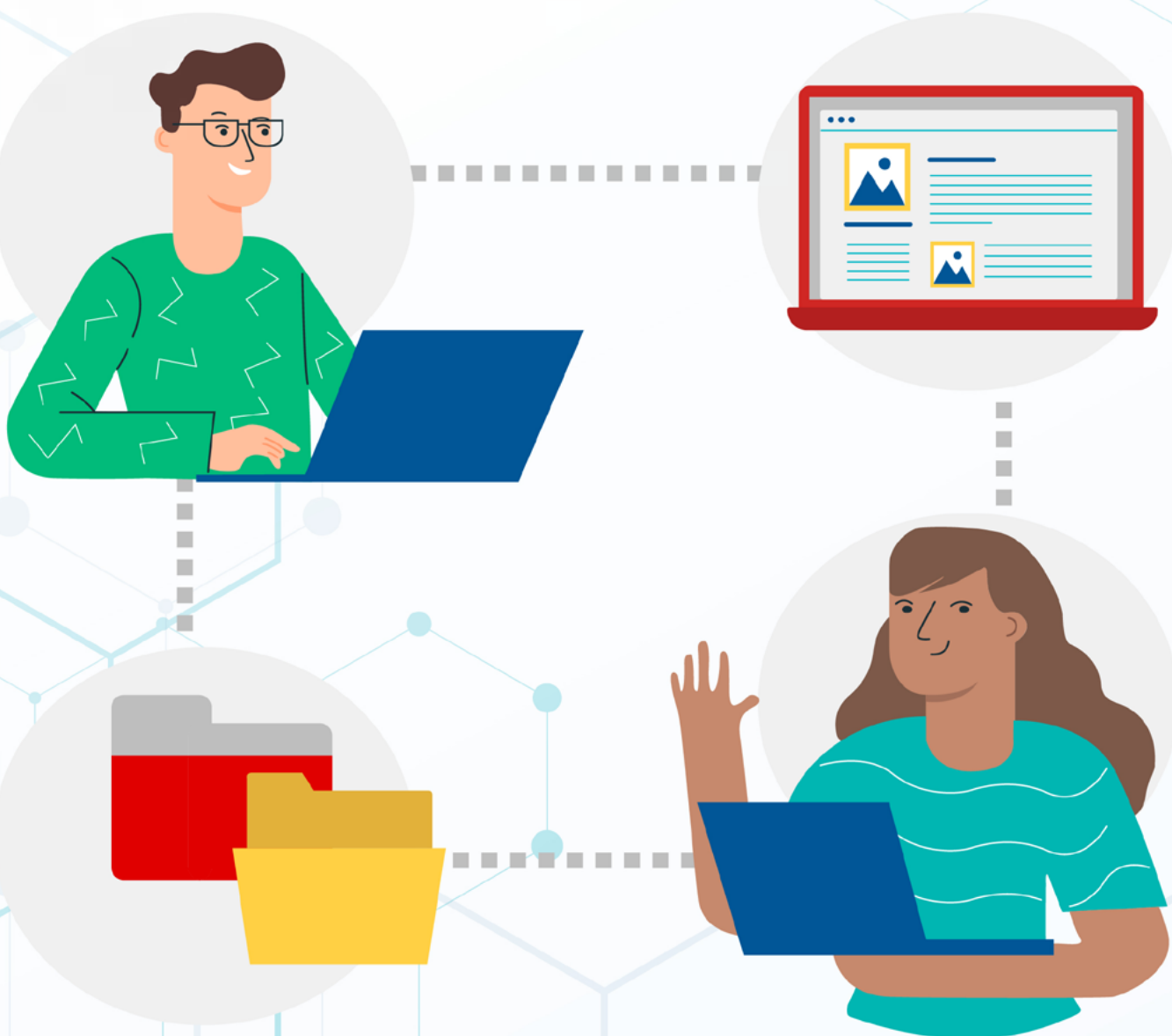


Agosto 2021

Trabajo remoto en el sector público en el marco del estado de Emergencia Nacional



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

servir
AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL



BICENTENARIO
PERÚ 2021



Trabajo Remoto en el sector público en el marco del estado de Emergencia Nacional

Presidencia Ejecutiva

Janeyri Boyer Carrera

Gerencia General

Ana Castillo Aransaenz

Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil

Ada Yesenia Paca Palao

Equipo técnico:

Coordinación General:

Ada Yesenia Paca Palao

Elaboración de contenidos:

Francisca Margarita Talledo Reyes

Análisis de información:

Francisca Margarita Talledo Reyes

Kateryn Yeralyna Estacio Gámez

Sara Magdalena Valeriano Zamora

Sistematización de entrevistas:

Cinthya Yanira Díaz Montalvo

Andrea Milagros Serrano Hurtado

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-10600.

Primera edición electrónica, agosto de 2021

© Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10 Jesús María, Lima 15072, Perú

Teléfono: (+51 1) 206 - 3370

E-mail: info@servir.gob.pe

Página web: www.gob.pe/servir

Se autoriza la reproducción total o parcial siempre y cuando se mencione la fuente.
Distribución gratuita. Prohibida su venta.

**Trabajo Remoto en el sector público
en el marco del estado de Emergencia
Nacional**

Agradecimientos

Agradecemos la participación de los/las Jefes/as y servidores/as del sector público de las entidades, organismos públicos y poderes del Estado que se listan a continuación, quienes con sus aportes apoyaron en el desarrollo de este estudio.

1. Corte Suprema de Justicia
2. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES
3. Gobierno Regional de Apurímac
4. Gobierno Regional de La Libertad
5. Gobierno Regional de Lambayeque - Dirección Regional de Salud
6. Gobierno Regional de San Martín - Sede Central
7. Gobierno Regional de San Martín - Dirección Regional de Transporte
8. Gobierno Regional de Tacna - Dirección Regional de Educación - Unidad de Gestión Educativa Local Tacna - UGEL Tacna
9. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI
10. Ministerio de Economía y Finanzas - MEF
11. Ministerio de Desarrollo Social e Inclusión Social - MIDIS
12. Ministerio de Educación - MINEDU
13. Ministerio de Salud - MINSA
14. Municipalidad Distrital De Castilla - Piura
15. Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio - Tacna
16. Municipalidad Distrital de Echarate - Cusco
17. Municipalidad Metropolitana de Lima
18. Municipalidad Provincial de Arequipa
19. Municipalidad Provincial de Cajamarca
20. Municipalidad Provincial de Morropón
21. Poder Judicial
22. Programa Nacional Cuna Más – PNCM
23. Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - JUNTOS
24. Programa Nacional de Asistencia Solidaria - PENSIÓN 65
25. Programa Nacional de Alimentación Escolar - QALI WARMA
26. Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC
27. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT

Índice

Resumen Ejecutivo	1
I. Introducción	3
II. Metodología	5
III. Caracterización general de los servidores públicos y entidades participantes	7
IV. Principales hallazgos	9
4.1 Trabajo remoto según funciones realizadas	9
4.2 Factibilidad tecnológica para el trabajo remoto	13
4.3 Trabajo remoto y gestión por resultados	17
4.3.1 Trabajo por metas y objetivos institucionales	18
4.3.2 Percepción del desempeño laboral de los servidores públicos	19
4.3.3 Fortalecimiento de capacidades en los servidores públicos	23
4.4 Clima laboral y comunicación en trabajo remoto	26
4.4.1 Gestión de la comunicación, cultura y clima organizacional	26
4.5 Derechos y obligaciones en trabajo remoto	30
4.5.1 Seguridad y salud en el trabajo remoto	30
4.5.2 Horario y carga laboral	33
4.5.3 Derechos colectivos y sindicales	35
V. Conclusiones	40
VI. Recomendaciones	42
Bibliografía	43

Lista de gráficos

Gráfico 1: Sectores y tipo de entidad participante	7
Gráfico 2: Características de los servidores públicos encuestados	8
Gráfico 3: Jefes de entidades públicas participantes por nivel de gobierno y tipo de entidad	8
Gráfico 4: Trabajo remoto en el sector público según puestos ocupados	10
Gráfico 5: Trabajo remoto en el sector público según puestos ocupados y área en la que trabaja	11
Gráfico 6: Actividades vinculadas a nivel de gobierno local y regional	12
Gráfico 7: Factibilidad tecnológica por nivel de gobierno y tipo de entidad	15
Gráfico 8: Inversión en infraestructura tecnológica y de conectividad, según nivel de gobierno	16
Gráfico 9: Percepción del desempeño laboral, según sector y tipo de entidad	20
Gráfico 10: Calidad de los trabajos solicitados por nivel de gobierno	21
Gráfico 11: Desempeño laboral, según la valoración de los jefes de línea y por nivel de gobierno	22
Gráfico 12: Capacidades desarrolladas, por sexo y nivel de gobierno	25
Gráfico 13: Confianza en la ejecución de trabajo remoto	27
Gráfico 14: Nivel de confianza respecto al cumplimiento de tareas, según jefes de línea y tipo de entidad	28
Gráfico 15: Respecto al clima laboral en el trabajo remoto	29
Gráfico 16: Ambiente de trabajo y modalidad laboral de preferencia	31

Gráfico 17: Respeto de la entidad al derecho de la desconexión digital en trabajo remoto	34
Gráfico 18: Derechos colectivos y sindicales limitados	36
Gráfico 19: Valoración del trabajo remoto en función de la gestión del tiempo y el ahorro de gastos	37
Gráfico 20: Gastos en servicios de mantenimiento de las entidades públicas en 2020, respecto a 2019	38

Lista de tablas

Tabla 1: Modalidad de trabajo realizada por los servidores públicos en los últimos 12 meses	9
Tabla 2: Criterios identificados para determinar si un puesto puede ser trabajado a distancia	13
Tabla 3: Modalidad de evaluación de trabajo preferida por los servidores públicos	19
Tabla 4: Áreas de aprendizaje prioritarias para el cumplimiento de labores a distancia identificadas por los servidores	26



Resumen Ejecutivo

La Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR presenta esta investigación sobre las características generales de implementación del trabajo remoto en situación de emergencia con la finalidad de generar información relevante y objetiva para la readecuación de las políticas relativas al trabajo en el ámbito público, el mismo que cuenta con regulaciones específicas dadas por la institución.

El ámbito del estudio se circunscribe a 27 entidades públicas de los tres niveles de gobierno, 10 563 servidores públicos y 703 jefes de línea y áreas de apoyo. Así también, se cuenta con información relevante del grupo focal llevado a cabo a cuatro municipalidades del nivel provincial y distrital.

A efectos de generar información que nos permita analizar las circunstancias en las que se implementa el trabajo remoto, se realizaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios, directores/gerentes de las entidades públicas que implementaron la modalidad de teletrabajo a nivel de pilotos, antes de la pandemia.

El estudio presenta información sobre las condiciones de implementación y gestión del trabajo remoto, considerando como factores relevantes el desempeño laboral, los puestos tipo que pueden realizar trabajo remoto, la factibilidad tecnológica, el clima laboral, la comunicación interna, la seguridad y salud en el trabajo remoto, los derechos colectivos y sindicales, entre otros.

Entre los principales hallazgos se ha evidenciado que bajo circunstancias de emergencia, el trabajo remoto se ha podido implementar en diversos puestos de las entidades públicas, especialmente en los de carácter administrativo. El principal factor que generaba incertidumbre a los directivos, estaba referido al desempeño laboral, sin embargo, el estudio muestra que éste es valorado como eficaz por los jefes inmediatos.

En general, los servidores públicos manifiestan que el trabajo remoto ha sido más beneficioso que el trabajo presencial, considerando como factores de evaluación la gestión del tiempo y el ahorro de gastos por el desplazamiento y otros que conlleva

el trabajo presencial. Por lo que valoran más, a futuro, realizar una modalidad mixta y/o remota que netamente presencial, aunque esta difiere según el nivel de gobierno.

Respecto al clima organizacional y la comunicación interna, muestran niveles de satisfacción general como buenos, existe un compromiso real de los servidores; sin embargo, refieren aspectos a mejorar como la comunicación, seguridad y salud en el trabajo, la desconexión digital y el ejercicio de sus derechos colectivos, entre otros.

Asimismo, las entidades de todos los niveles de gobierno han adoptado medidas para garantizar la seguridad y salud de los servidores, a quienes se les ha brindado información sobre pausas activas, riesgos ergonómicos y otros vinculados a su seguridad y salud. La situación a nivel regional y local muestran resultados distintos.

A partir de este estudio surgen nuevos desafíos sobre las condiciones laborales de los servidores que hacen trabajo remoto los cuales deben ser materia de regulación, tales como derecho a la seguridad y salud en el trabajo, capacitación, desconexión laboral, compensación de horas, obligaciones como la confidencialidad de la información, cumplimiento de metas y objetivos.

En ese contexto, la gestión del recurso humano debe promover una nueva cultura fundada en la confianza, el autocuidado y la comunicación, por lo cual el rol estratégico hoy se centra en las oficinas del Talento Humano/ORH y las áreas de línea con sus jefes inmediatos.

Esta investigación, sugiere que las entidades públicas consideren el trabajo remoto como un referente de gestión y de políticas para mantener en equilibrio el entorno de los servidores públicos.

Introducción

El Gobierno peruano, mediante Decreto Supremo No 044-2020-PCM, declara el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectaban la vida de la población a consecuencia del Coronavirus (COVID-19). Asimismo, mediante Decreto de Urgencia No 026-2020, se establecieron disposiciones sobre el trabajo remoto con el fin de evitar la propagación del COVID-19.

Pese a que desde el año 2013 la Ley 30036 - Ley que regula el Teletrabajo establece pautas para la implementación de esta modalidad de trabajo no presencial tanto en el ámbito público como en el privado, su aplicación fue incipiente en las entidades públicas: sólo contadas instituciones del nivel de gobierno nacional tuvieron experiencias piloto con un pequeño grupo de servidores públicos. Ello explica porqué, a la llegada de la pandemia, no existían mayores referentes sobre trabajar desde los hogares en la administración pública, y el Estado tuvo que poner en práctica el trabajo remoto con componentes básicos de la modalidad del teletrabajo en el marco del aislamiento social obligatorio al que fue sometido el país.

En ese contexto, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, emitió la Directiva para la aplicación del Trabajo Remoto e impulsó la aprobación del Decreto Legislativo 1505, que contiene medidas excepcionales en materia de gestión de recursos humanos en el sector público.

De esta manera, el trabajo remoto se aplica desde marzo del año 2020 en circunstancias en las que las/los funcionarios, directivos y servidores se replantearon en la práctica una forma de trabajo obligatoria, desconocida y sin antecedentes; generando desafíos tanto en los directivos como en los servidores públicos.

Este fenómeno obliga a que examinemos con particular atención el contexto del trabajo remoto y su carácter especial de aplicación en las entidades públicas, a más de un año de su implementación. En ese sentido, SERVIR ha formulado el presente estudio, cuyo objetivo radica en generar información relevante y objetiva para la readecuación de las políticas relativas al trabajo en el ámbito público.

Al respecto, la investigación presenta información sobre las características generales del trabajo remoto, levantando información referida a las condiciones de su implementación y gestión, considerando como factores relevantes los relacionados al desempeño laboral, la idoneidad de los puestos para implementar el trabajo remoto, la factibilidad tecnológica, el clima laboral y la comunicación interna, la seguridad y salud en el trabajo remoto, los derechos colectivos y sindicales, entre otros.

El documento señala la metodología utilizada, la caracterización de los servidores públicos participantes, los principales resultados según las dimensiones propuestas y las principales conclusiones y recomendaciones. Así también, hacer referencia a las limitaciones en la formulación de la investigación.

Los hallazgos del estudio sobre trabajo remoto en el marco del Estado de Emergencia Nacional, muestran que, en general, se dieron las condiciones para su implementación y que las entidades públicas cuentan con las herramientas necesarias para su aplicación; sin embargo, se evidencian brechas importantes a nivel de las entidades de los gobiernos subnacionales, e importantes ajustes por realizar en términos de gestión y regulación.

Este trabajo contó con la activa participación de más de 10 mil servidores públicos, jefes y directivos de 27 entidades públicas de los tres niveles de gobierno, a quienes agradecemos su importante colaboración en la formulación de esta investigación.



Metodología

La investigación realizada responde a un estudio cuantitativo, descriptivo y exploratorio, la muestra seleccionada es polietápica, dirigida a 10, 563 servidores y 703 directivos de entidades públicas de los tres niveles de gobierno que realizaron trabajo remoto en el año 2020. Se aplicaron encuestas en línea a servidores públicos y jefes de línea y de oficinas de apoyo de las entidades públicas.

Los instrumentos se diseñaron sobre la base de la revisión normativa y de experiencias internacionales relacionadas al teletrabajo/trabajo remoto, esta exploración permitió elaborar una matriz de 8 dimensiones y 58 ítems que responden a temáticas e intereses de la investigación. Los cuestionarios contaron con una fase de validación en campo.

Con el objetivo de contar con más información sobre las condiciones en las que se ha implementado el trabajo remoto en los gobiernos locales, se realizó de manera complementaria un grupo focal conformado por los jefes de recursos humanos de las municipalidades provinciales de Cajamarca y Morropón, la municipalidad distrital de El Tambo y la Municipalidad Metropolitana de Lima.

A fin de poder analizar algunas características de cómo se ha aplicado el trabajo remoto, se realizaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios, directores/gerentes del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) un ex funcionario del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), quienes implementaron, antes de la pandemia, la modalidad de teletrabajo a nivel de pilotos.

Entre las limitaciones del estudio se encuentran las referidas al levantamiento de información a servidores del gobierno local y regional, según el cálculo de la muestra establecida, considerando que en contexto de pandemia, la aplicación de las encuestas se tuvieron que realizar vía web, y la coordinación con las autoridades de estas entidades para su aplicación fue limitada por la falta de acceso a internet y por otras prioridades en su agenda, lo que obligó a tomar información complementaria

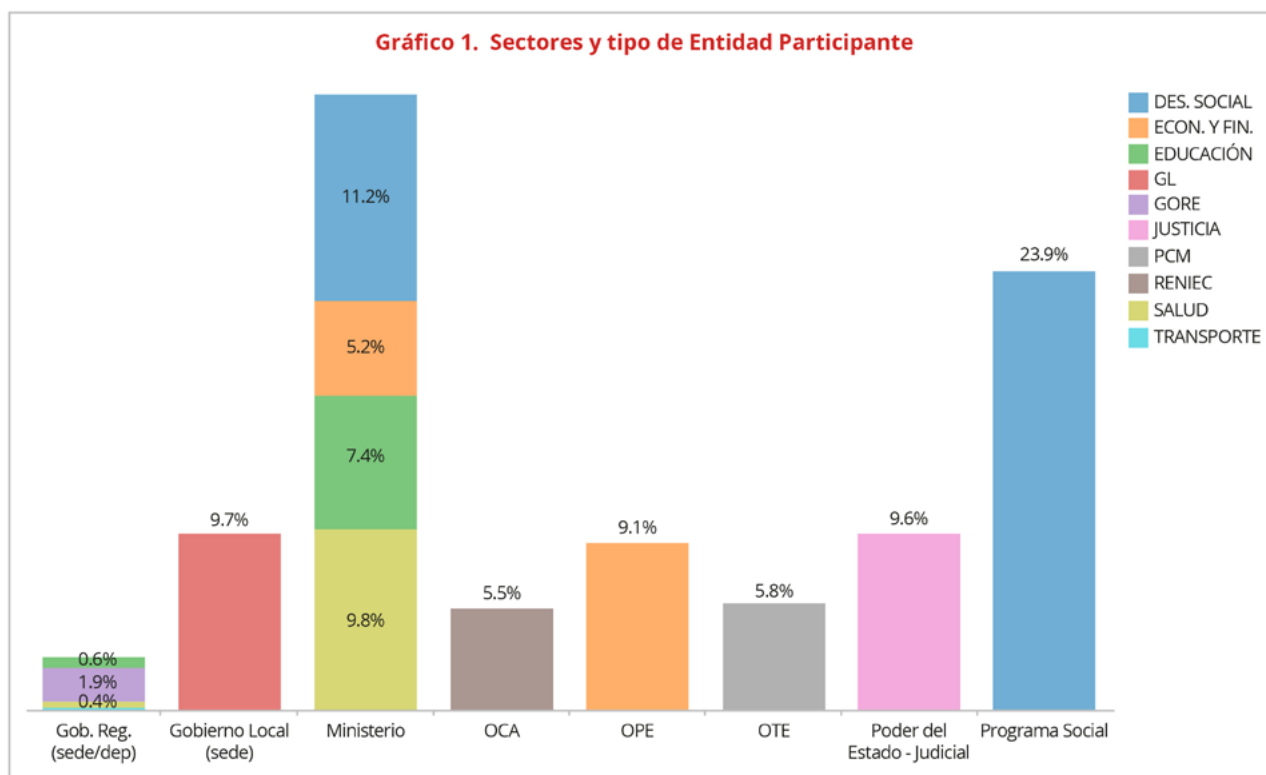
de estos niveles de gobierno a través del grupo focal, señalado anteriormente. En consecuencia el estudio se constituye en una investigación exploratoria no concluyente y sus resultados no pueden generalizarse.

Por otro lado, la falta de estudios previos de investigación sobre modalidades de teletrabajo, trabajo remoto u otras denominaciones en el sector público y en contextos de emergencia, se convierte en una limitación y a la vez, en una oportunidad para futuras investigaciones, como la que se presenta en este estudio.



Caracterización general de los servidores públicos y entidades participantes

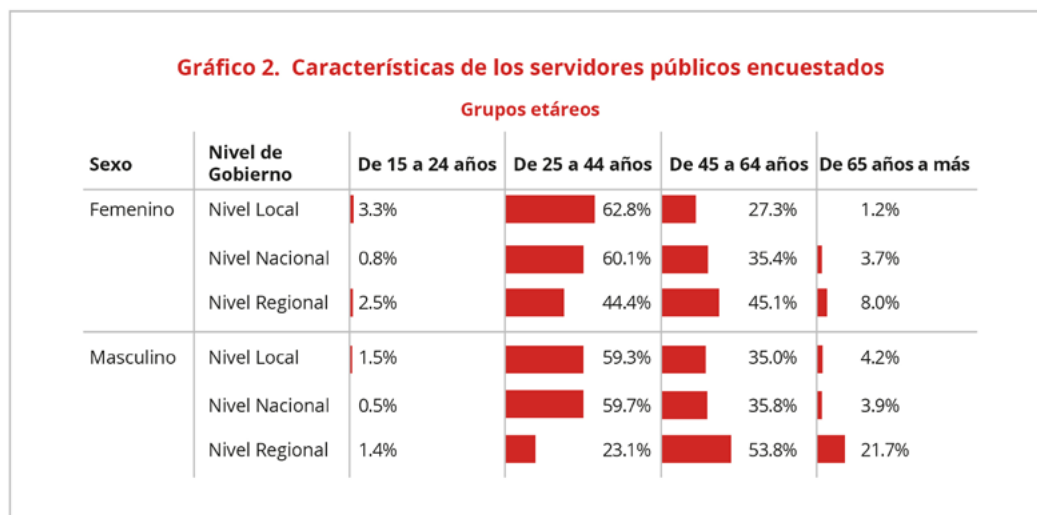
Los sectores con mayor nivel de participación en el estudio son los de Desarrollo e Inclusión Social, Economía - Finanzas y Salud, mientras que por tipo de entidad destacan los ministerios. La menor participación está en las entidades del gobierno regional (sedes y dependencias) y local (municipalidades). Ver Gráfico 1.



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

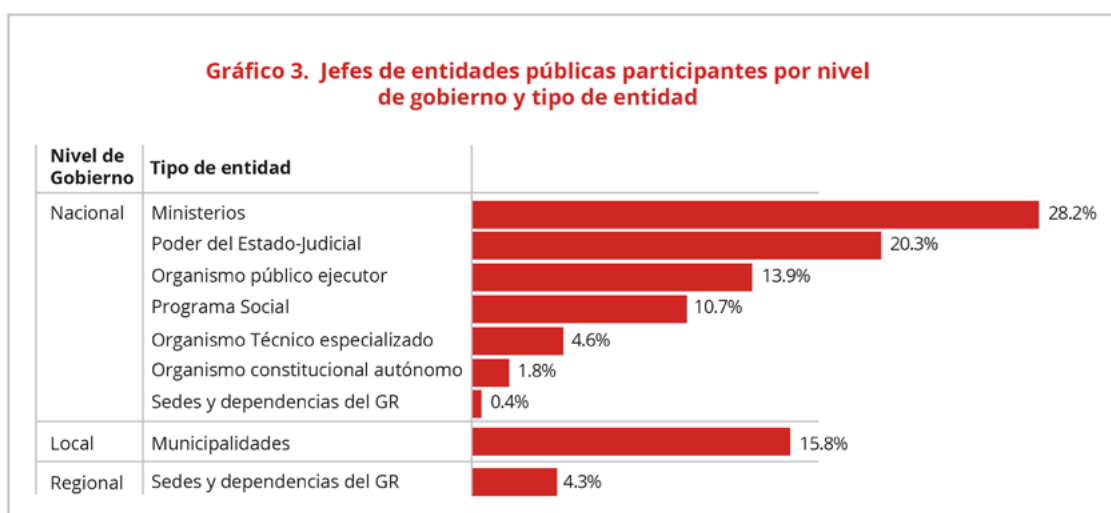
Formaron parte del estudio sobre trabajo remoto 10 563 servidores públicos y 703 jefes de línea y de oficinas de administración interna de entidades en los tres niveles de gobierno. De los servidores públicos, el 64% labora bajo el régimen del D. Leg. 1057 (CAS), el 20% forma parte del régimen de la actividad privada D. Leg. 728 y el 13% pertenecen al D. Leg. 276. Los demás servidores forman parte de las carreras especiales, Ley del Servicio Civil y contrato FAG y PAC.

El 53% son mujeres y el 47% hombres; solo el 1.9% señala tener alguna discapacidad. El mayor porcentaje se encuentra entre los grupos de edad de 25 a 44 y 45 a 64, aunque existen diferencias por nivel de gobierno (ver Gráfico 2).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

Respecto a los directivos que participaron, el 85% son jefes de línea y 15% jefes de las oficinas de administración interna (tecnología de la información, recursos humanos y abastecimiento). Del total de jefes encuestados, el 80% se concentra en el gobierno nacional, 4% en el gobierno regional y 16% en el gobierno local. El 28% labora en ministerios, 20% en la Corte Suprema y el Poder Judicial, 14% en organismos públicos, 11% en los programas sociales: Juntos, Qali Warma, Foncodes y Pensión 65 (ver Gráfico 3).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

IV

Principales hallazgos

4.1 Trabajo remoto según funciones realizadas

El Reglamento de la Ley 30036, Ley que regula el teletrabajo, establece en su artículo 13 que las entidades públicas identificarán progresivamente aquellos puestos que puedan ser teletrabajables, debido a las características del puesto, los cuales se precisan en un informe que aprueba el titular de la entidad, este documento es resultado de la Comisión conformada al interior de las entidades para identificar estos puestos.

Dada la emergencia por el COVID-19 y en el marco de la normativa establecida, muchas entidades se vieron obligadas a implementar el trabajo remoto desde el 16 marzo del 2020, sin distinción de puestos y con la finalidad de salvaguardar la vida e integridad de los servidores públicos y sus familias.

El estudio realizado muestra que, el 48% de los servidores entrevistados indicaron que realizaron trabajo remoto y el 42% aplicó una modalidad mixta. Sin embargo, por nivel de gobierno, existen diferencias, mientras que en el nivel nacional y regional el predominio ha sido remoto (52% y 46%) y mixto (43% y 35%) respectivamente; en el nivel local, el 48% señala que trabajaron principalmente desde sus oficinas (ver Tabla 1).

Tabla 1. Modalidad de trabajo realizada por los servidores públicos en los últimos 12 meses

Nivel de Gobierno	Remoto	Mixto (remoto y presencial)	Presencial	Licencia
Nacional	51.7%	43.0%	5.0%	0.3%
Regional	45.7%	34.8%	17.5%	2.0%
Local	17.1%	31.8%	47.7%	3.4%
General	48.2%	41.7%	9.5%	0.6%

Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

A fin de determinar en qué puestos y funciones resulta más factible la aplicación del trabajo remoto, las preguntas relacionadas se basaron en la estructura de familias de puestos y roles aprobados en la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC y el Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Administración Pública aprobado por Resolución Jefatural N° 246-91-INAP/DNR. Así, se puede verificar que bajo las circunstancias de emergencia, el trabajo remoto se ha podido implementar en diversos puestos, de diferentes áreas de la entidad e independientemente de su nivel jerárquico. Asimismo, los servidores han logrado realizar la mayor parte de sus funciones. El Gráfico 4, muestra que el 51% de los entrevistados realizan trabajo remoto desde sus puestos de profesionales, analistas y asistentes; el 20% corresponde a ejecutivos, coordinadores y especialistas; y, un 16% a funcionarios públicos.



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

Respecto a las áreas en las que laboran, la mayor proporción se encuentran en las áreas de línea (38%) y apoyo (32%), siendo éstas las que dan el mayor soporte a las entidades públicas. La categoría de puestos con mayor participación en las áreas de línea son los profesionales, analistas, asistentes y los ejecutivos, coordinadores, especialistas (29%), en las áreas de apoyo con 21%, al igual que los auxiliares y operadores en menor proporción (ver Gráfico 5).

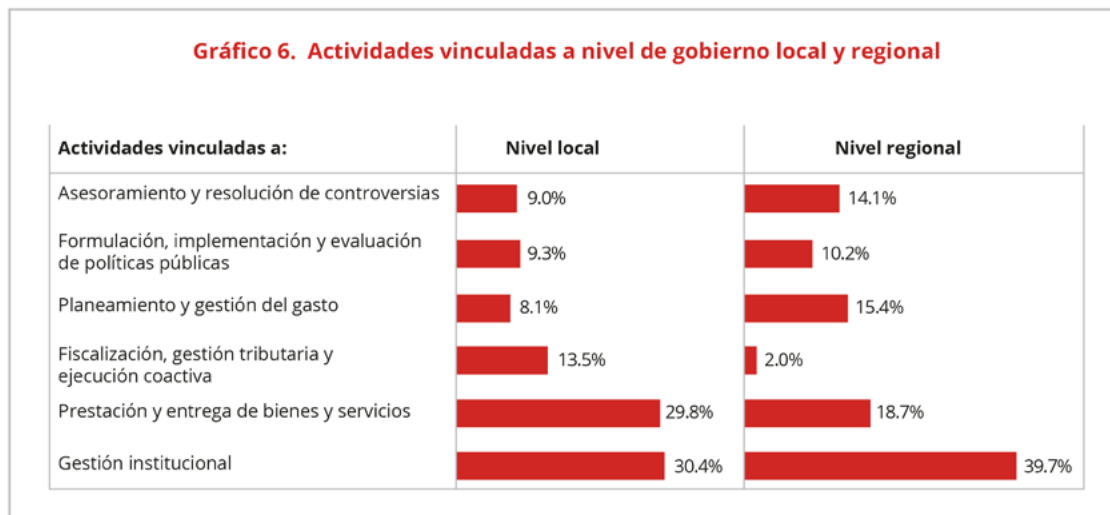
Gráfico 5. Trabajo remoto en el sector público según puestos ocupados y área en la que trabaja



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

La mayor parte de los servidores públicos del nivel local y regional señalaron que, durante el trabajo remoto, se desempeñaron en puestos cuya naturaleza de actividades se encuentra vinculada con la gestión institucional. Para ambos niveles, se presentan porcentajes mayores al 30%. La segunda actividad más recurrente está vinculada a la prestación y entrega de bienes y servicios, en el nivel local es el 30%; mientras que en el regional mayor al 18%. En gobiernos locales la fiscalización, gestión tributaria se considera como la tercera más realizada (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Actividades vinculadas a nivel de gobierno local y regional



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

De acuerdo con lo analizado se podría interpretar que, en condiciones de emergencia, la mayor parte de los puestos han podido desarrollar sus actividades bajo la modalidad de trabajo remoto. En perspectiva, más del 78% de los servidores públicos señalan que sus puestos si pueden desempeñarse bajo la modalidad no presencial.

En opinión de los jefes de las oficinas de Recursos Humanos, respecto a qué tipo de puestos consideran que pueden realizarse de manera no presencial en el área de planeamiento y gestión del gasto, las respuestas más recurrentes se centran en el planeamiento estratégico, presupuesto público, inversión pública, contrataciones, contabilidad, tesorería y endeudamiento. En relación con el área de gestión Institucional, los roles más identificados son modernización de la gestión pública, gestión de los recursos humanos y tecnología de la información y comunicaciones. Respecto al área de formulación e implementación de políticas, los roles más destacados se focalizan en desarrollo económico y social, infraestructura, transporte y comunicaciones, gobierno, rectoría y regulación.

Desde la mirada de los jefes de **recursos humanos** para definir si un trabajador puede brindar sus servicios de forma remota, destacan entre los principales criterios: la naturaleza de las funciones del personal (62%); el nivel de responsabilidad, autonomía e interacción con otros trabajadores (21%); el riesgo del entorno familiar (7%); si los resultados de la labor del personal pueden ser evaluados correctamente (7%); y, el aforo en los ambientes de trabajo (3%).

En el caso de los **jefes de línea** han precisado como criterios para un puesto de trabajo de manera remota, lo siguiente: el 43% la disponibilidad de tecnologías

de la información y comunicaciones como principal factor; le sigue la gestión de resultados (28%); la naturaleza de las funciones (24%), procesos estandarizados (4%); y personal con el que cuentan (1%). Al consultar a nivel local, señalan como principal criterio las funciones que realizan. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Criterios identificados para determinar si un puesto puede ser trabajado a distancia

Jefes de Recursos Humanos	Jefes de línea
La naturaleza de las funciones del personal	Disponibilidad de tecnologías de la información y comunicaciones
Nivel de responsabilidad, autonomía e interacción con otros trabajadores	Gestión de resultados
Riesgo del entorno familiar	La naturaleza de las funciones del personal
Evaluación de resultados	Procesos estandarizados
Aforo de ambientes de trabajo	Personal con el que cuentan

Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

En la experiencia de INDECOPI y OEFA, iniciaron la modalidad de **teletrabajo** en áreas de carácter resolutivo donde los procesos están relacionados al análisis de expedientes y emisión de documentos administrativos, áreas que no tienen mayor interacción con la ciudadanía. Los jefes de las áreas priorizadas fueron los encargados de la identificación de puestos teletrabajables por grupos ocupacionales y bajo ciertos criterios que estaban establecidos en la norma y otros por la oficina de recursos humanos. Un elemento central fue la naturaleza de las actividades de los servidores, se priorizaron aquellos puestos cuyas funciones podrían ser medidas a través de productos. Otro de los criterios empleados fue la factibilidad en el uso de sistemas tecnológicos según las funciones y conocimientos del trabajador, así como la disponibilidad de información para el desarrollo de sus actividades a distancia.

4.2 Factibilidad tecnológica para el trabajo remoto

En el contexto actual de confinamiento las tecnologías de la información y la comunicación se convirtieron en el factor determinante para la implementación del trabajo remoto, dado que permitieron la administración y acceso a información, así como contar con canales de comunicación inmediata y efectiva.

El estudio recoge información sobre la capacidad de respuesta en términos de tecnología y comunicación de las entidades públicas para realizar trabajo remoto. En general, el 45% de los servidores manifiestan que su entidad les brindó herramientas tecnológicas, entre ellas laptops, teléfonos móviles y CPUs. Respecto a las herramientas de conectividad el 54% señala que sí se les brindó herramientas de conexión y acceso remoto a computadoras de las oficinas, herramientas de trabajo colaborativo digital como Google Drive, Microsoft Team, Zoom, entre otros.

A nivel local, entre las medidas adoptadas, se encuentra la provisión de equipos para el desarrollo del trabajo remoto mencionan los representantes de la Municipalidad Metropolitana de Lima y Provincial de Cajamarca.

// *Nosotros desde la MML, hemos hecho una directiva para asignación de equipamiento al trabajador para que cumplan con el trabajo remoto. En esa directiva, se señala el proceso de solicitud y, después de que el área de patrimonio haya constatado la necesidad de su asignación, se autoriza la entrega de un computador o teléfono al servidor //*

// *(...) darles las facilidades del caso, por ejemplo, nosotros estamos dando laptops o teléfonos, estamos tratando de que el trabajo remoto tenga todos los implementos adecuados para que su trabajo sea eficaz (...) y que puedan acceder a trabajar remoto.*

Representante de la MML



// *Hay varios trabajadores que manifiestan no tener una computadora en casa o que esta es muy antigua por lo que no les permite trabajar. (En estos casos) si les podemos dar las facilidades, proporcionándoles. Las computadoras que venían usando aquí en la entidad. Pero solo han sido computadoras, no hemos dado internet ni teléfonos. (...) Se coordinó con patrimonio para que puedan firmar la documentación pertinente y el trabajador pueda llevarse este tipo de equipos.*

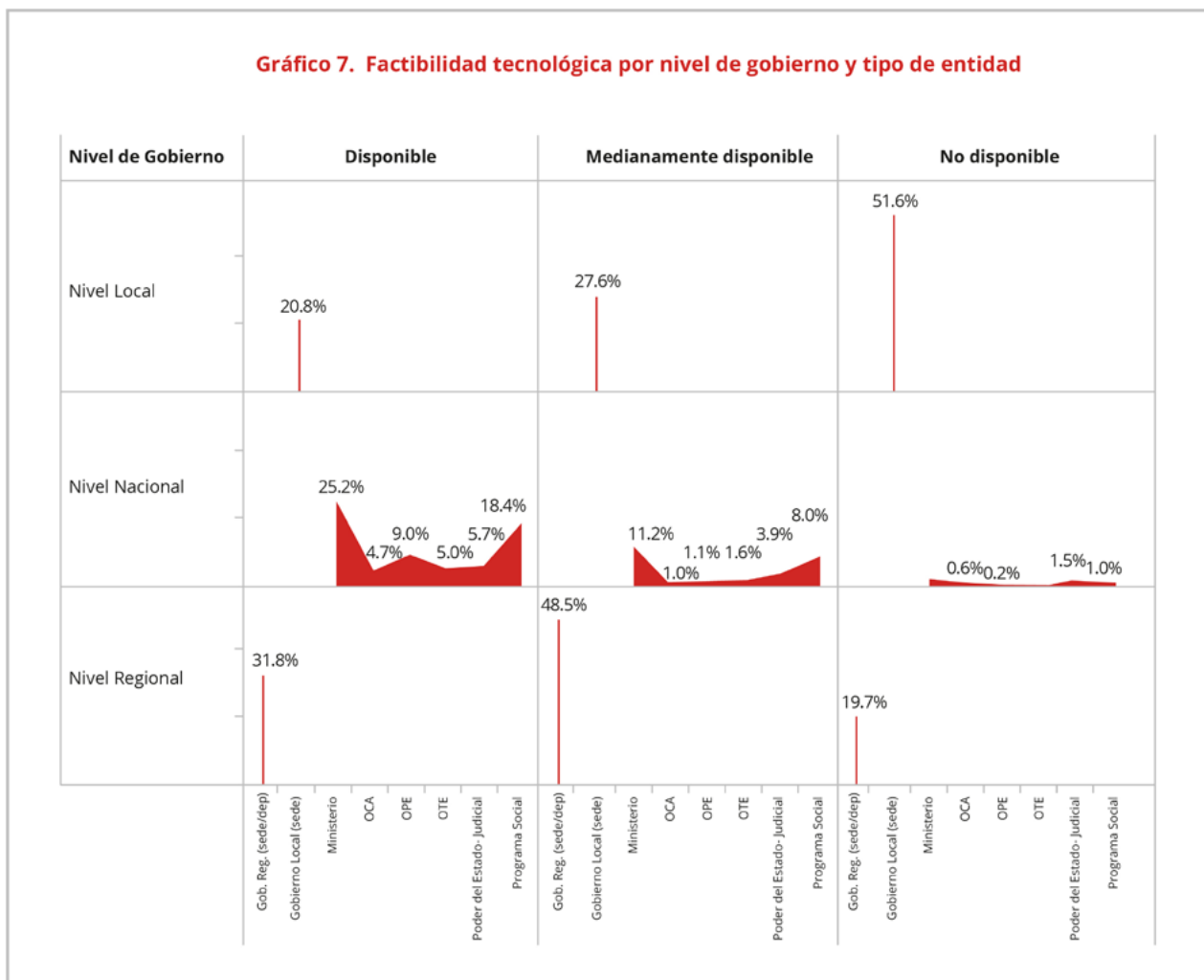
Representante de la MP Cajamarca



El Gráfico 7, muestra la evaluación sobre la factibilidad tecnológica que recoge de manera agregada la información referida a problemas de conexión o conectividad digital, soporte tecnológico, disponibilidad de documentación digitalizada y condiciones de equipamiento tecnológico y conectividad para desempeñar sus funciones de manera no presencial.

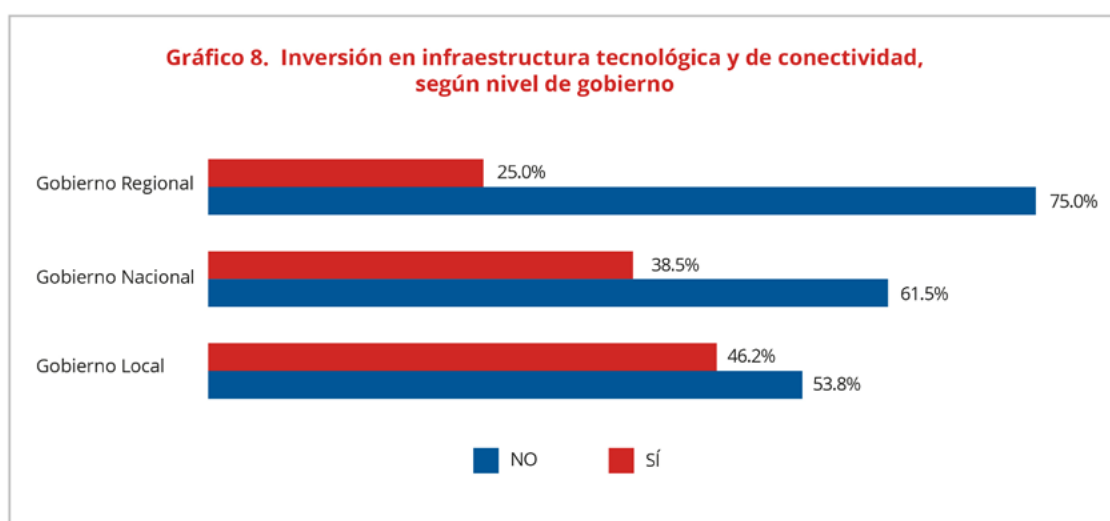
Se evidencia que, en el nivel nacional, la factibilidad tecnológica está disponible en los ministerios por el 25% de los encuestados, en los programas sociales por el 18% y en los organismos públicos por el 9%. Menos del 2% cree que no está disponible según tipo de entidad. Sin embargo, para las entidades de los gobiernos regionales y locales, el 49% y el 52%, respectivamente, señala que está medianamente disponible; mientras que para el 20% y 28%, respectivamente, no está disponible.

Esta situación, hace visible las brechas en el campo de las TIC en el sector público, que no solo están relacionadas a aspectos exclusivos de acceso tecnológico, si no que pueden responder a factores más estructurales y que también se expresan en esta deficiencia de infraestructura de las telecomunicaciones e informática (Díaz, Pérez y Florido, 2020).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
 Elaboración: SERVIR - GPGSC

Al respecto, se preguntó a los jefes de TI¹ sobre cómo enfrentaron el reto de generar las condiciones para hacer posible el trabajo remoto y por ende mantener en operación los servicios que brindan las entidades públicas a la ciudadanía. En todo nivel de gobierno refirieron que se hicieron inversiones en infraestructura (software, hardware y servicios de internet), siendo esto mayor en el nivel regional y local que en el nacional (ver Gráfico 8). Asimismo, más del 90% de los servidores señalaron que su entidad si **cuenta con internet**.



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

La necesidad de la continuidad en la prestación de servicios públicos por parte de servidores y jefes aceleró el uso de la firma digital en los documentos emitidos por las entidades públicas, en ese sentido, el 87% de los jefes de TI en el nivel nacional, informaron que en su entidad se cuenta con firma electrónica digital. En las entidades del gobierno local el 31% informó que no cuenta con firma digital. En general tanto para las herramientas de gestión documental digital y herramientas colaborativa y comunicación si estuviesen disponibles.

La experiencia piloto del **teletrabajo** de INDECOPI y OEFA, contaron con la entrega de equipos informáticos y software para el desarrollo de labores, se brindaron diferentes tipos de equipos según las necesidades propias de las funciones del puesto. A la mayoría de los servidores se les asignó equipos de cómputo, mientras que, en algunos casos, se identificaron posiciones que requerían de condiciones especiales para el desarrollo de sus funciones. Hubo profesionales a los que se les

¹ Cabe señalar que la mayor parte de los jefes de tecnologías de la información (56) pertenecen al gobierno nacional (69.5%), seguido del nivel local (23.2%) y regional (7.1%)

brindó equipos de comunicación telefónica, programas de software especializados, equipos con mayor capacidad de procesamiento, entre otros.

Sumado a ello, se verificó que las personas cuenten con un nivel de energía eléctrica adecuado que permita el buen recaudo de los equipos. Esto estuvo a cargo de los equipos de las oficinas de TIC, quienes no solo se encargaban de la asignación de los equipos, sino que identificó con qué sistemas trabajaba cada servidor (gestión documental, reporte de informes de inspección, sistemas de gestión de planilla, entre otros) y se realizó la instalación de programas y accesos remotos.

Además, se brindó un permanente soporte tecnológico a los servidores desde sus casas. En algunos casos, se emplearon nuevas estrategias de comunicación con los equipos; mientras que en otros se buscó adecuar los sistemas informáticos a través del uso de plataformas en línea, aplicativos de reuniones virtuales y otras herramientas de trabajo colaborativo.

4.3 Trabajo remoto y gestión por resultados

Para Saracho, Villanueva & Misses (2021) la pandemia ha mostrado la suma de todas las crisis de naturaleza estructural, social, económica, política, cultural, ecológica y ha obligado a tomar decisiones como la implementación masiva del trabajo remoto, dejando atrás la alta aversión al cambio heredado de los esquemas organizacionales tradicionales.

A ello se suma la desconfianza de la ciudadanía hacia las entidades de gobierno que exige una burocracia a la altura de las circunstancias que permita resolver cuestiones de vida, y no regidos por una cultura del cumplimiento a requisitos y normas en detrimento de la entrega de servicios con valor a la población, en momentos en que los servidores públicos debían transitar a una nueva modalidad de trabajo a distancia y premunidos por el COVID.

Ese periodo crítico de adaptación obligó a los responsables de las entidades a hacer uso de todos los mecanismos, métodos y herramientas de gestión que les permitiera garantizar la continuidad de la operatividad institucional, en ese sentido, uno de los factores claves que se debía afianzar era el rendimiento laboral ante la repentina autonomía y empoderamiento del servidor en la forma de gestionar el tiempo y sus procesos, la interacción intermitente con jefes y compañeros de trabajo y sobre todo ante la incertidumbre generada por la pandemia.

4.3.1 Trabajo por metas y objetivos institucionales

La OIT (2020) y Garcia Mejia & Lafuente (2021) señalan que la mejor forma de gestionar el personal de teletrabajo y mantener o incrementar la productividad laboral, es a través de la gestión por resultados y la evaluación del desempeño, estos métodos funcionan mejor si existe un acuerdo previo entre cuerpo directivo y servidores respecto a objetivos, metas, tareas, mecanismos de evaluación y supervisión, además de generar un mayor compromiso de ambas partes.

En relación a ello, los jefes de ORH de las municipalidades, participantes en el **grupo focal**, señalan que la medición del cumplimiento de tareas se realiza a partir de productos, previa definición de las metas a evaluar.

// *Sobre todo en el tema de resultados (fue clave) identificar la meta, armar los equipos e identificar si va a ser individual su labor. Luego de la asignación, se procede al control de de actividades: El jefe inmediato y asigna la actividad en el sistema y el trabajador lo recibe en su bandeja. Esto permite una asignación de plazos para la actividad o la tarea que se va a realizar y cuál es el resultado. Si cumplió o no, agregar una observación o dar por finalizada la tarea (...) este Sistemita que fue desarrollado por el área informática. //*

Municipalidad Provincial de Cajamarca

Asimismo, otro de los principales desafíos fue el seguimiento y control a las actividades desarrolladas por los servidores/as de las municipalidades.

// *Es bastante difícil controlar el trabajo (...) muchas veces no cumplen con el trabajo remoto como debe ser. Cuando detectamos, mediante el sistema de control, que un trabajador que no está cumpliendo, cambiamos su modalidad a presencial o a licencia con permiso y con goce de haber, pero después va a tener que compensar las horas. (Ha sido uno de los) problemas más fuertes que hemos tenido. //*

Representante de la MP Cajamarca

// *(Entre los desafíos tenemos al) control del trabajo remoto para poder precisar y evidenciar el tema de las actividades que hace cada persona. //*

Representante de la MD Chulucanas-Piura

Por último, se consultó a los servidores cómo les gustaría que se les evalúe en el trabajo remoto, el 73% señaló que debería ser por el cumplimiento de productos y metas, a diferencia de un 27% que señala sea por un horario de trabajo fijo. El análisis por grupo etéreo y sexo, muestra en la Tabla 3, que mujeres de los grupos etéreos entre 25 a 44 y 45 a 64, prefieren ser evaluadas por productos y metas, en porcentajes algo mayores que los hombres, que también prefieren este tipo de evaluación.

Tabla 3. Modalidad de evaluación de trabajo preferida por los servidores públicos

Grupo de edad	Cumplimiento de productos y metas		Cumplimiento de un horario laboral fijo		% total del Recuento
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	
De 15 a 24 años	0.3%	0.1%	0.1%	0.1%	
De 25 a 44 años	22.8%	19.0%	9.8%	7.6%	
De 45 a 64 años	14.7%	12.9%	4.8%	3.7%	
De 65 años a más	1.6%	1.5%	0.4%	0.6%	

Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

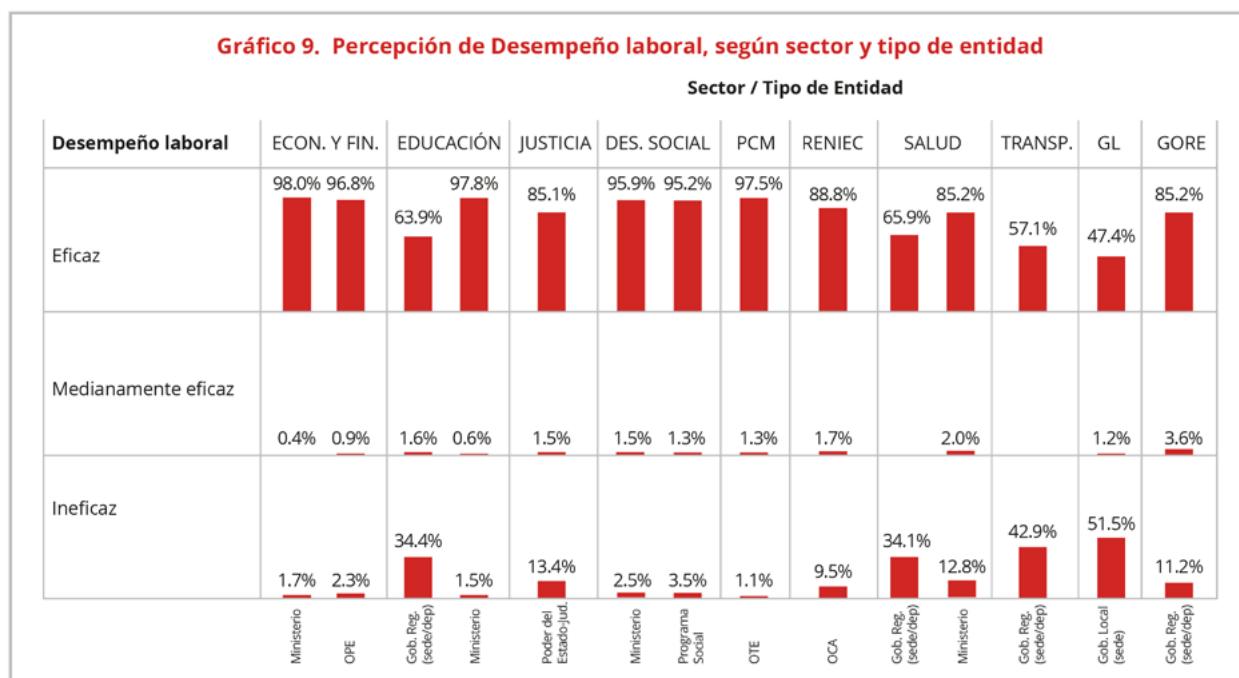
Las experiencias de INDECOPI y OEFA, para evaluar el desempeño de los **teletrabajadores** pasaron por lograr articular las metas establecidas para cada servidor con los instrumentos de gestión como el plan operativo institucional, el manual de procedimientos y la matriz de metas de gestión del desempeño. Estos instrumentos cuentan con actividades definidas, metas y plazos de cumplimiento, lo que permite al jefe de equipo hacer seguimiento a su cumplimiento por parte de los servidores. Probablemente, lo estratégico fue el establecimiento de metas consensuadas entre el jefe y el servidor.

4.3.2 Percepción del desempeño laboral de los servidores públicos

El estudio consultó sobre la percepción del servidor público sobre su desempeño laboral durante el trabajo remoto. El 52% señala que este se ha mantenido igual que cuando realizaba trabajo presencial y el 41% sostiene que ha mejorado. Un factor para evaluar el desempeño laboral es a través de acciones cotidianas como el nivel de respuesta que los servidores puedan brindar a sus jefes ante encargos o actividades señaladas. En los tres niveles de gobierno, el 97% de los encuestados consideran que siempre y casi siempre atendieron a los pedidos de su jefe en el

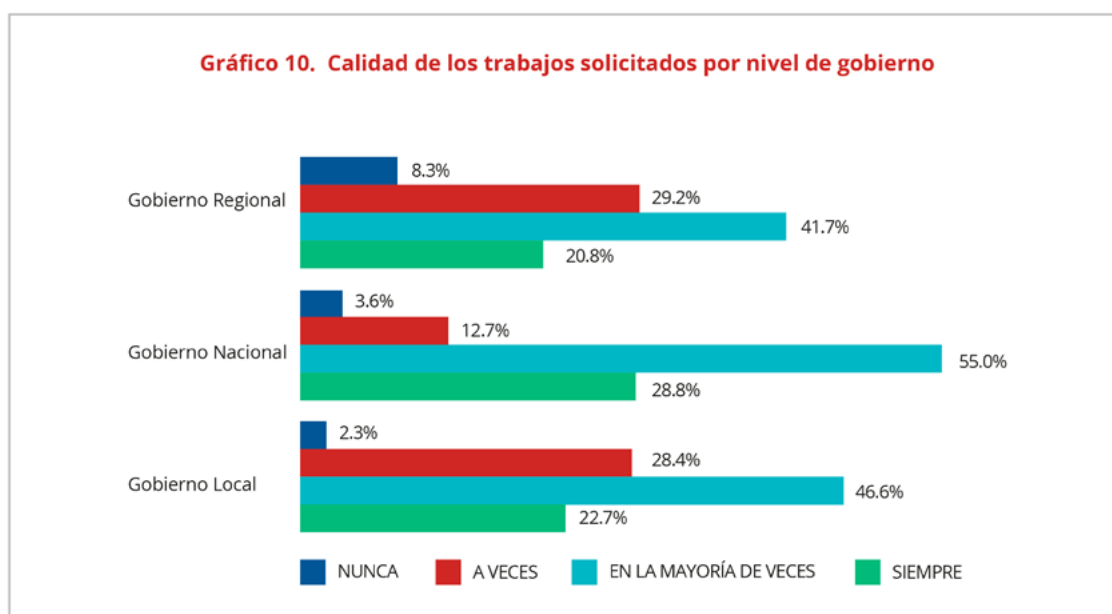
tiempo solicitado. En cuanto a la calidad del trabajo, el 79% menciona que fue siempre o casi siempre de buena calidad; y, solo un 5% manifiesta que la calidad de los trabajos no fue buena.

En términos generales, la **evaluación del desempeño laboral** es considerada eficaz por la mayoría de los servidores entrevistados, esta valoración es mayor al 85%, especialmente en aquellas entidades, como los ministerios, organismos públicos y órganos constitucionalmente autónomos del gobierno nacional. En las dependencias de los gobiernos regionales y locales estos porcentajes disminuyen, quienes catalogan en mayor medida el desempeño laboral como ineficaz, especialmente en las dependencias de salud, educación, transporte y sedes municipales (ver Gráfico 9).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

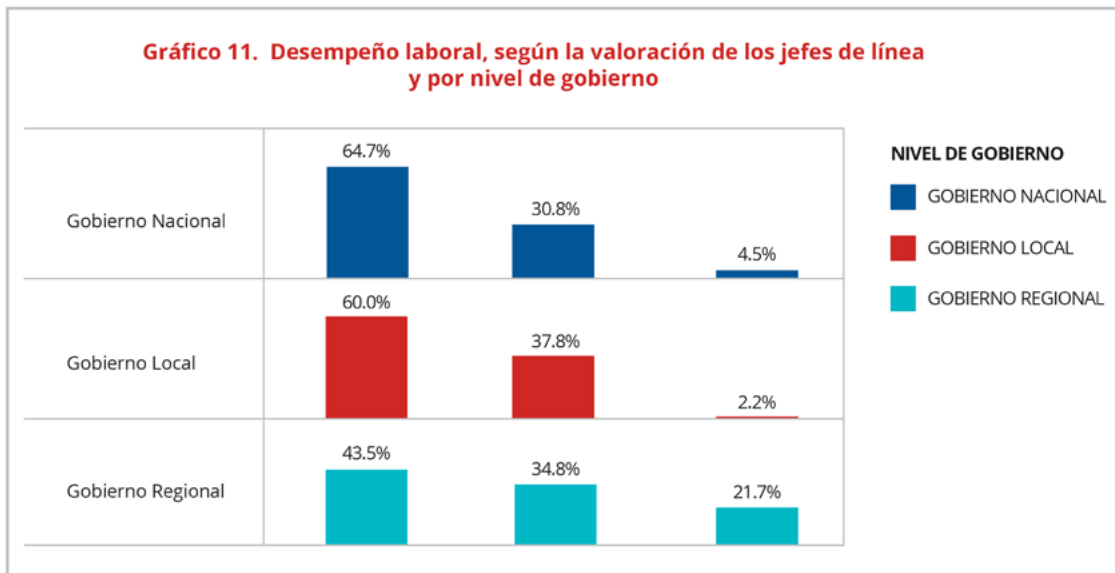
Al respecto, se plantearon consultas similares a los **jefes de línea** sobre la **calidad de los trabajos** solicitados a su personal, el 53% indica que la mayoría de las veces la calidad de su trabajo fue la misma que cuando el servidor asistía presencialmente, el 28% señala que la calidad no ha cambiado; finalmente, un 4% no considera que la calidad sea la misma que cuando están físicamente en las oficinas. En los niveles subnacionales el 69% de los jefes en el nivel local y 63% en el regional, señalan que siempre o la mayoría de las veces la calidad de los trabajos fue la misma (ver Gráfico 10).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
 Elaboración: SERVIR - GPGSC

En referencia a **los resultados de los servidores** cuando trabajan de manera remota, el 61% de los jefes de líneas coinciden de que los resultados son iguales que cuando trabajan de forma presencial. Según el nivel de gobierno, mayoritariamente, coinciden en señalar que los resultados son igual que siempre. Apenas, el 17% de los jefes de línea que pertenecen al nivel de gobierno regional evidencia mejoras; así también el 25% de ellos afirman que el trabajo remoto de sus servidores les ha generado dificultades porque el resultado ha sido peor; el 12% y 9% de los jefes de línea a nivel nacional y local, respectivamente, comparten esa percepción de que los resultados son peores.

En contraste, y en general, el 63% de los **jefes de línea** evalúan el desempeño laboral de los servidores públicos en trabajo remoto como eficaz, el 32% como medianamente eficaz y sólo un 5% como ineficaz, se considera de manera agregada la valoración respecto a la calidad, atención en el tiempo indicado, las condiciones para realizar trabajos de calidad y los resultados respecto a los realizados en el trabajo presencial. Las diferencias se evidencian por nivel de gobierno, por ejemplo, la valoración de los jefes de línea respecto a la eficacia del trabajo remoto es mayor o igual al 60%, tanto para el gobierno nacional como para el local. Coinciden en valorar en los tres niveles de gobierno en un rango entre 30% - 40% el trabajo remoto como medianamente eficaz (ver Gráfico 11).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

Desde la perspectiva de los jefes de ORH de las municipalidades, participantes en el **grupo focal**, señalan que la medición del cumplimiento de tareas se realiza a partir de productos. El hacer un efectivo control en el cumplimiento de tareas a cargo de los servidores que realizan trabajo remoto se ha convertido en un reto.

“ Se les da los expedientes, se les da la directiva del trabajo y ellos tienen que reportar lo que se hace en la semana para que ellos demuestren lo que se ha hecho y que su trabajo estén al día es una forma de control y a los que tienen trabajo presencial mixto ellos van un día a trabajar remoto y otro a trabajar presencialmente y cuando trabajan presencialmente, reportan, a través de un informe de lo que están haciendo semanalmente y que han trabajado remotamente ”

Municipalidad Metropolitana de Lima

“ Las 4 personas (que vienen desempeñándose en trabajo remoto) son las que reportan sus evidencias todas las semanas ”

Municipalidad Distrital de Chulucanas-Piura

“ (Hemos desarrollado) un sistema de control de actividades a partir del cual nosotros los podríamos derivar y controlar sus actividades por resultados ”

Municipalidad Provincial de Cajamarca

Para el caso del piloto de **teletrabajo** en INDECOPI, indican que generaron mecanismos complementarios para la verificación del cumplimiento de metas y actividades, mientras que en el caso de OEFA implementaron un sistema de seguimiento y se incorporó al equipo una persona encargada exclusivamente de generar los reportes sobre el estado de avance en la ejecución de actividades por parte del personal. Adicionalmente, se consideró un sistema de retroalimentación entre líderes de equipo y servidores. Estos se reunían para intercambiar cuáles habían sido los avances de la semana, identificar cuellos de botella y próximas acciones. Las reuniones podían ser virtuales o presenciales, según lo acordado por las partes.

Se presentaron algunos casos en los que -para el seguimiento al rendimiento del servidor- se tomó en cuenta su situación personal y familiar. Por ejemplo, al momento de medir las metas programadas, se identificó que un servidor no estaba cumpliendo con los plazos establecidos; cuando se realizó la reunión de retroalimentación, el servidor manifestó que en casa tenía muchas responsabilidades ya que estaba al cuidado de sus dos padres, personas mayores. En consecuencia, se consideró la carga familiar como variable en la medición del rendimiento, brindándole alternativas y herramientas adicionales para el cumplimiento de los objetivos del puesto.

4.3.3 Fortalecimiento de capacidades en los servidores públicos

Elementos que contribuyen a lograr una mayor productividad en el trabajo remoto, son las capacidades y destrezas con las que cuenta el servidor público, la interacción con los compañeros de trabajo, la confianza mutua entre directivos y trabajadores lo cual genera mayor colaboración y responsabilidad. En consecuencia, estas consideraciones contribuyen a forjar un mejor clima laboral, especialmente en tiempos de incertidumbre y largos periodos de aislamiento.

En el **grupo focal** con las municipalidades, los jefes de la ORH señalaron que uno de los principales desafíos que tuvieron que asumir fue el proceso de sensibilización sobre el trabajo no presencial, la concientización, motivación y capacitación a los jefes y directivos fue estratégico, dado que ellos harían el control del trabajo remoto en sus áreas y todo el proceso de capacitación a trabajadores en general. Esta estrategia estaba orientada a la gestión del cambio en la cultura de lo presencial que mantenían tanto los directivos como los servidores.

// *Todos estamos acostumbrados al trabajo tradicional de oficina en el horario que hemos manejado y para el personal que tiene años en las entidades también ha sido un cambio bastante fuerte* **//**

Municipalidad Provincial de Cajamarca

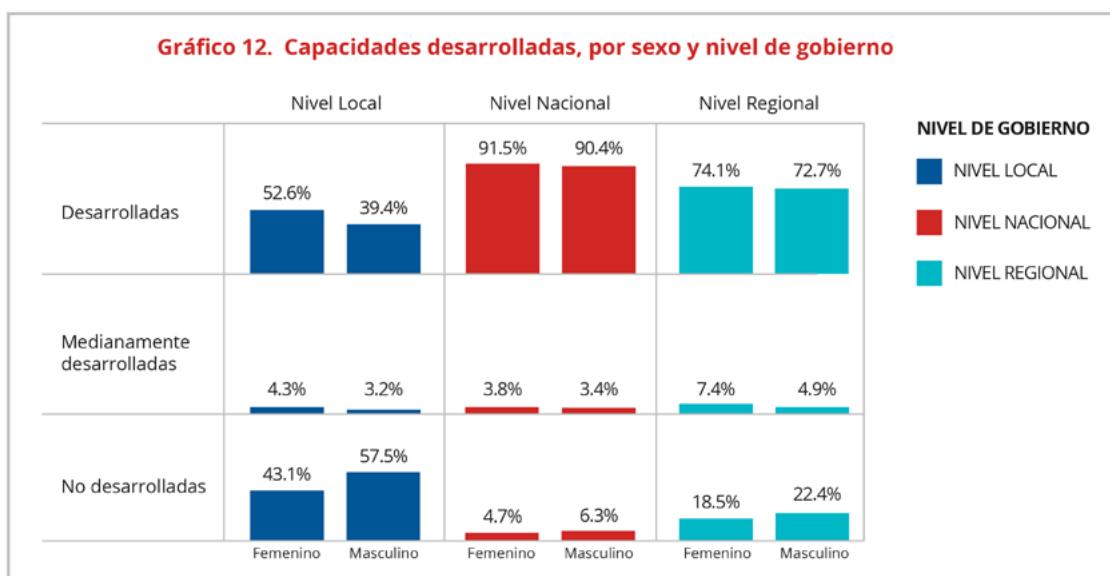
Emprender una transición para trabajar de forma remota en medio de escenarios complejos requiere desarrollar capacidades para los nuevos desafíos de adaptación, es por ello, que cuando se les consultó a los servidores, si su entidad les brindó alguna capacitación, el 80% señaló que sí han sido capacitados. El 23% de los jefes de ORH señalan que capacitaron al personal y/o líderes, especialmente de los ministerios y gobiernos locales.

Las capacitaciones realizadas, han estado dirigidas principalmente al uso de plataformas, y a la organización y seguimiento de las actividades de los servidores públicos.

Capacitación del personal y/o líderes de equipo

- En sistemas administrativos
- Uso de plataformas para reuniones de grupo
- Sobre la difusión de cómo se debía realizar el trabajo remoto a los jefes de las unidades orgánicas, adjuntando la matriz de seguimiento, precisando los plazos de entrega
- Programar y validar el cumplimiento del trabajo
- Talleres de formación

Asimismo, el 92% de los servidores considera que tienen las capacidades necesarias para desempeñar el trabajo a distancia. En el nivel nacional estos porcentajes son mayores al 90% tanto para los hombres como para las mujeres, en el nivel regional esta afirmación es del 70% para ambos sexos, mientras que en el nivel local el 53% de las servidoras señalan que tienen las capacidades necesarias para el trabajo remoto en comparación con un 39% de lo indicado por los servidores. En consecuencia, es en el gobierno local donde existiría una mayor demanda para el desarrollo de capacidades, a fin de efectuar el trabajo a distancia (ver Gráfico 12).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

Los jefes de ORH de las municipalidades que participaron en el **grupo focal** reconocen que el uso de las tecnologías de la información y comunicación fue un desafío para los servidores quienes no todos contaban con los conocimientos necesarios en el uso de herramientas digitales, tales como las firmas electrónicas, correos electrónicos, entre otros.

// (...) hay personal que desconoce mucho los temas tecnológicos y (también para nosotros ha sido un reto) haber implementado programas tecnológicos para que nos puedan ayudar frente a las actividades y desarrollar un trabajo remoto (...)
Municipalidad Distrital de Chulucanas **//**

Díaz, Pérez & Florido (2010), señalan que la capacitación y la alfabetización digital debe entenderse como oportunidades de transformación, la disminución de las brechas digitales genera oportunidades de desarrollo, el contar con servicios electrónicos, acceso a información, el intercambio de conocimientos a través del uso de las distintas plataformas que hoy proporcionan las TIC trae consigo una mayor competitividad, más innovación y un mayor desarrollo.

Al respecto, se les consultó a los servidores que áreas de aprendizaje requieren desarrollar de manera prioritaria, señalando mayoritariamente el manejo de herramientas digitales y sobre la gestión por resultados.

Tabla 4. Áreas de aprendizaje prioritarias para el cumplimiento de labores a distancia identificadas por los servidores

Nivel de Gobierno	Manejo de herramientas digitales para el trabajo remoto	Desempeño por resultados y cumplimiento de metas	Planificación y organización de tiempo	Habilidades de comunicación a distancia	Otras
Gobierno Nacional	71.6%	15.9%	9.0%	2.9%	0.6%
Gobierno Regional	76.5%	14.8%	4.1%	4.1%	0.4%
Gobierno Local	69.9%	17.7%	7.9%	3.7%	0.8%

Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

4.4 Clima laboral y comunicación en trabajo remoto

4.4.1 Gestión de la comunicación, cultura y clima organizacional

En la gestión del recurso humano recae un papel fundamental, dada la actual situación de crisis, la cual debe reinventarse para promover una nueva cultura fundada en la confianza, el autocuidado y la comunicación como base de la interacción humana, esto implica la revisión de sus funciones. En este contexto, existen dos áreas estratégicas para el desarrollo de este rol: las oficinas del Talento Humano/ORH y las áreas de línea con sus jefes inmediatos, donde se pone de relieve su condición de líderes, que irán en búsqueda de nuevas prácticas eficientes y motivadoras que garanticen la condición del ser humano (Calderón, 2020).

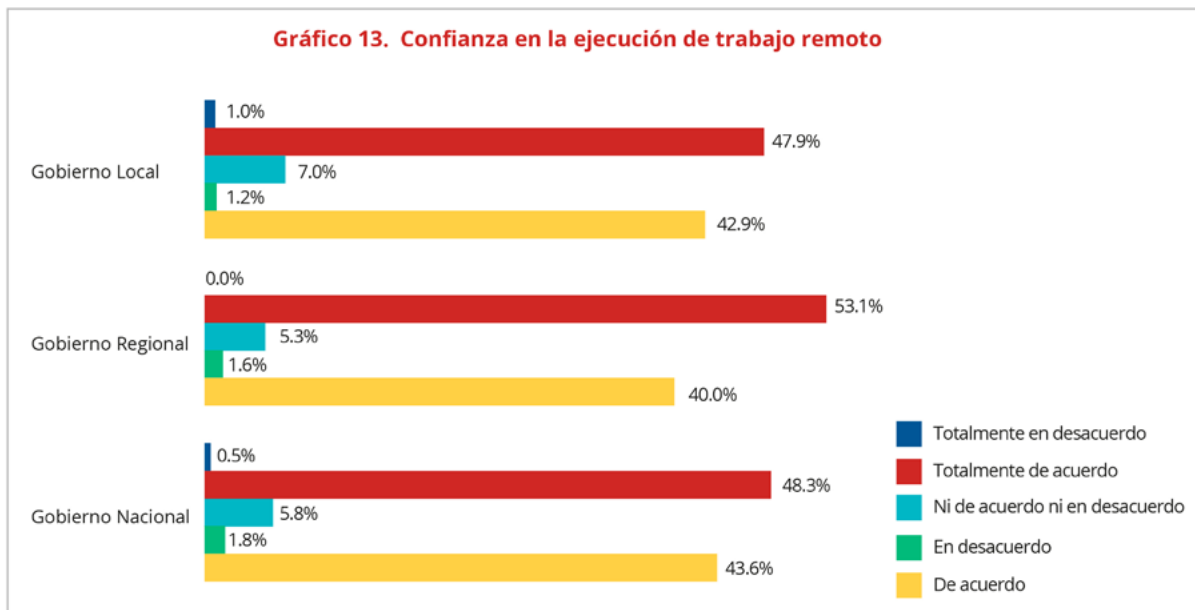
En el **grupo focal** señalaron que por el contexto se han creado canales de comunicación interna para el personal de la entidad.

// (...) nosotros hemos creado un chat donde nos comunicamos con todo el personal. Enviamos casi todos los días un mensaje al respecto tanto de cómo se debe cuidar las personas. Los mantenemos informados de los compañeros que se encuentran enfermos y también se les convoca a cuidar a sus familiares. También enviamos mensajes de cómo deben de seguir trabajando remotamente y los que están en la modalidad presencial también se les orienta cómo protegerse (...). **//**

Municipalidad Provincial de Cajamarca

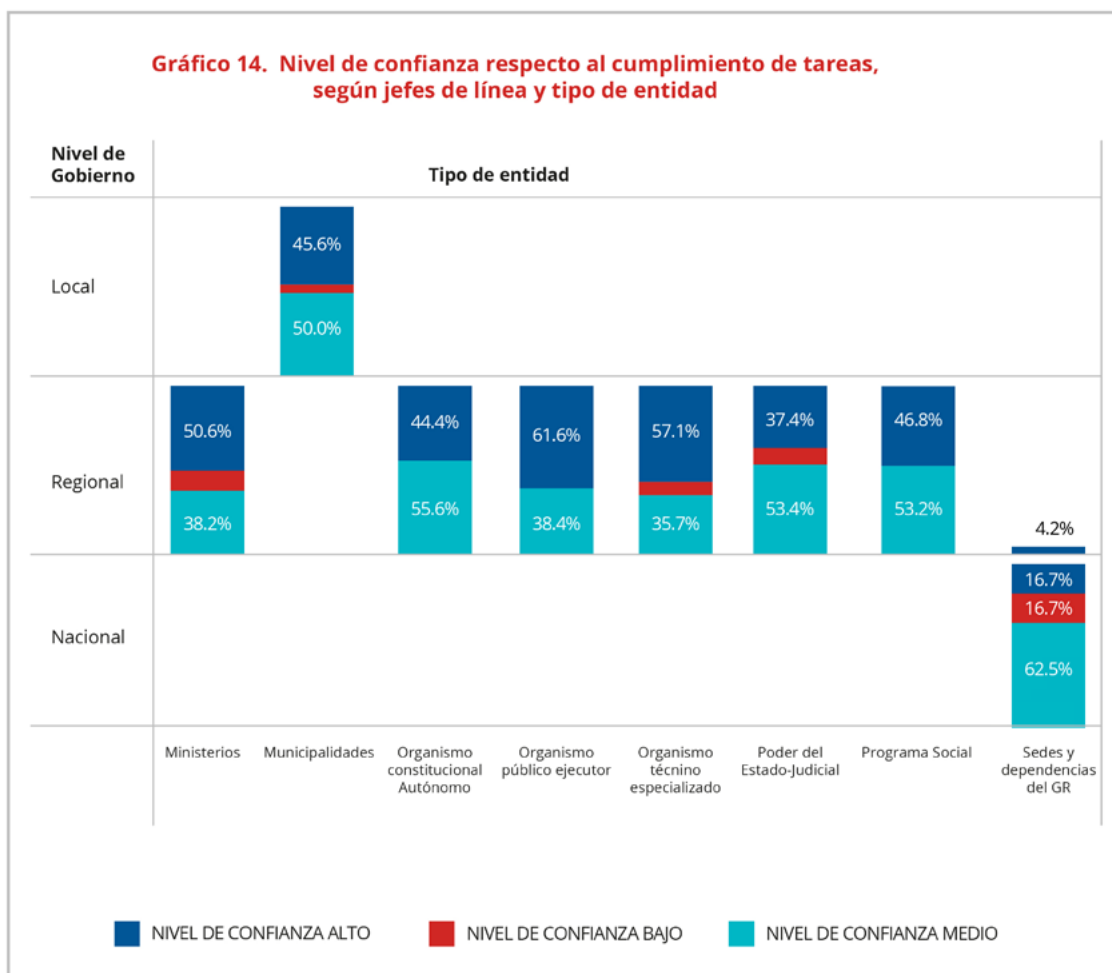
De acuerdo con la encuesta realizada a los **servidores públicos**, respecto a la confianza brindada por los jefes inmediatos en la ejecución de los trabajos encomendados, el 92% señala que sí, su jefe ha confiado en el cumplimiento de lo

encomendado (ver Gráfico 13). Estos porcentajes se mantienen altos según nivel de gobierno, grupos étnicos y sexo.



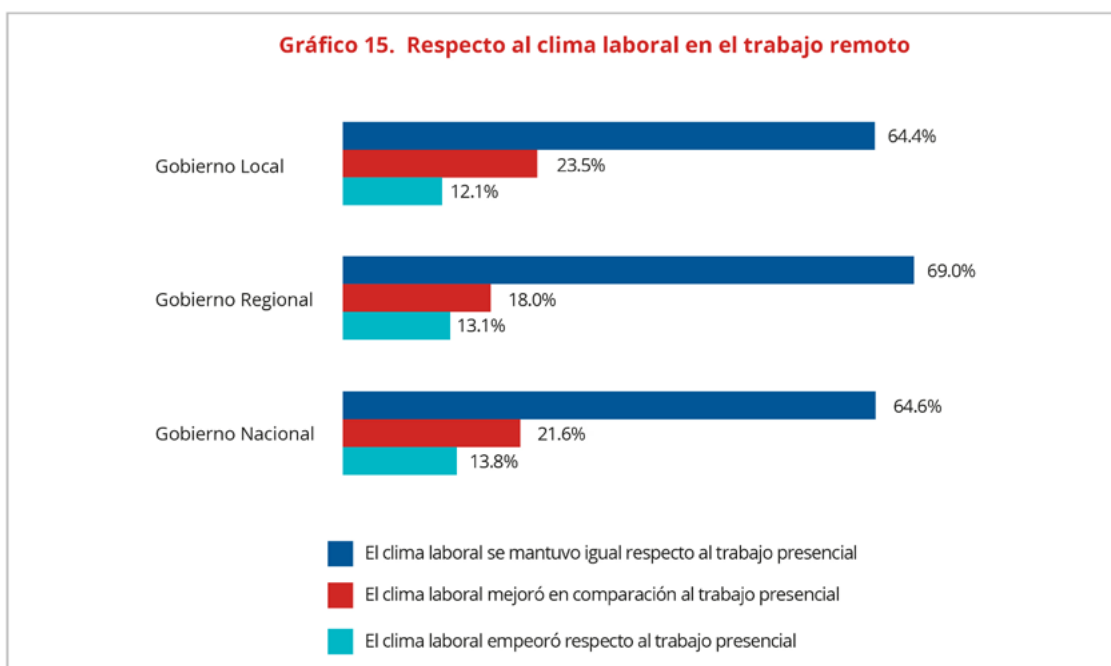
Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

En referencia a la misma consulta realizada a los **jefes inmediatos** sobre el nivel de confianza en el cumplimiento de encargos y tareas encomendadas, el 93% valora la confianza en niveles alto (47%) y medio (46%), sólo un 7% manifiesta un nivel de confianza bajo. El nivel de confianza más alto mostrado por los jefes se refleja en entidades como los organismos públicos, seguido de los ministerios; y quienes señalan niveles de confianza bajo, son los jefes de los gobiernos regionales, ministerios y Poder Judicial (ver gráfico 14).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
 Elaboración: SERVIR - GPGSC

Según el Gráfico 15, en relación con el clima laboral, el 65% de los servidores perciben que este se ha mantenido y un 22% señala que ha mejorado. Respecto a las coordinaciones en el área, el 68% cree que estas se han vuelto más ágiles. Al parecer no habría sido prioritario mirar el clima organizacional y la comunicación interna en trabajo remoto, según lo señala el 55% de los jefes de ORH, cuando mencionan que no han realizado ningún mapeo durante el 2020.



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
 Elaboración: SERVIR - GPGSC

En general las entidades que sí han realizado un mapeo sobre el clima organizacional y comunicación interna, detallan que el índice de satisfacción general ha sido alto, existe un compromiso de los trabajadores; sin embargo, refieren aspectos a mejorar como la comunicación, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Comentarios en materia de clima organizacional y comunicación interna

- El clima organizacional es bueno, se manejan grupos de WhatsApp, procuramos felicitarnos por fechas importantes como cumpleaños, reunirnos vía Zoom por el Día de la Madre, Día del Padre, etc.
- A pesar del estado de emergencia y el trabajo remoto, el índice de satisfacción general ha sido alto.
- El clima organizacional se encuentra en un nivel saludable, lo cual se refiere a mejorar ciertos aspectos como el liderazgo y recompensa.
- El personal se identifica con la institución y realizan sus funciones de acuerdo a las necesidades de la misma.
- La organización funciona bien.
- Falta de empatía, poco compromiso del personal.
- Se ha visto afectada debido a las variaciones de horario de trabajo.
- Mayor estrés del personal, deberían implementarse acciones de entrenamiento físico obligatorio.
- Los colaboradores valoran mucho la priorización del trabajo remoto durante la emergencia sanitaria.
- Buena predisposición al trabajo.

En cuanto a la confianza en la ejecución del trabajo remoto, las experiencias en **teletrabajo** de INDECOPI y OEFA, consideran que la gestión de la comunicación, del clima y cultura significó un reto para las ORH y jefes de equipo. La distancia generó que en algunas áreas se pierda el contacto y nivel de integración. Por tal motivo, se emplearon plataformas virtuales que permitieron mantener la comunicación y desarrollar actividades virtuales de integración.

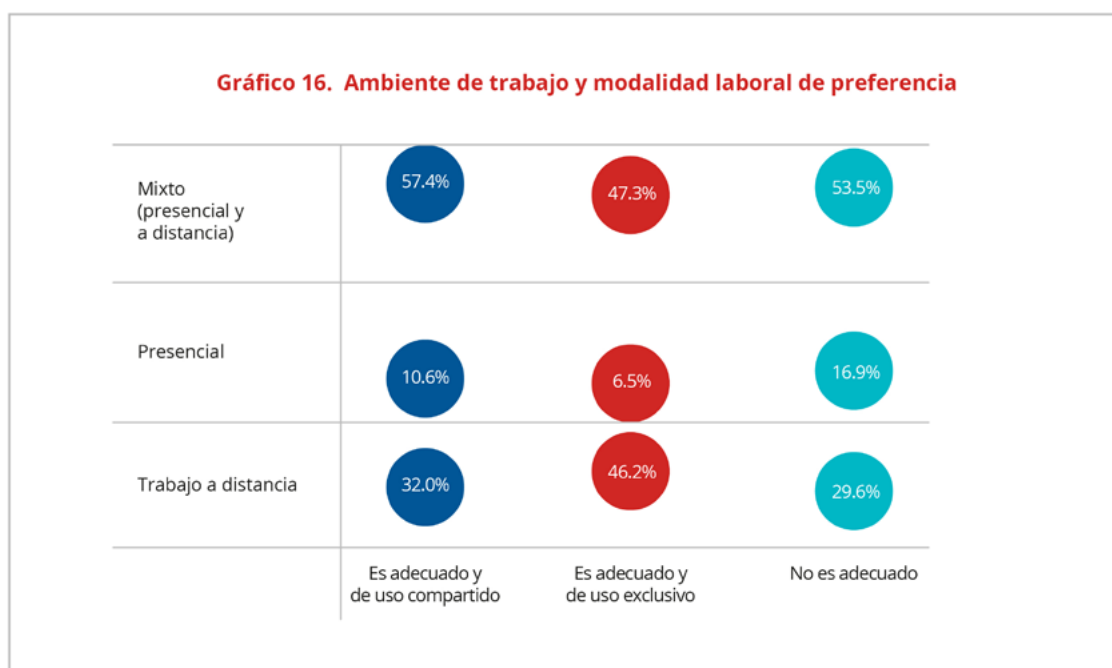
4.5 Derechos y obligaciones en trabajo remoto

4.5.1 Seguridad y salud en el trabajo remoto

En general, se evidencia que las entidades participantes de todos los niveles de gobierno han adoptado medidas de seguridad y salud en el trabajo (SST) a fin de garantizarlas en los servidores, lo cual se refleja en el 72% de los encuestados, quienes afirman que se les ha brindado información sobre pausas activas, riesgos ergonómicos y otros datos vinculados a su seguridad y salud. Sin embargo, al hacer las consultas al nivel subnacional, los servidores señalan que no se les ha brindado ningún tipo de comunicación sobre temas relacionados a seguridad y salud durante el trabajo remoto.

Se estableció una relación entre la valoración que hacen los servidores respecto a su ambiente de trabajo remoto y la modalidad de trabajo que prefieren realizar a futuro, se encontró que independientemente a la calificación que realicen sobre su ambiente de trabajo, prefieren a futuro una modalidad laboral mixta, seguido de la modalidad a distancia. Así, el Gráfico 16, muestra que ante un ambiente adecuado y de uso compartido los servidores prefieren a futuro realizar trabajo bajo la modalidad mixta (57%) y a distancia (32%). Ante ambientes inadecuados, prefieren la modalidad mixta (53%) y a distancia (30%).

Gráfico 16. Ambiente de trabajo y modalidad laboral de preferencia



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

En relación a las acciones de SST, el 89.3% de los servidores están a favor que las entidades sigan gestionando más actividades, a fin de garantizar un mejor ambiente laboral remoto que están afrontando los servidores, solo un 2.6% no lo considera necesario. Las ORH describen las acciones sobre seguridad y salud en el trabajo realizadas y promovidas.

Acciones de seguridad y salud en el trabajo implementadas

SEGUIMIENTO

- Seguimiento permanente de la salud física y emocional de los servidores mediante administración y comunicación.
- Apoyo emocional por parte de profesionales, seguimiento de casos confirmados COVID-19 y el de sus familiares.
- Sometimiento a pruebas rápidas para verificar estado de salud y charlas de prevención.
- Aprobación del Plan de Vigilancia, Prevención y Control contra el COVID - 19 en el trabajo, entrega de EPPs, pruebas antígenas, capacitaciones virtuales y presenciales, monitoreo y seguimiento del equipo de salud.
- Asignación de un equipo médico y de asistencia social para los colaboradores, pruebas rápidas, implementación de un servicio de atención psicológica en línea.

CAPACITACIÓN

- Orientación en la alimentación, pausas activas virtuales.
- Webinars, charlas, reuniones de equipo, mensajes por WhatsApp y mailing.
- Charlas por medio del RIS que son socializados con el personal del establecimiento.
- Capacitación e instrucción al personal sobre las medidas y protocolos que deben emplear para la ejecución del trabajo remoto, para prevenir accidentes, evitar riesgos, mantener la salud física y la salud mental, para lo cual se cuenta con el soporte del médico ocupacional y psicóloga.
- Cuidados en casa de las disposiciones de cuidado y salubridad, como el uso de mascarillas y el distanciamiento social
- Reforzar las pausas activas en el trabajo remoto.

COMUNICACIÓN

- Circulares con la información de evaluación de servidores con riesgo covid-19.
- Constante comunicación con los servidores.
- Publicaciones, tips y consejos enviados a los correos electrónicos de los colaboradores sobre uso de equipos de protección personal.
- Flyers sobre los cuidados de bioseguridad que deben practicar los servidores.
- Conformación de equipo de SST para el desarrollo del plan de trabajo.

IMPLEMENTOS Y OTROS

- Entrega de chip para la recepción de llamadas.
- Entrega de sillas ergonómicas a sus hogares.
- Entrega de KITS conteniendo: guantes, mascarillas, protector facial, alcohol, y otros. Medición de la temperatura, descarte de Covid-19 a través de pruebas rápidas.
- El uso de los EPPs para evitar el contagio del COVID 19.
- Flexibilidad de horarios.

Las municipalidades también han adoptado medidas relacionadas a la seguridad y protección del cuidado de los servidores, en algunos casos han contratado

médicos y sicólogos para evaluaciones y visitas domiciliarias, han desarrollado sistemas internos de seguimiento a servidores con padecimientos en las diferentes modalidades laborales (remoto, presencial, licencia), charlas virtuales sobre el cumplimiento de medidas de seguridad en el domicilio, así como recomendaciones desde las áreas de bienestar social, así lo señalan los asistentes del **grupo focal**.

Los participantes del estudio cualitativo (INDECOPI y OEFA) coincidieron en que velar por la seguridad y salud del trabajador es un aspecto relevante en el **teletrabajo**. Para ello, se han considerado dos niveles de protección de salud que deben ser tomados por la entidad pública: la salud física y emocional.

En relación a la salud física, las principales medidas adoptadas por las entidades fue la asignación de mobiliario, principalmente sillas ergonómicas, se brindó información sobre aspectos del cuidado de la salud, se realizaron supervisiones de cumplimiento de la SST en el domicilio a través de visitas presenciales o monitoreo virtual, se evaluaron aspectos como espacio utilizado, calidad de luminaria, presencia de ruido, seguridad del ambiente, aspectos de ergonomía, entre otros.

En cuanto a la salud emocional, señalaron que no se cuenta con normativa ni estrategias claras para su cuidado, entre las iniciativas impulsadas se destaca el programa “Escucha” de OEFA en el que se brinda consejos para el manejo del estrés y la ansiedad. En el caso de INDECOPI, se estableció un canal de comunicación con la psicóloga de la Oficina de Recursos Humanos y, cuando se identificaba algún problema, el servidor era derivado a una plataforma de salud mental, contratada por la entidad, que se encargaba de brindar todo el soporte con la confidencialidad del caso.

4.5.2 Horario y carga laboral

Las investigaciones citadas por la OIT sobre el **teletrabajo** confirman que los empleados que trabajan desde el hogar tienden a trabajar más horas que cuando están trabajando en los locales del empleador; y las características del contexto del **trabajo remoto** puede haber multiplicado esos efectos.

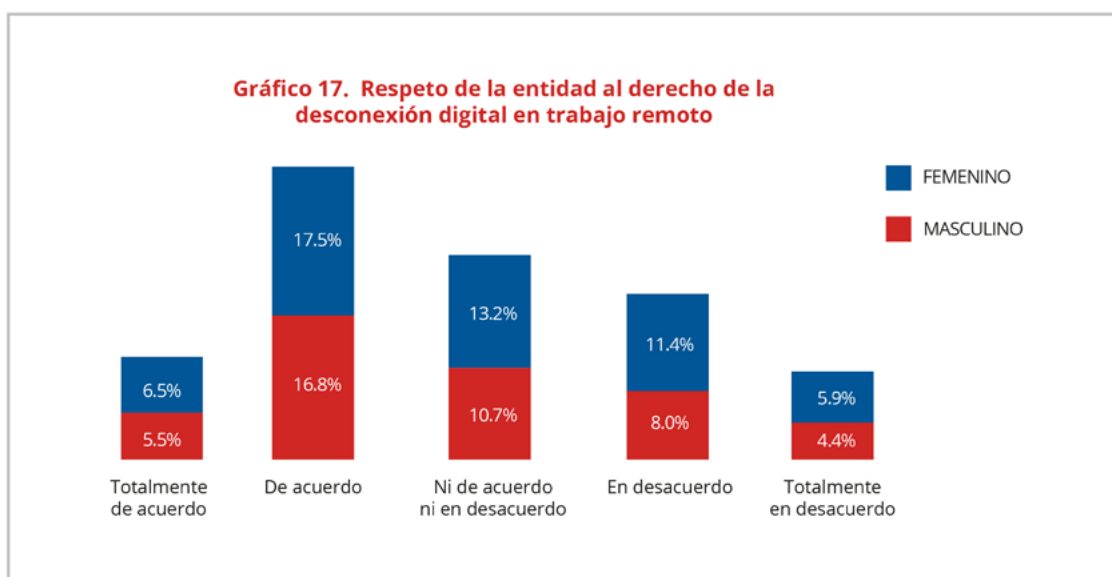
Al respecto, SERVIR, en su Informe Técnico N° 000105-2021-SERVIR-GPGSC señala, que bajo la modalidad de trabajo remoto, considerando que las actividades se realizan en el domicilio, deberá buscarse un adecuado balance entre la vida familiar y la laboral. En ese sentido, se deberá respetar el derecho a la desconexión digital.

Encuanto al horario de trabajo y carga laboral, los participantes de las municipalidades en el **grupo focal** señalaron que, si bien se prioriza el cumplimiento de productos durante el trabajo remoto, se han establecido rangos de horario para el desarrollo de las labores, principalmente para garantizar la disponibilidad de la persona ante alguna coordinación y respetar la desconexión digital.

// (...) un inicio nosotros hemos estado trabajando con resultados, pero hemos tenido algunos reclamos porque en el trabajo remoto no habíamos asignado una jornada laboral y los jefes llamaban en la tarde (mientras los servidores) estaban almorzando o por la noche. Entonces la comunicación no tenía un orden, ya que a cualquier hora te podía llamar el jefe inmediato. Esto generaba un tipo de estrés entre los trabajadores y salió la normativa (de desconexión digital) y nosotros dispusimos que el trabajador realice trabajo remoto en el horario institucional. Entonces si hay algunas coordinaciones que hacer fuera del horario institucional es ya con consentimiento entre jefe y trabajador, pero la disposición obligatoria es que tendría que darse en el horario institucional (...) **//**

Representante de la MP Cajamarca

En el estudio, los servidores señalaron en un 46% que su entidad respeta su derecho a la desconexión digital. El 30% no está de acuerdo con esta afirmación, de ellos el 17% son mujeres y 13% hombres, principalmente de los ministerios, programas sociales y organismos públicos (ver Gráfico 17).



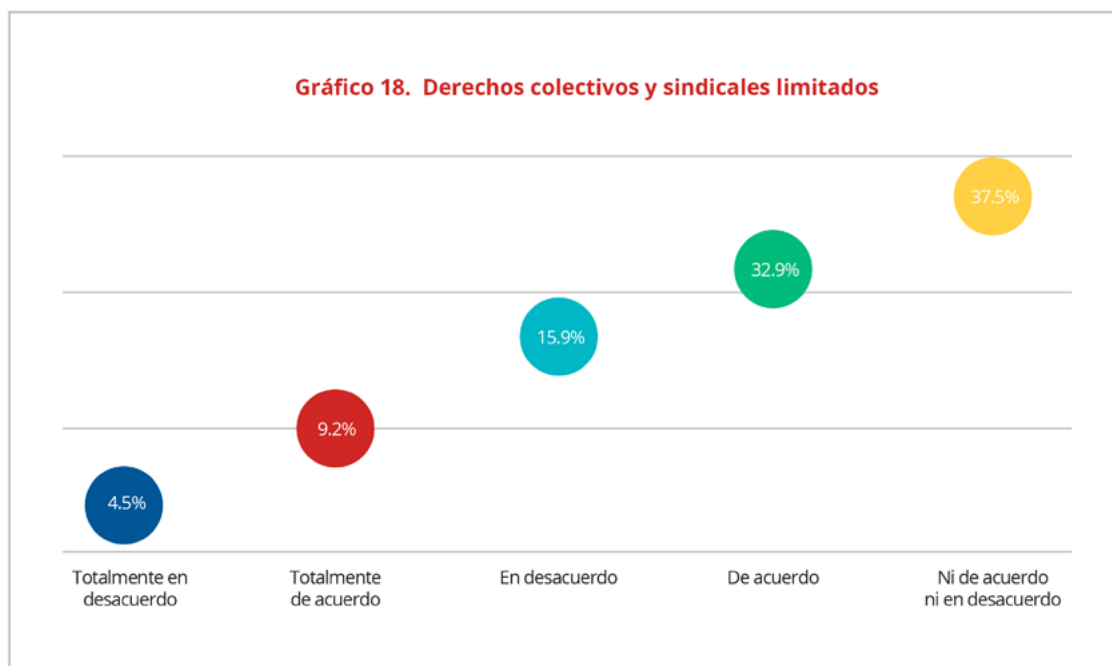
Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

INDECOPI y OEFA señalan que al inicio de la implementación del piloto de **teletrabajo** se evidenció una sobrecarga en el servidor público, ya que extendía el tiempo que le dedicaba a las actividades de trabajo inclusive por un periodo mayor a las ocho horas diarias, debido a que en un inicio les fue difícil conciliar las labores y responsabilidades del hogar con las obligaciones laborales, la superposición de horas en el cumplimiento de ambas generó un desequilibrio, en algunos casos, se identificó que los jefes asignaban mayor carga laboral a los servidores. Lo último, se explicaba por la inexperiencia de los jefes en el manejo de equipos a distancia, adicionalmente a las tareas domésticas que asumen por estar presentes en el hogar, en el trabajo se les demandaba una atención inmediata. Así, un grupo de trabajadores manifestó sentir que trabaja más que en la modalidad presencial.

Es esencial plantear y evaluar acciones como acordar una banda horaria para coordinaciones, llamadas telefónicas y reuniones; flexibilidad horaria en función a sus dinámicas familiares; al inicio de la pandemia algunos servidores optaron por asumir la carga laboral en horarios diferenciados, especialmente mujeres con carga familiar, considerando lo establecido por SERVIR en la Directiva para la aplicación del Trabajo Remoto.

4.5.3 Derechos colectivos y sindicales

Gran parte de los servidores encuestados (42%), han percibido que de alguna manera sus derechos colectivos han sido limitados en la modalidad de trabajo remoto, solo un 20% tiene la certeza de lo contrario (Ver Gráfico 18). Cuando se hace el análisis por niveles de gobierno, la tendencia se conserva y son los servidores que pertenecen a entidades del gobierno nacional (42%) los que principalmente perciben esa limitación durante la modalidad de trabajo mixto y remoto, luego los que pertenecen a los gobiernos regionales (41%) y finalmente a nivel de gobierno local (38%).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
 Elaboración: SERVIR - GPGSC

En referencia a las relaciones laborales colectivas y sindicales, los entrevistados manifestaron que en el momento de implementación del **teletrabajo** no se había conformado un sindicato o este tenía una creación muy reciente, por lo que no se generó alguna coordinación de demanda específica. Posteriormente, en la aplicación del trabajo remoto, el sindicato de OEFA saluda que la entidad haya priorizado el trabajo remoto en el contexto de pandemia por el COVID-19, salvaguardando la integridad de los servidores.

4.5.3.1 Equilibrio vida familiar y laboral

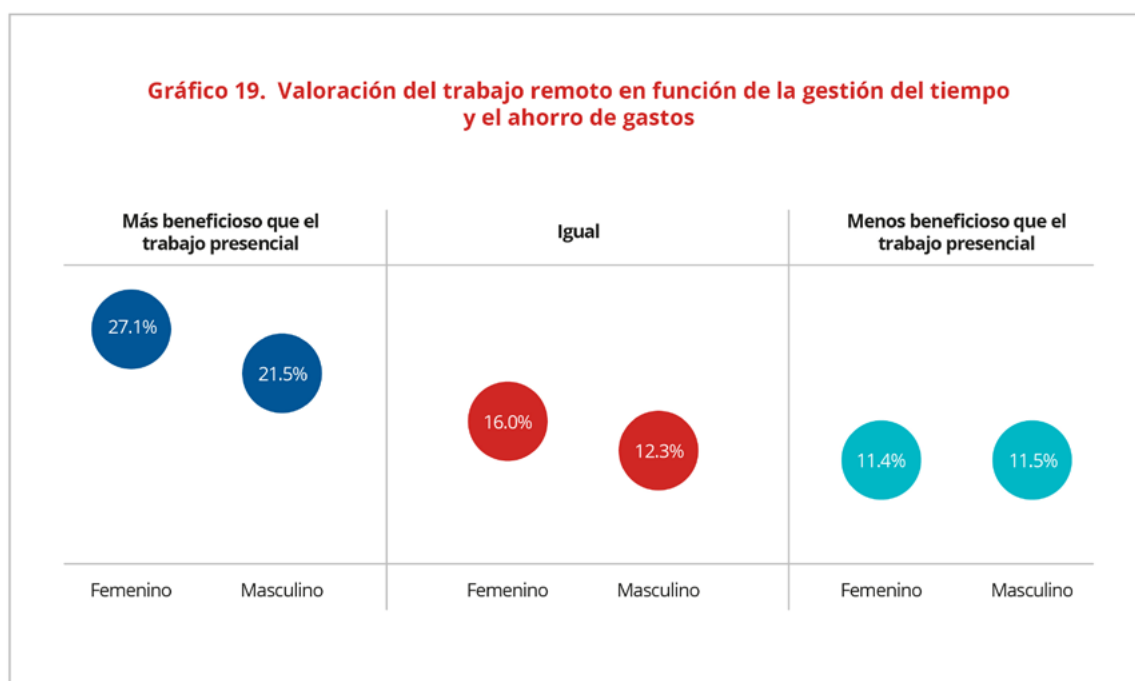
Un estudio realizado por Nur & Aziz (2020), señala que existe una correlación positiva moderada entre el trabajo a distancia y el equilibrio entre la vida laboral y personal que se asocia con la aceptación del trabajo a distancia.

En relación a la referencia, el estudio de SERVIR consulta, si el trabajo remoto le ha permitido destinar parte del tiempo libre a desarrollar actividades de índole personal, considerando que el 58% de las/los servidores tienen a su cargo el cuidado de personas vulnerables, de ellos el 35% son mujeres entre los 25 y 44 años. Al respecto, el 37% (mujeres 19% y hombres 18%) indica que, si ha podido hacer uso del tiempo libre, y ha destinado este tiempo en actividades para el crecimiento personal, es decir, para el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades; y para el cuidado de un tercero. De los que refirieron que dedicaron el tiempo al cuidado de un tercero, más del 58%

refieren que ha sido a adultos mayores, 20% a niños menores de 5 años y 14% a personas con enfermedad y alguna discapacidad.

4.5.3.2 Costos asumidos o ahorros generados

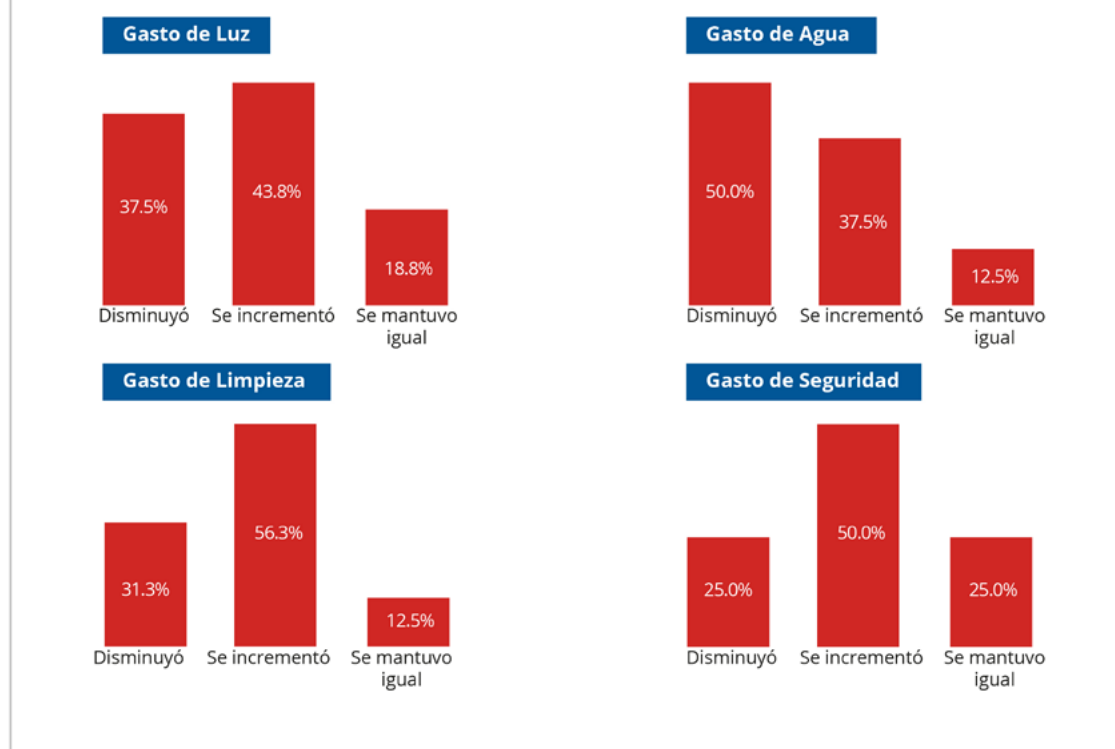
Un aspecto importante a analizar es el asociado a los costos o ahorros que se pueden haber generado, se consulta si el trabajo remoto ha generado ahorros en su economía, más del 54% afirma que si ha tenido ahorros. En ese sentido, considerando los elementos de gestión del tiempo y disminución de sus gastos, casi 5 de 10 encuestados señalan que el trabajo remoto ha sido más beneficioso que el trabajo presencial y un 23% indica que ha sido menos que el presencial (ver Gráfico 19).



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

Determinar el comportamiento de los gastos por servicios públicos en las entidades del Estado, era un componente importante a consultar, desde el punto de vista de los jefes de abastecimiento de 10 entidades públicas de los tres niveles de gobierno, señalaron que los gastos de luz, limpieza y seguridad se incrementaron en el año 2020 respecto al año 2019, a diferencia del gasto en los servicios de agua que disminuyó en el mismo periodo (ver Gráfico 20).

Gráfico 20. Gastos en servicios de mantenimiento de las entidades públicas en 2020, respecto a 2019



Fuente: BD de Encuesta de Trabajo Remoto para servidores públicos, 2021
Elaboración: SERVIR - GPGSC

Considerando otros tipos de gastos como los servicios de internet, el 56% refiere que se incrementó, mientras que el 31% sostiene que se mantuvo igual. En referencia al mantenimiento de equipos, el 25% sostiene que se mantuvo igual. En relación al gasto en materiales de oficina, el 75% afirma que estos se redujeron.

Los entrevistados en el **grupo focal**, señalan respecto a los costos asumidos que, en coordinación con el área de patrimonio, se ha optado por la asignación de bienes a los servidores públicos en la modalidad de trabajo remoto, sin embargo, no se han asumido bonificaciones por el costo de los servicios de energía eléctrica, internet u otros en los que pudiera incurrir la o el servidor público.

// (...) no estamos asignando un pago por ello. En el entendido que ellos también ven más fácil hacer desde su domicilio utilizan sus propios bienes para ello. Pero no, no estamos asignando ningún pago, contraprestación ni en bienes ni en dinero (...) Sí hemos tenido algún reclamo por ello más que todo cuando hemos pretendido asignar trabajo remoto a los trabajadores y nos han exigido internet, celular o computadora y, en muchos casos, no hemos podido. Allí la disposición era que

hagan (trabajo) mixto porque no contábamos con los medios para brindarle (al servidor/a). En esta situación han optado por utilizar sus propios medios (con tal de continuar en trabajo remoto)



Representante de la MP Cajamarca

Los costos que se desprenden del **teletrabajo** en las entidades (INDECOPI y OEFA) no pudo reconocerse a los servidores como una bonificación por el uso de servicios de internet, luz, telefonía; ni de equipos y maquinarias. Esto, debido a las restricciones del artículo 6 de la Ley de Presupuesto Público, que prohíbe a las entidades públicas el reajuste o incremento de remuneraciones, bonificaciones, beneficios, entre otros conceptos de índole económica. Adicionalmente, las entidades optaron por difundir la relación costo-beneficio para el servidor: ahorro en costos de transporte, ahorro en alimentación, mejora de manejo de sus tiempos, entre otros.

Por su parte, OSIPTEL, sí pudo otorgar a sus trabajadores un monto adicional por concepto de costos generados en el teletrabajo, dado que se implementó la modalidad en nuevas contrataciones de puestos de trabajo, esto permitió establecer un cálculo de costos e incluirlos en la remuneración del servidor para lo cual se realizó una estimación de los gastos asumidos por concepto de servicios y uso de equipos en el desarrollo de sus labores.

4.5.3.3 Regulación del trabajo remoto

Podemos destacar respecto a la regulación del trabajo remoto que, el 41% de los entrevistados cree que el trabajo a distancia debe ser regulado por SERVIR, el 32% refiere que puede ser regulado, pero por su propia entidad, y sólo un 26% señalan que no es necesaria una regulación, que sería suficiente las coordinaciones entre el servidor y la Entidad. Mayoritariamente, un 88% refiere que debería existir un periodo de verificación de condiciones para aplicar alguna normativa sobre el trabajo a distancia. En ese sentido, el 63% señala que la modalidad de trabajo a distancia debería ser voluntario para aquellos puestos que serían más adecuados desempeñarlos, esta apreciación la realizan especialmente las servidoras públicas.

Conclusiones

- 1** Bajo circunstancias de emergencia, el trabajo remoto se ha podido implementar en diversos puestos de diferentes áreas de las entidades públicas, especialmente en los de carácter administrativo. Se han identificado criterios que deben ser tomados en cuenta en situación de no pandemia o emergencia.
- 2** La capacidad de respuesta en términos de tecnología y comunicación, los servidores manifiestan que su entidad les brindó herramientas tecnológicas, de comunicación, conexión y acceso remoto. Sin embargo, a nivel subnacional se evidencian brechas en el acceso a las TIC.
- 3** El desempeño de los servidores es valorado como eficaz, según los jefes inmediatos, al igual que la percepción de los propios trabajadores, quienes señalan que prefieren ser medidos por productos, estableciendo horarios de coordinación y cumplimiento de carga laboral, garantizando así la desconexión digital.
- 4** Resulta más sencilla la transición al trabajo a distancia en aquellas entidades con experiencia previa en la medición del desempeño de los servidores, con procesos claros e instrumentos de gestión con metas definidas.
- 5** Los servidores han recibido algún nivel de capacitación por parte de sus entidades, y señalan como áreas prioritarias de aprendizaje el manejo de herramientas digitales, desempeño por resultados, planificación y organización del tiempo, habilidades de comunicación a distancia.
- 6** Respecto al clima organizacional y comunicación interna, el índice de satisfacción general ha sido bueno, existe un compromiso de

los trabajadores; sin embargo, refieren aspectos a mejorar como la comunicación, seguridad y salud en el trabajo, la desconexión digital, el ejercicio de sus derechos colectivos, entre otros.

7

En general, los servidores públicos manifiestan que el trabajo remoto ha sido más beneficioso que el trabajo presencial, considerando como factores de evaluación la gestión del tiempo y el ahorro de gastos por el desplazamiento y otros que conlleva el trabajo presencial.

8

Respecto al equilibrio trabajo remoto y vida familiar, el 37% indica que ha podido hacer uso del tiempo libre, y ha destinado este tiempo en actividades para el desarrollo de nuevos conocimientos y para el cuidado de un tercero (adultos mayores, niños, personas con discapacidad).

9

El gasto por servicios en las entidades públicas los jefes de abastecimiento señalan que se han incrementado respecto al año anterior, a excepción del servicio de agua y compra de materiales de oficina y mantenimientos de equipos.

10

Las entidades de todos los niveles de gobierno han adoptado medidas para garantizar la seguridad y salud de los servidores, se les ha brindado información sobre pausas activas, riesgos ergonómicos y otros vinculados a su seguridad y salud. La situación a nivel subnacional muestra realidades diferentes.

11

Existe una mayor preferencia por laborar bajo la modalidad mixta y la modalidad remota en los niveles nacional y regional; mientras que en el nivel local prefieren la modalidad mixta y presencial.

Recomendaciones

1

Surgen nuevos desafíos sobre las condiciones laborales de los servidores que hacen trabajo remoto que deben ser materia de regulación, tales como derecho a la seguridad y salud en el trabajo, capacitación, desconexión laboral, compensación de horas, obligaciones como la confidencialidad de la información, cumplimiento de metas y objetivos.

2

La gestión del recurso humano debe promover una nueva cultura fundada en la confianza, el autocuidado y la comunicación. En este contexto, existen dos áreas estratégicas para el desarrollo de este rol: las oficinas del Talento Humano/ORH y las áreas de línea con sus jefes inmediatos.

3

Las tecnologías de la información y comunicación permitieron a los servidores y entidades públicas poner en marcha y con celeridad las políticas de Estado, se requiere cerrar las brechas digitales en las entidades de los gobiernos subnacionales, a fin de garantizar la implementación a mayor escala del trabajo remoto o mixto ante circunstancias de emergencia y en condiciones normales.

4

La percepción del trabajo a distancia es diferente en los servidores públicos, los factores que consideran para su evaluación son diversos, por lo que se recomienda mantener en condiciones normales el trabajo a distancia como una opción voluntaria, que responda a las necesidades institucionales y considere la valoración del bienestar del servidor. Así como no dejar de mirar el vínculo importante entre el ciudadano y el Estado a través de una atención presencial.

5

Esta experiencia de trabajo remoto sugiere que las entidades públicas la consideren como un referente de gestión y de políticas para mantener en equilibrio el entorno de los y las servidores públicos.

Bibliografía

- Calderon Hernandez, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Revista Iberoamericana de contabilidad, administración y economía - Lúmina*, 21, 10-17.
- Diaz Lazo, J., Perez, G. A., & Florido Bacallao, R. (enero-marzo de 2011). Impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para disminuir la brecha digital en la sociedad actual. *Cultivos Tropicales*, 32(1), 5-10.
- Garcia Mejia, M., & Lafuente, M. (12 de marzo de 2021). BID Mejorando Vidas. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/el-estado-en-casa-un-ano-de-trabajo-remoto/>
- Nur, N., & Aziz, N. (2020). The correlation between telecommuting and work life balance in oil and gas industry. *Journal of Physics: Conference Series*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica.
- Saracho, F., Villanueva, E., & Misses, J. (mayo-agosto de 2021). Colisión. La Covid-19 como constelación de las crisis: a manera de editorial. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales - Nueva Época*, 242, 9-33.

Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

Pje. Francisco de Zela 150, piso 10,
Jesús María - 15072 - Perú
T: (511) 206-3370 | info@servir.gob.pe



www.gob.pe/servir