



# **GUÍA METODOLÓGICA PREPARACIÓN PROYECTOS DE TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO**

**Subdepartamento de Gestión Pública  
Subdirección de Racionalización y Función Pública**

**Julio 2022**

## I. Tabla de contenido

II. PRESENTACIÓN .....	3
III. CONCEPTO DE TELETRABAJO Y CARACTERÍSTICAS .....	4
IV. PRINCIPIOS DEL TELETRABAJO .....	5
V. CONTENIDOS MÍNIMOS DEL PROYECTO DE TELETRABAJO.....	5
1. CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL .....	5
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	5
3. OBJETIVOS (RESULTADOS ESPERADOS).....	6
4. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO .....	6
5. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS O FUNCIONES TELETRABAJABLES .....	7
6. IDENTIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN SUSCEPTIBLE DE TELETRABAJAR .....	7
7. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO .....	8
8. EQUIPAMIENTO .....	9
9. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE TELETRABAJADORES.....	9
10. PROCEDIMIENTO DE TÉRMINO DEL TELETRABAJO .....	10
11. CONEXIÓN Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN .....	10
12. HIGIENE, SEGURIDAD Y AMBIENTES LABORALES .....	11
13. SISTEMA DE MONITOREO Y CONTROL DEL TELETRABAJO.....	11
14. EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO .....	11
15. PLAN DE CAPACITACIONES.....	13
VI. REGULACIÓN INTERNA DEL TELETRABAJO, DOTACIÓN Y CONVENIOS DE TELETRABAJO. ....	13

## II. Presentación

El presente documento tiene por objetivo entregar orientaciones metodológicas para la elaboración de un proyecto de teletrabajo al conjunto de servicios que, teniendo en vista su rol y propósito institucional, deseen implementar una modalidad de trabajo alternativa para el cumplimiento de sus funciones.

A contar del año 2017, a través de la ley que concede reajuste de remuneraciones a los trabajadores del sector público, se ha otorgado una autorización legal a los jefes de determinados servicios públicos, facultándolos para liberar del control horario de la jornada de trabajo a parte de la dotación de la Institución, en las condiciones y con los requisitos que la misma ley establece.

El fenómeno de la transformación digital ha implicado cambios estructurales significativos en la forma en que se organiza el mundo del trabajo, sus procesos, actividades y tareas. Se ha constatado que el éxito de la implementación del teletrabajo depende de la complementariedad con la política institucional de personal, cuestión que resulta ser de alta complejidad para aquellas instituciones que requieren contar con funcionarios altamente especializados.

La modalidad de teletrabajo busca otorgar a los funcionarios/as una alternativa innovadora para el desarrollo de sus labores, contribuyendo a mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal, y que a la vez permita entregar a la ciudadanía una respuesta de calidad, oportunidad y eficacia de acuerdo con la naturaleza y quehacer institucional, según el marco jurídico de cada Servicio.

El diseño y la implementación de la modalidad de teletrabajo persigue instalar en la institución una práctica de trabajo que pueda prolongarse más allá de situaciones coyunturales y transitorias tal como lo fue la situación de emergencia sanitaria producto del COVID 19.

### III. Concepto de Teletrabajo y Características

Se entiende por teletrabajo la modalidad laboral que permite el desarrollo del trabajo fuera de las instalaciones habituales de la organización a través del uso de tecnologías y que puede ser desarrollado de manera total o parcial, si se combina en este último caso, con el trabajo presencial<sup>1</sup>.

Las principales características del teletrabajo son las siguientes:

- Es una modalidad laboral de carácter voluntario y reversible.
- Otorga a los funcionarios los mismos derechos que aquellos que se desempeñan en forma presencial, con excepción del derecho a la jornada extraordinaria de trabajo<sup>2</sup>.
- La organización deberá garantizar la protección de la salud y seguridad de los funcionarios.
- La organización deberá garantizar la igualdad de acceso al desarrollo del funcionario y de las capacitaciones, con independencia de la modalidad de trabajo al cual este adscrito.
- La organización deberá garantizar que los teletrabajadores cuenten con los recursos adecuados para llevar a cabo sus tareas, con los presupuestos institucionales vigentes.
- La organización es la responsable de adoptar las medidas de protección de los datos utilizados y procesados por teletrabajadores.
- La organización debe establecer una instancia permanente que implemente y coordine las distintas etapas del teletrabajo, definiendo los actores relevantes del proceso, sus tareas y responsabilidades
- Los jefes de Servicio deberán implementar un mecanismo propositivo, informativo y consultivo con sus asociaciones de funcionarios, de tal modo que el proyecto de implementación de teletrabajo cuente con el acuerdo de estas.
- La organización deberá garantizar la implementación de un sistema que le permita a las jefaturas y equipos el control y monitoreo de su desempeño, así como el cumplimiento de sus objetivos, indicadores y metas.

---

<sup>1</sup> Para efectos de esta guía se entenderá por trabajo híbrido al modelo laboral que combina herramientas digitales con formatos laborales tradicionales para ofrecer la posibilidad de trabajar a distancia y en las instalaciones físicas de un servicio.

<sup>2</sup> Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo, Artículo 66.

## IV. Principios del Teletrabajo

**Voluntariedad y reversibilidad:** tanto el ingreso como el egreso de la modalidad de teletrabajo debe ser totalmente voluntario para los/las funcionarios/as. Por su parte, el jefe del Servicio podrá poner término anticipado al convenio por razones de buen servicio, las que deberán estar debidamente fundamentadas.

**Flexibilidad:** la modalidad de teletrabajo debe ser adaptable tanto a las necesidades de los equipos como de los individuos y a las diversas circunstancias que permitan cumplir los objetivos institucionales y la adecuada conciliación entre la vida laboral y personal.

**Liderazgo y autonomía:** Las jefaturas deberán contar con capacidades y habilidades para conducir un proceso de innovación, uso de tecnologías y dirección de equipos, y los funcionarios(as) por su parte, tener las capacidades de autogestión requeridas para el desarrollo de las funciones en teletrabajo.

## V. Contenidos Mínimos del Proyecto de Teletrabajo

Para ingresar a la modalidad de teletrabajo los servicios deberán presentar un proyecto que contemple al menos los contenidos que a continuación se indica:

### 1. Caracterización Institucional

El servicio deberá levantar una caracterización simple pero lo más completa posible sobre su misión – visión y objetivos estratégicos institucionales tal que permitan relevar el diseño organizacional y estructura orgánica- y además, efectuar una caracterización de los principales productos y/o servicios, así como las principales áreas que participan directamente en la provisión de dichos servicios.

Para ello, se sugiere tomar como base la Planificación Estratégica y Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño informados al Congreso Nacional en el marco del proceso presupuestario del servicio (formularios A1 y H).

### 2. Justificación del Proyecto

Consiste en describir cuál(es) son las razones que motivan al Servicio para adoptar la modalidad de Teletrabajo.

### 3. Objetivos (Resultados Esperados)

Los objetivos del proyecto deberán considerar los siguientes tres niveles:

**Objetivos de la Organización:** aquellos definidos en relación con los objetivos estratégicos de la Institución: indicadores de desempeño y sus metas, productividad general del servicio, entre otros, y/o los intereses transversales de los servicios públicos, no exclusivamente vinculados a sus funciones específicas, como por ejemplo modernización digital, desarrollo de gestión por resultados, etc.

**Objetivos a nivel de equipo de trabajo:** son aquellos cuyos resultados esperados dependen del trabajo colaborativo que ejecutan los equipos de trabajo o áreas.

**Objetivos individuales** corresponden a resultados atribuibles a cada persona tales como: cumplimientos de indicadores y metas individuales, mejoras en la calidad de vida laboral, conciliación entre vida laboral y familiar, entre otros.

### 4. Identificación de Riesgos del Proyecto

La organización deberá identificar los riesgos asociados al teletrabajo y establecer estrategias y procesos que permitan su gestión. Entre los riesgos están:

- Riesgos psicosociales que podrían afectar a los funcionarios: el desdibujamiento de los límites entre vida laboral y personal y sus efectos de doble presencia, esto es, la preocupación u ocupación por ámbitos tales como el doméstico, de cuidados, u ocio, mientras se está desarrollando actividades laborales. Este riesgo es particularmente alto en mujeres, debido a los roles de género tradicionales. También estos riesgos se pueden expresar en una experiencia de sobrecarga laboral o *burnout*.<sup>3</sup>
- Rigidez en la cultura organizacional respecto a procesos de monitoreo, supervisión y evaluación del desempeño. El teletrabajo implica una modificación de la organización del trabajo y contribuye al desarrollo de una gestión por resultados que requiere una modernización digital pero también de la cultura organizacional de las instituciones y equipos.
- Pérdida de sentido de pertenencia institucional y grupal.

---

<sup>3</sup> Discrepancia entre las expectativas laborales del trabajador y la realidad de las mismas tareas que enfrenta día a día. O cuando existe un ambiente laboral con mucha tensión, o que lo degrada y/o cuando las relaciones laborales son manifiestamente conflictivas.

## 5. Identificación de Áreas o Funciones Teletrabajables

En su propuesta el servicio deberá definir y describir cuáles son todas las áreas y/o funciones que, en virtud de sus características, pueden considerarse como teletrabajables.

Entre otras características dichas funciones:

- Por naturaleza, pueden ser realizadas a distancia sin que requiera una supervisión directa y presencial.
- Permiten establecer indicadores claros y comparables de productividad y aplicar una métrica de producción individual y/o grupal a los potenciales funcionarios que las realizarían.
- No implican atención directa de público.
- Se excluyen aquellas áreas o funciones con restricciones para tratar datos o documentos fuera de las instalaciones del Servicio, de acuerdo con la política de seguridad de la información del Servicio.
- Se excluyen aquellas funciones que por su naturaleza pueden ser realizada a distancia, pero el servicio no cuenta con las condiciones de tipo estructural que dependen de la institución para desarrollarla, como por ejemplo el nivel de digitalización de los procesos.

## 6. Identificación de la Dotación susceptible de teletrabajar

Para la definición de la dotación a teletrabajar, se deberán identificar tres grupos:

**Dotación potencial:** corresponde a la dotación del servicio que realiza funciones definidas como teletrabajables, esto es el universo potencial de teletrabajadores.

**Dotación factible:** corresponde a aquella parte de la dotación potencial que cumple efectivamente con las condiciones para teletrabajar una vez aplicados los criterios de carácter general que habilitan para postular a la modalidad de teletrabajo.

**Dotación seleccionada:** es aquella parte de la dotación factible que resulta seleccionada para teletrabajar una vez aplicados los criterios de selección establecidos por cada servicio en su regulación interna.

## 7. Requisitos y especificaciones para la implementación de la Modalidad de Teletrabajo

La modalidad de teletrabajo debe:

- Asegurar la disponibilidad del teletrabajador respetando siempre los límites máximos de la jornada diaria y semanal. Para lo anterior, una estrategia usual de los servicios ha sido definir un horario en que los teletrabajadores deberán estar contactables.
- Respetar el derecho a desconexión, en virtud del cual los teletrabajadores no están obligados a responder las comunicaciones, órdenes u otros requerimientos de la jefatura. Este deberá considerar al menos doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas.
- Considerar un porcentaje mínimo de trabajo presencial que permita a la Institución asegurar el cumplimiento de sus funciones y la continuidad en el servicio que se presta a los usuarios.
- Modificar la gestión del trabajo y promover una organización basada en objetivos/productos. Esto implica el desarrollo de modos de gestión del trabajo que den prioridad a la organización y seguimiento en base a objetivos de gestión.
- Considerar la definición de indicadores de desempeño y sus metas específicas con los respectivos métodos de monitoreo y control.
- Incorporar un proceso de difusión y comunicación a todos los funcionarios en materias relativas al Teletrabajo, su implementación e implicancias.

El proyecto en cuanto a la implementación de la modalidad de teletrabajo deberá especificar:

- Nº de días de la semana que serán presenciales y teletrabajables: si existe más de una combinación de días, es necesario describir cada una de las alternativas.
- Lugar en donde se realizará el teletrabajo: en el domicilio del trabajador; u otro domicilio definido por el/la teletrabajador/a; con acuerdo de su jefatura.
- Mecanismos y periodicidad para la asignación de tareas y rendición de cuentas de las labores encomendadas.



- Medidas de control jerárquico que aseguren el correcto desempeño de la función pública.
- Derecho a desconexión: señalar cómo van a garantizar el derecho de desconexión de lo/as teletrabajadore/as.
- Disponibilidad del/a teletrabajador/a: El trabajador deberá estar conectado en forma continua a través de medios informáticos, digitales y/o de telecomunicaciones durante la jornada de trabajo.
- Establecer un horario acorde al derecho de desconexión y a la flexibilidad definida por la institución.

## 8. Equipamiento

La organización deberá indicar las condiciones necesarias para que se pueda implementar la modalidad de teletrabajo, en especial sistemas de información, puesto de trabajo, equipo computacional, conexión a internet, etc. Lo anterior, acorde al marco presupuestario autorizado.

## 9. Procedimiento de Selección de Teletrabajadores

El Servicio deberá identificar y describir qué metodologías, procesos y criterios aplicará en las etapas de selección del personal que voluntariamente desee sujetarse a la modalidad de teletrabajo.

El proceso deberá considerar criterios de carácter general relativos a las condiciones mínimas para que un trabajador pueda teletrabajar, definidos a priori y que habiliten a las personas para postular a la modalidad de teletrabajo.

A modo de referencia los criterios que comúnmente se han aplicado son:

- Desempeñar una función definida como teletrabajable.
- Contar con una conexión a internet domiciliaria que cumpla las características exigidas por el Servicio.
- Habilidades TICs.
- Espacio adecuado cumpliendo condiciones de Higiene y Seguridad.
- Conocimiento de la Política de Seguridad de la Información.

Asimismo, el proceso deberá contar con criterios de selección definidos con anticipación por los servicios que permitan un buen desempeño de esta modalidad de trabajo. Es importante que dentro de los criterios de selección sean considerados **criterios inclusivos** que respondan a las necesidades propias de los funcionarios.

**Criterios de selección** utilizados por los Servicios que han participado de los proyectos de teletrabajo:

- Antigüedad en la Institución
- Antigüedad en el cargo
- Participación en capacitaciones predefinidas
- Evaluación del desempeño
- Patrocinio jefatura directa
- Evaluación psicolaboral, perfil de competencias
- Tiempo promedio de transporte
- Cuidado de personas (menores, adultos mayores, con enfermedades)
- Inclusión: presencia de alguna discapacidad o enfermedad.

El Servicio deberá explicitar qué criterios de desempate aplicará durante el proceso de selección.

## 10. Procedimiento de Término del Teletrabajo

Se deben abordar aspectos generales relativos a procedimientos a aplicar en el caso de término de la modalidad de teletrabajo, tanto por solicitud del trabajador como por una decisión Institucional.

## 11. Conexión y Seguridad de la Información

La propuesta debe explicar si el servicio cuenta con sistemas de información y comunicación preparados para instalar adecuadamente un proyecto de teletrabajo, señalando cómo la organización podrá garantizar la continuidad operativa, en términos de disponibilidad, integridad, confidencialidad y seguridad de la información.

Asimismo, la propuesta debe desarrollar un adecuado nivel de digitalización de los procesos esenciales de las funciones definidas como parte del teletrabajo, como también de los insumos y material necesarios, aseguramiento de acceso e interconexión remota, etc.

## 12. Higiene, Seguridad y Ambientes Laborales

El Servicio debe señalar en su propuesta, si cuenta con los protocolos, procedimientos, mediciones e intervenciones relacionadas con higiene, seguridad y ambientes laborales.

Asimismo, deberá asegurarse que el trabajador cuente con un espacio que cumpla con las condiciones de higiene y seguridad y que sea ergonómicamente adecuado.

Para lo anterior el servicio debe considerar el conjunto de indicaciones, normas legales y reglamentarias sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo, con el apoyo de la respectiva mutualidad.

## 13. Sistema de Monitoreo y Control del Teletrabajo

El proyecto debe considerar la implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo a través de información cuantitativa y cualitativa, tales como indicadores y encuestas o grupos focales, respectivamente. Este debe permitir a las jefaturas llevar el control de los avances y resultados en las tareas encomendadas de su equipo, tanto presencial como en teletrabajo, así como monitorear el cumplimiento del rol de las jefaturas durante la implementación del proyecto de teletrabajo.

La Institución deberá contar con un Sistema de Información de Gestión integrado y validado, con información histórica sobre productividad individual y grupal, indicadores de productividad y medios de verificación asociados. Es importante no establecer metas diferenciadas de productividad entre teletrabajadores y no teletrabajadores.

La propuesta deberá establecer la metodología, procesos y criterios que permitan dar cuenta de los objetivos definidos en el proyecto. Entre otras, deberá identificar las condiciones para el monitoreo y organización de la producción que deberán cumplirse para fines evaluativos y de control y organización interna.

## 14. Evaluación del Teletrabajo

El servicio deberá realizar una evaluación anual de la aplicación de la modalidad de teletrabajo, y enviar sus resultados a DIPRES y al Congreso Nacional.

La evaluación del teletrabajo es necesaria para velar por una aplicación responsable y orientada a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, junto con el desempeño de la institución cumpliendo de manera eficaz y eficiente su función principal.

Como marco de las evaluaciones es recomendable considerar la diferenciación de los siguientes niveles, en el marco del cumplimiento de los resultados esperados del proyecto:

**Nivel institucional:** en este nivel se identifican y evalúan los efectos del teletrabajo en la organización; comprende entre otros aspectos el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la productividad de la Institución.

**Nivel de equipos de trabajo:** en este nivel se identifican y evalúan los efectos del teletrabajo a nivel de equipos y de cumplimiento de los objetivos específicos establecidos. Comprende aspectos tales como organización del trabajo, comunicación entre los equipos de teletrabajo y presencial, productividad a nivel de equipos, entre otros.

**Nivel individual:** en este nivel se identifican y evalúan los efectos del teletrabajo sobre los teletrabajadores y no teletrabajadores (lo que incluye a jefaturas). Este nivel comprende efectos de conciliación personal y laboral, calidad de vida laboral, productividad a nivel individual, entre otros.

Las instituciones que inicien la aplicación del teletrabajo deberán hacer una autoevaluación una vez concluido el primer año de implementación de la modalidad. La autoevaluación inicial debe ser un ejercicio reflexivo que dé cuenta de la aplicación y efectos del teletrabajo en los diferentes niveles antes indicados.

A contar del segundo año de implementación del teletrabajo es necesario que las evaluaciones sean efectuadas por una entidad externa. Dichas evaluaciones deberán concentrarse en las variables claves sobre las que se tiene claridad que el teletrabajo produce efectos importantes (a modo de ejemplo: productividad a nivel individual, conciliación vida laboral y familiar) sin perjuicio de poder incluir variables adicionales. Asimismo, considerar variables a nivel agregado de equipo, tales como clima laboral y calidad de vida laboral. Otras variables de interés de medición pueden ser: retención laboral, productividad a nivel grupal e institucional y ahorros de costos, etc.

## 15. Plan de Capacitaciones

La institución debe diseñar un plan de capacitación que desarrolle y fortalezca las habilidades individuales y organizacionales necesarias para una adecuada implementación del teletrabajo. Se deberá especificar en la propuesta qué tipo de capacitaciones se contemplan para la implementación de la modalidad.

Las capacitaciones deben considerar a jefaturas y funcionarios teletrabajadores y no teletrabajadores; y abarcar entre otros: desarrollo de habilidades TICs, autoorganización del trabajo, trabajo en equipo en modalidad a distancia o híbrida, coordinación y flexibilidad, cultura organizacional orientada a productos, incorporando el enfoque de género.

## VI. Regulación Interna del Teletrabajo, Dotación y Convenios de Teletrabajo.

Los Servicios que sean autorizados por ley para implementar proyectos de teletrabajo deberán elaborar una Resolución que regule la modalidad de teletrabajo en la institución, la que deberá contar con la visación de DIPRES.

Una vez visada la resolución antes señalada, DIPRES dictará un Resolución que determine el porcentaje de la dotación que estará afecto a esta modalidad de trabajo, previa solicitud y basada en los antecedentes que para este efecto el Servicio adjunte.

Finalmente, el Servicio deberá contar con un convenio de teletrabajo suscrito con el funcionario/a seleccionado que señale los derechos y obligaciones tanto respecto de este como de la Institución.