundamento en las políticas y los lineamientos establecidos en cada centro de trabajo.
Artículo 12	Créase un equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo dirigido por el Ministerio de Trabajo, el cual convocará a las Instituciones, Dependencias y Organizaciones que estime necesarias para desarrollar los objetivos y actividades que permitan aplicar el Teletrabajo en las instituciones públicas y la sociedad.
Artículo 13	Entre las competencias y obligaciones del Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo se encuentran la coordinación con las instancias correspondientes la implementación del teletrabajo en el contexto de la modernización organizacional, convocar a las comisiones institucionales de teletrabajo cuando resulte necesario, acompañar a las instituciones con los programas de formación y evaluación que sean necesarios para la debida implementación de los programas de Teletrabajo, suministrar a las instituciones la orientación para implementar sus programas de Teletrabajo.

Fuente: Reglamento a la ley para regular el teletrabajo.

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.1.4. Directrices.

4.1.4.1. Directriz 073-S-MTSS del 09 de marzo de 2020, sobre las medidas de atención y coordinación interinstitucional ante la alerta sanitaria por coronavirus (COVID-19).

Esta directriz se emite ante la emergencia sanitaria por COVID-19, en la cual se solicita implementar en la medida de lo posible durante toda la jornada semanal, la modalidad de teletrabajo, donde los jefes de cada institución en coordinación con las jefaturas, tomará las medidas necesarias para implementar el teletrabajo en los puestos teletrabajables, así como coordinar con las personas teletrabajadoras las condiciones para realizar sus labores.

En esta Directriz el Gobierno invita a las Universidades como a los demás entes públicos a acogerse a esta medida, donde la Universidad Nacional como contingencia al

COVID-19, se acogió a lo estipulado y la Escuela de Relaciones Internacionales no fue la excepción, enviando a sus colaboradores a realizar sus funciones a través del teletrabajo.

4.1.5. Resoluciones.

El teletrabajo en la Universidad Nacional se inicia en el año 2016, cuando se da la resolución UNA-R-280-2016 del 26 de agosto de 2016, en la cual se resuelve aprobar la implementación de la iniciativa de primer acercamiento a la experiencia de teletrabajo durante los meses de setiembre, octubre y noviembre de 2016.

En este primer acercamiento se incluyeron áreas como Asesoría Jurídica, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, el Programa de Gestión Financiera, el Programa de Recursos Humanos, el Área de Planificación, la Proveeduría Institucional, personal del despacho de Vicerrectoría de Extensión, personal del despacho de la Vicerrectoría de Investigación y personal del despacho de la Vicerrectoría de Administración, donde se aprobó la participación de veinte personas.

Mediante la resolución UNA-R-RESO-118-2017 del 06 de abril de 2017, se aprueba la ampliación del primer acercamiento a la experiencia del Teletrabajo a todo el sector administrativo, según los criterios indicados en esta resolución, en donde se manifiesta el interés de continuar con el tema del teletrabajo a nivel institucional, específicamente en el sector administrativo y se establece una serie de condiciones que deben cumplir los funcionarios que participen en la modalidad de teletrabajo, puede teletrabajar el 50% de la jornada semanal, los puestos que se pueden proponer deben tener como mínimo nivel de Profesional Asistencial, se debe cumplir con lo estipulado en el documento consideraciones tecnológicas y generales relacionadas con la Comisión de Teletrabajo de la UNA y estar dispuestos a ser evaluados en la experiencia.

En esta resolución también se dan las condiciones que la persona superior jerárquica debe cumplir para proponer a una persona en la modalidad de teletrabajo, como tener al menos un año de cumplir con las actividades asignadas, tener una jornada a tiempo completo, que acepte asumir las necesidades ergonómicas y tecnológicas requeridas para cumplir con el trabajo.

Mientras que la persona superior jerárquica debe definir los controles necesarios para que se vean plasmados los resultados en las labores asignadas, remitir a la Comisión de

Teletrabajo la información que se solicite y facilitar la integración en actividades formativas o de evaluación relacionadas con el teletrabajo.

En el año 2017, se emite la Resolución UNA-R-RESO-426-2017 sobre la continuidad del Teletrabajo en la Universidad Nacional, en donde se aprueba continuar con esta modalidad de trabajo, integrando en esta ocasión en el proceso a los cargos de nivel técnico, que por sus características y actividades pueden realizar su trabajo desde su domicilio.

Lo anterior ante el interés de continuar con la práctica de teletrabajo, se ha avanzado con la entrega de la propuesta de una política y la implementación de esta modalidad laboral por parte de la Comisión Institucional de Teletrabajo, así como el trabajo en la propuesta de reglamento para el teletrabajo.

Para que los funcionarios Técnicos y Profesionales puedan ingresar al programa de teletrabajo, deben cumplir con las condiciones indicadas en la resolución UNA-R-RESO-118-2017 del 06 de abril de 2017.

4.1.6. Circulares

4.1.6.1. UNA-CIT-CINS-001-2020 del 13 de marzo de 2020, Instrucciones para realizar el teletrabajo por la contingencia según resolución UNA-R-RESO-069-2020.

Mediante esta circular se autoriza la realización del teletrabajo como medida de contingencia por el COVID-19, aplicando esta modalidad laboral para todo el sector académico y administrativo, tomando hasta el 100% de la jornada, siendo esencial poseer las condiciones tecnológicas y de conectividad necesarias para llevar a cabo las actividades académicas y administrativas requeridas, donde la persona teletrabajadora debe tener las condiciones de espacio y mobiliario adecuado y cumpliendo con la jornada y horario asignado.

4.1.6.2. Circular Instrucción UNA-R-DISC-034-2020 del 02 de septiembre del 2020, Instrucciones relacionados con el equipo, mobiliario y servicios públicos en la modalidad de teletrabajo.

Mediante esta circular se giran instrucciones para que quienes realicen teletrabajo provean y garanticen el equipo y el pago de servicios de internet y energía eléctrica, ya que

la Universidad no ha estipulado como beneficio del teletrabajo el pago de servicios públicos.

Sin embargo, se autoriza utilizar en el domicilio del funcionario teletrabajador, el equipo que tenga asignado para el desempeño de sus labores en las instalaciones de la Universidad, para lo cual se deben llevar los formularios respectivos, con el fin de documentar la custodia y el traslado de los equipos de la institución al domicilio del teletrabajador.

4.1.7. Otra normativa

4.1.7.1. Instrucción UNA-R-DISC-019-2021 con fecha 09 de agosto de 2021, Actividades relacionadas con la gestión administrativa.

La confección de este documento tiene como alcance la modificación del plan de retorno a las oficinas de atención al público presencial y la dinámica de los protocolos institucionales, así como la actualización de las instrucciones en relación con la presencialidad indispensable para la gestión administrativa y de atención al público en las instalaciones universitarias, de acuerdo con las medidas que vaya emitiendo el Gobierno lo que corresponde al teletrabajo en la gestión administrativa.

Ante el regreso de la presencialidad en las instituciones del Estado, se toman medidas para la atención bimodal, siendo que se cuenta con personal en teletrabajo y personal en las instalaciones de la Universidad.

Para esto, se toman previsiones como el promover las funciones teletrabajables sin que eso interfiera con la prestación de los servicios de atención al público, garantizar la atención al público mediante el uso de plataformas tecnológicas, realizar reuniones de órganos colegiados y de coordinación de equipo de trabajo administrativo, mediante la presencialidad remota o en estricto acatamiento de protocolos sanitarios.

4.1.7.2. Instrucción UNA-R-DISC-028-2021 del 17 de noviembre de 2021, Actividades relacionadas con la gestión administrativa y académica en la presencialidad y en el modelo mixto de teletrabajo, en el marco de la estrategia “Volvamos a la UNA 2022, unámonos en un nuevo contexto”.

Mediante esta instrucción se presenta la estrategia de trabajo mixto en la Universidad

Nacional para el año 2022, con el fin de mantener la continuidad del servicio educativo, modificando lo estipulado en la instrucción UNA-R-DISC-019-2021 sobre la actualización de las instrucciones en relación con la presencialidad para la gestión administrativa y de atención al público en las instalaciones universitarias.

Para la atención al público en las oficinas y otros espacios de la Universidad de manera presencial se dan disposiciones generales como:

1. Asegurar la atención presencial de acuerdo con el horario de la institución.
2. Promover funciones teletrabajables de acuerdo con la naturaleza del puesto, su función, necesidades de la instancia universitaria, el cumplimiento de las condiciones laborales garantizando la prestación de los servicios de atención al público durante la jornada de trabajo.
3. Continuar de forma paralela la atención al público mediante plataformas tecnológicas y vía telefónica.
4. Ejecutar las reuniones de órganos colegiados, equipos administrativos y académicos mediante la presencialidad remota con apoyo tecnológico y cumplir con los protocolos y aforos en caso de optar por la presencialidad.

En cuanto a la implementación del modelo mixto de trabajo para la consolidación del teletrabajo, se emiten disposiciones generales que deben aplicar en el teletrabajo como:

1. A partir del año 2022, el sector administrativo se da la opción de un día en teletrabajo y cuatro días presenciales (relación 80/20), dos días en teletrabajo (relación 60/40) y tres días presenciales o tres días en teletrabajo y dos días presenciales (relación 40/60).
2. Para identificar funciones o actividades teletrabajables dentro de los perfiles administrativos, así como el porcentaje de la jornada que se puede ejecutar mediante el teletrabajo, la CITUNA pone a disposición de los superiores jerárquicos una herramienta que incluye criterios que orientan a la toma de decisiones.
3. Esta herramienta permite al superior jerárquico realizar una valoración sobre criterios como la conveniencia para autorizar el teletrabajo, en el marco del peso relativo de las funciones o actividades, la organización del trabajo y la continuidad del servicio.
4. Una vez autorizado el porcentaje de la jornada de teletrabajo, el superior jerárquico

podrá realizar ajustes al horario autorizado y se puede intercalar una semana de tres días presencial y dos días en teletrabajo, y la siguiente semana dos días presencial y tres días en teletrabajo.

4.1.7.3. Instrucción UNA-R-DISC-014-2022 del 08 de agosto de 2021, Disposiciones generales para la regulación de la modalidad del Teletrabajo en la Universidad Nacional.

Estas disposiciones emitidas por la Universidad Nacional tienen como objetivos generales el establecer los criterios técnicos, académicos y administrativos para la ejecución del teletrabajo, respondiendo a las nuevas formas de organización del trabajo, procurando condiciones de salud y seguridad promotoras del bienestar laboral. También otorgan herramientas homogéneas para la toma de decisiones sobre la autorización de solicitudes y la implementación del teletrabajo a los superiores jerárquicos.

Con estas disposiciones, se establece el modelo mixto de teletrabajo, donde en el sector administrativo se trabajará en forma semanal un máximo de dos días de teletrabajo, garantizando que haya atención al usuario en forma presencial, dejando abierta la posibilidad de que excepcionalmente el Programa de Recursos Humanos pueda definir una distribución mayor que no sea superior al 60% de la jornada.

Con estas disposiciones, los superiores jerárquicos son responsables de:

1. Determinar con los colaboradores administrativos y académicos las actividades y puestos factibles de incorporar a la modalidad de teletrabajo en conjunto con las actividades presenciales con la asesoría del Programa de Desarrollo en Recursos Humanos.
2. Conocer y resolver la autorización de las solicitudes que presenten las personas para gestionar su incorporación al teletrabajo.
3. Asegurar la prestación de los servicios de la Unidad y la coordinación entre los colaboradores con la implementación del teletrabajo, para no afectar la atención al público.
4. Promover el uso de las tecnologías digitales aplicadas al teletrabajo entre el personal que pueda cumplir con los requerimientos para ejecutarlo.
5. Planificar las actividades administrativas y académicas para establecer las metas con

las que se dará seguimiento a las personas teletrabajadoras.

6. Garantizar que todas las personas en teletrabajo cumplan con los requisitos y procedimientos que se establezcan.
7. Establecer los mecanismos de control de los activos y documentos que la persona teletrabajadora utilice y traslada fuera de las instalaciones universitarias.
8. Aplicar las normas y procedimientos vigentes para la evaluación del desempeño a la persona trabajadora tanto en sus funciones presenciales como en teletrabajo, así como otros mecanismos y herramientas de medición, seguimiento y evaluación de metas cuando proceda.
9. Acatar el derecho a la desconexión que tiene la persona teletrabajadora.
10. Realizar un análisis de las causas que impidieron el alcance de las metas cuando se incumpla el plan de trabajo y en caso de determinarse que las razones son atribuibles a la persona teletrabajadora, aplicar lo dispuesto en la normativa.

Mientras que las personas teletrabajadoras son responsables de:

1. Cumplir con los requisitos y procedimientos que se establezcan para integrarse a la modalidad de teletrabajo.
2. Actualizar su declaración jurada de horario según lo autorizado para el teletrabajo.
3. Acondicionar un espacio físico con las características recomendadas por el Área de Salud Laboral del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos y mantener las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene de conformidad con las disposiciones y procedimientos que esa instancia tenga establecido.
4. Manifestar su anuencia para que se verifique periódicamente el cumplimiento de las recomendaciones y disposiciones emitidas por el Área de Salud Laboral, respecto al lugar definido para teletrabajar.
5. Cumplir con la jornada laboral y el horario establecido, con el fin de no afectar el desarrollo de las actividades de trabajo y el servicio a los usuarios.
6. Asumir la responsabilidad administrativa respecto a los activos y documentos que utilice y traslade hacia el lugar de teletrabajo.
7. Brindar información verídica y oportuna en todos los procesos de investigación, seguimiento y medición a los que deba someterse.
8. Respetar y cumplir las condiciones que justificaron su ingreso al teletrabajo, así

como estar anuente a participar en procesos de capacitación, mejora continua y fortalecimiento de sus capacidades en el teletrabajo, además de desempeñar las obligaciones y responsabilidades adquiridas para desempeñarse en esta modalidad.

9. Presentarse en su lugar de trabajo cuando lo requiera el superior jerárquico, así como estar disponible de forma virtual durante el horario acordado para la ejecución de la jornada, para atender asuntos con el superior jerárquico, con compañeros de trabajo y con los usuarios y estudiantes por medio del correo electrónico, teléfono u otro medio habilitado por la Universidad.

También, entre estas disposiciones se le da al Programa de Desarrollo en Recursos Humanos la responsabilidad de:

1. Establecer los procedimientos e instructivos para definir los mecanismos de aplicación de la modalidad del teletrabajo en la Universidad Nacional.
2. Identificar nuevas tendencias que se deben abordar para la mejora continua de las condiciones de trabajo de los teletrabajadores y la ejecución de las actividades asignadas a estas personas.
3. Asesorar en la implementación y ejecución del Plan Institucional de Teletrabajo.
4. Promover el uso de tecnologías digitales y telemáticas para el desarrollo del teletrabajo como modalidad en la Universidad, en conjunto con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación.
5. Apoyar los procesos de evaluación y seguimiento del teletrabajo con un enfoque de salud y seguridad como promotora del bienestar de los colaboradores.
6. Promover actividades de capacitación, promoción y actualización en materia de teletrabajo, tanto en ámbitos académicos como administrativos.
7. Establecer un sistema de indicadores y herramientas de medición, que posibiliten la evaluación y seguimiento de los resultados y rendimiento en la ejecución de actividades bajo la modalidad de teletrabajo.
8. Liderar la formulación y seguimiento de las acciones del Plan Institucional de Teletrabajo.

Además, se le da la responsabilidad a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación de promover el uso de las tecnologías digitales y telemáticas para el desarrollo del teletrabajo, como modalidad laboral dentro de la Universidad Nacional, así

como aportar soluciones informáticas para los procesos de evaluación y seguimiento del teletrabajo.

Por otro lado, para la ejecución del teletrabajo en la Universidad Nacional también se gira una serie de requerimientos tanto para incorporarse al teletrabajo como para la ejecución del teletrabajo.

Para que un funcionario pueda incorporarse al teletrabajo se debe:

1. Cumplir con los instrumentos para la incorporación al teletrabajo ante el superior jerárquico.
2. Considerar el interés y la pertinencia institucional del teletrabajo en las actividades del solicitante, así como una valoración de las posibilidades tecnológicas y de salud laboral para incorporarse a dicha modalidad.
3. Suscribir una adenda o acuerdo adicional a la contratación como trabajador universitario, en la que se establecen las condiciones de ejecución de las labores, derechos, obligaciones y responsabilidades.

Mientras que cuando un funcionario se incorpora al teletrabajo, debe tomar en consideración los siguientes aspectos para la ejecución de esta modalidad laboral:

1. Cumplir con las condiciones de seguridad y ergonomía para el buen desempeño de su cargo.
2. Respetar el derecho de la persona teletrabajadora a la desconexión, el cual solo se puede ver excepcionar en condiciones que puedan afectar la continuidad del quehacer universitario.
3. El incumplimiento de los deberes y derechos establecidos en esta normativa puede generar responsabilidad administrativa para las personas que hayan incurrido en una falta, según el Reglamento Disciplinario de la Universidad Nacional.

Con la creación de esta instrucción, se establece el teletrabajo en la Universidad Nacional de manera regular y ya no como una contingencia por la situación generada por el COVID-19, con lo que se deroga la resolución UNA-R-RESO-069-2020 y la instrucción UNA-R-DISC-028-2021 a partir del 16 de agosto de 2022 que entra a regir esta instrucción.

Además, como parte de los cambios estipulados para la regulación del Teletrabajo en la Universidad Nacional con la entrada en vigencia de esta instrucción, se le da a la Rectoría y al Área de Recursos Humanos de cinco meses para elaborar los instrumentos y

procedimientos para el ingreso y permanencia de los funcionarios en la modalidad de teletrabajo, mientras que los funcionarios que ya están en teletrabajo no requieren la actualización de los formularios hasta que se aprueben y entren en vigencia los procedimientos e instrumentos que va a desarrollar Recursos Humanos.

También, se le solicita al CITUNA trasladar al Programa de Desarrollo de Recursos Humanos los formularios de ingreso al teletrabajo que fueron recibidos para incorporarlos en los expedientes personales. Además, se le solicita a la Comisión, colaborar con el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos para la transición del proceso de teletrabajo, incluyendo el apoyo en la elaboración de instrumentos y procedimientos, con lo que los aspectos relacionados a esta modalidad laboral dejan de ser administrados por esta Comisión para que ahora estén a cargo del Área de Recursos Humanos.

Como parte de esta investigación, se realiza entrevista con miembros del CITUNA, para ahondar más sobre el marco jurídico del teletrabajo en la Universidad Nacional, específicamente se quiere conocer sobre las políticas del teletrabajo y el reglamento para regular esta modalidad laboral en la Universidad Nacional.

Ante estas consultas, se indica que, si se realizaron las políticas del teletrabajo, las cuales fueron enviadas en el año 2019; sin embargo, con el cambio de Rector se vuelven a enviar en el año 2021, pero por la situación de pandemia quedan sin analizarse y se espera que sean estudiadas por las autoridades universitarias en el año 2023.

En cuanto al Reglamento de teletrabajo se indica que se presenta en el 2018 ante el Consejo Universitario, pero con la aprobación de la Ley para Regular el Teletrabajo el mismo se devuelve para que se actualice, se revisa y se remite nuevamente al Consejo Universitario.

Con el inicio de la pandemia por COVID-19 se devuelve nuevamente el Reglamento para que se ajuste nuevamente a las condiciones que se presentan en el país, se solicita al CITUNA realizar audiencias sobre el Reglamento donde se envían las observaciones recolectadas a la Rectoría.

Actualmente, el Reglamento se encuentra en la Rectoría con un permiso del Consejo Universitario para que mediante instrucciones 014-2022, 015-2022 se regule el teletrabajo, ya que en la propuesta del Reglamento se busca que el CITUNA sea un órgano asesor del Rector y las autoridades y se traslade la parte técnica y operativa al Programa de Desarrollo

de Recursos Humanos.

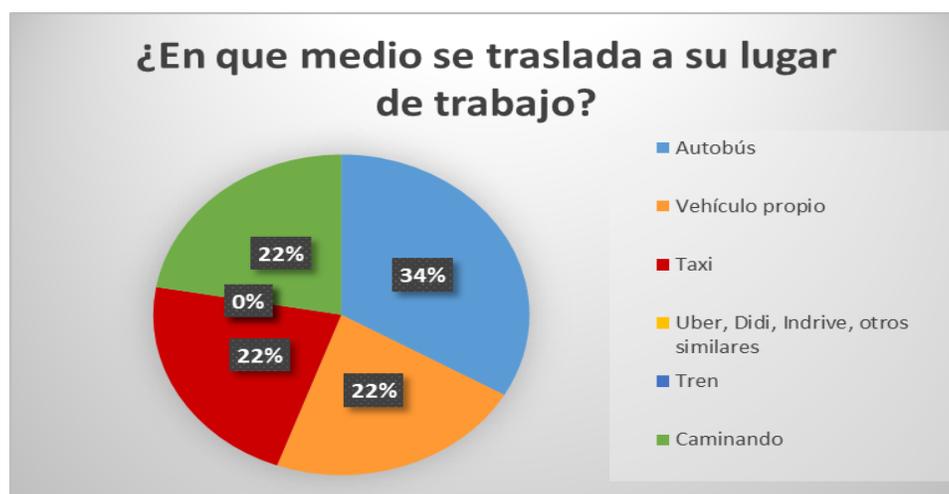
4.2. Tecnologías de información y comunicación.

Para conocer sobre las tecnologías de información y comunicación se realiza una encuesta con el objetivo de conocer el equipo y los medios de comunicación en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional en la modalidad laboral de teletrabajo.

4.2.1. Información personal y laboral

Con el Gráfico N.º 1 se identifica que el principal medio de transporte de los funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales utiliza para viajar a su lugar de trabajo es por medio de transporte público, ya que 56% de los funcionarios utilizan este medio para llegar a su lugar de trabajo, donde el autobús es el medio más utilizado, con un 34%, seguido del taxi con un 22%. Este mismo porcentaje se repite en el personal que viaja en su vehículo propio con un 22% y el restante 22% viaja caminando, esto se debe a la cercanía de los hogares de los trabajadores o trabajadoras. De este gráfico cabe destacar que ningún funcionario de la Escuela de Relaciones Internacionales utiliza medios de transporte privados como Uber, Didi, etc; el cual tiene una tarifa superior a un autobús, ni tampoco utilizan el servicio de tren, ya que al vivir todos los encuestados en la ciudad de Heredia, no requieren este servicio.

Gráfico 1 Medio en que se traslada a su lugar de trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2022).

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Según el Gráfico N.º 2, se puede observar que el 89% de los funcionarios dura menos de una hora en desplazarse hasta su lugar de trabajo. Mientras que el 11% tarda entre una y dos horas en llegar a su centro de trabajo, con lo que se identifica que los funcionarios de esta Escuela viven relativamente cerca de la Universidad. Esto es muy importante tomarlo en cuenta, en el caso de que los trabajadores estén en modalidad de teletrabajo y exista una dificultad con el fluido eléctrico o problemas con la conexión de red, por lo cual la cercanía podría permitir tener un plan de contingencia efectivo para no atrasar las diferentes funciones asignadas o si su superior jerárquico requiere que se presente en determinado momento del día presencialmente, el tiempo de traslado es corto, con lo que en caso de cualquier eventualidad o necesidad el personal en teletrabajo se puede presentar en la Escuela en muy poco tiempo.

Gráfico 2 Tiempo de traslado del hogar al centro de trabajo diariamente

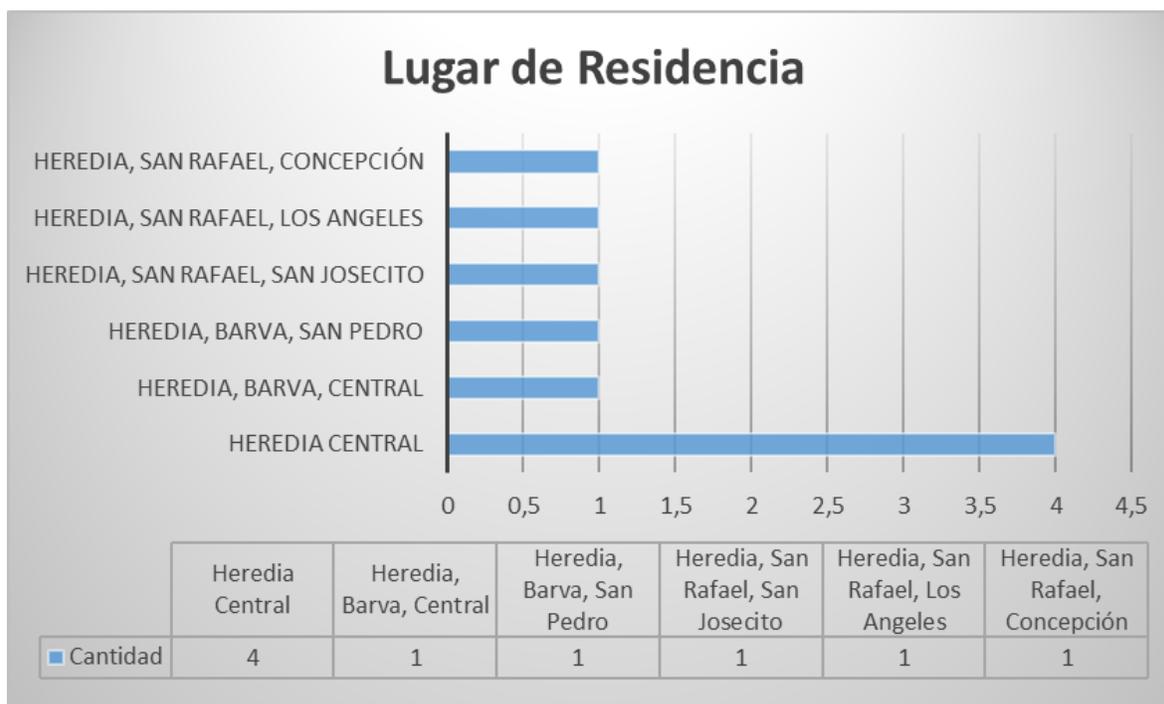


Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

En el Gráfico N.º 3, se observa que el 100% del personal de la Escuela vive en la provincia de Heredia, ciudad en la que se ubica la Universidad Nacional. La cercanía de los hogares de los trabajadores a su lugar de trabajo permite que el tiempo de traslado sea muy corto y permite llegar de manera rápida a su oficina. De la población de funcionarios de la

Escuela de Relaciones Internacionales, el 44% de ellos viven en el cantón central de la provincia de Heredia, seguido del cantón de San Rafael con un 33% y por último un 22% habita en el cantón de Barva, siendo estos funcionarios lo que residen más alejados de las instalaciones de la Escuela de Relaciones Internacionales.

Gráfico 3 Lugar de residencia



Fuente: Elaboración Propia (2022).
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

En cuanto a los beneficios de realizar teletrabajo, se aprecia que el principal beneficio es el ahorro, tanto para el teletrabajador como para la Universidad. Si bien es cierto, en esta investigación no se realiza un cálculo del ahorro de los funcionarios en teletrabajo o en la Universidad Nacional, es evidente que para el funcionario el no tener que desplazarse hasta su centro de trabajo le genere un ahorro, ya sea en los pasajes del medio de transporte que utiliza o en el consumo de combustible de su vehículo. También, para la institución se genera un ahorro, aunque no se tiene cuantificado, ya que al haber personal laborando fuera de la oficina, se genera ahorro al no tener una luz y el equipo encendido durante los días que los colaboradores se desempeñan en teletrabajo. Otro ahorro que es intangible es el tiempo, ya que el teletrabajo da una mayor cantidad de tiempo al teletrabajador para que lo disponga a su conveniencia, esto debido a que al no tener que trasladarse a la oficina es

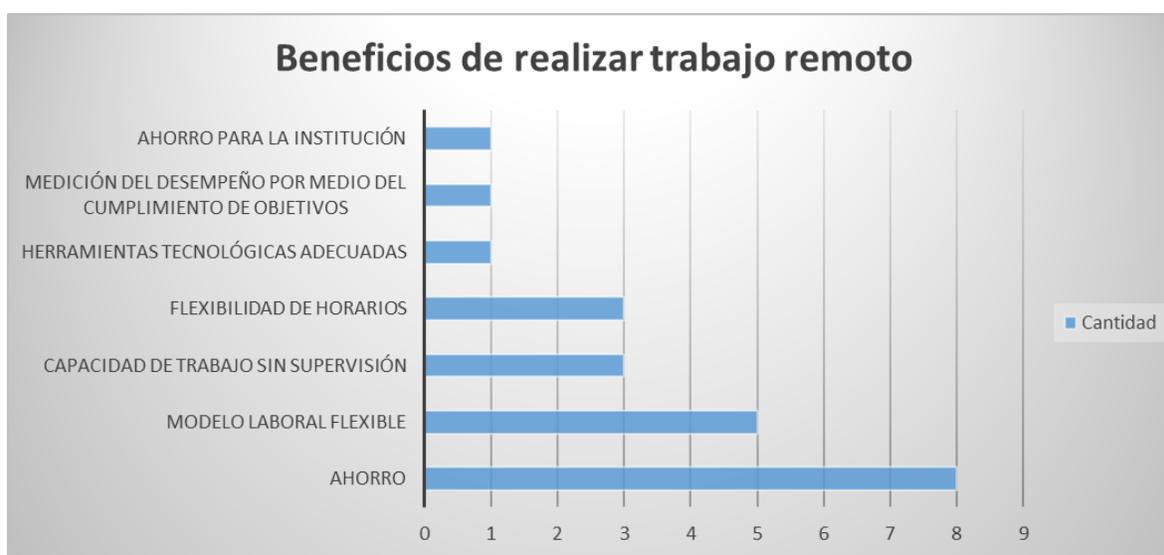
muy probable que se disponga de más tiempo para descansar y no levantarse tan temprano, como cuando se tienen que trasladar a la Escuela.

Otro de los beneficios que tuvo mayor importancia en la encuesta aplicada es la flexibilidad de esta modalidad laboral, ya que por ejemplo da la posibilidad al teletrabajador de acordar con su superior jerárquico cambiar su horario de trabajo según las necesidades de ambas partes, da la posibilidad al teletrabajador de organizarse de manera distinta si estuviera en la oficina, ya que durante el día puede acomodarse para terminar determinada labor.

Otro factor que destaca de este gráfico es que los teletrabajadores consideran que pueden realizar su trabajo sin la necesidad de que sean supervisados constantemente, ya que al trabajar a distancia los resultados de sus labores se ven reflejados con el cumplimiento de los objetivos o metas planteados para realizar teletrabajo.

Por otra parte, de la entrevista realizada a personal universitario que realiza teletrabajo desde antes del año 2020, se desprende que consideran como beneficio el tener mayor tiempo de descanso al poder despertarse más tarde de lo que se tienen que levantar cuando se presentan a la oficina, también que se aprovecha mejor el tiempo y que ahorran en pasajes de bus o combustible para desplazarse hasta la Universidad Nacional.

Gráfico 4 Beneficios de realizar trabajo remoto

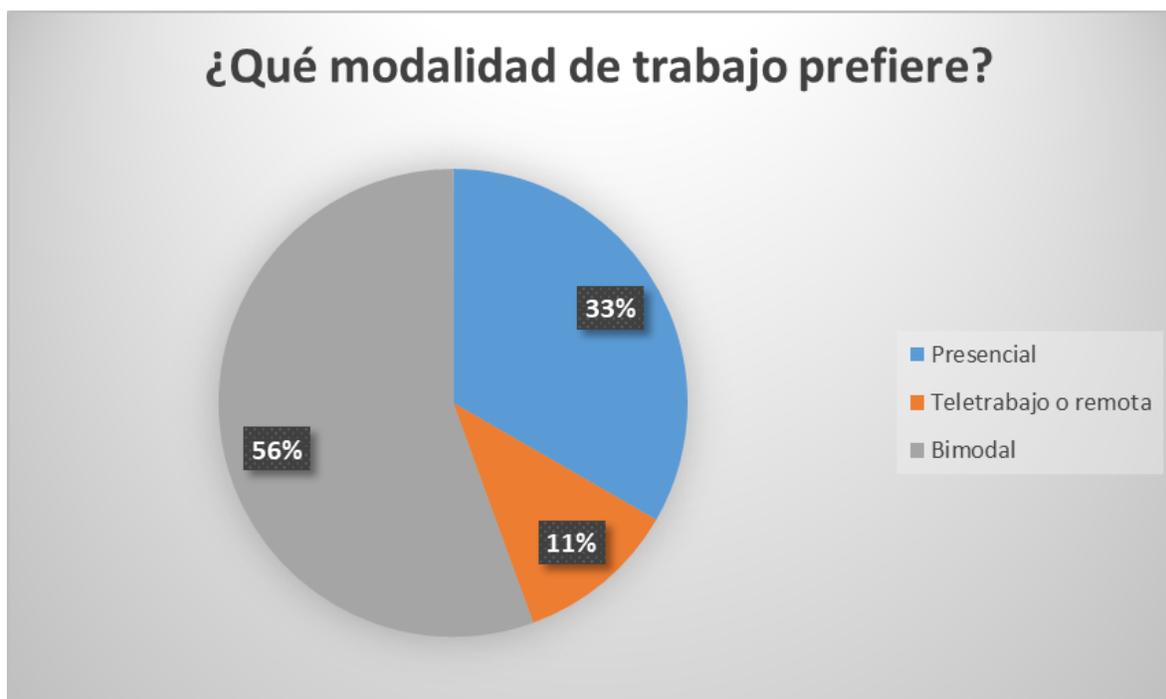


Fuente: Elaboración Propia (2022).
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Como parte de la encuesta se consulta qué tipo de modalidad laboral prefieren los funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales, a lo que se obtiene que el 56% prefieren la modalidad de trabajo bimodal, la cual consiste en una mezcla entre trabajo presencial y teletrabajo, el 33% prefiere realizar sus labores de manera presencial, mientras que el 11% prefiere laborar solamente a través de teletrabajo.

Llama la atención que la preferencia de los funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales para laborar sea a través de la modalidad bimodal, esto por cuanto consideran que es importante también el poder socializar con sus compañeros de trabajo, ya que en ocasiones cuando se encuentran realizando teletrabajo no hay más personas cerca, por lo que no tienen con quien socializar y pasan solos todo el día. En otras ocasiones, esta modalidad de trabajo permite que se tenga más tiempo para compartir con la familia antes y después de la jornada laboral, ya que al no tener que desplazarse hasta su centro de trabajo pueden compartir con sus seres queridos a la brevedad posible.

Gráfico 5 ¿Qué modalidad de trabajo prefiere?

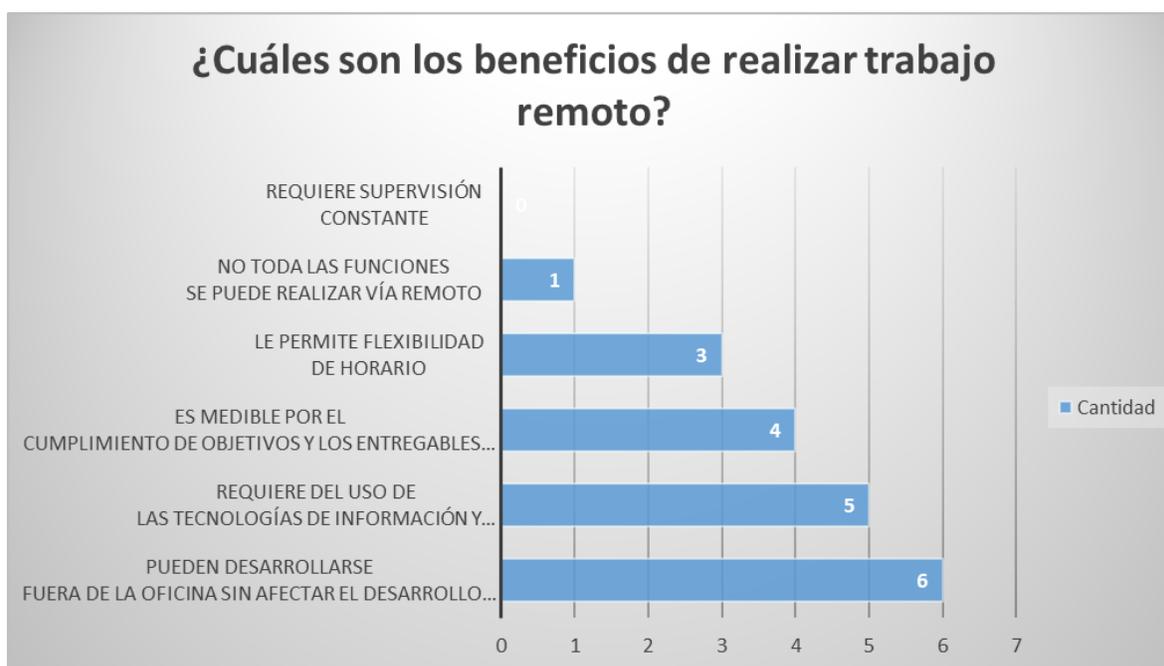


Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Otro de los beneficios de realizar teletrabajo es el hecho de que las labores de la Escuela se pueden realizar fuera del centro de trabajo, sin que se vea afectado la realización

de tareas de los otros compañeros de trabajo, mediante la comunicación y coordinación de actividades entre el personal presencial y el personal en teletrabajo. Además, que el uso de las tecnologías de información y comunicación hacen que sea posible el cumplimiento de actividades cuando se está desempeñando bajo la modalidad de teletrabajo.

Gráfico 6 ¿Cuáles son los beneficios de realizar trabajo remoto?



Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

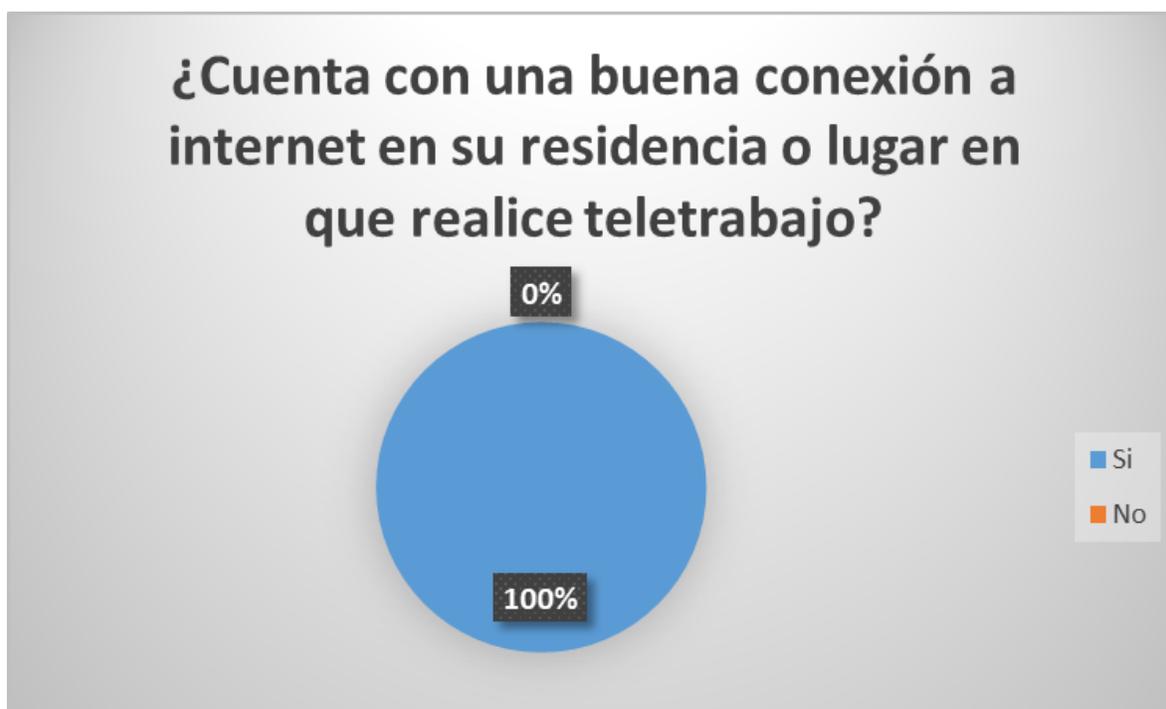
4.2.2. Equipo Informático

Como parte de la entrevista, también se consulta sobre la conexión que tienen a internet para poder desempeñarse en la modalidad de teletrabajo, el 100% indica que tiene una buena conexión a internet. Y es que según Castro (2022), la firma estadounidense Ookla, Costa Rica subió tres posiciones en el ranking mundial de velocidades de conexiones fijas a internet, ubicando al país en el puesto 63 en todo el mundo, siendo el séptimo país en América y el quinto en Latinoamérica.

El tener una buena conexión a internet es uno de los aspectos fundamentales para la implementación del teletrabajo, ya que es a través de esta tecnología que se da la comunicación entre el teletrabajador, los demás compañeros de trabajo y los usuarios de los servicios que brinda la Escuela de Relaciones Internacionales. A través del internet se

puede acceder a los correos electrónicos, sistemas informáticos de la Universidad, establecer reuniones mediante plataformas como teams o zoom, por lo que el uso de esta tecnología es vital para la implementación del teletrabajo y por eso su importancia de la conexión con que cuenta el teletrabajador sea la mejor posible para el desempeño de sus labores.

Gráfico 7 ¿Cuenta con una buena conexión a internet en su residencia o lugar en que realice teletrabajo?



Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

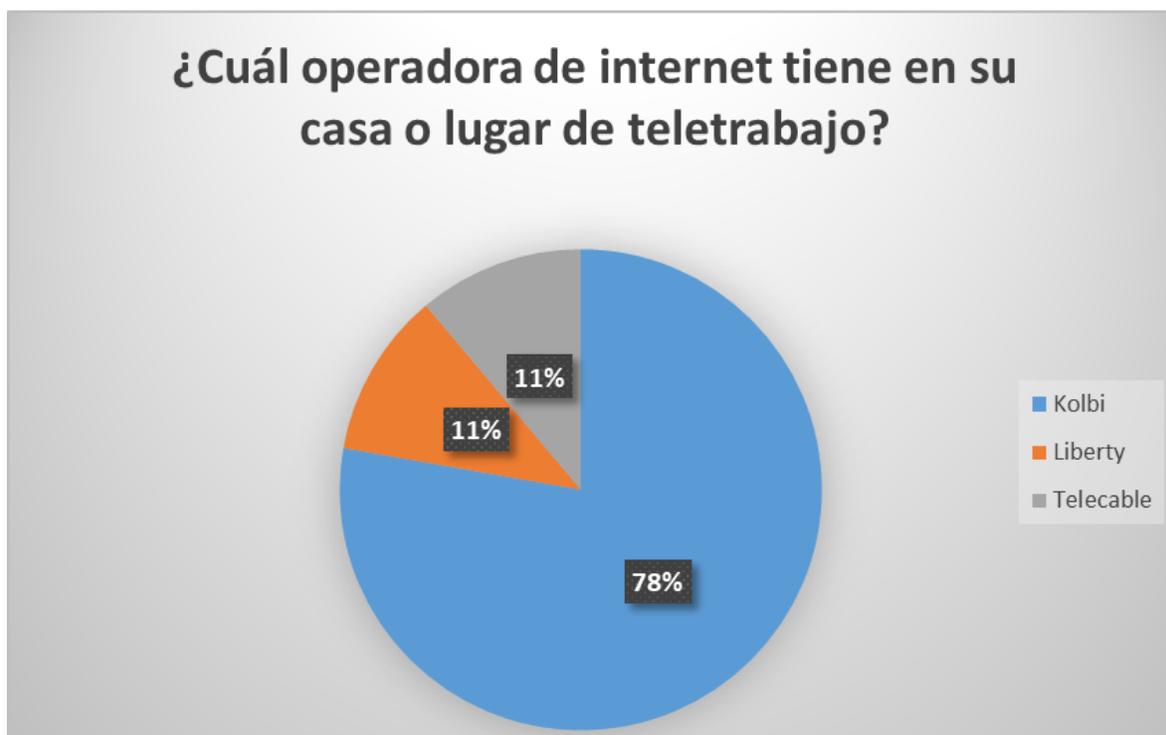
Por otra parte, se consulta sobre el operador que les brinda el servicio de internet, obteniéndose que el 78% son clientes de Kolbi, el 11% es cliente de Telecable y el 11% restante es cliente de Liberty, anteriormente denominado Cabletica.

A su vez, estos tres proveedores de internet según el Informe de Estadísticas del Sector Telecomunicaciones 2021, elaborado por la Superintendencia de Telecomunicaciones (2022), muestra que estos son los tres principales proveedores del servicio de internet fijo, colocando al Instituto Costarricense de Electricidad como el principal proveedor con un 29.8% del mercado, seguido por Liberty con el 23,5% del

mercado y Telecable con un 19,9% del mercado. Además, según este mismo estudio realizado por la SUTEL indica en la evaluación de retardo internacional, el cual es un parámetro que evalúa el tiempo de respuesta de las redes y es la medida que tan rápido trasiega la información por la red, ha bajado y entre más bajo sea ese valor, mejores son los resultados de transferencia de datos.

Así las cosas, la empresa Liberty baja su indicador de retardo del 66 en el año 2021 a 57,4 en el año 2022, el ICE baja este mismo indicador de 72,9 en el año 2021 a 61,9 en el año 2022, mientras que Telecable baja el indicador de 79,6 en el año 2021 a 79,4, con lo que los tres operadores de internet que utilizan los funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales ha mejorado la transferencia de información a través de sus redes de internet, lo que también demuestra el motivo por el cual estos tres operadores son los principales proveedores de este servicio en el país.

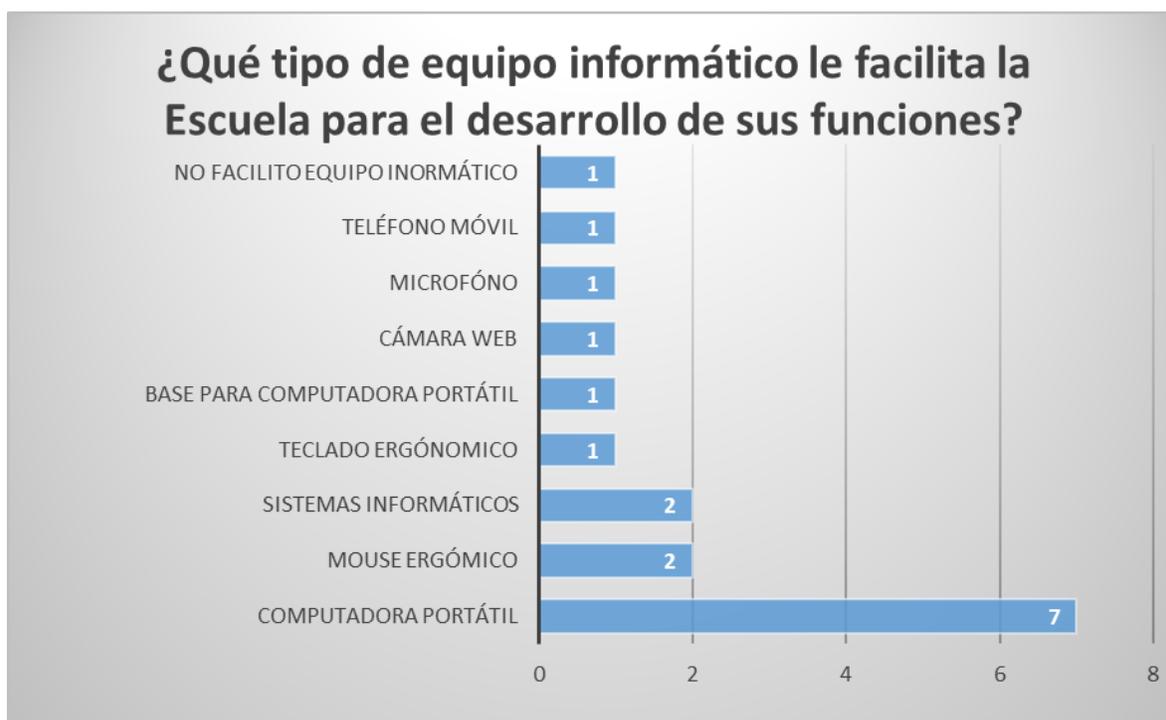
Gráfico 8 ¿Cuál operadora de internet tiene en su casa o lugar de teletrabajo?



Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Para que los funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales puedan realizar sus labores bajo la modalidad de teletrabajo es necesario el acceso a equipo informático, donde el principal equipo facilitado por la Escuela se encuentra la computadora portátil, seguido de los sistemas informáticos.

Gráfico 9 ¿Qué tipo de equipo informático le facilita la Escuela para el desarrollo de sus funciones?

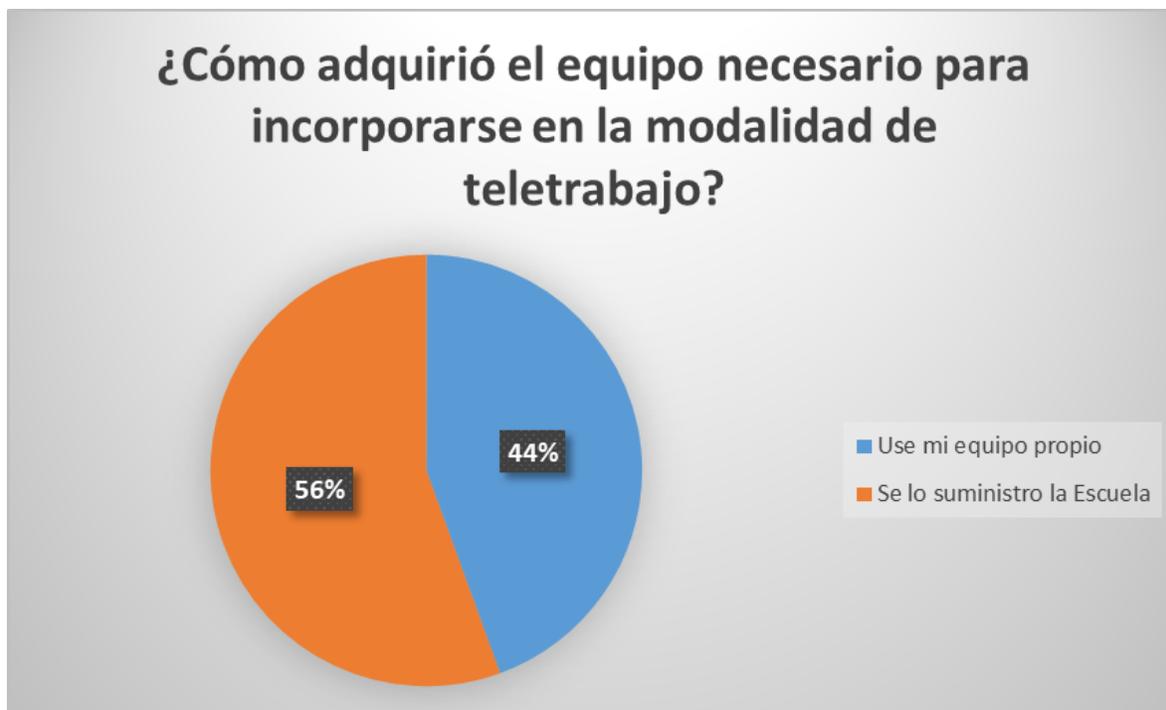


Fuente: Elaboración Propia (2022).
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Como resultado de la encuesta se determina que el 44% de la población utiliza el equipo personal para realizar las labores diarias y el 56% la Escuela les brinda el equipo, es decir que un porcentaje menor no cuenta con equipo portátil que les permita efectuar traslados de equipo entre modalidades de trabajo.

Mientras que la información recopilada de la entrevista se indica que la Universidad Nacional le facilita la computadora, la impresora, audífonos y un pedal para transcripción.

Gráfico 10 ¿Cómo adquirió el equipo necesario para incorporarse en la modalidad de teletrabajo?

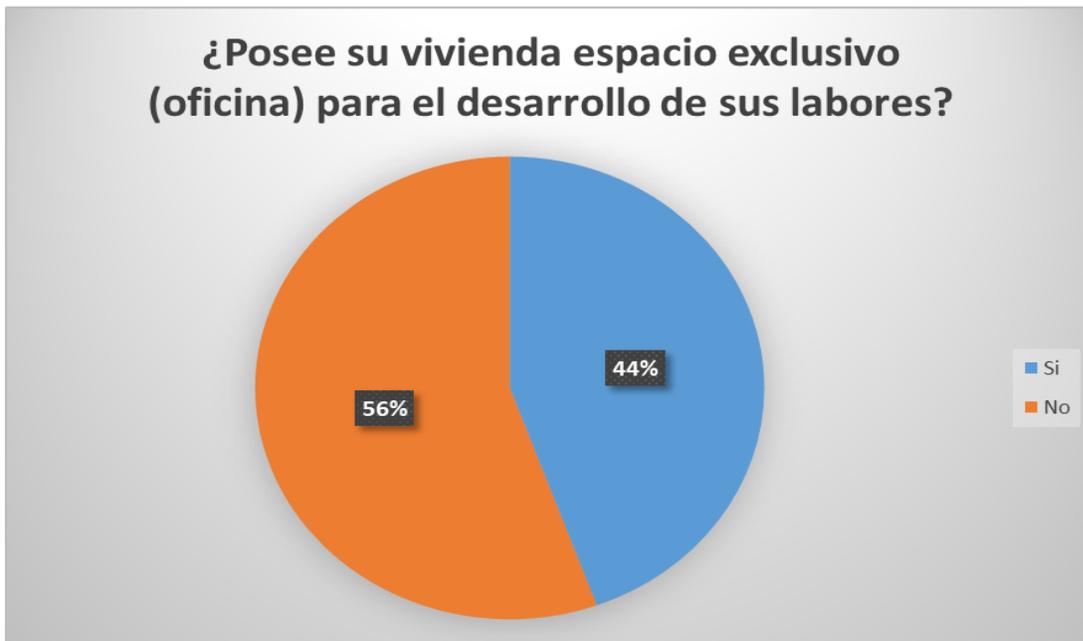


Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.2.3. Espacio físico y mobiliario de oficina.

Como parte de las condiciones óptimas para el desarrollo del Teletrabajo, se encuentra el espacio físico (oficina) destinado a la realización de las labores diarias, según el resultado obtenido se puede determinar, que el 56% de la población cuenta con un espacio adecuado para tal fin y el 44% no las posee.

Gráfico 11 ¿Posee su vivienda espacio exclusivo (oficina) para el desarrollo de sus labores?

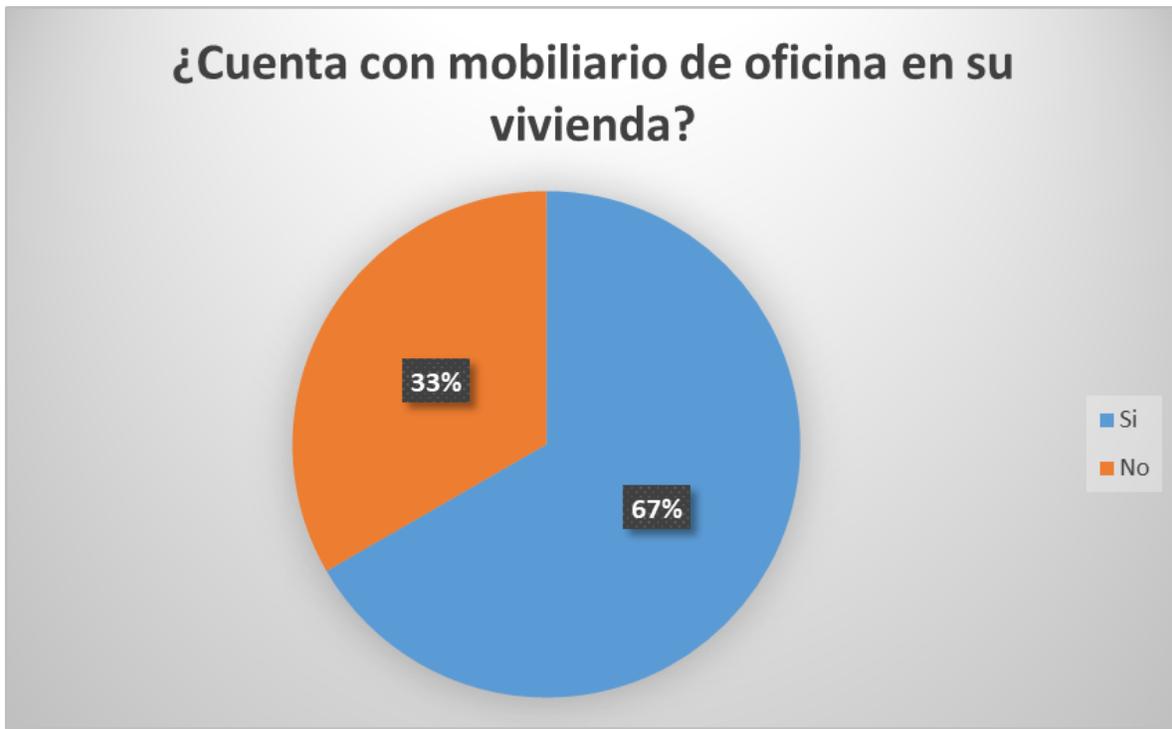


Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

En el gráfico anterior, evidenciamos que el 56% de las personas no cuenta con un espacio físico óptimo para el desarrollo de sus funciones; sin embargo, en este gráfico siguiente nos muestra, cómo pese que no cuentan con un espacio de oficina, si cuentan con mobiliario para tal fin, siendo esta el 67% de la población y únicamente un 33% de la población no lo posee, lo cual los lleva a utilizar mobiliario no apto para el desarrollo de sus labores.

De la entrevista realizada se desprende que los teletrabajadores de otras áreas de la Universidad Nacional tampoco cuentan con un espacio físico exclusivo para realizar teletrabajo, por lo que tuvieron que adecuar espacios en los lugares en que realizan teletrabajo para poder realizar sus labores, como lo son cambios en la sala para instalar los equipos necesarios.

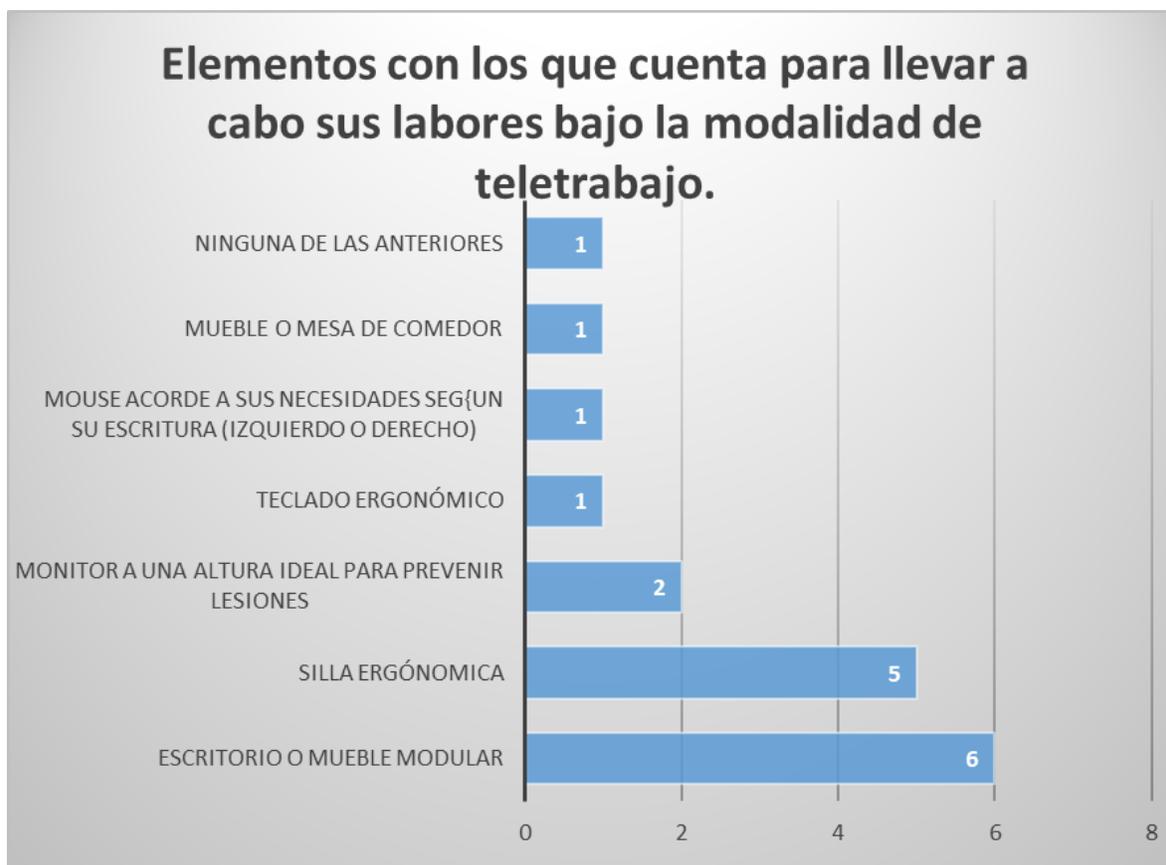
Gráfico 12 ¿Cuenta con mobiliario de oficina en su vivienda?



Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

De acuerdo con los elementos esenciales en cuanto a mobiliario, se logra determinar que al menos 6 de los encuestados cuenta con escritorio modular y 5 de ellos con silla ergonómica, lo cual contribuye a la salud física del personal, con respecto al resto de los elementos, como por ejemplo mouse y teclado ergonómico, únicamente una persona tiene.

Gráfico 13 Elementos con los que cuenta para llevar a cabo sus labores bajo la modalidad de teletrabajo.

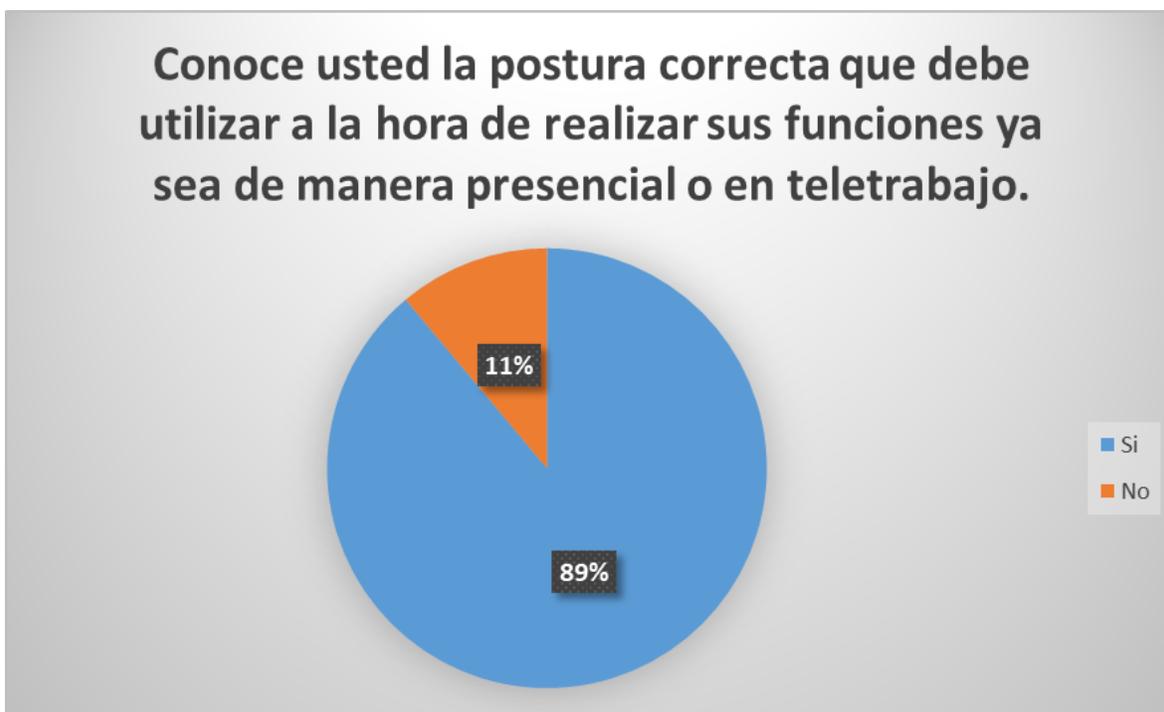


Fuente: Elaboración Propia (2022).

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Según la encuesta realizada el 88% del personal si conoce la postura correcta a la hora de trabajar; sin embargo, en el siguiente gráfico se puede observar que el mobiliario que se utiliza para realizar las labores diarias en modalidad de teletrabajo es adquirido por cada uno de los funcionarios y no por parte de la institución, el cual necesariamente no pasa por ningún criterio técnico o condiciones solicitadas por el ente encargado de dicho tema, en este caso por salud ocupacional para velar por las condiciones adecuadas de cada funcionario.

Gráfico 14 Conoce usted la postura correcta que debe utilizar a la hora de realizar sus funciones ya sea de manera presencial o en teletrabajo.



Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Según lo indicado por la totalidad del personal de la Escuela de Relaciones Internacionales, el mobiliario con el que cuentan en sus hogares para realizar sus labores bajo la modalidad de teletrabajo fue adquirido de forma personal, siendo que la Escuela no contribuye en ese sentido con sus colaboradores.

En el gráfico N°12, se determina que el 67% de la población posee mobiliario de oficina, es decir que ese porcentaje de personas adquirieron por sus medios dichos bienes, lo que nos permite concluir que el 33% de las personas del todo no adquirieron y no fue suministrado por la Escuela, es decir, que no posee condiciones favorables en cuanto al mobiliario de oficina.

Gráfico 15 ¿La Escuela de Relaciones Internacionales le otorgó mobiliario o fue adquirido por su cuenta?



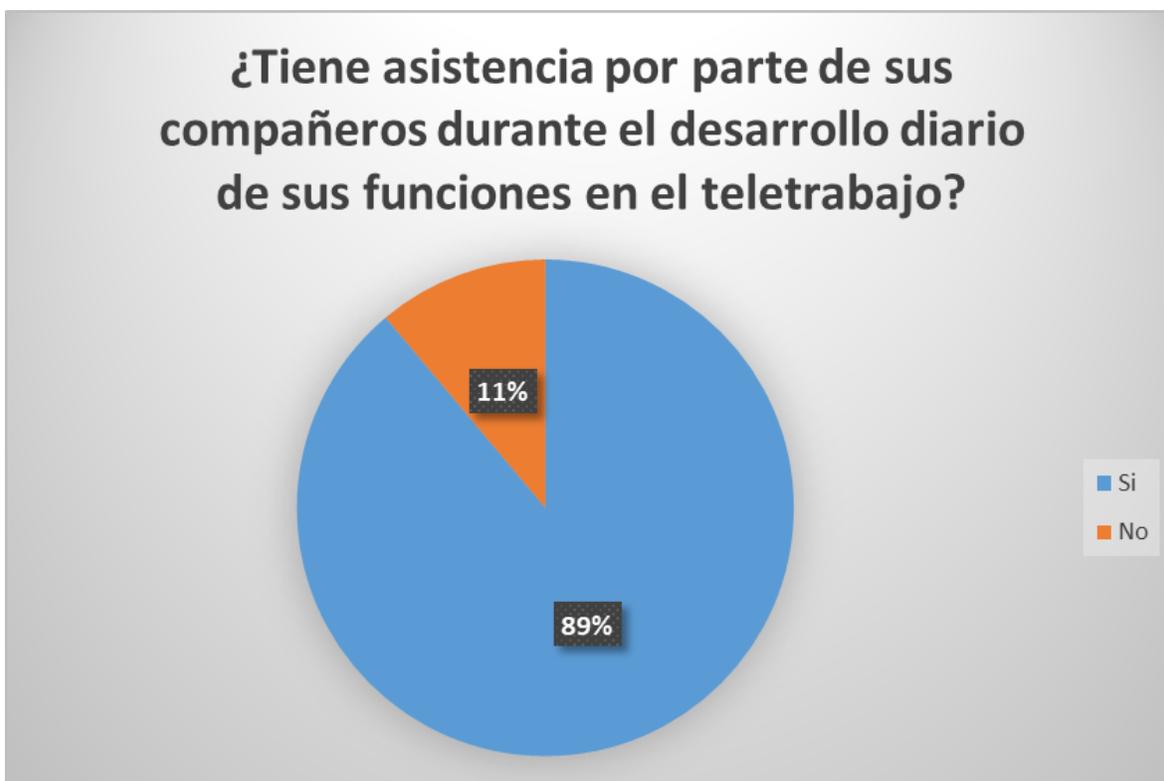
Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

De la misma manera, a las personas que realizan teletrabajo en otras áreas de la Universidad Nacional, tampoco se le brinda mobiliario para que pueda desarrollar sus labores mientras realiza teletrabajo.

4.2.4. Equipo de comunicación

A través de la entrevista se consulta sobre la asistencia que se brinda al personal que se encuentra laborando bajo la modalidad de teletrabajo y se obtiene que el 89% de los funcionarios que se desempeñan en esta modalidad reciben asistencia para el desarrollo adecuado de sus labores, mientras que el restante 11% no recibe colaboración para llevar a cabo sus tareas.

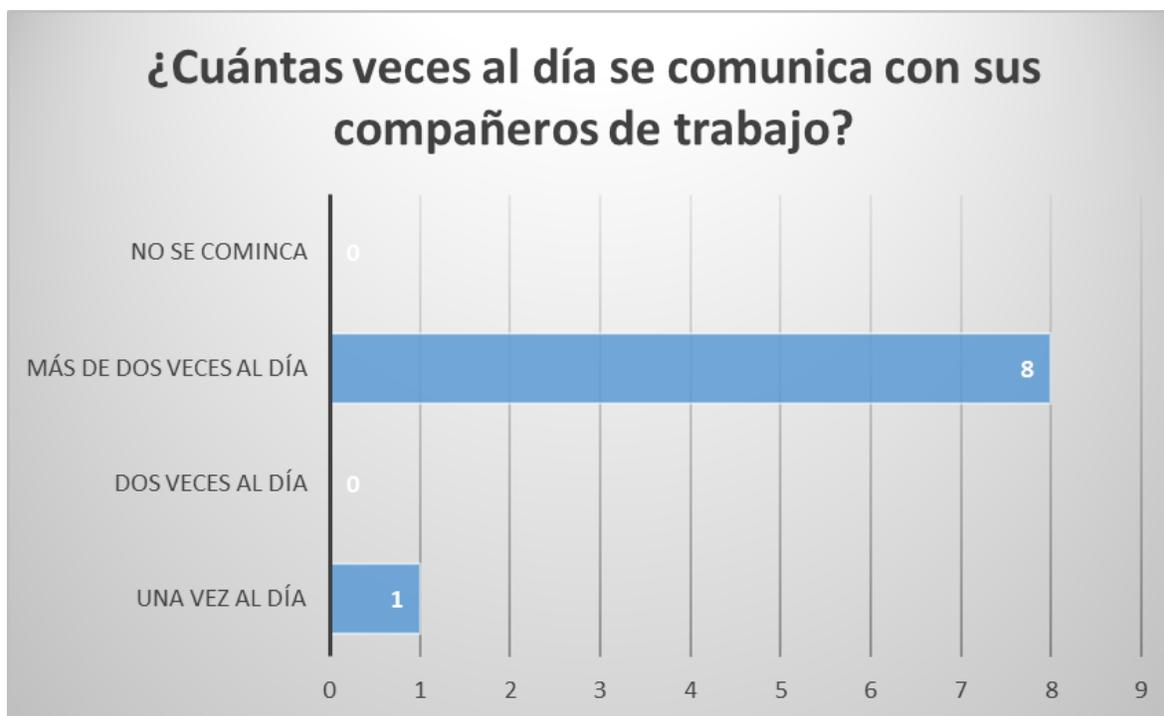
Gráfico 16 ¿Tiene asistencia por parte de sus compañeros durante el desarrollo diario de sus funciones en el teletrabajo?



Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

De los encuestados, se obtiene que ocho de los funcionarios que realizan teletrabajo se comunica más de dos veces al día con sus compañeros de trabajo, mientras que solamente una persona de los que realizan teletrabajo indica que se comunica una vez al día, evidenciando la necesidad de comunicación que se requiere para cumplir con las tareas asignadas y la colaboración o comunicación constante con otros compañeros.

Gráfico 17 ¿Cuántas veces al día se comunica con sus compañeros de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

El principal medio de comunicación que utilizan para comunicarse el personal que se desempeña bajo la modalidad de teletrabajo es el correo electrónico, seguido de las video llamadas, luego las llamadas telefónicas y los mensajes de texto, donde destaca que los medios de comunicación principales son aquellos en los que se requiere la utilización de herramientas tecnológicas como el internet, para el poder hacer uso de los correos electrónicos y las video llamadas, dejando en tercer lugar el uso de mecanismos como las llamadas telefónicas.

Con esto, se puede identificar también que las comunicaciones que se realizan no son necesariamente para situaciones urgentes de resolver, ya que el correo electrónico es un medio de comunicación no inmediato, como sí lo es una llamada telefónica.

Gráfico 18 ¿Cómo se comunica con sus compañeros de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

En el gráfico N° 19 se evidencia que el 100% de los funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales se sienten cómodos y no les perjudica ni afecta la comunicación virtual con sus compañeros de trabajo. Esto aunado a que el trabajar de manera remota les permite evitar el congestionamiento vial al no tener que desplazarse hasta su lugar de trabajo.

Gráfico 19 La comunicación virtual con sus compañeros de trabajo lo hace sentirse:



Fuente: Elaboración Propia (2022).

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

El motivo principal de los funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales se ven motivados para realizar teletrabajo es el hecho de evitar el congestionamiento vial a la hora de tener que desplazarse desde su lugar de residencia hasta la Universidad Nacional. También, otra de las razones por las cuales los colaboradores se ven motivados a realizar teletrabajo es que consideran que no requieren ir a la oficina para realizar sus labores, con lo que consideran que a distancia pueden desempeñarse adecuadamente en su jornada laboral.

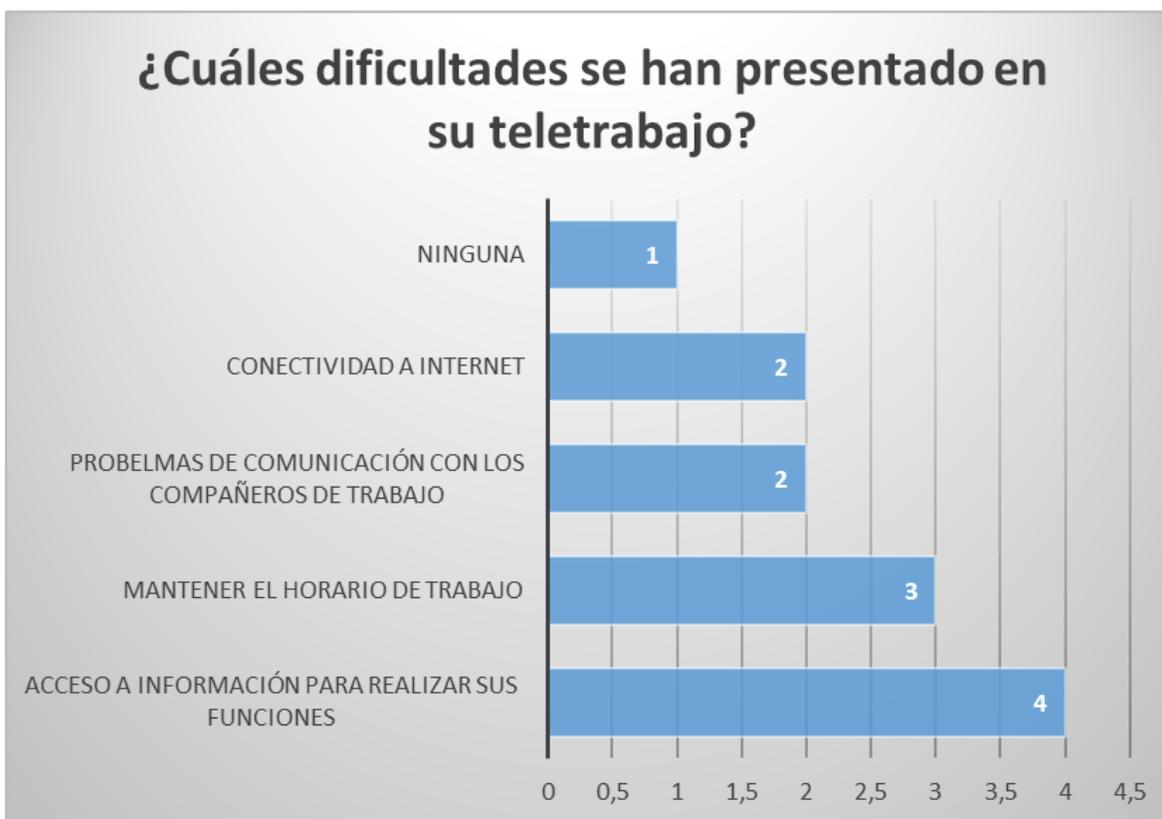
Gráfico 20 ¿Qué lo motiva a realizar teletrabajo?



Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Entre las dificultades que encontraron los funcionarios que realizan teletrabajo se encuentra la dificultad de acceder a información para realizar sus funciones, esto una vez que se restringe el acceso a los sistemas de información de la Universidad Nacional ante la amenaza de hackeos informáticos. Otra dificultad que encontraron fue el mantener el horario laboral, ya que en ocasiones los funcionarios que se desempeñan en teletrabajo reciben solicitudes de información o asignación de tareas que se requieren realizar cuando ya ha terminado su jornada laboral. También, se presentan problemas de comunicación con otros funcionarios y con la conectividad a internet, lo que dificulta el cumplimiento de tareas en un momento determinado de la jornada laboral.

Gráfico 21 ¿Cuáles dificultades se han presentado en su teletrabajo?



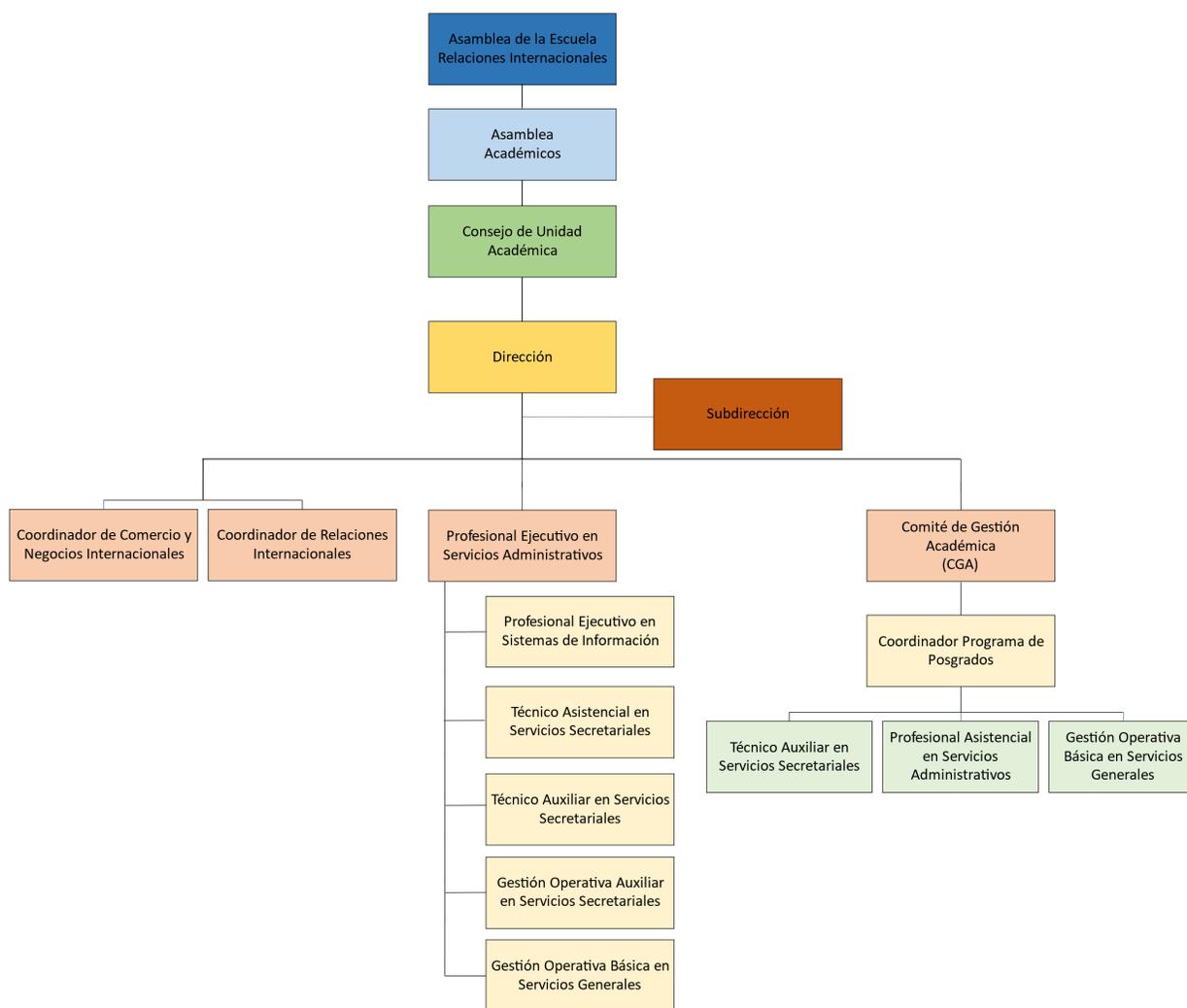
Fuente: Elaboración Propia (2022).
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.3. Estructura Organizativa

4.3.1. Organigrama.

La Escuela de Relaciones Internacionales no tiene diseñado oficialmente un organigrama que muestre la estructura jerárquica de las áreas que conforman esta unidad académica, según se desprende de la entrevista realizada a la jefatura de esta Unidad Académica, para lo cual en esta investigación se diseña según criterio experto de funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales el siguiente organigrama.

Figura 3 Organigrama de la Escuela de Relaciones Internacionales.



Fuente: Consulta a funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.3.2. Manual de funciones.

Como parte del proceso de esta investigación, se realiza un análisis de los perfiles de puesto y las funciones que debe desarrollar cada uno de los funcionarios administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, para conocer las tareas que cada funcionario debe atender y cómo se relacionan con el teletrabajo.

Durante la entrevista realizada a los miembros del CITUNA, se les consulta sobre los mecanismos o criterios para determinar los puestos o áreas teletrabajables, a lo que se indica que no existe un estudio de los puestos que pueden ser teletrabajables. La Administración solicita la creación de criterios, los cuales confeccionan en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, sobre las condiciones que debe tener cada puesto para que sea Teletrabajable.

Por lo tanto, si existen criterio definidos por la propia Universidad con base a los lineamientos emitidos por la Comisión, para determinar si el puesto es teletrabajo, tales como si la actividad se puede realizar solo de forma presencial, si es aplicable el uso de las tecnologías, si es única en el desarrollo de sus funciones, si la actividad es medible.

Por otra parte, se crea la herramienta que incluye criterios técnicos que orienta la toma de decisiones en el marco de la implementación del teletrabajo, la cual es para que se clasifique el puesto que puede ser teletrabajable y el porcentaje de días que se puede realizar teletrabajo. Este instrumento se valida con Directores Ejecutivos, Directores de Escuelas, Subdirectores y Asistentes Administrativos; sin embargo, esta herramienta se va a implementar en el mes de diciembre y está a cargo del Programa de Recursos Humanos.

Los perfiles de puestos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional se detallan según el análisis de cada uno entre sus funciones y actividades teletrabajables o presenciales.

4.3.2.1 Profesional Ejecutivo en Servicios Administrativos.

Tabla 4.7. Funciones del puesto Profesional Ejecutivo en Servicios Administrativos.

Función	Actividad teletrabajable	Actividad presencial
<p>Gestionar y administrar procesos y procedimientos vinculados con la administración universitaria (financiero, proveeduría, desarrollos humanos, servicios administrativos y estudiantes) y sus actividades.</p>	<p>Da seguimiento a los acuerdos emitidos por los órganos colegiados de la unidad o de la universidad, principalmente los relacionados con los procesos de gestión administrativa.</p> <p>Elaborar propuestas del plan de trabajo de la unidad e identificar las acciones para ejecutar.</p> <p>Realizar trámites de inicio y dar seguimiento a los procesos de compra de materiales y equipo.</p> <p>Participa y diseña de manuales, reglamentos, procedimientos, políticas, objetivos, metas y planes propios de la oficina o Sedes.</p> <p>Elaborar, revisar, tramitar y controlar trámites del personal, formulando y asignando cargos, gestionar impedimentos de personal, participar en las entrevistas, selección e indicación del personal, ingresar nombramientos, incapacidades, vacaciones, permisos, horas extras del personal administrativo y académico.</p> <p>Tramitar autorización de los nombramientos extemporáneos, inopias, retroactividades, contratos laborales de nombramientos con fondos depositados</p>	<p>Representa o acompaña al supervisor en actividades, comisiones o reuniones cuando se le asignan.</p> <p>Atender, asesorar y resolver consultas de la universidad con superior o público en general.</p> <p>Seguimiento y verificación de la calidad de las tareas que realiza con el personal de apoyo (secretarías, servicios generales, mantenimiento, informáticos, apoyo financiero, etc.).</p> <p>Participar en capacitaciones o actualizaciones sobre los procesos a su cargo.</p> <p>Efectuar trámites de admisión, atracción, matrícula, graduación, asignación de aulas y laboratorios en coordinación con el Departamento de Registro.</p>

en la FUNDAUNA y otras instancias.

Realizar trámites de solicitud de fondos especiales, caja chica, (Vida Estudiantil, Biblioteca, Dirección Administrativa, Dirección Académica, Proyectos u otros Programas.

Controlar y verificar presupuestos de la Unidad como por ejemplo Junta de Becas.

Definir el plan de trabajo y coordinar los trámites para el adecuado aprovisionamiento de bienes y servicios requeridos (equipo, materiales).

Administrar y controlar la ejecución del presupuesto ordinario y vinculación externa.

Seguimiento y participación en la elaboración de los planes cortos, mediano plazo de la Unidad Administrativa.

<p>Gestionar y administrar procesos y procedimientos vinculados con la administración de un programa de Vinculación Externa.</p>		<p>Realizar el trámite de inicio y dar seguimiento a los procesos de compra de materiales y equipo realizados por compras directas y partidas específicas; por unidad específica o por medio de funcionarios.</p> <p>Coordinar y establecer mecanismos de control para el correcto manejo y mantenimiento de equipo, instrumentos, herramientas, materiales y otros implementos utilizados en el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.</p> <p>Dirigir y controlar la realización de inventarios periódicos y presentar los informes correspondientes.</p> <p>Elaborar propuestas de plan de trabajo de la unidad e identificar las acciones que requiere ejecutar o gestionar.</p>
--	--	---

Fuente: Compendio de perfiles de cargos administrativos.
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.3.2.2. Técnico Asistencial en Servicios Secretariales

Tabla 4.8. Funciones del puesto Técnico Asistencial en Servicios Secretariales

Función	Actividad teletrabajable	Actividad presencial
Asistencia secretarial, organización y seguimiento logístico a los trámites y servicios de la instancia.	<p>Genera reportes de sistemas relacionados con registros estudiantiles, vida estudiantil, académicos, gestión administrativa.</p> <p>Organiza y ejecuta la logística de las actividades académicas o eventos nacionales e internacionales de la instancia.</p> <p>Digita y elabora oficios, cartas, informes, relacionados con trámites, solicitudes.</p> <p>Atiende e informa a estudiantes, administrativos, profesores y público en general.</p>	<p>Realiza inventario de materiales de oficina.</p> <p>Organiza y da seguimiento a la agenda del superior jerárquico y realiza las convocatorias.</p> <p>Organiza y ejecuta la logística de los procesos relacionados con el quehacer de la instancia (matrícula, graduación, becas, gestión financiera, proveeduría, talento humano).</p>
Organiza y atiende consejos, sesiones o reuniones.	<p>Agenda las sesiones y reuniones.</p> <p>Prepara la agenda, busca la información correspondiente, hace las convocatorias.</p> <p>Organiza el lugar de sesión y opera el equipo de grabación.</p> <p>Atiende sesiones, reuniones, graba información, transcribe y elabora actas, minutas u otro documento.</p> <p>Atiende sesiones relacionadas con los procedimientos de formulación, aprobación, ejecución y evaluación de proyectos, programas, actividades académicas.</p>	<p>Distribuye actas a miembros el consejo y a la comunidad universitaria.</p>
Organiza, actualiza y da seguimiento a	<p>Conforma y actualiza expedientes estudiantiles, del personal o administrativos.</p> <p>Actualiza bases de datos estudiantiles, académicas o de gestión administrativa.</p>	<p>Organiza, registra, atiende y controla el préstamo de equipo audiovisual, salas de reuniones, auditorios, aulas.</p>

<p>sistemas de gestión documental e información.</p>	<p>Busca información, revisa y actualiza la página web u otros medios o redes sociales de divulgación de la instancia.</p>	<p>Controla el material de descarte y reposición. Recibe, registra y distribuye la correspondencia física o digital. Busca documentación, reproducción, escaneo y compaginación requerida para la ejecución de objetivos. Archiva documentos variados y mantiene actualizado el archivo de gestión físico y digital de la instancia. Archiva, controla y custodia índices de actas, acuerdos y documentos relacionados en soporte físico o digital</p>
--	--	--

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Fuente: Compendio de perfiles de cargos administrativos.

4.3.2.3. Gestión operativa Auxiliar en Servicios Secretariales

Tabla 4.9. Funciones del puesto Gestión Operativa Auxiliar en Servicios Secretariales

Función	Actividad teletrabajable	Actividad presencial
<p>Atiende usuarios internos y externos</p>		<p>Atiende e informa a estudiantes, administrativos, profesores y público en general vía telefónica, de forma personalizada u otro medio. Apoya en la divulgación de información a estudiantes, académicos y administrativos. Atiende la central telefónica, recibe y transmite llamadas internas locales e internacionales Lleva registros de los usuarios atendidos de forma física, telefónica, correo y otros medios electrónicos habilitados por la instancia</p>

<p>Elabora, prepara, registra, recibe, distribuye y actualiza documentación o controles de información.</p>	<p>Elabora documentos relacionados con trámites, solicitudes. Da seguimiento a solicitudes de servicios a lo interno de la institución. conforma y actualiza expedientes estudiantiles, del personal o administrativos. Actualiza bases de datos, registros o controles relacionados con estudiantes, académicos.</p>	<p>Apoya en el archivo y custodia de documentos. Recibe, registra y distribuye correspondencia.</p>
<p>Organiza y da apoyo en diferentes actividades logísticas requeridas por la instancia o a nivel institucional.</p>		<p>Organiza, registra, atiende y controla el préstamo de equipo audiovisual, salas de reuniones, auditorios, aulas. Apoya en la logística de los procesos relacionados con el quehacer de la instancia (matrícula, graduaciones, prácticas supervisadas). Apoya en giras estudiantiles y académicas. Apoya en la logística de las actividades académicas o eventos nacionales e internacionales.</p>

Fuente: Compendio de perfiles de cargos administrativos.
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.3.2.4. Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales

Tabla 4.10. Funciones del puesto Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales

Función	Actividad teletrabajable	Actividad presencial
<p>Organiza, atiende y da seguimiento secretarial a</p>	<p>Da apoyo en la elaboración documental de los procesos de formulación o evaluación de proyectos, programas o actividades académicas.</p>	<p>Apoya en el trámite de solicitudes relacionadas con la gestión administrativa tales como viáticos, incapacidades, vacaciones, horas extras, nombramientos,</p>

<p>los trámites y servicios de la instancia.</p>	<p>Apoya en la gestión académico-administrativa en tareas como toma de acta, minuta de reuniones en ausencia del titular.</p> <p>Apoya en la logística que requiere el personal académico de acuerdo con las directrices de las autoridades.</p> <p>Elabora constancias, certificaciones, oficios, circulares, informes.</p> <p>Colabora en la digitación del Plan Anual Operativo Institucional.</p> <p>Atiende la toma del acta o minuta de órganos colegiados, procesos de formulación o evaluación de proyectos, programas o actividades académicas, reuniones de calendarización de horarios y aulas.</p>	<p>expedientes administrativos.</p> <p>Da apoyo en la logística de los procesos de admisión y matrícula, inducción estudiantil, puertas abiertas u otros procesos institucionales.</p> <p>Elabora afiches o informativos para las pizarras de orientación al usuario.</p> <p>Atiende la inclusión, seguimiento y confirmación de entrega en el Departamento de Registro de actas de notas, calificaciones.</p> <p>Da apoyo en la logística de los procesos de admisión y matrícula, inducción estudiantil.</p>
<p>Organiza, actualiza y da seguimiento a sistemas de gestión documental e información.</p>	<p>Actualiza bases de datos estudiantiles, académicos o de gestión administrativa.</p>	<p>Atiende solicitudes de búsqueda de documentación, reproducción, escaneo y compaginación de documentos.</p> <p>Conformar expedientes del personal activo, casos especiales y legales según se requiera.</p> <p>Apoya en el archivo y custodia de documentos.</p> <p>Distribuye correspondencia en los casilleros académicos o personal administrativo.</p>
<p>Atiende usuarios internos y externos.</p>		<p>Atiende e informa a estudiantes, administrativos, profesores y público en general vía telefónica, de forma personalizada u otro medio.</p> <p>Atiende consultas relacionadas con los acuerdos de diferentes comisiones, trámites de solicitudes y cualquier información similar.</p>

Fuente: Compendio de perfiles de cargos administrativos.
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.3.2.5. Gestión Operativa Básica en Servicios Generales

Tabla 4.11. Funciones del puesto Gestión Operativa Básica en Servicios Generales

Función	Actividad teletrabajable	Actividad presencial
Ejecuta labores de aseo, limpieza y orden en las instalaciones físicas de la Institución.		Limpia y asea oficinas, aulas, pasillos, servicios sanitarios, vidrios, escaleras. Cambia y limpia cortinas y da mantenimiento a plantas ornamentales. Gestionar pedidos de materiales e implementos para la atención de actividades. Mantener el inventario y orden de la bodega.
Labores de apoyo en instalaciones y resguardo de equipo, mobiliario y materiales		Reacomodar equipo y mobiliario para traslados o actividades especiales. Guardar los materiales que vienen de la proveeduría.
Brinda apoyo en equipos de trabajo en labores básicas de limpieza.		Capacita en el uso de equipos y herramientas. Distribuye artículos e implementos.
Brinda apoyo en los procesos de gestión administrativa o académica.		Atiende y controla la apertura y cierre de aulas. Apoya en labores de oficina (atención de teléfono, fotocopia documentos, brinda información a usuarios, distribuye

		<p>correspondencia, recibe y guarda equipos de apoyo a la gestión académica).</p> <p>Atiende en todo tipo de reuniones el servicio siguiendo normas de etiqueta.</p>
--	--	--

Fuente: Compendio de perfiles de cargos administrativos.
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.3.2.6. Profesional Ejecutivo en Sistemas de Información

Tabla 4.12. Funciones del puesto Profesional Ejecutivo en Sistemas de Información

Función	Actividad teletrabajable	Actividad presencial
<p>Planea y ejecuta actividades que propician el desarrollo, equilibrio normativo, técnico y administrativo del sistema de las bibliotecas especializadas de unidades académicas.</p>	<p>Participa en reuniones, comisiones y otros eventos.</p> <p>Interpreta y elabora normas, políticas, reglamentos en materia de selección, adquisición, diseminación de la información.</p> <p>Colabora en la realización de encuestas, estadísticas.</p>	<p>Vela por el ordenamiento adecuado de libros, material audiovisual y todo lo pertinente a la unidad de información a su cargo.</p> <p>Clasificación, préstamo, restauración, descarte de material bibliográfico.</p> <p>Atiende y asesora estudiantes, investigadores y usuarios en general.</p> <p>Realiza inventario de activos bajo su control.</p> <p>Supervisa, controla y hace entrega de dineros recaudados en la recuperación de costos por venta de servicios.</p> <p>Imparte capacitación a estudiantes, académicos y usuarios en general sobre el uso de los servicios y recursos de la biblioteca.</p> <p>Diseña boletines y material divulgativo que apoyen el proceso</p>

		de capacitación y diseminación de información.
Realiza otras actividades propias del cargo.	<p>Elabora informes de las labores.</p> <p>Evalúa los procesos y actividades de los servicios de su área.</p> <p>Elabora estadísticas de los resultados de sus actividades.</p>	

Fuente: Compendio de perfiles de cargos administrativos.
 Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.3.2.7. Profesional Asistencial en Servicios Administrativos

Tabla 4.13. Funciones del puesto Profesional Asistencial en Servicios Administrativos

Función	Actividad teletrabajable	Actividad presencial
Ejecuta y coordina procedimientos o trámites vinculados con la gestión universitaria	<p>Realizar el trámite respectivo y dar seguimiento a los procesos de compra de materiales y equipo realizados por compras directas y partidas específicas; por unidad especializada o por medio de fundaciones.</p> <p>Revisar, atender y dar seguimiento a la correspondencia que ingresa.</p>	<p>Asistir en la logística de las diferentes actividades especiales que se realicen en el campus o en la unidad.</p> <p>Representar o acompañar al superior en actividades, comisiones o reuniones, cuando se le asigne.</p>

<p>(presupuestos, compra de bienes y servicios, administración universitaria y personal).</p>	<p>Participación en la definición de manuales, reglamentos, procedimientos, fijación de políticas, objetivos, metas y planes de trabajo u otros propios de la dicha oficina en coordinación con la Dirección (puede implicar elaboración).</p> <p>Dar seguimiento y verificar la calidad de las tareas que realizan con el personal de apoyo (cargos secretariales de servicios generales, mantenimiento, informático, apoyo financiero u otro).</p> <p>Elaborar, revisar, tramitar y controlar trámites del personal, tales como: acciones de personal para nombramientos, vacaciones.</p>	<p>Participar en capacitaciones o actualizaciones sobre los procesos a su cargo, asistencia administrativa.</p> <p>Administrar y controlar los trámites de venta y prestación de servicios tales como: trámites de depósitos, ante FUNDAUNA, elaborar borradores de presupuesto en coordinación con la jefatura inmediata, realizar contratos laborales.</p>
<p>Mantiene el control y seguimiento de documentos relacionados con registros estudiantiles, planes de estudio o vida universitaria.</p>	<p>Recibir, clasificar y dar seguimiento a las solicitudes de apertura o reapertura de promociones de estudios de posgrado.</p> <p>Efectuar el trámite de graduación, asignación de aulas.</p> <p>Verificar el cumplimiento de los requisitos de las solicitudes que se presentan de acuerdo con la normativa y posgrados.</p> <p>Brindar información según se SEPUNA para tramitar los estudios de posgrados.</p>	
<p>Realizar otras actividades propias del cargo.</p>	<p>Coordinar trabajos técnicos con otros cargos secretariales.</p>	
<p>Ejecuta actividades relacionadas con la ejecución presupuestaria</p>	<p>Elaborar modificaciones presupuestarias en FUNDAUNA.</p>	

<p>Revisa y da seguimiento a diversas actividades de gestión administrativa.</p>	<p>Nombramiento del personal administrativo. Asistir en reuniones y comisiones que indique el coordinador del programa de posgrados.</p>	<p>Asistir en reuniones y comisiones que indique el coordinador del programa de posgrados.</p>
<p>Realiza otras actividades propias del cargo.</p>	<p>Asesorar y evacuar consultas de las actividades que está inmerso su cargo. Tramitar la correspondencia que llega relacionada con su cargo.</p>	
<p>Coordinar, gestionar y promocionar el uso de auditorio.</p>	<p>Velar porque se cumplan las fechas y plazos establecidos, según la programación de cada evento. Asistir a reuniones virtuales. Atender, evacuar y dar seguimiento a trámites, solicitudes o consultas de usuarios internos y externos.</p>	<p>Preparar la programación horaria para las reuniones con la jefatura inmediata. Asistir a reuniones presenciales.</p>

Fuente: Compendio de perfiles de cargos administrativos.

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

4.4. Indicadores de gestión.

4.4.1. Evaluación del desempeño.

Para la implementación del teletrabajo en cualquier área de trabajo de la Universidad Nacional es elemental establecer mecanismos que permitan evaluar el desempeño del funcionario teletrabajador con elementos de medición distintos a los tradicionales.

El jerarca al no estar cerca del teletrabajador no puede tener certeza de las labores realizadas como si estuviera en la oficina y es en este momento, en el que la evaluación del desempeño tiene que pasar de ser una evaluación por tareas, a ser una evaluación basada en resultados, metas y objetivos claros que se deben cumplir durante la jornada teletrabajable.

Como parte de esta investigación, se realiza entrevista a miembros del CITUNA, así como a la jefatura de la Escuela de Relaciones Internacionales. De estas entrevistas se obtiene que, al momento de la entrevista, en la Escuela de Relaciones Internacionales sus colaboradores ya no se encuentran laborando bajo la modalidad de teletrabajo; sin embargo, ante la consulta de si cuentan con alguna herramienta para evaluar el desempeño de los funcionarios que realizan teletrabajo, indican que durante el tiempo en que se hizo teletrabajo se debía presentar una matriz semanal de las labores realizadas.

A su vez, indican que en la Escuela no se tienen indicadores de gestión para medir la productividad del personal que se desempeña en esta modalidad; sin embargo, si consideran que el teletrabajo ayuda en el desarrollo de los objetivos de la Escuela, si se da una buena coordinación, planificación y evaluación de los objetivos.

Como parte de la entrevista, se consulta a través de la experiencia que han tenido con la implementación del teletrabajo, sobre cuál modalidad de laboral consideran que es mejor, si la presencial, la mixta o teletrabajo permanente, a lo cual indican que, para un mejor desempeño de las labores, la modalidad mixta es la mejor opción.

También, se realiza entrevista a miembros del CITUNA, buscando conocer acerca de los sistemas de control, medición y evaluación de los programas de teletrabajo que fueron coordinados con la Comisión Nacional de Teletrabajo y cuáles sistemas de control, medición y evaluación de los programas de teletrabajo fueron elaborados por el CITUNA, a

lo que se comunica que se gestionaron capacitaciones, se visitan las Sedes, Facultades, se establecen reuniones y actividades para el desarrollo de esas herramientas para ayudar a los superiores jerárquicos a medir el teletrabajo, ya que lo que se hace es emitir criterios sobre las condiciones que debe tener un puesto y la jornada para realizar teletrabajo; sin embargo, el responsable de controlar lo que indica en la herramienta es el superior jerárquico de la persona teletrabajadora, para revisar de acuerdo al Plan de Trabajo el desarrollo de las labores de la persona teletrabajadora.

En la herramienta para dar seguimiento al teletrabajo se detalla la información de la persona teletrabajadora, los días en que se realiza el teletrabajo, así como las actividades a desarrollar cuando se desempeñe en esta modalidad laboral, los plazos en que debe finalizar esas labores. Ahora bien, esta herramienta a la vez permite que tanto el teletrabajador como el superior jerárquico, realicen una evaluación del cumplimiento de cada una de las actividades que se indicaron se iban a realizar mediante la modalidad del teletrabajo.

Figura 4 Herramienta de Seguimiento al Teletrabajo

 RECTORÍA COMISIÓN INSTITUCIONAL DE TELETRABAJO DE LA UNA PLAN DE TRABAJO PARA EL SEGUIMIENTO DEL TELETRABAJO							
Nombre de la persona teletrabajadora	Fecha de inicio						
Cédula	Fecha de primer seguimiento						
Instancia a la que pertenece	Fecha de segundo seguimiento						
Sección/Area/Unidad (si aplica)	Fecha de tercer seguimiento						
Nombre de la persona superior inmediata	Fecha de cuarto seguimiento						
Nombre de la persona superior jerárquica	Fecha final						
Día (s) en teletrabajo (marque con x)	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
DETALLE DE ACTIVIDADES				Plazo para el seguimiento			GRADO DE AVANCE
Actividades Programadas				Plazo para finalización	Persona teletrabajadora	Persona superior Jerárquica	Observaciones de la persona superior inmediata o jerárquica (opcional)
1	Descripción de la actividad			Semestral	90%	90%	Entregado. Está en revisión.
2	Descripción de la actividad			Bimestral	100%	70%	Entregó solo el borrador.
3	Descripción de la actividad			Cuatrimestre	10%	10%	
4	Descripción de la actividad						
5	Descripción de la actividad						
6	Descripción de la actividad						
7	Descripción de la actividad						

Fuente: Herramienta de Seguimiento al Teletrabajo

Elaborado por: Comisión Institucional de Teletrabajo Universidad Nacional

Figura 5 Parámetros de cumplimiento de las actividades en teletrabajo

Valoración del cumplimiento de las actividades en teletrabajo		
Mayor que	90	Excelente
Entre	80-89	Muy bueno
Entre	70-79	Bueno
Entre	60-69	Considerar mejoras
Menor que	60	Valorar la continuación de la actividad con el teletrabajo. <input type="checkbox"/> reemplazar por otra actividad teletrabajable

Fuente: Herramienta de Seguimiento al Teletrabajo

Elaborado por: Comisión Institucional de Teletrabajo Universidad Nacional

4.5. Modelo de trabajo.

4.5.1. Guía de organización del teletrabajo.

Como parte de esta investigación se propone una guía para organizar el teletrabajo entre los funcionarios administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales, el cual consiste en recomendar los puestos que pueden realizar teletrabajo, la cantidad de la jornada laboral que se pueden desempeñar en esta modalidad y los puestos que definitivamente no se pueden desempeñar en esta modalidad laboral o aquellos a los cuales, por las condiciones propias de sus funciones no se recomienda que se desempeñen en la modalidad de teletrabajo para no afectar el servicio al usuario.

Al no tener aprobado el Reglamento para regular el teletrabajo en la Universidad Nacional propio de la institución y ajustado a sus necesidades y partiendo que la Ley para Regular el Teletrabajo es una norma general que aplica tanto para el sector público como privado, al igual que el Reglamento a la Ley para Regular el Teletrabajo, es que como grupo investigador se determina que el realizar un modelo de teletrabajo eventualmente puede ser contrario a lo estipulado en el Reglamento para regular el teletrabajo en la Universidad Nacional, por lo cual se opta por dar recomendaciones por cada puesto administrativo y su incorporación a la modalidad de teletrabajo.

Basado en el análisis realizado del compendio de perfiles de puestos administrativos, se elabora una clasificación de la cantidad de labores que se consideran se pueden realizar en teletrabajo y cuáles se deben realizar de manera presencial, tal y como se muestra en la tabla.

Tabla 4.5.1. Porcentaje de Actividades Teletrabajables por puesto.

Puesto	Cantidad de Actividades Teletrabajables	Total de Actividades (Presencial y Teletrabajables)	Porcentaje de Actividades Teletrabajables
Profesional Ejecutivo en Servicios Administrativos	11	20	55%
Técnico Asistencial en Servicios Secretariales	12	22	55%
Gestión operativa Auxiliar en Servicios Secretariales	3	13	23%
Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales	7	18	28%
Gestión Operativa Básica en Servicios Generales	0	10	0%
Profesional Ejecutivo en Sistemas de Información	6	12	50%
Profesional Asistencial en Servicios Administrativos	18	25	72%

Fuente: Compendio de perfiles de cargos administrativos.
Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Del cuadro anterior se desprende que en la Escuela de Relaciones Internacionales ninguno de los puestos administrativos es totalmente teletrabajable, por lo cual el teletrabajo en esta Unidad Académica debe implementarse de manera mixta, siempre y cuando tanto la jefatura como el colaborador estén de acuerdo en esta modalidad laboral, ya que no es obligatorio el brindar teletrabajo, al ser esta modalidad laboral de manera voluntaria ante un acuerdo entre las partes.

Por otra parte, la Universidad Nacional, entre sus lineamientos para implementar la modalidad de teletrabajo ha establecido que según la cantidad de labores que se deben realizar por cada puesto se pueden realizar teletrabajo según la tabla 4.5.2, estableciendo como tiempo máximo de la jornada laboral en teletrabajo en tres días.

Tabla 4.5.2. Relación Porcentual de Labores.

Relación Porcentual de Labores (Presencial/Teletrabajo)	Días Presenciales	Días Teletrabajo
80/20	4	1
60/40	3	2
40/60	2	3

Fuente: Instrucción UNA-R-DISC-028-2021

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

En este sentido, la cantidad de días que los funcionarios administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales pueden incorporarse en la modalidad de teletrabajo, basado en los lineamientos generales establecidos por la Universidad Nacional y el análisis de las labores que desarrollan los funcionarios de esta Unidad Académica elaborado por el grupo organizador, se establece la jornada laboral de teletrabajo en la tabla 4.5.3.

Tabla 4.5.3. Jornada laboral en la modalidad de teletrabajo.

Puesto	Porcentaje de jornada en teletrabajo	Días de teletrabajo	Recomendación
Profesional Ejecutivo en Servicios Administrativos	55%	2	Se recomienda que la jornada de teletrabajo en este puesto sea distribuida de manera tal que no se realice en días consecutivos.
Técnico Asistencial en Servicios Secretariales	55%	2	Se recomienda que la jornada de teletrabajo en este puesto sea distribuida de manera tal que no se realice en días consecutivos.
Gestión Operativa Auxiliar en Servicios Secretariales	23%	1	La Escuela al contar con dos funcionarios en esta clase de puesto, se recomienda que estos funcionarios no realizan teletrabajo el mismo día para mantener la continuidad del servicio de la Escuela.
Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales	28%	1	Se recomienda que la jornada de teletrabajo de este puesto se realice los días martes y jueves, siempre y cuando se mantengan habilitados los medios de comunicación con la comunidad universitaria para que no se vea afectado el servicio.
Gestión Operativa Básica en Servicios Generales	0%	0	Sus labores son totalmente presenciales por lo cual no se puede incorporar en esta modalidad laboral.
Profesional Ejecutivo en	50%	2	Debido a que su puesto es unipersonal y que no tiene acompañamiento en sus

Sistemas de Información			labores, no se recomienda que este funcionario se incorpore en la modalidad de teletrabajo para no afectar la prestación del servicio.
Profesional Asistencial en Servicios Administrativos	72%	3	Se recomienda que la jornada de teletrabajo en este puesto sea distribuida de manera tal que no se realice lunes y viernes simultáneamente y que la jornada de teletrabajo no se realice los tres días consecutivos.

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

El siguiente cuadro presenta una propuesta de horarios; sin embargo, queda sujeto a programación de reuniones o cualquier otro cambio que requiera la presencia del funcionario en la Escuela, ya que, en caso de requerirse la presencia física de un funcionario en la Universidad, este se debe presentar según las condiciones establecidas para la incorporación en la modalidad de teletrabajo.

Tabla 4.5.4. Distribución de horario de la jornada en la modalidad de teletrabajo.

Puesto	L	K	M	J	V
Profesional Ejecutivo en Servicios Administrativos	P	T	P	T	P
Gestión Operativa Auxiliar en Servicios Secretariales (Recepcionista 1)	P	P	P	T	P
Gestión Operativa Auxiliar en Servicios Secretariales (Recepcionista 2)	P	P	T	P	P
Técnico Asistencial en Servicios Secretariales (Secretaria de Dirección)	P	T	P	T	P
Técnico Asistencial en Servicios Secretariales (Secretaria de la Subdirección)	T	P	T	P	P
Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales (Secretaria Sede Omar Dengo)	P	T	P	P	P
Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales (Secretaria Sede Benjamin Núñez)	P	P	P	T	P
Profesional Asistencial en Servicios Administrativos	P	T	T	P	T

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado: Esquivel et al. 2022, s.e.

Presencial	P
Teletrabajo	T

En la Escuela de Relaciones Internacionales se brinda el apoyo de una persona administrativa profesional en servicios informáticos que asiste a las actividades académicas y administrativas que se desarrollan en la Unidad Académica. Estas personas son contratadas por la Facultad de Ciencias Sociales y su rol lo distribuye esta Facultad, por este motivo no está incluido en la tabla 4.5.4 en la distribución de horario de la jornada bajo la modalidad de teletrabajo de los puestos administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo del presente trabajo es analizar la implementación del teletrabajo en los puestos administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional. Una vez culminado el análisis se obtienen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 Conclusiones.

5.1.1 Identificar el marco jurídico en Costa Rica para la implementación del teletrabajo en las personas funcionarias administrativas de la Escuela de Relaciones Internacionales.

Del análisis del marco jurídico se concluye que La Universidad Nacional no tiene aprobado un Reglamento propio de teletrabajo, que le permita regular y ajustar esta modalidad de trabajo a las necesidades de la institución.

El teletrabajo se basa en lo estipulado en la Ley para Regular el Teletrabajo y su Reglamento, así como las directrices, circulares y las resoluciones administrativas emitidas por las autoridades universitarias para que se implemente esta modalidad laboral; sin embargo, tanto la ley para regular el teletrabajo como su reglamento, es una normativa genérica que sirve de base para la implementación de esta modalidad laboral tanto en el sector público como en el privado, motivo por el cual es necesario que se reglamente esta modalidad laboral de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Universidad Nacional.

Esta modalidad laboral es voluntaria, por lo que es un acuerdo entre las partes que un funcionario se incorpore y no es una obligación el ingreso a esta modalidad laboral, ni tampoco se puede considerar un derecho adquirido por parte del funcionario que acepte desempeñarse en esta modalidad laboral.

No hay un estudio que determine los puestos que se pueden desempeñar bajo la modalidad de teletrabajo, con el fin de conocer cuáles realmente se pueden desempeñar en esta modalidad y de estos puestos, cuáles de sus tareas se llevan a cabo en teletrabajo y cuales se llevan a cabo de manera presencial.

5.1.2 Establecer las condiciones de tecnologías de información, comunicación y equipo con características ergonómicas que ofrece la Escuela de Relaciones Internacionales para que las personas funcionarias del área administrativa puedan efectuar teletrabajo.

La Escuela de Relaciones Internacionales brindó la posibilidad a los funcionarios de trasladar las computadoras portátiles, con las cuales cuenta la Escuela para uso de los estudiantes, docentes y administrativos. Además, el equipo de impresión, silla y materiales solicitado a criterio de cada funcionario para realizar teletrabajo en el área administrativa. Sin embargo, la tramitología para el traslado de los activos repercute en que los funcionarios decidieron adquirirlos por cuenta propia, o bien, utilizar con los equipos preexistentes en sus hogares.

Los funcionarios de la Escuela de Relaciones Internacionales utilizan como medio de comunicación la herramienta de microsoft teams, whatsapp, correo electrónico, zoom, google meet, entre otras herramientas. Según lo manifestado por los mismos funcionarios dichas herramientas permiten el desarrollo adecuado de sus funciones, manteniendo una comunicación, constante, fluida y adecuada con su equipo de trabajo.

La principal herramienta tecnológica para realizar teletrabajo es el internet, debido a que el acceso a los sistemas que utiliza la universidad se lleva a cabo mediante la página web y la nube. Esto permite que el acceso a dichos sistemas se pueda realizar desde cualquier equipo, sea institucional o personal y que no se requiere estar en conexión directa con la red interna. Sin embargo, es importante resaltar la vulnerabilidad sobre la información sensible que genera la carencia de control o seguridad que se puede manejar en los diferentes sistemas institucionales, ya que el Departamento de Tecnología no tiene la supervisión directa sobre los equipos que no son propiedad de la Escuela.

5.1.3 Identificar la estructura administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales, ante la implementación del teletrabajo.

A nivel de la Escuela de Relaciones Internacionales no existe un organigrama oficial o una estructura administrativa oficial avalada por ningún ente superior de la universidad que permita visualizar los niveles jerárquicos ni las rutas adecuadas de comunicación.

5.1.4 Verificar el cumplimiento de los indicadores de gestión para la evaluación del rendimiento de las personas funcionarias bajo la modalidad de teletrabajo.

No existen indicadores de gestión que permita evaluar el rendimiento de las personas funcionarias, ya sea que trabajen en modalidad presencial o remota, en la cual se tenga una calificación porcentual a nivel de la Escuela, ya que estas evaluaciones son propias del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos. Sin embargo, si se presenta semanalmente al superior jerárquico una matriz de actividades realizadas durante la jornada de teletrabajo, mediante el cual se controla el cumplimiento de las actividades según los entregables que presenta cada funcionario.

5.1.5 Diseñar un modelo de trabajo adecuado para la implementación del teletrabajo en las personas funcionarias del área administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales, según la normativa vigente en Costa Rica.

Según el análisis efectuado se logra determinar que, del total de los 11 puestos administrativos, un 80% de estos pueden realizar labores bajo la modalidad del teletrabajo y únicamente un 20% se deben desarrollar totalmente presenciales. Por lo anterior, se crea una propuesta con sus respectivas recomendaciones como insumo para la toma de decisiones. Adicionalmente se plantea una propuesta de horario con el propósito de mantener el buen servicio para la comunidad universitaria.

Durante el desarrollo de esta investigación no se logró abordar más a fondo algunos temas de interés, ya que no se pudo tener acceso a la información necesaria para ahondar más en la investigación. Se solicita al CITUNA información sobre funcionarios universitarios que realizan teletrabajo antes de la pandemia para realizar una entrevista con estos funcionarios y conocer sobre su experiencia del teletrabajo, en un momento en que no era obligatorio por una emergencia nacional; sin embargo, se brinda una lista de nombres de los funcionarios, más no se facilita un medio de comunicación como el correo electrónico institucional alegando que es información sensible, lo que limita que la entrevista pudiera realizarse a más personal universitario.

5.2 Recomendaciones.

5.2.1 Identificar el marco jurídico en Costa Rica para la implementación del teletrabajo en las personas funcionarias administrativas de la Escuela de Relaciones Internacionales.

Aprobar el reglamento y las políticas que permitan regular la modalidad de teletrabajo en la Universidad Nacional, el cual fue presentado y ajustado por el CITUNA para que sea aplicable para todas las unidades de esta casa de enseñanza que quieran implementar esta modalidad de trabajo.

5.2.2 Establecer las condiciones de tecnologías de información, comunicación y equipo con características ergonómicas que ofrece la Escuela de Relaciones Internacionales para que las personas funcionarias del área administrativa puedan efectuar teletrabajo. Para que los funcionarios administrativos de la Escuela de Relaciones Internacionales puedan incorporarse adecuadamente a la modalidad de teletrabajo, es indispensable que tengan acceso a los sistemas de información y comunicación, así como a los equipos necesarios, ya sea que estos sean facilitados por la Escuela, o que el funcionario ponga a disposición su propio equipo.

Además, los funcionarios deben acatar lo establecido en las condiciones técnicas y generales relacionadas con la Comisión Institucional de Teletrabajo de la Universidad Nacional, a través de una declaración jurada en la que se acepte cumplir con todos los requerimientos establecidos en cuanto a tecnología y seguridad, condiciones ergonómicas, el uso de documentos, entre otros.

5.2.3 Identificar la estructura administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales, ante la implementación del teletrabajo.

Establecer formalmente a lo interno de la Escuela de Relaciones Internacionales un organigrama de cómo se encuentra estructurada esta Unidad Académica, que permita tanto a los funcionarios como a un tercero, conocer las áreas que componen a la Escuela, así como las jerarquías que en ella están establecidas.

Efectuar una revisión de los puestos administrativos que permitan identificar cuáles clases de puestos pueden incorporarse en la modalidad de teletrabajo y cuáles puestos de

trabajo deben desarrollar sus actividades de manera presencial, utilizando la herramienta propuesta por el CITUNA, la cual este grupo investigador pudo observar, y que será implementada en el mes de diciembre de 2022.

5.2.4 Verificar el cumplimiento de los indicadores de gestión para la evaluación del rendimiento de las personas funcionarias bajo la modalidad de teletrabajo.

Se recomienda definir e implementar una herramienta de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de las labores asignadas al funcionario para el o los días en que se encuentre teletrabajando, de esta manera, el líder puede garantizar la efectividad del colaborador bajo dicha modalidad, así como establecer cargas de trabajo de acuerdo con su jornada.

5.2.5 Diseñar un modelo de trabajo adecuado para la implementación del teletrabajo en las personas funcionarias del área administrativa de la Escuela de Relaciones Internacionales, según la normativa vigente en Costa Rica.

Como parte del modelo se recomienda que los días en que se realiza teletrabajo no sean días consecutivos, con lo que se permite tener una mejor coordinación de tareas, mantener información actualizada del día a día en la Escuela, además se debe de velar porque los puestos que realizan funciones de atención a personas usuarias no teletrabajen el mismo día para no perjudicar la atención al público.

En el caso de los lunes y viernes, se recomienda que no se asigne ambos días consecutivos a los colaboradores, es decir, que, si se asigna viernes, no asignar el siguiente lunes, además de que se pueden considerar días consecutivos, puede propiciar una mala interpretación del tiempo de ocio, los cuales estarían contenidos al finalizar la jornada del viernes y retomar el lunes.

FUENTES DE CONSULTA

- Alvárez, C. (2018). Organización del trabajo. Modelos. Bubok Publishing S.L. https://books.google.co.cr/books?id=WUzBDwAAQBAJ&pg=PT33&lpg=PT33&q=Un+modelo+de+organizaci%C3%B3n+del+trabajo+es+una+construcci%C3%B3n+te%C3%B3rica+que+caracteriza+y+describe+una+situaci%C3%B3n+productiva+o+de+trabajo.&source=bl&ots=ASLh_xXACK&sig=ACfU3U0C7565TYe04htrqxGf7IGj25B-3w&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjzobW8wNj5AhWBUjABHSsZCV0Q6AF6BAGpEAM#v=onepage&q=Un%20modelo%20de%20organizaci%C3%B3n%20del%20trabajo%20es%20una%20construcci%C3%B3n%20te%C3%B3rica%20que%20caracteriza%20y%20describe%20una%20situaci%C3%B3n%20productiva%20o%20de%20trabajo.&f=false
- AT Support (2022). Sistemas y equipos de comunicación. <https://www.atsupport.pe/sistemas-y-equipos-de-comunicacion/> el 21 de agosto de 2022.
- Brume, M. (2019). Estructura Organizacional. Institución Universitaria Itsa. <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf> el 4 de abril de 2022.
- Campos Quesada Roy (2022). *Qué es un modelo de trabajo*. Consulta realizada el 09 de junio de 2022 en Heredia, Costa Rica.
- Conejo, J. (2019) Diccionario de procedimiento parlamentario costarricense: Con extractos de resoluciones de la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica. Departamento de Estudios, Referencias y Servicios Técnicos. Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Castro, J (jueves 08 de abril de 2022) Costa Rica subió tres puestos en ranking mundial de velocidades fijas a internet. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-subio-tres-puestos-en-ranking-mundial-de-velocidades-fijas-a-internet>

Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT (2015). Aplicación del teletrabajo en las instituciones públicas. Recopilado del sitio web https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/decreto_teletrabajo_en_instituciones_publicas.pdf el 02 de mayo de 2022.

Diario Oficial La Gaceta (lunes 25 de abril de 2022). Reforma del inciso d) del artículo 9 de la ley 9738, Ley para regular el teletrabajo. P. 3.

Diario Oficial La Gaceta (martes 10 de marzo de 2020). Directriz sobre las medidas de atención y coordinación interinstitucional ante la alerta sanitaria por coronavirus COVID-19. p.7.

Duarte Carranza Erika (2022). *Qué es un reglamento*. Consulta realizada el 05 de mayo de 2022 en San Juan de Tibás, Costa Rica.

Enfoque Estratégico. (2019) ¿Qué es el marco jurídico? Recopilado del sitio web <https://enfoque-estrategico.com/que-es-el-marco-juridico/> el 07 de mayo de 2022.

Eggers, Maximiliano F. (2018). Teoría de las organizaciones. Editorial Maipue. Recopilado del sitio web <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/79002> el 15 de mayo de 2022.

Escuela de Relaciones Internacionales (s.f.). Nosotros. Recopilado del sitio web el 12 de marzo de 2022.

- Escuela Europea de Dirección y Empresa (14 de mayo de 2019). Eficiencia y eficacia: principales diferencias. <https://www.eude.es/blog/eficiencia-eficacia-diferencias/> el 28 de marzo de 2022.
- Fresno Chávez C. (2019). Metodología de la Investigación: así de fácil. El Cid Editor. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/98278>
- Feria, H., Matilla, M. y Mantecón, S. (2020) La Entrevista y la Encuesta: ¿Métodos o Técnicas de indagación empírica? <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf> el 2 de mayo de 2022.
- Gaceta Universitaria (07 de diciembre de 2021). Reglamento de gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional. P. 75.
- Gebesa (2019) Mobiliario y equipo de oficina que no pueden faltar. <https://blog.gebesa.com/mobiliario-y-equipo-de-oficina>. el 21 de agosto de 2022.
- Guzmán Stein L. (s.f.). Las Fuentes Secundarias. Recopilado del sitio web <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf> el 12 de marzo de 2022.
- Hidalgo Salazar Ingrid (2022). Qué es un marco jurídico. Consulta realizada el 25 de marzo de 2022 en San Juan de Tibás, Costa Rica.
- Hervas Daniel (2019). Organización del trabajo: todo lo que necesitas saber este 2021. Recopilado del sitio web <https://payfit.com/es/contenido-practico/organizacion-en-el-trabajo/> el 21 de agosto de 2022.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (2020). Glosario de términos estadísticos. Recopilado del sitio web https://www.inec.cr/sites/default/files/_book/E.html el 27 de abril de 2022.

Instituto Nacional de Estadística y Censo (2022). Encuesta Continua de Empleo. El teletrabajo y uso de plataformas digitales en Costa Rica: una nueva modalidad Laboral.

Instituto Nacional de Seguros. Principios de ergonomía. Recopilado del sitio web https://www.ins-cr.com/media/2631/1007800_principiosdeergonomc3ada_web.pdf el 27 de marzo de 2022.

Lao Sánchez Diego (2022). Qué es una ley. Consulta realizada el 05 de mayo de 2022 en San Juan de Tibás, Costa Rica.

Ley N°. 9738 de 2019. Ley para regular el teletrabajo, D.O N° 184. 30 de septiembre de 2019. Recopilado del sitio web http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753 el 12 de marzo de 2022.

Ministerio de Trabajo (s.f). Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones públicas. Recopilado del sitio web https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia_implementacion_Teletrabajo.pdf el 23 de abril de 2020.

Ministerio de Trabajo (s.f.). Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo. Recopilado del sitio web https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia_salud_ocupacional_teletrabajo.pdf el 23 de abril de 2020.

Ministerio de Educación Pública (2021) Manual de Lineamientos del uso de los recursos informáticos institucionales. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/4-manual-lineamientos-uso-recursos-informaticos-dvm-dig-man-02.pdf> el 21 de mayo de 2022.

Nava N, Monroy M (2018). Metodología de la Investigación. Lapolí. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/172512>

Pérez L, Pérez R, Seca M (2020). Metodología de la investigación científica. Maipue. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/138497>

Pérez, C. (s/f) Los Indicadores de Gestión <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf> el 17 de abril de 2022.

Rus, E. (2020) Flujograma. Recopilado del sitio web <https://economipedia.com/definiciones/flujograma.html> el 21 de mayo de 2022

Sánchez, E. (2022) ¿Cómo evaluar el desempeño en tiempos de teletrabajo? Recopilado del sitio web <http://www.rhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/152244/Como-evaluar-el-desempeno-en-tiempos-de-teletrabajo> el 21 de mayo de 2022.

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2022). Promoción del teletrabajo en las Instituciones Públicas N° 34704-MP-MTSS, publicado en La Gaceta N° 162 del 22 de agosto de 2008. Recopilado del sitio web http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63782&nValor3=0&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2022). Promoción del teletrabajo en las Instituciones Públicas N° 37695-MP-MTSS, publicado en La Gaceta N° 98 del 23 de mayo de 2013. Recopilado del sitio web http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74891&nValor3=0&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2022). Reglamento para regular el teletrabajo, publicado en La Gaceta N° 243 del 20 de diciembre de 2019. Recopilado del sitio web http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=FN el 12 de marzo de 2022.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación. Decretos. Recopilado del sitio web <https://www.sinac.go.cr/ES/normativa/Paginas/decretos.aspx> el 07 de mayo de 2022.

Superintendencia de Telecomunicaciones (2022). Informe de Estadísticas del sector telecomunicaciones 2021. Recopilado del sitio web https://www.sutel.go.cr/sites/default/files/informe_estadisticas_sector_de_telecomunicaciones_2021_sutel.pdf el 16 de septiembre de 2022.

Tipos de Investigación 2020 (“Tipos de Variables de investigación”). Recopilado del sitio web <https://tiposdeinvestigacion.review/tipos-de-variables-de-investigacion/> el 27 de marzo de 2022.

Universidad Nacional. Compendio de perfiles de cargos administrativos. Recopilado del sitio web <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/8756> el 22 de agosto de 2022.

Universidad Nacional. Hacia una universidad abierta. Recopilado del sitio web <https://www.transparencia.una.ac.cr> el 02 de abril de 2022.

Universidad Nacional (2021). Misión y visión. Recopilado del sitio web https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=298&Itemid=742 el 02 de abril de 2022.

Universidad Nacional (2021). Principios, valores y fines. Recopilado del sitio web https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=299&Itemid=743 el 02 de abril de 2022.

Universidad Nacional (2022). Reseña Histórica. Recopilado del sitio web https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=297&Itemid=741 el 02 de abril de 2022.

Universidad Nacional (2021). Sedes y Campus. Recopilado del sitio web https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=302&Itemid=750 el 02 de abril de 2022.

Universidad Nacional (2020). Instrucciones para realizar el teletrabajo por la contingencia según resolución UNA-R-RESO-069-2020. Recopilado del sitio web <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/12633/UNA-CIT-CINS-001-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el 01 de setiembre de 2022.

Universidad Nacional (2022). Actividades relacionadas con la gestión administrativa y académica en la presencialidad y en el modelo mixto de teletrabajo, en el marco de la estrategia “Volvamos a la UNA 2022, unámonos en un nuevo contexto”. Recopilado del sitio web <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/14164/UNA-R-DISC-028-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el 02 de setiembre de 2022.

Universidad Nacional (2017). UNA-R-RESO-118-2017. Recopilado del sitio web <https://www.teletrabajo.una.ac.cr/index.php/documentos/category/11-institucional> el 28 de agosto de 2022.

Universidad Nacional (2021). Actividades relacionadas con la gestión administrativa. Recopilado del sitio web <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/13827/UNA-R-DISC-019-2021%20Nuevas%20medidas%20de%20contingencia%20para%20garantizar%20la%20gesti%C3%B3n%20administrativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el 30 de agosto de 2022.

Universidad Nacional (2020). Instrucciones relacionadas con el equipo, mobiliario y servicios públicos en la modalidad de teletrabajo. Recopilado del sitio web <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/12689/UNA-R-DISC-034-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el 01 de setiembre de 2022.

Universidad Nacional (2022). Disposiciones generales para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en la Universidad Nacional. Recopilado del sitio web <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/14684/UNA-R-DISC-014-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el 01 de setiembre de 2022.

Universidad de Guadalajara. (s.f.). Clasificación general de las fuentes de información. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion> el 4 de abril de 2022.

ANEXOS

Anexo N° 1: ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

Somos un grupo de estudiantes de la Escuela de Administración de la UNA estamos realizando un estudio sobre "La gestión del trabajador administrativo en el marco del teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional"

Agradecemos nos puedan brindar unos minutos de su tiempo para conocer su grado de satisfacción en la modalidad laboral de teletrabajo.

Cabe señalar que la participación de los y las colaboradoras se dará en un contexto de anonimato, sus nombres e identidades no serán presentados en los hallazgos del estudio, y la información recabada será utilizada única y exclusivamente con los fines académicos de esta investigación

I parte datos generales.

1. ¿Qué medio de transporte utiliza para desplazarse hasta su lugar de trabajo?

- a. Autobús
- b. Carro propio
- c. Taxi
- d. Uber, didi, indrive, otros similares
- e. Otro (indique)_____

2. ¿Cuánto tiempo tarda en desplazarse de su hogar a su centro de trabajo diariamente?

- a. Menos de 1 hora
- b. De 1 hora a 2 horas
- c. Más de 2 horas

3. Indique su lugar de residencia, en provincia-cantón y distrito

Provincia _____

Cantón _____

Distrito _____

II parte datos laborales**4. ¿Cuáles son los beneficios de realizar trabajo remoto? (puede marcar varias)**

- a. Modelo laboral flexible
- b. Capacidad de trabajo sin supervisión constante de su líder
- c. Herramientas tecnológicas adecuadas
- d. Flexibilidad de horarios
- e. Medición del desempeño por medio del cumplimiento de objetivos
- d. Ahorro
- f. Otros indique _____

5. Si de usted dependiera, ¿Qué modalidad de trabajo prefiere?

- a. Presencial
- b. Teletrabajo o remota
- c. Bimodal

6. ¿Se le han presentado situaciones laborales que no pueda atender en la modalidad de teletrabajo?

- a. Sí. Explique _____
- b. No

7. ¿Indique, de las siguientes opciones, ¿cuáles de ellas caracterizan sus funciones?

- a. Requiere supervisión constante.
- b. Requiere del uso de las tecnologías de información y comunicación para el cumplimiento de sus labores.
- c. Pueden desarrollarse fuera de la oficina sin afectar el desarrollo de las tareas de los otros funcionarios.
- d. Le permite flexibilidad de horario.
- e. Es medible por el cumplimiento de objetivos y los entregables de sus funciones.
- f. Otro. _____

III parte aspectos tecnológicos**8. ¿Cuenta con conexión a internet de banda ancha en su residencia o lugar en que realice teletrabajo?**

- a. Si
- b. No

¿Cuál es la operadora de internet y su velocidad contratada? (indique) _____

9. ¿Qué tipo de equipo informático le facilita la Escuela para el desarrollo de sus funciones?

- a. Computadora portátil
- b. Computadora de Escritorio
- c. Monitor adicional
- d. Teclado ergonómico
- e. Mouse ergonómico
- f. Base para computadora portátil
- g. Sistemas informáticos
- h. Cámara web
- i. Micrófono
- j. Parlantes
- k. VPN

l. Teléfono móvil (celular)

m. Otro (indique) _____

n. No me facilitó equipo informático.

Si seleccionó la opción n, pase a la pregunta 10, en caso contrario continúe con la pregunta 11.

10. ¿Cómo adquirió el equipo necesario para incorporarse en la modalidad de teletrabajo?

- a. Use mi equipo propio.
- b. Compró el equipo necesario para realizar teletrabajo.
- c. Se lo suministró la Escuela
- d. Solicité al Unidad de Informática el suministro del equipo
- e. otro (indique) _____

11 ¿El equipo utilizado le representó alguna limitación para llevar a cabo sus funciones vía remota?

a. Si

b. No

Justifique su respuesta _____

IV parte espacio físico y mobiliario

12 ¿Posee su vivienda espacio exclusivo (oficina) para el desarrollo de sus labores?

a. Si

b. No

13 ¿Cuenta con mobiliario de oficina en su vivienda?

a. Si

b. No

14. Con cuál de los siguientes elementos cuenta usted con los siguientes elementos para llevar a cabo sus labores bajo la modalidad de teletrabajo.

- a. Escritorio o mueble modular.
- b. Silla ergonómica
- c. Descansa pie
- d. Monitor a una altura ideal para prevenir lesiones
- e. Teclado ergonómico.
- f. Mouse acorde a sus necesidades según su escritura (izquierdo o derecho).
- g. Diadema o headset para atender llamadas telefónicas.
- h. otro (indique) _____

15. Conoce usted la postura correcta que debe utilizar a la hora de realizar sus funciones ya sea de manera presencial o en teletrabajo.

- a. si
- b. no

16. ¿La Escuela de Relaciones Internacionales le otorgó mobiliario o fue adquirido por su cuenta?

- a. La Escuela
- b. Compra personal

V parte Comunicación

17. ¿Tiene acompañamiento por parte de sus compañeros durante el desarrollo diario de sus funciones?

- a. Si
- b. No

18. ¿Cuántas veces al día se comunica con sus compañeros de trabajo?

- a. Una vez al día
- b. Dos veces al día
- c. Más de dos veces al día
- d. No se comunica

Justifique _____

19. ¿Cómo se comunica con sus compañeros de trabajo?

- a. Correo electrónico
- b. Llamada
- c. Mensajería Instantánea
- d. Videollamada

e. otro. Explique _____

20. La comunicación virtual con sus compañeros de trabajo lo hace sentirse:

- a. Incómodo
- b. Cómodo
- c. No me afecta la manera de comunicarse

21. ¿Qué lo motiva a realizar teletrabajo?

- a. No necesita ir a la oficina
- b. Prefiere estar solo
- c. Evitar congestiónamiento vial
- d. Pasar más tiempo en familia

f. otro _____

22. ¿Con cuál de estas dificultades se siente identificado? (puede marcar varias)

a. Problemas de comunicación con los compañeros de trabajo

b. Mantener el horario de trabajo

c. Conectividad a internet

d. Acceso a información para realizar sus funciones

e. otro _____

Anexo N° 2: Entrevista para los miembros Comisión de Teletrabajo de la Universidad Nacional.

Somos un grupo de estudiantes de la Escuela de Administración de la UNA estamos realizando un estudio sobre "La gestión del trabajador administrativo en el marco del teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional" Agradecemos nos puedan brindar unos minutos de su tiempo para conocer aspectos de la comisión de teletrabajo de la Universidad Nacional.

1. La entrevista se realiza al funcionario (a):

2. Departamento de la Universidad Nacional, en el que se desempeña bajo la modalidad de teletrabajo

3. ¿Cuánto tiempo tiene usted de teletrabajar en la Universidad Nacional?

4. ¿Cuáles son los requisitos mínimos que solicita la Universidad para contratar bajo la modalidad de teletrabajo (espacio, iluminación, conexiones, etc.)?

5. ¿Cuáles herramientas tecnológicas le brindó la Universidad al contratarlo bajo la modalidad de teletrabajo?

6. ¿Qué mobiliario le brindó la Universidad al contratarlo bajo la modalidad de teletrabajo?

7. ¿Cuáles son sus tres principales funciones en su trabajo?

8. ¿Cuáles son según su situación personal los beneficios del teletrabajo?

9. ¿Cuáles son según su situación personal los desafíos del teletrabajo?

10. ¿Qué acciones ha tenido que realizar para crear un ambiente de teletrabajo adecuado?

11. ¿Cómo califica la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

12. ¿Cómo califica la comunicación que mantiene con sus superiores de trabajo?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

13. Comente, ¿Cuáles son las pautas o reglas que le establece la Universidad para contratarlo para teletrabajar?

14. ¿Qué herramienta utiliza su jefatura para medir el cumplimiento de sus labores?

15. ¿Puede realizar su trabajo desde cualquier locación, o le exigen una ubicación específica? (Si la respuesta es "Si" pase a la siguiente pregunta, si la respuesta es "No" explique)

16. ¿Puedes seguir su propio ritmo de trabajo y hacer pequeñas pausas voluntarias para prevenir la fatiga o estrés?

- Si
 No

17. ¿Usted ha logrado organizar su tiempo, para tener equilibrio entre su vida laboral y personal?

- Si
 No

18. En términos generales, de acuerdo con su experiencia ¿recomendaría que la Universidad contrate o mantenga más funcionarios bajo la modalidad de teletrabajo?

Anexo N° 3: Entrevista para personal administrativo contratado bajo la modalidad de teletrabajo por la Universidad Nacional.

Somos un grupo de estudiantes de la Escuela de Administración de la UNA estamos realizando un estudio sobre "La gestión del trabajador administrativo en el marco del teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional" Agradecemos nos puedan brindar unos minutos de su tiempo para conocer su grado de satisfacción en la modalidad laboral de teletrabajo.

1. La entrevista se realiza al funcionario (a):

2. Departamento de la Universidad Nacional, en el que se desempeña bajo la modalidad de teletrabajo

3. Conoce en qué año inició la modalidad de Teletrabajo en la Universidad Nacional.

4. Antes de la Ley para regular el teletrabajo, este se regía a través de Decretos Ejecutivos de la Presidencia de la República, en los cuales se solicitaba el diseño de los programas de teletrabajo, ¿en qué momento fueron creados estos programas en la Universidad Nacional para la implementación del Teletrabajo y en qué consisten?

5. ¿Cuándo se crea la Comisión Institucional de Teletrabajo en la Universidad Nacional, de qué sectores de la Universidad son estos miembros y cuál es la misión de la Comisión?

6. Para la implementación del Teletrabajo en las instituciones del Estado, se conformó una Comisión Nacional de Teletrabajo, quien entre sus competencias y obligaciones tenía el convocar a las Comisiones Institucionales de Teletrabajo cuando corresponda. ¿En alguna ocasión fueron contactados por esta Comisión Nacional de Teletrabajo para coordinar asuntos de la implementación del Teletrabajo en la Universidad Nacional?

7. Le fue suministrado a la Comisión Institucional de Teletrabajo herramientas básicas para la determinación de áreas de puestos teletrabajables, criterios de medición, condiciones de seguridad y salud ocupacional por parte de la Comisión Nacional de Teletrabajo.
-
-
-

8. En caso de que la Comisión Nacional de Teletrabajo no les haya suministrado lo indicado en la pregunta anterior, ¿qué mecanismos o criterios utilizó la Comisión Institucional de Teletrabajo para determinar los puestos o áreas teletrabajables, los criterios de medición del desempeño o productividad de las personas en teletrabajo, las condiciones de seguridad tanto para el teletrabajador como para la información generada.
-
-
-

9. Cuáles sistemas de Control, medición y evaluación de los programas de teletrabajo fueron coordinados con la Comisión Nacional de Teletrabajo según lo establecido en los decretos establecidos para la implementación del Teletrabajo, y cuales sistemas de control, medición y evaluación de los programas de teletrabajo fueron elaborados por la Comisión Institucional de Teletrabajo.
-
-
-

10. Una vez en entrada en vigor de la Ley para regular el teletrabajo y su reglamento (2019), en estos se indica que se deben determinar los puestos aptos para esta modalidad de teletrabajo, elaborar y divulgar un documento en el que se indiquen las condiciones del entorno que debe tener la persona teletrabajadora para desempeñarse en esta modalidad. Realizó la Comisión Institucional de Teletrabajo la elaboración y divulgación de un documento o guía en el cual se identifiquen las condiciones del entorno que debe tener la persona teletrabajadora para desempeñarse en esta modalidad.
-
-
-

Anexo N° 4: Entrevista para la jefatura de la Escuela de Relaciones Internacionales.

Somos un grupo de estudiantes de la Escuela de Administración de la UNA estamos realizando un estudio sobre "La gestión del trabajador administrativo en el marco del teletrabajo en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional" Agradecemos nos puedan brindar unos minutos de su tiempo para conocer más acerca de la implementación de esta modalidad laboral en la UNA.

1. La entrevista se realiza al funcionario (a):

2. ¿Cuentan con alguna herramienta para evaluar el desempeño de los funcionarios que realizan teletrabajo?

3. ¿En caso de no contar con una herramienta para evaluar el desempeño, cómo se supervisa las labores realizadas por los funcionarios que realizan teletrabajo?

4. ¿Se tiene definido por parte de la Escuela de Relaciones Internacionales indicadores de gestión para medir la productividad del personal que se desempeña en la modalidad de teletrabajo?

5. ¿Considera que la modalidad de teletrabajo ayuda en el desarrollo de los objetivos de la Escuela de Relaciones Internacionales?

6. Según la experiencia que se ha tenido con el teletrabajo, ¿considera que es mejor la modalidad presencial, teletrabajo al cien por ciento o bimodal?
