



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**El teletrabajo en el sector público peruano, 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Omar Jason Vasquez Nassi (ORCID: 0000-0002-5551-6755)

**ASESOR:**

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva (ORCID: 0000-0001-6547-0159)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

**LIMA – PERÚ**

**2019**

**Dedicatoria:**

A mi esposa Cristina por su apoyo, fortaleza y empuje constante. A mi hija Aldana, que es mi mayor motivación y aliciente de superación.

**Agradecimiento:**

Agradezco a nuestro docente asesor Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva por su apoyo y comprensión en la elaboración de la presente investigación.

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **VASQUEZ NASSI, OMAR JASON**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

**EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO PERUANO, 2019**

Fecha: 17 de agosto de 2019

Hora: 10:15 a.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dra. Nancy Cuenca Robles

Firma:  .....

**SECRETARIO:** Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva

Firma:  .....

**VOCAL:** Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva

Firma:  .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobar unanimidad* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Estilo APA* .....

.....  
.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

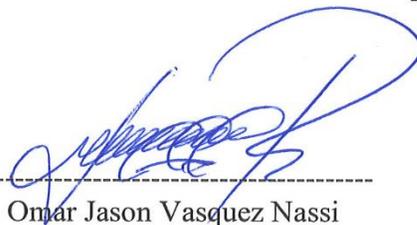
## Declaratoria de autenticidad

Yo, Omar Jason Vasquez Nassi, estudiante de la Escuela de Posgrado, del Programa Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “El teletrabajo en el sector público peruano, 2019”, en 77 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 04 de agosto de 2019



Omar Jason Vasquez Nassi  
DNI: 40255915

## Índice

	<b>Página</b>
Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Indice	vi
Indice de tablas	viii
Indice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Método</b>	
2.1. Tipo y diseño de investigación	12
2.2. Escenario de estudio	12
2.3. Participantes	12
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	12
2.5. Procedimiento	13
2.6. Método de análisis de información	16
2.7. Aspectos éticos	18

<b>III. Resultados</b>	19
<b>IV. Discusión</b>	36
<b>V. Conclusiones</b>	40
<b>VI. Recomendaciones</b>	42
<b>Referencias</b>	44
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos	48
Anexo 2: Transcripción de entrevistas	52

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Teletrabajadores potenciales de la PEA ocupada, periodo 2009 y 2013	9
Tabla 2: Matriz de categorización apriorística	13
Tabla 3: Triangulación respecto a la subcategoría A1: Ámbito normativo	19
Tabla 4: Triangulación respecto a la subcategoría A1: Ámbito normativo	20
Tabla 5: Triangulación respecto a la subcategoría A1: Ámbito normativo	21
Tabla 6: Revisión de documentos para la subcategoría A1: Ámbito normativo	22
Tabla 7: Triangulación respecto a la subcategoría A2: Ámbito tecnológico	24
Tabla 8: Triangulación respecto a la subcategoría A2: Ámbito tecnológico	25
Tabla 9: Triangulación respecto a la subcategoría A2: Ámbito tecnológico	26
Tabla 10: Triangulación respecto a la subcategoría A3: Ámbito social	27
Tabla 11: Triangulación respecto a la subcategoría A3: Ámbito social	28
Tabla 12: Triangulación respecto a la subcategoría A3: Ámbito social	29
Tabla 13: Triangulación respecto a la subcategoría A3: Ámbito social	30
Tabla 14: Triangulación respecto a la subcategoría A4: Ámbito organizativo	31
Tabla 15: Triangulación respecto a la subcategoría A4: Ámbito organizativo	33
Tabla 16: Triangulación respecto a la subcategoría A4: Ámbito organizativo	34
Tabla 17: Triangulación respecto a la subcategoría A4: Ámbito organizativo	35

## Índice de figura

	Pág.
Figura 1: El teletrabajo, una tendencia que prima lo que se hace más que donde se hace	3
Figura 2: El teletrabajo, modalidad de trabajo flexible y a distancia	7
Figura 3: Mapeamiento	17

## RESUMEN

La presente investigación titulada: El teletrabajo en el sector público peruano, 2019, tuvo como objetivo general el explicar la situación en la que se encuentra el teletrabajo en el sector público. Sobre la metodología, el paradigma es interpretativo, enfoque cualitativo y diseño estudio de casos. Los sujetos de estudio fueron un especialista laboral, un experto en teletrabajo y documentos normativos sobre teletrabajo. Las técnicas empleadas para recolectar información fueron la entrevista y la revisión documental; los instrumentos de recolección de datos fueron la guía de entrevista y la guía de revisión documental. Se llegó a las siguientes conclusiones: primera, la situación en la que se encuentra el teletrabajo en el sector público peruano es de poco avance, solo dos entidades públicas han implementado programas piloto de teletrabajo; segunda, a pesar de que se cuenta con una Ley que regula el teletrabajo, esta no ha sido acompañada con otras disposiciones o normas complementarias, que permitan dar lineamientos a las entidades públicas para su implementación; tercera, las entidades públicas cuentan con diferentes alcances tecnológicos, sobre todo las que se encuentran fuera de la capital, que suelen contar con equipamiento tecnológico incipiente, lento y poco desarrollado; cuarta, los factores sociales que pueden fomentar el teletrabajo en el sector público, son la inclusión de personas con discapacidad, poblaciones vulnerables, jóvenes y adultos mayores, e impactaría positivamente en la sociedad, a nivel económico y ambiental, y busca el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral; quinta, las entidades públicas deben romper paradigmas que no permitan considerar el teletrabajo y conforme vayan dimensionando sus procesos, se identifica los puestos y perfiles que pueden ser aplicables al teletrabajo.

*Palabras claves: teletrabajo, tecnologías de información y comunicaciones, teletrabajadores, entidades públicas, sector público.*

## ABSTRACT

This research entitled: Teleworking in the Peruvian public sector, 2019, had as a general objective to explain the situation in which teleworking is in the public sector. On the methodology, the paradigm is interpretive, qualitative approach and case study design. The subjects of study were a labor specialist, an expert in teleworking and normative documents on teleworking. The techniques used to gather information were the interview and the documentary review; The data collection instruments were the interview guide and the document review guide. The following conclusions were reached: first, the situation in which teleworking is in the Peruvian public sector is of little progress, only two public entities that have implemented pilot teleworking programs; second, although there is a Law that regulates teleworking, it has not been accompanied by other provisions or complementary norms, which limits giving guidelines to public entities for their implementation; third, public entities have different technological scopes, especially what is outside the capital, which usually has incipient, slow and underdeveloped technological equipment; Fourth, the social factors that can promote telecommuting in the public sector, the inclusion of people with disabilities, vulnerable populations, youth and older adults, and would positively impact on society, an economic and environmental level, and seek the balance between personal, family and work life; Fifth, public entities must break paradigms that do not take into account teleworking and as they size their processes, identify the positions and profiles that may be applicable to teleworking.

*Keywords: teleworking, information and communications technologies, teleworkers, public entities, public sector.*

## **I. Introducción**

En estos tiempos donde la globalización, nos da un panorama más amplio sobre la forma en que nos desarrollamos como sociedad, en base a las tendencias que muchas veces nos hacen cambiar usos y costumbres, justamente por la facilidad que se tiene para el acceso al conocimiento, a razón de la conectividad que existe por el uso de las tecnologías de información y comunicaciones (en adelante TICs), lo cual nos abre la posibilidad de generar entornos y condiciones favorables para la modernización del Estado, y con ello, el desarrollo de nuevas modalidades laborales, como es el teletrabajo, y conseguir niveles de empleo que permita un desarrollo social y crecimiento económico. El teletrabajo, como una forma flexible de organización laboral, ha tenido un gran avance en los últimos años, siendo una modalidad laboral subordinada, sin la presencia física del trabajador, que se caracteriza por emplear las TICs, presentándose como una alternativa de inclusión laboral, sobre todo para los trabajadores que sufren de alguna discapacidad, adultos mayores, mujeres gestantes, así como para las poblaciones vulnerables y a los jóvenes. Por lo que, se debe aprovechar el avance de las TICs, para fomentar alternativas laborales como el teletrabajo, teniendo en cuenta que debe haber voluntad política y de gestión en las entidades u organizaciones, para considerar en sus planes estratégicos la implementación del teletrabajo, sin descuidar el cumplimiento de las políticas en seguridad y salud en el trabajo, e inspección del trabajo. Es así, como el teletrabajo viene aplicándose en diversos países, tales como Colombia, Chile, EEUU, España, Costa Rica y Argentina, debido a las bondades que ofrece tanto para los empleados, como para las organizaciones (Valencia, 2017, p.204). En Perú, se promulgó la Ley que regula el teletrabajo – Ley N° 30036, y dos años después, se aprobó su Reglamento, constituyéndose ambos, como el marco legal que regula dicha modalidad laboral. Asimismo, el teletrabajo es una realidad en el Perú; sin embargo, está preparado este mercado laboral para emplear, de forma adecuada, dicha modalidad, sin incurrir en incumplimientos de normas laborales (Ramirez y Chuquillanqui, 2017, p.112). La tendencia del teletrabajo está en el sector privado, la cual se viene dando de manera progresiva, a través de sus diferentes denominaciones como homeoffice, telecommuting, o teleworking. En nuestro país algunas empresas privadas ya aplican el Teletrabajo, sin embargo, en el sector público, sólo se ha implementado programa piloto en Indecopi y Oefa. En ese contexto, resultó de suma importancia conocer el estado situacional del teletrabajo en el sector público, analizar las dificultades y limitaciones presentadas y como se puede fomentar esta modalidad en dicho sector.

Al respecto, en el ámbito internacional, es preciso tomar en consideración lo planteado por Arpi (2018) en su investigación, sobre la importancia que los empleadores y trabajadores conozcan de las estrategias utilizadas en la adopción del teletrabajo, pues a partir de la práctica y experiencia adquirida se podrá difundir el uso de esta nueva modalidad de trabajo. En ese línea, Samaniego (2016) en su estudio de investigación, concluyo que se debe dar mayor importancia a la regulación laboral y jurídica para la implementación de esta modalidad laboral, y se debe dar mayor orientación a las empresas sobre el particular. Del mismo modo, destacar la investigación realizado por Ardila (2015), donde nos menciona en una de sus conclusiones, sobre el impacto positivo que genera la implementación del teletrabajo, pues cumple con las expectativas de la organización, optimiza recursos, genera mayor productividad y disminuye el ausentismo. En el ámbito nacional, el trabajo de investigación de Cerna (2017) determinó las consecuencias jurídicas de la Ley N° 30036, siendo sus conclusiones que: a) la flexibilidad conduce a la precarización del empleo, generando efectos más perjudiciales a los trabajadores, en una situación de inseguridad y vulnerabilidad; b) el teletrabajo reduce los riesgos de hostigamiento sexual laboral; c) existe potencial riesgo de que se violen los derechos sindicales; así como aspectos sobre seguridad y salud ocupacional; y d) la actividad inspectiva de trabajo es limitada y dificultosa por la atipicidad de la relación laboral. Asimismo, del estudio realizado por Nuñez (2016), en sus conclusiones nos señala que la legislación que regula el teletrabajo, los delitos informáticos y votación electrónica, deberían ser concordada con otras legislaciones afines, tales como la legislación de firmas y certificados digitales, así como los relacionados a la protección de datos personales y a la identidad digital. Por otro lado, en las conclusiones del estudio de Ramírez (2014) nos menciona que las causas más relevantes sobre la ineficiencia en la ejecución de sus funciones de las entidades públicas, radica en el centralismo de las infraestructuras inmobiliarias de sus sedes y en los horarios de trabajo inflexibles para sus trabajadores.

En ese contexto, es importante para el presente estudio la definición del teletrabajo, para ello, durante la historia del teletrabajo, diferentes autores han conceptualizado el teletrabajo a lo largo de su evolución, con lo cual evidencia, que no existe una delimitación única del teletrabajo, sea a nivel doctrinario, normativo o jurisprudencial (Culqui y González, 2016, p.97). No obstante, resulta necesario señalar que para autores como Thibault (2000) y Sanguineti (2002), citados por Culqui y González (2016, p.97), el

teletrabajo se basa en el uso de medios, técnicas o equipos informáticos y/o comunicaciones, y que el trabajo se realiza a distancia, ya sea en el domicilio del trabajador o en cualquier otro lugar, mientras que para organizaciones como la OIT y el convenio sobre el teletrabajo de la Unión Europea, el teletrabajo es una forma de trabajo alejado de la oficina o centro de producción, es decir fuera de las instalaciones del empleador, y que implica la utilización de TICs o nuevas tecnologías que faciliten la comunicación (Villafrade y Palacios, 2013, p.19). En nuestra regulación, Ley N° 30036, el teletrabajo se caracteriza por las labores subordinadas, sin la presencia física del trabajador, realizado a través de medios informáticos y telecomunicaciones, que, a su vez, sirven para ejercer la supervisión y control respectiva. En lo personal, el teletrabajo es una modalidad laboral realizado a distancia, el cual implica el uso de TICs, y cuyos trabajadores gozan de los mismos derechos, condiciones, beneficios y obligaciones laborales que cualquier trabajador convencional, y cuya característica es la flexibilidad lo cual permite al trabajador armonizar su vida personal, familiar y laboral.

De acuerdo con Tejada (2016), la oficina es el ordenador portátil, que se puede utilizar desde cualquier lugar, no hay horarios, se trabaja por objetivos, siendo los equipos virtuales, las plataformas online, y/o la nube considerados como las herramientas empleadas. Asimismo, es propicio indicar que el teletrabajo a diferencia del trabajo a domicilio, radica en el uso de las TICs y que puede realizar sus labores en cualquier lugar donde se encuentre el trabajador.



*Figura 1.* El teletrabajo, una tendencia que prima lo que se hace más que donde se hace

Nota: imagen tomada del diario La Región

En cuanto a sus modalidades, se clasifican básicamente en tres tipos: el trabajo en casa o domicilio, el trabajo móvil o itinerante y el trabajo en telecentros u oficinas remotas (Villafrade y Palacios, 2013, p.20).

Otro aspecto importante a tomar en cuenta, es como afecta la aplicación del teletrabajo en sus diferentes ámbitos. En ese sentido, a nivel normativo, resulta necesario realizar un derecho comparado entre los diversos países que cuentan con legislación regulatoria sobre esta modalidad laboral; en el caso de Estados Unidos, se promulgo la ley de teletrabajo, Telework Enhancement Act of 2010, que aplica solamente a la administración pública federal; mientras que en la Unión Europea, se firmó en el año 2002, el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo, cuyo objetivo fue elaborar un marco general sobre las condiciones con las que gozan los teletrabajadores, relacionados con salud y seguridad, condiciones de empleo, formación y derechos colectivos; en el caso de América Latina, es importante conocer los marcos normativos con los que cuentan los países de Colombia, Chile, Argentina y Costa Rica. Es así que, en el caso de Colombia, el 16 de julio del 2008 su Congreso promulgó la Ley N° 1221 que promueve y regula el Teletrabajo, siendo el propósito fue la de beneficiar a su población vulnerable e incluir en el ámbito laboral a las personas con discapacidades, mujeres que sostienen un hogar, personas que viven en zonas aisladas, personas con amenaza de muerte y hasta personas en reclusión (Jimenez, 2013, p.205); en el caso de Chile, a través de la Ley N° 19759 del 01 de diciembre del 2001 se incluyó en su Código de Trabajo al Teletrabajo, sobre este marco normativo es importante señalar que dicha Ley no ha regulado lo relacionado con la inclusión laboral de su población considerado como vulnerable; en el caso de Argentina, en el 2003 se formó una Comisión de Teletrabajo para que elabore un proyecto de ley, a efecto de la ratificación por Ley 25800 del Convenio sobre trabajo a domicilio. Es relevante mencionar la Ley N° 25212 – Pacto Federal Laboral (1999), ley que tiene una serie de anexos referidos al teletrabajo, asimismo señalar la Ley N° 20744 contrato de trabajo LCT y la Ley 2861 de teletrabajo de Neuquén, sobre promoción y difusión del teletrabajo (Jimenez, 2013, p.204); en el caso de Costa Rica, en el 2012, se generó el proyecto de ley para la promoción, regulación e implementación del teletrabajo, a través del Expediente N°18.549, asimismo cuentan con un Decreto sobre la Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas de Costa Rica, y otro Decreto sobre la implementación del Teletrabajo en mujeres que se encuentren en estado de embarazo (Jimenez, 2013, p.205).

En el caso del Perú, se promulgó la Ley N° 30036 aprobado por el Congreso de la Republica de Peru (2013), siendo su ámbito de aplicación es para el sector privado y público; y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015), en adelante MTPE, aprobó su Reglamento mediante Decreto Supremo N° 017-2015-TR. Conforme lo establecido en el artículo IV del citado Reglamento, los principios del teletrabajo son: voluntariedad, reversibilidad, trato igualitario y conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Asimismo, en el artículo 2 del Reglamento, nos indica que las formas de teletrabajo son: Completa, cuando se presta servicios fuera del centro de trabajo o entidad pública, acudiendo solo para coordinaciones; o Mixta, cuando presta servicios de forma alternada, dentro y fuera del centro de trabajo o entidad pública. Por otro lado, en el mismo cuerpo legal, en su artículo 6, establece los derechos del teletrabajador, siendo estos, capacitación, privacidad de sus comunicaciones e inviolabilidad de sus documentos privados, protección de la maternidad, así como del periodo de lactancia, seguridad y salud en el trabajo, por último, la libertad sindical. Es importante mencionar, que de acuerdo con el Reglamento de la Ley N° 30036, se le debe dar preferencia a las poblaciones vulnerables, a las gestantes, a los responsables del cuidado de niños, de los adultos mayores, aquellas personas discapacitadas, entre otros. Sin embargo, la regulación peruana cuenta con vacíos legales relacionados con la inspección laboral y con la seguridad y salud en el trabajo (Ramirez y Chuquillanqui, 2017, p.120).

Ahora bien, en el ámbito tecnológico, es necesario indicar que las TICs vienen transformando e innovando a las sociedades, y por ende, generando crecimiento económico y oportunidades de desarrollo. Parte de los cambios está fundamentada en el uso de las TICs como elemento distintivo, específicamente en el uso de la Internet como elemento iniciador de los cambios sociales, individuales, organizacionales, entre otros (Osio, 2010, p.95). La Comunidad Europa (EUR-LEX, 2001) señala que las TICs, están inmersos servicios de telefonía fija y móvil, así como servicios de internet, correos electrónicos, videoconferencias, entre otros. El internet es el máximo exponente de las TICs, su rápida penetración en el campo social, sus crecimientos anuales, el comercio electrónico que genera y su evolución constituyen un canal fundamental de comunicación (Thibault, Briz, Fandos, y Alvarez, 1998, p.206). En ese sentido, el uso de las TICs adquiere una gran importancia para el teletrabajo, no solo por su uso, sino que, a través de ellas, se puede ejercer un control al trabajador, y medir su productividad (Culqui y González, 2016, p.98). Por otro lado, la elección de la tecnología adecuada es un desafío para las organizaciones

pues estos permiten alcanzar sus metas, además el teletrabajo se relaciona con varias tecnologías, tales como infraestructuras de centros de datos, y computación en la nube, entre otros (Chaverra, Restrepo, y Pérez, 2015, p.117); sin embargo, ello trae consigo que se tenga que tomar medidas y precauciones con relación a la información que se maneja, pues ello constituye un bien intangible para toda organización, debiendo ser materia de protección y seguridad de la información, y además ser objeto de un estudio de riesgos, para atenuar la probabilidad de pérdida de información, y las consecuencias que ello traería (Chaverra et al., 2015, p.113).

En esa línea, respecto al ámbito social, el teletrabajo puede dar soluciones para las mujeres que optan por la maternidad, o generar opciones para que los hombres asuman activamente la paternidad, incentivando la equidad de género, con lo cual contribuye en la conciliación de trabajo y familia. (Caamaño, 2010, pp.79-80). Asimismo, el teletrabajo puede reducir el número de desplazamientos y contribuir a la mejora y sostenibilidad en cuanto a la movilidad en las ciudades. (Verano, Suárez, y Sosa, 2014, p.45). Trayendo consigo, una reducción de costos, pues al no desplazarse a un centro de trabajo, no se incurre en gastos de vestuario, transporte y alimentación. Asimismo, se ahorra tiempos en la ejecución de su trabajo, generando con ello aumentos de productividad y eficiencia. (Peñaloza, 2012, p.31). Es evidente que no todos los territorios rurales presentan las mismas oportunidades y que no basta con una iniciativa local, por el contrario, los nuevos emprendedores, las nuevas oportunidades de deslocalización o reubicación, requieren la existencia de un amplio tejido social, y una óptima red de TICs (Cánoves y Blanco, 2006, p.42). Por otro lado, el teletrabajo mejora la salud mental de los trabajadores al reducir el estrés que genera el movilizarse a sus centros de labores, sobre todo en las grandes ciudades, por las extensas distancias que se deben recorrer, y fomenta la unión familiar. (Peñaloza, 2012, p.31). Es por ello, que urge la necesidad de fortalecer la promoción del teletrabajo, pues no todas las personas conocen de esta modalidad de trabajo y los beneficios que esto genera. (Gonzalez-Zabala, Vera, y Galvis, 2016, p.83). En este último aspecto se debe tomar en cuenta, la dificultad que tienen las personas con discapacidad de acceder a cualquier trabajo, por más calificadas que estén, pues aún existen sectores empresariales que piensan que contratar a una persona con discapacidad trae consigo problemas y costos adicionales (Salazar, 2007, p.2). Es por ello, que estos factores como el dar oportunidades de trabajo a un discapacitado con limitada movilidad física pero con capacidad intelectual, el preferir una reunión virtual que evite el desplazamiento de personas, el reclutar colaboradores que se encuentra en zonas

alejadas, y permitir a padres compartir más tiempo con sus hijos dan sostenibilidad para que se adopten el teletrabajo (Contreras y Rojas, 2015, p.77). En tal sentido, esta modalidad laboral nos lleva a la teleología emergente, la cual se manifiesta en función de eliminación de la frontera entre lo público y lo privado, y al hacerlo, transforma en ciudadano útil incluso al sujeto improductivo. (López, 2013, p.1109).

En el ámbito organizativo, el teletrabajo adquiere mayor relevancia, ya que es esta en donde pueden estudiarse realmente las interrelaciones de factores organizativos y sociales involucrados en el trabajo a distancia (Peñaloza, 2012, p.32). Las organizaciones se hacen más flexibles, al disponer de personal con mejores competencias que no se encuentran en su zona, siendo mayor su capacidad de expansión, permitiendo, por ende, ser más competitivos; es necesario señalar que el empleador asume menos riesgos de inversión en infraestructura, y mano de obra, producto de los puestos de teletrabajo (Osio, 2010, p.101).

<b>ANTES</b>	<b>AHORA</b>
 <p>Horarios rígidos (8am – 5pm)</p>	 <p>Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados</p>
 <p>Trabajo únicamente en la sede de la organización</p>	 <p>Trabajo desde cualquier lugar</p>
 <p>Uso de computadores únicamente en la oficina</p>	 <p>Dispositivos propios (BYOD)</p>
 <p>Sistemas de monitoreo y control físicos</p>	 <p>Evaluación por resultados</p>
 <p>Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos</p>	 <p>Reuniones virtuales con participantes ilimitados</p>

Figura 2. El teletrabajo, modalidad de trabajo flexible y a distancia

Nota: Imagen tomada del libro blanco el abc del teletrabajo en Colombia.

Como referencia, es importante mencionar que, los resultados de una encuesta realizada a empresas españolas, indican que, a nivel de recursos humanos, el uso de prácticas flexibles se encuentra asociado con el teletrabajo. (Martínez, Pérez, Vela y Carciner, 2009, p.73). Asimismo, resulta necesario indicar que el teletrabajo puede presentar inconvenientes al teletrabajador como es el aislamiento profesional y social. (Mañas, Muñoz, y Pecino, 2012, p.116). Por otro lado, dentro del contexto del teletrabajo, la salud ocupacional busca reconocer el modo común de operar y colaborar en esta modalidad de trabajo (Cataño y Gomez, 2014, p.90).

En otro contexto, la elección del teletrabajo dependerá de diversos factores, como el tipo y duración de trabajo, la cantidad de trabajadores, y del equipamiento necesario. Todo ello como parte de la visión y formas de gestión que debe tener el empleador que desee implementar el teletrabajo en su organización (Saco, 2006, p.349). Asimismo, el teletrabajo requiere contar con trabajadores que sean responsables, autónomo, capaz de auto motivarse, con madurez laboral, habilidades de comunicación y manejo tecnológico (Martínez, 2012, p.151). Además, la organización debe esforzarse en conservar el espíritu de equipo, manteniendo la comunicación entre los trabajadores (Roca, Martínez y Ríos, 2006, p.95). De igual manera, en las organizaciones deben tener presente que el teletrabajo permite la reducción de los riesgos dentro de los mapas de riesgos, siendo que el lugar de trabajo del teletrabajador, deberá ser parte de su sistema de seguridad y salud en el trabajo (Vélez, 2013, p.43).

De lo anterior, para el empleador, el implementar un proyecto de teletrabajo requiere de un gran esfuerzo, pues demanda gestión de recursos humanos y tecnológicos, identificar perfiles para el teletrabajo, y supervisores adecuados (Villafrade y Palacios, 2013, p.29). Si bien el teletrabajo no es la única fórmula para resolver los problemas del desempleo, su papel puede generar nuevos puestos de trabajo, así también hay que reconocerle la flexibilidad que ofrece, siendo notoria su incidencia. (Cánoves y Blanco, 2006, p.37). El teletrabajo está surgiendo progresivamente por los beneficios que se obtienen tanto a las organizaciones como a los empleados, el cual, asociado con la disminución de la contaminación del medio ambiente, plazo de desplazamiento, se verá reflejado en las organizaciones con una productividad, innovación y competitividad, cada vez mayores. (Benjumea-Arias, Villa-Enciso, y Valencia-Arias, 2017, p.59). Estos beneficios son compatibles con el objeto de equilibrio social y económico que reviste las normas laborales

y, por tanto, se debe promover el desarrollo del teletrabajo (Benjumea-Arias et al., 2017, p.69)

De acuerdo con la siguiente tabla, el MTPE (2015), se puede apreciar una estimación de trabajadores a ser considerados teletrabajadores, y que fuera parte de la sustentación para la exposición de motivos del Reglamento de la Ley N° 30036 y del informe técnico de la Comisión multisectorial adscrita al sector trabajo y promoción del empleo.

**Tabla 1.** *Teletrabajadores potenciales de la PEA ocupada, periodo 2009 y 2013*

Ocupación	2009		2013	
	Abs.	%	Abs.	%
<b>TELETRABAJADORES POTENCIALES</b>	<b>788,419</b>	<b>100.0</b>	<b>883,117</b>	<b>100.0</b>
Profesionales de la informática	19,052	2.4	30,079	3.4
Profesores de universidades, esep y otros centros de educación superior	36,300	4.6	50,894	5.8
Otros profesionales de la enseñanza	126,671	16.1	106,754	12.1
Contadores	51,536	6.5	72,805	8.2
Administradores de empresas (profesional)	66,339	8.4	72,035	8.2
Abogados	74,631	9.5	65,301	7.4
Operadores en control de equipos informáticos	35,974	4.6	46,407	5.3
Técnicos en administración	184,066	23.3	200,422	22.7
Agentes técnicos de ventas, viajeros, representante de fábrica o de firmas comerciales	69,513	8.8	53,570	6.1
Decoradores y diseñadores	42,701	5.4	58,706	6.6
Empleados de servicios estadísticos y financieros	38,672	4.9	65,107	7.4
Recepcionistas y empleados de oficina y agencia de viajes	42,963	5.4	61,037	6.9

Fuente: INEI y elaborado por el MTPE.

El teletrabajo en el sector público peruano, de acuerdo con el Reglamento de la Ley N° 30036, señala que las entidades públicas se encuentran facultadas para aplicar la modalidad del teletrabajo cuando así lo requieran sus necesidades, para lo cual debe constituir una comisión, para elaborar una propuesta de puestos identificados que pueden desempeñarse a través de dicha modalidad. Del mismo modo, es importante señalar que el MTPE y los gobiernos regionales están desarrollando actividades que ayuden a difundir dicha normativa, así como de su promoción, además, de acuerdo con el Reglamento antes mencionado, la autoridad Nacional de Servicio Civil, en adelante, SERVIR es la institución que debe definir la cuota mínima de puestos teletrabajables en las entidades públicas.

Es importante resaltar el libro blanco del teletrabajo de Colombia, por Corporación Colombia Digital (2012), el cual contó con el aporte bibliográfico de Ballon (2010); dicho libro nos muestra el proceso de implementación del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas como son el compromiso institucional, la planeación general del proyecto, la autoevaluación en materia jurídica, tecnológica y organizacional, el desarrollo de la prueba piloto y por último, la apropiación en la cual se adopta el modelo con la aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo. Asimismo, resaltar el libro blanco del teletrabajo de España, por Comisión de trabajo dentro del foro de empresas efr (2012), en el cual nos señala que los aspectos fundamentales para clarificar el modelo de teletrabajo, son el planteamiento, ver el tipo de puestos de trabajo y perfiles que podrían ser seleccionados, el uso de la tecnología, la formación y la sensibilización del personal sobre el teletrabajo, una programa piloto y su seguimiento, se analiza la inversión para poner en marcha el teletrabajo y los beneficios obtenidos para las partes. Resulta interesante, ver como en otros países ha planteado un proceso de implementación del teletrabajo, y como ello nos permite tener un panorama y un modelo a seguir, que, adecuándose a la realidad del sector público, ayudaría bastante en la implementación de esta modalidad laboral para dicho sector.

Es por ello que, a nivel de Estado, a fin de atender los diversos componentes de sus programas sociales y proyectos a través de sus oficinas zonales descentralizadas, se podrían generar pilotos de teletrabajo en las modalidades más acordes con algunos proyectos y programas específicos en zonas donde se den las condiciones tecnológicas y manejo adecuado de los servicios de Internet (Caballero, 2016, p.9).

Se formuló el siguiente problema: ¿Cuál es la situación del teletrabajo en el sector público peruano?, siendo sus específicos: 1) ¿Cómo la normativa sobre teletrabajo incentiva en el sector público?, 2) ¿Cómo están las tecnologías en el sector público para poder implementar el teletrabajo?, 3) ¿Cuáles son los factores sociales que pueden incentivar el teletrabajo en el sector público?, 4) ¿Cómo están organizadas las entidades públicas para implementar el teletrabajo?

En la presente investigación hay una justificación práctica, porque el propósito del estudio es mostrar que, a pesar de contar con una norma específica sobre teletrabajo y que hay conceptos sobre las ventajas y beneficios que ofrece esta nueva modalidad de trabajo, a los empleadores y trabajadores, y por ende a la sociedad, en la práctica, es poco el avance de implementación del teletrabajo en el sector público peruano, siendo una problemática

que justifica su análisis y explicación de porqué se está dando esta situación, además servirá como punto de análisis para futuros proyectos de investigación.

Se planteó el siguiente objetivo: explicar la situación en la que se encuentra el teletrabajo en el sector público peruano. Siendo los específicos: 1) explicar de qué manera la normativa sobre teletrabajo incentiva en el sector público, 2) explicar cómo están las tecnologías en el sector público para poder implementar el teletrabajo, 3) explicar los factores sociales que pueden incentivar el teletrabajo en el sector público, 4) explicar cómo están organizadas las entidades públicas para implementar el teletrabajo.

## **II. Método**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación se basó en el paradigma interpretativo, que según Vargas (2011, p.127), se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social.

Siendo su enfoque cualitativo, que según Bernal (2010, p.71), se orientan en profundizar casos específicos, es cualificar y describir el fenómeno social objeto de estudio.

El diseño de investigación fue el estudio de caso, que según Denny (1978, p. 370, citado en Rodríguez, Gil y García, 1996, p. 91), es como un examen completo e intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tiene lugar en un contexto geográfico a lo largo del tiempo, y para Simons (2011, p.42) la finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado.

### **2.2. Escenario de estudio**

El escenario de estudio es el sector público peruano, pues lo que busca es explicar en qué situación se encuentra el teletrabajo en este escenario.

### **2.3. Participantes**

Los participantes que intervienen en el presente estudio son:

Sujeto 1: un especialista laboral del Congreso de la República.

Sujeto 2: un experto en teletrabajo integrante de una consultora especializada.

Sujeto 3: información obtenida de la normativa vigente sobre teletrabajo.

### **2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de investigación usadas para el presente estudio fueron la entrevista y la revisión documental, cuyos instrumentos de recolección de datos fueron la guía de entrevista y la guía de revisión documental, respectivamente.

## 2.5. Procedimiento

Para el desarrollo de las entrevistas, se coordinó las fechas con los participantes, para poder tomar sus opiniones, en base a la guía de entrevista, empleándose una grabadora de voz, como medio de recolección de datos.

Para el desarrollo de la revisión documental, se procedió con la búsqueda de normativas vigentes sobre teletrabajo en el Perú, encontrándose la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo, y su Reglamento, con lo cual se realizó la lectura y análisis respectivo, y se efectuó el llenado de la guía de revisión documental.

Luego, se procedió con la determinación de las categorías y sub categorías apriorísticas y elaboración de la matriz de categorización apriorística, las cuales se detallan a continuación:

### A. Categoría: Teletrabajo

Sub categoría A1: ámbito normativo

Sub categoría A2: ámbito tecnológico

Sub categoría A3: ámbito social

Sub categoría A4: ámbito organizativo

**Tabla 2.** *Matriz de categorización apriorística*

Ámbito temático	Problema de investigación	Pregunta General	Objetivo General	Objetivo Especifico	Categoría
Reforma y modernización del Estado	Conocer el estado situacional del teletrabajo en el sector público peruano	¿Cuál es la situación del teletrabajo en el sector público peruano?	Explicar la situación en la que se encuentra el teletrabajo en el sector público peruano	Explicar de qué manera la normativa sobre el teletrabajo incentiva en el sector público	Teletrabajo
				Explicar cómo están las tecnologías en el sector público para poder implementar el teletrabajo	
				Explicar los factores sociales que pueden incentivar el teletrabajo en el sector público	
				Explicar cómo están organizadas las entidades públicas para implementar el teletrabajo	

Objetivo Especifico	Categoría	Subcategoría	Ítem	Información de:		
				Especialista laboral	Experto en Teletrabajo	Revision Documental
Explicar de qué manera la normativa sobre teletrabajo incentiva en el sector público	Teletrabajo	ámbito normativo	En su opinión ¿De qué manera la normativa vigente incentiva el teletrabajo en el sector público?	x	x	x
			En su opinión ¿De qué manera la elaboración de una directiva por parte del MTPE serviría para complementar la regulación del teletrabajo en el sector público?	x	x	x
			En su opinión ¿Cómo se podría mejorar la promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por implementar programas pilotos?	x	x	x
Explicar cómo están las tecnologías en el sector público para poder implementar el teletrabajo		ámbito tecnológico	En su opinión ¿Cuáles considera que son las limitaciones tecnológicas que afectan la implementación del teletrabajo en el sector público?	x	x	
			En su opinión ¿En qué medida la implementación de telecentros serviría para impulsar el uso del teletrabajo?	x	x	
			En su opinión ¿En qué medida las entidades públicas deben invertir en TICs para gestionar el uso del teletrabajo?	x	x	

Explicar los factores sociales que pueden incentivar el teletrabajo en el sector público	ámbito social	En su opinión ¿cuáles considera que son los factores sociales que pueden fomentar el teletrabajo en el sector público?	x	x	
		En su opinión ¿Cuáles serían los beneficios para los trabajadores públicos que optan por la modalidad del teletrabajo?	x	x	
		En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo impacta en la sociedad a nivel económico y ambiental?	x	x	
		En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo busca incentivar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del trabajador público?	x	x	
Explicar cómo están organizadas las entidades públicas para implementar el teletrabajo	ámbito organizativo	En su opinión ¿cuáles considera que son los paradigmas que no permiten a las entidades públicas considerar el teletrabajo como una alternativa laboral?	x	x	
		En su opinión ¿Cuáles serían los sectores donde las entidades públicas podrían implementar el teletrabajo?	x	x	
		En su opinión ¿Cuáles considera que serían los puestos que las entidades públicas podrían impulsar el teletrabajo?	x	x	
		En su opinión ¿En qué medida las entidades públicas se encuentran organizadas estratégicamente para poder implementar programas pilotos de teletrabajo?	x	x	

## **2.6. Método de análisis de información**

Para la presente investigación, se realizó la entrevista a cada uno de las personas del estamento mediante grabación, luego de haber realizado la grabación a cada uno de ellos, se procedió con la desgrabación de cada entrevista, y después se realizó la construcción de una matriz de triangulación, para hacer una comparación y/o contrastación de sus opiniones, y se efectuó el análisis y conclusiones respectivas.

Respecto a la revisión documental, esta se dio para la subcategoría A1: ámbito normativo, para lo cual recogió y organizó la información de las normativas vigentes sobre teletrabajo, y se procedió con la revisión, interpretación y conclusiones respectivas.

A continuación, se muestra en la siguiente figura el Mapeamiento de procesos que evidencia la calidad de la investigación:

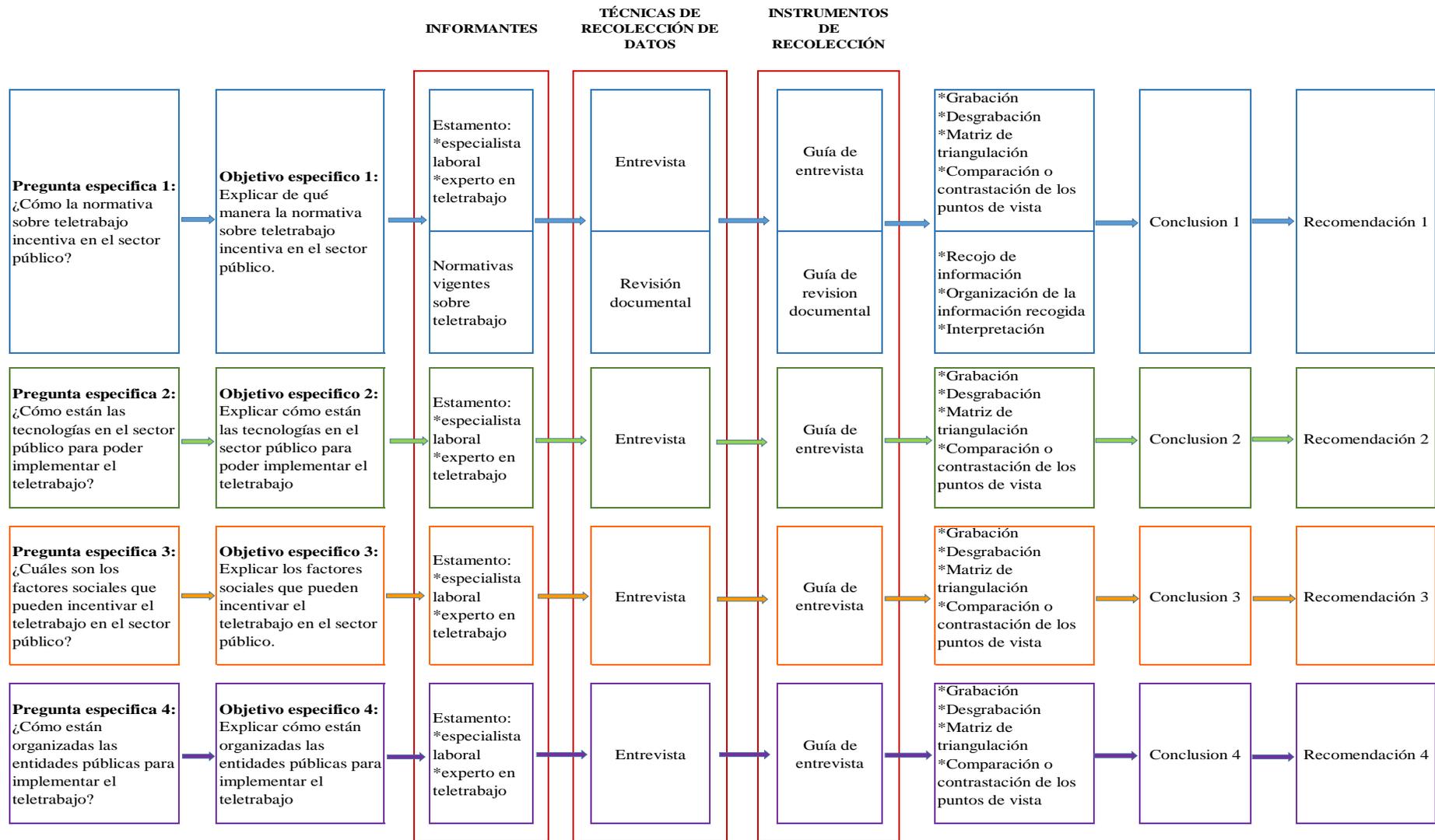


Figura 3 . Mapeamiento

## **Rigor Científico**

La metodología empleada en la presente investigación cumple con el rigor científico, en base a los criterios de calidad, que se detallan a continuación:

**Credibilidad:** el análisis y resultados obtenidos del presente estudio dan la confianza sobre la veracidad de la investigación realizada.

**Transferibilidad:** la posibilidad de compartir o transferir los conocimientos obtenidos en el estudio para otros contextos o trabajos de investigación.

**Seguridad:** los resultados mostrados fueron producto del análisis realizado a las respuestas de los entrevistados y revisión documental.

**Confirmabilidad:** se planteó la posibilidad de que los entrevistados nos puedan brindar sus opiniones y confirmar hallazgos, siendo un aporte valioso para el presente estudio.

## **2.7. Aspectos éticos**

La presente investigación recogió información de fuentes reales, producto de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, siendo estos datos procesados de forma adecuada y conforme a la metodología empleada.

### III. Resultados

#### Objetivo Especifico 1

Explicar de qué manera la normativa sobre el teletrabajo incentiva en el sector público

Para lograr el objetivo específico se formuló la Subcategoría A1 denominada ámbito normativo. Se realizaron entrevistas a los sujetos del estamento, especialista laboral y experto en teletrabajo y se revisaron y analizaron artículos sobre teletrabajo.

**Tabla 3.** *Triangulación respecto a la subcategoría A1: Ámbito normativo*

Pregunta	Especialista laboral	Experto en teletrabajo
1) En su opinión ¿De qué manera la normativa vigente incentiva el teletrabajo en el sector público?	La ley del teletrabajo es una ley joven, sobre todo su reglamento, el cual se aprobó en el año 2015, y que todavía no se notan sus efectos. El problema del desempleo es muy serio en nuestro país y esta ley su finalidad es buscar colaborar, a través del uso de las tecnologías de avanzada, y que posibilitaría a las empresas y entidades públicas a que sus trabajadores estén bajo condiciones laborales específicas y especiales. Esta Ley en el sector público es muy incipiente.	La normativa vigente viabiliza y permite, de manera específica, que el sector público puede acceder al teletrabajo, con lo cual da un respaldo y entrada, justamente para que ellos puedan implementarlo, incluso promocionarlo, lamentablemente hasta el momento no lo han hecho, siendo una tarea pendiente, a pesar que la norma tiene esa motivación de que se puede hacer.

En la tabla 3, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar de qué manera la normativa vigente incentiva el teletrabajo en el sector público.

Luego del análisis realizado, es importante mencionar que la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo, es considerada como una ley joven, e incipiente, en particular para el sector público, que si bien viabiliza y permite de manera específica a dicho sector a que puedan acceder al teletrabajo, dando con ello un respaldo para que puedan implementarlo; sin embargo, estas no lo han hecho en su gran mayoría, a pesar de las ventajas que conlleva esta modalidad tanto a los trabajadores como a los empleadores, quedando como tarea pendiente el hacerlo.

De lo anterior, se puede concluir que la normativa vigente sobre teletrabajo es considerada una ley joven e incipiente, sobre todo para el sector público, que si bien permite a dicho sector acceder al teletrabajo, son pocas las entidades públicas que se han visto motivadas para implementarlo.

**Tabla 4.** *Triangulación respecto a la subcategoría A1: Ámbito normativo*

<b>Pregunta</b>	<b>Especialista laboral</b>	<b>Experto en teletrabajo</b>
2) En su opinión ¿De qué manera la elaboración de una directiva por parte del MTPE serviría para complementar la regulación del teletrabajo en el sector público?	Se espera una directiva, lo cual serviría de mucho, para apoyar en la implementación, sin embargo, el tema es que nuestra ley no es muy conocida, y no se divulga, pues no ha estado en los planes del Ministerio. El reglamento es claro en el sentido de que debe haber difusión de la Ley, pues no se debe confundir el teletrabajo con el trabajo a domicilio, pues es una nueva modalidad gracias a la tecnología, subordinada y con propios derechos, incluso derechos colectivos.	Puede ser una directiva o algún documento que genere confianza en las instituciones públicas para que puedan motivarse y sentirse respaldadas de tener un lineamiento o parámetro para poder implementar. No se especifica que sea el Ministerio, puede ser SERVIR, en materia de recursos humanos o SUNAFIL, en materia de fiscalización

En la tabla 4, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar de qué manera la elaboración de una directiva por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo serviría para complementar la regulación del teletrabajo en el sector público.

Luego del análisis realizado, es importante mencionar que una directiva serviría mucho, incluso cualquier otro documento, que fijen los parámetros o lineamientos para la implementación del teletrabajo, y con ello se genere confianza y sirva de apoyo para las instituciones públicas, no necesariamente tiene que ser elaborada por el MTPE, dependerá del tema que se aborde, pues en materia de recursos humanos o de fiscalización, sería SERVIR o SUNAFIL, respectivamente, y a su vez, se debe difundir con mayor cobertura la normativa sobre teletrabajo.

De lo anterior, se puede concluir que la elaboración de una directiva, ya sea por el MTPE u otra entidad competente, que complemente a la Ley N° 30036 y su Reglamento, sería muy importante, pues a través de este documento normativo se podría dar lineamientos y parámetros necesarios para que el teletrabajo pueda implementarse en el sector público, en mayor cantidad y celeridad, puesto que ello genera confianza y apoyo a las entidades públicas. Asimismo, se debe divulgar y difundir más la normativa sobre el teletrabajo.

**Tabla 5. Triangulación respecto a la subcategoría A1: Ámbito normativo**

<b>Pregunta</b>	<b>Especialista laboral</b>	<b>Experto en teletrabajo</b>
3) En su opinión ¿Cómo se podría mejorar la promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por implementar programas pilotos?	El sector público debe tenerlo entre sus planes, porque la propia ley en una disposición complementaria final señala que las entidades públicas se encuentran facultadas para aplicar esta norma e incluso señalan unas cuotas mínimas sin embargo esto no se ha cumplido, incluso señala un plazo para que SERVIR defina estas cuotas y evalúe la implementación, y no se cumple, asimismo, en su disposición complementaria segunda señala plazo para establecer políticas públicas de teletrabajo, y lamentablemente caen en el mismo problema de nuestro país de que las leyes son buenas, pero no se aplican.	Si es importante que ya existan algunas iniciativas para que eso vaya generando confianza, digamos que para mejorar la promoción del teletrabajo va a depender de cómo le vaya a esas instituciones, como ellos vayan teniendo resultados, como vayan creciendo dentro de sus experiencias, en términos de calidad, de características y que la modalidad se vaya consolidando para que las demás instituciones públicas tengan mejor confianza para poder implementarlo.

En la tabla 5, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar cómo se podría mejorar la promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por implementar programas pilotos.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que, para mejorar la promoción del teletrabajo, es necesario que este se encuentre dentro de los planes del sector público, hay algunas entidades públicas, que han tomado esta iniciativa, ello va ir generando confianza en las demás entidades, sin embargo, la promoción del teletrabajo va a depender de cómo le vaya a esas instituciones, las experiencias y resultados que se vayan obteniendo, y como se vaya consolidando esta modalidad para otras puedan implementarlo.

Por lo pronto, solo dos entidades públicas han implementado un programa piloto del teletrabajo, y la normativa ha encomendado a SERVIR, para que defina la cuota mínima de puestos que se aplicara el teletrabajo en las entidades del sector público, teniendo un plazo para ello, sin embargo, hasta el momento es un tema pendiente, por lo que, se infiere que SERVIR está esperando como les va a estas entidades para tener un mejor panorama.

De lo anterior, se puede concluir que, para mejorar la promoción del teletrabajo, es necesario que este se encuentre dentro de los planes de las entidades públicas, que se vayan tomado iniciativas de implementación, para poder ir generando confianza, y dependerá de los resultados que se vayan obteniendo, y como se vaya consolidando esta modalidad para que otras puedan implementarlo, teniendo presente que la normativa ha señalado que va a haber cuotas mínimas de puestos de teletrabajo en las entidades del sector público.

**Tabla 6. Revisión de documentos para la subcategoría A1: Ámbito Normativo**

<b>Aspectos revisados</b>	<b>Nombre del Documento</b>	<b>Descripción del documento</b>
1) Normativa vigente incentiva el teletrabajo en el sector publico	Ley N° 30036 Reglamento de la Ley N° 30036	Ley que regula el Teletrabajo Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo
2) Elaboración de normas complementarias sobre regulación de teletrabajo en el sector publico	Ley N° 30036 Reglamento de la Ley N° 30036	Ley que regula el Teletrabajo Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo
3) Promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por su implementación	Reglamento de la Ley N° 30036	Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo

En la tabla 6, se describen los documentos revisados y analizados en los aspectos: a) normativa vigente incentiva el teletrabajo en el sector publico b) elaboración de normas complementarias sobre regulación de teletrabajo en el sector público, c) promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por su implementación.

Respecto a que la normativa vigente incentiva el teletrabajo, es preciso indicar que la Ley N° 30036, aprobada en el año 2013, en su primera disposición complementaria final nos menciona que las entidades públicas se encuentran facultadas para aplicar dicha norma cuando así lo requiera sus necesidades. Asimismo, la cuarta disposición complementaria final del Reglamento de la citada Ley, aprobado en el año 2015, nos menciona que SERVIR definirá la cuota mínima de puestos en las entidades públicas a los que se aplicará el teletrabajo, en un plazo de 180 días hábiles a partir de la publicación del referido Reglamento; sin embargo, la mayoría de las entidades públicas no han estado tomando en consideración dicha facultad y tampoco se ha definido la cuota mínima de puestos, a pesar que SERVIR contaban con un plazo para que lo haga.

Respecto a la elaboración de normas complementarias sobre regulación de teletrabajo en el sector público, la Ley N° 30036 en su segunda disposición complementaria final menciona que el MTPE debe formular las políticas públicas referidas al teletrabajo para garantizar su desarrollo, en un plazo de 90 días hábiles desde que entró en vigencia dicha norma. Asimismo, su Reglamento nos menciona, en su sexta disposición complementaria final, que el MPTE mediante resolución debe emitir las disposiciones complementarias que resulten necesarias para la mejor aplicación dicho Reglamento, ya sea en materia de control de asistencia, seguridad y salud en el trabajo, entre otras, en un plazo de 90 días hábiles desde

su publicación; sin embargo, habiendo ya transcurrido dichos plazos, no se han formulados políticas públicas ni disposiciones complementarias, que puedan complementar la regulación señala en la Ley N° 30036 y su Reglamento.

Respecto a la promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por su implementación, es preciso señalar que el Reglamento de la Ley N° 30036, nos menciona en su primera disposición complementaria final que el MTPE y los gobiernos regionales deben desarrollar actividades de difusión de la normativa aplicable al teletrabajo; sin embargo, dicha difusión y promoción ha sido mayor en el sector privado, trayendo consigo, que las entidades públicas no contemplen dentro de sus planes el implementar programas pilotos de teletrabajo.

De lo anterior, se puede concluir que, a pesar de que se cuenta con una Ley que regula el teletrabajo, esta no ha sido acompañada con otras disposiciones o normas complementarias, que permitan dar lineamientos a las entidades públicas de cómo poder implementar el teletrabajo, lo cual generaría mayor confianza y respaldo para asumir dicha modalidad, y sea contemplada dentro de sus planes institucionales, así como se debe generar mecanismos que ayuden al MTPE y SERVIR a que cumplan con lo encomendado por la referida Ley y su Reglamento.

## **Objetivo Especifico 2**

Explicar cómo están las tecnologías en el sector público para poder implementar el teletrabajo.

Para lograr el objetivo específico se formuló la Subcategoría A1 denominada ámbito tecnológico. Se realizaron entrevistas a los sujetos del estamento, especialista laboral y experto en teletrabajo.

**Tabla 7. Triangulación respecto a la subcategoría A2: *Ámbito tecnológico***

<b>Pregunta</b>	<b>Especialista laboral</b>	<b>Experto en teletrabajo</b>
4) En su opinión ¿Cuáles considera que son las limitaciones tecnológicas que afectan la implementación del teletrabajo en el sector público?	<p>Hay un tema tecnológico en el fondo en el sector público, es que el teletrabajo supone crear, tener instrumentos tecnológicos porque lo contrario no hay posibilidad de que el empleador pueda digamos cumplir todos los requerimientos que supone esta modalidad.</p> <p>Si se contrata un porcentaje de teletrabajadores, se debe tener ciertas máquinas para poder conectarse con el trabajador. A nivel del estado, esto es muy incipiente porque apenas están con computadoras antiguas, no hay un desarrollo tecnológico porque el ingreso de la tecnología en el sector público es muy lento.</p>	<p>Cada institución tiene un alcance diferente, sobre todo los organismos reguladores o algunos proyectos que han realizado importantes inversiones en materia tecnológica y obviamente eso viabiliza el hecho de que se puedan realizar este tipo de trabajo, sobretodo en la capital, sin embargo, hay otras que no, entonces habría que ver hasta qué punto estas instituciones públicas pueden invertir en hardware o software necesarios para poder hacerlo, a pesar de eso sabemos que las instituciones que han empezado con el teletrabajo no han hecho una importante inversión en la materia, la pregunta es porque lo hacen.</p>

En la tabla 7, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar cuáles son considerados las limitaciones tecnológicas que afectan la implementación del teletrabajo en el sector público.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que las instituciones públicas cuentan con alcances tecnológicos diferentes, sobre todo las que se encuentran en zonas alejadas a la capital, las cuales son incipientes y lentos, no hay un desarrollo tecnológico, y para poder implementar el teletrabajo, es necesario realizar una significativa inversión en materia tecnológica, puesto que los empleadores deben estar preparados para poder cumplir con los requerimientos que supone esta modalidad, estando interconectados con sus trabajadores, lo cual viabiliza el hecho de que se puedan realizar este tipo de trabajo a distancia, sin embargo, es necesario conocer las realidades presupuestales de cada institución poder asumir dicha inversión.

De lo anterior, se puede concluir que, las entidades públicas cuentan con diferentes alcances tecnológicos, sobre todo las que se encuentran fuera de la capital, que suelen contar con equipamiento tecnológico incipiente, lento y poco desarrollado, lo cual es considerado como una limitante; y para poder implementar el teletrabajo, es necesario invertir en TICs, que aseguren la conectividad entre los empleadores y sus trabajadores, sin embargo, si no se cuenta con el presupuesto suficiente para poder realizar dicha inversión, puede ser considerado ello como otro limitante que afecta la implementación en mención.

**Tabla 8.** *Triangulación respecto a la subcategoría A2: Ámbito tecnológico*

<b>Pregunta</b>	<b>Especialista laboral</b>	<b>Experto en teletrabajo</b>
5) En su opinión ¿En qué medida la implementación de telecentros serviría para impulsar el uso del teletrabajo?	Es una buena opción porque evidentemente cuando la ley señala que los equipos tecnológicos deben ser proporcionados por el empleador se supone que estas deben hacer una inversión, y existiendo éstos telecentros podría ayudar, sería una salida interesante, pero tiene que haber un incentivo a estos trabajadores, porque lo que pasa en el Perú es que no se está aplicando totalmente, habrá unos 500 teletrabajadores.	El tema de los telecentros es complicado porque en el sector público no hay telecentros, pero habría algunos organismos públicos que sí podrían tener un equivalente, así como un centro de telecentros, tipo MAC, pero en zonas rurales específicas, donde los profesionales del estado pueden tener acceso a internet de última generación y puedan conectarse a través de teletrabajo.

En la tabla 8, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar en qué medida la implementación de telecentros serviría para impulsar el uso del teletrabajo.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que la implementación de telecentros es una buena opción pues ayudaría a aquellos empleadores que no cuenta con los recursos suficientes para invertir en tecnologías para poder implementar el teletrabajo, y a los trabajadores para que realicen sus actividades laborales en un lugar distinto a su domicilio, ahora el tema se complica, porque no hay inversión de telecentros en el sector público, sin embargo, el Estado podría desarrollar lugares equivalentes, sobre todo en zonas rurales, donde a veces se concentran profesionales vinculados al sector público, y que podrían conectarse a través de estos sitios y con ello impulsar el uso del teletrabajo.

De lo anterior, se puede concluir que, la implementación de telecentros es una opción positiva que impulsaría el uso del teletrabajo, pues sería un gran apoyo para aquellas entidades públicas que no cuentan con los recursos presupuestales para invertir en tecnologías para poder implementar el teletrabajo, y sería una alternativa donde el teletrabajador pueda desarrollar sus actividades, distinto a su domicilio, es por ello, que el Estado debería invertir en este tipo de lugares, sobre todo en zonas alejadas o rurales, donde se puedan concentrar una mayor cantidad de teletrabajadores.

**Tabla 9.** *Triangulación respecto a la subcategoría A2: Ámbito tecnológico*

<b>Pregunta</b>	<b>Especialista laboral</b>	<b>Experto en teletrabajo</b>
6) En su opinión ¿En qué medida las entidades públicas deben invertir en TICs para gestionar el uso del teletrabajo?	La modalidad requiere tecnología, pero a la vez también el estado como empleador tiene que estar a la altura de las circunstancias, no sería un gasto más bien una inversión, qué debería hacer el estado para poder mejorar toda su tecnología y posibilitar el uso de esta modalidad. La tecnología es fundamental, hoy en día, el TIC es la riqueza de las economías, puesto que los países pequeños, pero con riqueza tecnológica son los que están liderando el mundo.	Es importante que reconozcan hasta qué punto cuentan con los recursos para implementar, hay que diagnosticar, las entidades públicas deben tener claro cuál es la línea de base para que puedan comenzar a implementar el teletrabajo; por ejemplo, controles remotos o no, se necesita solamente hardware o software, que tipo de inversión se necesita, y qué nivel de posibilidades se encuentra como para poder implementar el teletrabajo de la mejor manera.

En la tabla 9, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar en qué medida las entidades públicas deben invertir en TICs para gestionar el uso del teletrabajo.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que el teletrabajo requiere de tecnologías, por lo que el Estado, como empleador, debe mejorar sus tecnologías, a nivel de software y/o hardware, tener en cuenta que las TICs son fundamental para posibilitar el uso de esta modalidad, no sería un gasto más bien una inversión, la cual está sujeta a sus recursos presupuestales. Para ello, cada entidad pública debe diagnosticar que tipo de inversión necesita realizar, y conocer su línea de base para que pueda comenzar a implementar el teletrabajo.

De lo anterior, se puede concluir que, las entidades públicas si deben invertir en tecnologías de información y comunicaciones para que posibiliten el uso del teletrabajo, para ello, se tiene que realizar un diagnóstico de sus tecnologías y conocer su línea de base, a nivel de software y/o hardware, para que puedan implementar esta modalidad, teniendo en cuenta los presupuestos que puedan destinar para ello.

### **Objetivo Especifico 3**

Explicar los factores sociales que pueden incentivar el teletrabajo en el sector público.

Para lograr el objetivo específico se formuló la Subcategoría A3 denominada ámbito social. Se realizaron entrevistas a los sujetos del estamento, especialista laboral y experto en teletrabajo.

**Tabla 10.** *Triangulación respecto a la subcategoría A3: Ámbito social*

Pregunta	Especialista laboral	Experto en teletrabajo
7) En su opinión ¿cuáles considera que son los factores sociales que pueden fomentar el teletrabajo en el sector público?	Tenemos que tener en cuenta qué lo que importa en el sector público no es que el estado se beneficie, no hay una acumulación de riquezas, utilidad ni nada como lo que ocurre en el sector privado, lo que el estado busca es dar servicios públicos, en distintas magnitudes, segmentos y formas, entonces ahí evidentemente con la modernidad aparecen nuevas necesidades, entonces el teletrabajo puede ayudar muchísimo pero en casos específicos como el servicio de salud como en educación y en casos incluso en el mismo congreso, en un país que tenemos una dificultad de transporte dónde te demoras en ida y regreso aprox. 4 horas al día prácticamente media jornada, casos así a mí sí me parece interesante la aplicación de teletrabajo.	La inclusión de personas con discapacidad, uno de los grandes aportes o posibilidades que otorga el teletrabajo es justamente la oportunidad que se le entregaría a estas personas para que puedan desarrollar su trabajo sin la necesidad de sufrir el traslado y todo lo que eso implica, y obviamente las poblaciones vulnerables también se verían beneficiadas de alguna manera, el adulto mayor, hay instituciones que tienen perfiles de profesionales próximos al retiro y que a través del teletrabajo podrían incentivarse su productividad sin que tenga la molestia de estar trasladándose constantemente al trabajo.

En la tabla 10, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar cuáles se considera que son los factores sociales que pueden fomentar el teletrabajo en el sector público.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que el uso del teletrabajo fomentaría la inclusión de personas con discapacidad, para que estas puedan desarrollar su trabajo sin la necesidad de sufrir el traslado y todo lo que implica eso, también fomentaría la inclusión de poblaciones vulnerables, así como al adulto mayor, que están próximos al retiro y cuya mejora de la productividad podría darse con la aplicación del teletrabajo. Asimismo, el teletrabajo puede ayudar mucho en los casos de servicios de salud, educación, incluso en instituciones públicas donde no se requiera de la presencia física para desarrollar sus actividades, pues se debe tomar en consideración la problemática del transporte, y los tiempos que demanda el trasladarse desde sus domicilios hasta sus centros de trabajo, y viceversa.

De lo anterior, se puede concluir que los factores sociales que pueden fomentar el teletrabajo en el sector público, son la inclusión de personas con discapacidad, poblaciones vulnerables, y adultos mayores, y apoyar en los casos de servicio de salud, educación y otros donde no se requiera la presencia física del trabajador para realizar sus actividades laborales, lo cual atenuaría la problemática del transporte, al reducir el traslado y movilización de personas.

**Tabla 11.** *Triangulación respecto a la subcategoría A3: Ámbito social*

<b>Pregunta</b>	<b>Especialista laboral</b>	<b>Experto en teletrabajo</b>
8) En su opinión ¿Cuáles serían los beneficios para los trabajadores públicos que optan por la modalidad del teletrabajo?	Evidentemente un beneficio es poder realizar desde la comodidad de su casa. Por otro lado, el problema en nuestro país es el transporte; el traslado del trabajador si se podría beneficiar porque ahorraría tiempo, podría ser más eficiente. En tanto los derechos y las obligaciones son los mismos, entonces para los trabajadores hay mucho por ganar.	Los teletrabajadores tienen los mismos derechos que un trabajador de oficina, entonces en esa línea se podría ser que los beneficios no pasan por un mayor reconocimiento, si no básicamente por condiciones propias del trabajador, por ejemplo, el hecho de que pueda reducir estrés, que pueda tener equilibrio con la vida personal, laboral y familiar; y que de alguna u otra manera son factores que a veces en el Estado no se percibe, no se siente, como que entra a trabajar a las 8 am y sale a las 8 pm, no tiene opción de nada, entonces el hecho de que estés en teletrabajo obviamente flexibilizaría un poco eso, y obviamente sería muy positivo.

En la tabla 11, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar cuáles serían los beneficios para los trabajadores públicos que optan por la modalidad del teletrabajo.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que un teletrabajador tiene los mismos derechos y obligaciones que un trabajador convencional, por lo que, el beneficio que tendría un trabajador público que opta por esta modalidad, es poder realizar sus actividades laborales desde la comodidad de su domicilio, reduciendo con ello el estrés, y poder llevar un equilibrio entre su vida personal, laboral y familiar, justamente por la flexibilidad del horario que tendría y no estar enmarcado en un horario fijo, que muchas veces es mayor, si a ello se suma los tiempos que demanda el trasladarse del hogar al centro de trabajo y viceversa.

De lo anterior, se puede concluir que los beneficios que tendría un trabajador público que opta por la modalidad del teletrabajo, estaría en la posibilidad de realizar su trabajo desde su casa, y la flexibilidad de horario que ello implica, con lo cual traería consigo la reducción de estrés, ahorros en el costo de transporte y alimentación, pues no tendría que movilizarse para realizar sus actividades laborales, y sobre todo podría llevar un equilibrio entre su vida personal, laboral y familiar.

**Tabla 12.** *Triangulación respecto a la subcategoría A3: Ámbito social*

<b>Pregunta</b>	<b>Especialista laboral</b>	<b>Experto en teletrabajo</b>
9) En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo impacta en la sociedad a nivel económico y ambiental?	<p>En términos económicos, el impacto sería sobre todo en el Estado, la gestión pública. En la medida que el Estado podría evitar ciertos gastos que son absurdos, puesto que el trabajador está sentado en su puesto de trabajo y cumple un horario, a cambio en el teletrabajo se mide por el servicio efectivo,</p> <p>Por lo que se podría reestructurar muchas actividades del Estado.</p> <p>En términos ecológicos, evidentemente evitaría que mucha gente salga de su casa, que vaya en su coche o se evitaría que esté usando transportes públicos. Ayudaría con el famoso trabajo verde, al hacerlo desde su casa, o en otro lugar cercano.</p>	<p>Es un gran impacto, inclusive hay un estudio que hizo el instituto nacional de ambiente para medir un poco el impacto del efecto invernadero, claro, probablemente más en Lima que en provincias, porque en Lima hay mayor concentración, y obviamente el hecho de que sea el teletrabajo masivo y estratégico como lo hace Brasil se podría obtener un mejor beneficio. Ahora, en el tema económico, habría que analizarlo, si se podría reducir algunas barreras, no sé si burocráticas, o se podría reducir la tramitología y todo eso, por ahí puede haber un impacto económico, porque el teletrabajo permite muchas cosas, permite viabilizar la gestión por resultados y todos los contenidos que eso implica dentro del Estado.</p>

En la tabla 12, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar en qué medida el teletrabajo impacta en la sociedad a nivel económico y ambiental.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que, a nivel económico, el teletrabajo generaría un impacto positivo, pues este se mide por resultados o servicio efectivo, y no por cumplimiento de horarios o jornadas laborales, es así que el trabajador al realizar sus actividades laborales en su domicilio o en lugar cercano a este, traería consigo que las entidades puedan reducir o evitar incurrir en gastos, tales como alquiler de oficinas y/o estacionamientos, servicios de limpieza y/o vigilancia, servicios de agua y luz, entre otros, y ser destinado esos recursos para cumplir objetivos a favor de los ciudadanos. Asimismo, se podría reducir barreras burocráticas, o tramitología, lo cual generaría un impacto económico en la sociedad. En lo que respecta, a nivel ambiental, el impacto del teletrabajo es positivo en la sociedad, y estará en función a que este se realice de forma masiva y estratégica, con lo cual atenuaría el efecto invernadero, sobre todo en la capital que es donde hay mayor concentración, pues al no tener que movilizarse los trabajadores, se reducirá el empleo de transporte público y vehículos particulares, y el consumo de combustible, y demás agentes contaminantes.

De lo anterior, se puede concluir que el teletrabajo impacta de manera positiva en la sociedad, tanto a nivel económico como ambiental, debido a que, al ser medido la prestación en función a resultados, y no al cumplimiento de horarios o jornadas laborales, es que las entidades pueden evitar incurrir en gastos operativos y fijos, y destinarlos al cumplimiento de objetivos en beneficio de la sociedad, y a la medida que se vaya implementando el teletrabajo y se haga masivo y estratégico, al no tener que movilizarse los trabajadores a sus centros de trabajo, se reducirá el uso de transportes en la ciudad, consumo de combustible, y demás agentes contaminantes, contribuyendo a mitigar el efecto invernadero.

**Tabla 13.** *Triangulación respecto a la subcategoría A3: Ámbito social*

Pregunta	Especialista laboral	Experto en teletrabajo
10) En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo busca incentivar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del trabajador público?	Sería la mejor manera de conciliar una vida más familiar, personal, porque evidentemente el trabajador que tiene familia lo que necesita es compartir con la familia, no puedes estar más tiempo fuera de casa por el problema de transporte; porque el impacto no es solamente la persona que tú compartes tu vida sino el problema es que cuando hay niños estos requieren la presencia de sus padres, entonces un trabajo de este tipo ayudaría muchísimo, el niño que ve a su padre trabajando pero lo tiene ahí, pues yo creo que sí ayudaría mucho.	En el caso del trabajador público, el teletrabajo sería un gran aporte para la reducción de estrés, para la mejora de la motivación, la satisfacción; hay un factor que a veces no se analiza en el estado, que es el famoso “retención de talento”, que en los centros privados si es muy conocido, en el Estado no se analiza ni se preocupa mucho por gestionar talentos, si no por básicamente cubrir necesidades en función de un presupuesto ya establecido, entonces si es que uno cambia el enfoque o cultura, obviamente también esto impactara positivamente en los resultados; cómo hacer que un profesional sea más productivo, más eficiente si el Estado no le incentiva.

En la tabla 13, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar en qué medida el teletrabajo busca incentivar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del trabajador público.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que el teletrabajo es la mejor manera de conciliar una vida más familiar y personal con lo laboral, porque evidentemente lo que necesita un trabajador que tiene familia, es compartir con la misma, sobre todo si tiene hijos, ya que ellos demandan la presencia de sus padres, por lo que, si el teletrabajo te da la posibilidad de trabajar y estar al lado de tu familia, pues esto impacta positivamente en el trabajador, mejorando su productividad, y reduciendo el estrés, ya que no tendrá que lidiar

con el transporte para movilizarse a su centro de trabajo, y más bien ese tiempo lo puede dedicar a los suyos. Ante esto, es inevitable que se cambie la cultura o el enfoque que tienen los empleadores públicos, sobre todo si buscan retener el talento humano y no solo cubrir plazas laborales o necesidades funcionales, debiendo incentivar a su trabajador con alternativas que logren motivarlo, buscando con ello un mayor rendimiento y compromiso con su institución, para beneficio de ambas partes.

De lo anterior, se puede concluir que el teletrabajo busca incentivar el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral del trabajador público, porque si este dedica mayor tiempo a compartir con su familia y cubrir aspectos personales, pues estará más motivado mejorando con ello su rendimiento y productividad, y se sentirá más comprometido con su institución, y para ello, las entidades públicas deben cambiar su cultura y enfoque de que solo cubren necesidades o plazas laborales, sino que busca incentivar al trabajador y sobre todo retener el talento humano, situación que beneficiará a las partes.

#### **Objetivo Especifico 4**

Explicar cómo están organizadas las entidades públicas para implementar el teletrabajo.

Para lograr el objetivo específico se formuló la Subcategoría A4 denominada ámbito organizativo. Se realizaron entrevistas a los sujetos del estamento, especialista laboral y experto en teletrabajo.

**Tabla 14.** *Triangulación respecto a la subcategoría A4: Ámbito organizativo*

<b>Pregunta</b>	<b>Especialista laboral</b>	<b>Experto en teletrabajo</b>
11) En su opinión ¿cuáles considera que son los paradigmas que no permiten a las entidades públicas considerar el teletrabajo como una alternativa laboral?	Hay algunas ideas en contra y no es así, lo que tenemos es que hay dificultades que no le permite ver, porque cuando hablamos de paradigmas son ideas conceptos, pero el problema que hasta ahora tiene el Estado es de recursos humanos. En ese sentido, el paradigma de la costumbre es una especie de dogma, el trabajo siempre ha sido así, en realidad el teletrabajo rompe ese paradigma el trabajo siempre ha sido dependiente, porque el trabajo es la actividad que realiza un trabajador a favor de un empleador, la diferencia que en el Estado esa actividad lo hace a través de un servicio para el Estado, para la comunidad. Con relación al presencialismo, hay toda una mentalidad en ese sentido, es verdad y no solamente el trabajador sino el ciudadano, en	Algunos de ellos se crean, por tener una relación de dependencia con algo y que les da más respaldo para poder implementarlo, como una directiva, una norma general, que les diga y establezca parámetros o lineamientos. Si SERVIR no dijo nada, si en el Ministerio no estableció un criterio, hasta que no lo haga, no lo voy a hacer; entonces hay ese temor de querer implementar algo. Hay que demostrarle al Estado, la preocupación justamente por efectivizar o viabilizar, el presupuesto por resultados o la gestión por resultados, porque el teletrabajo ayudaría a eso.

---

ese sentido el Estado todavía tiene ese concepto de fiscalizar, es una vieja necesidad, del ser humano esa necesidad de verlo de tocarlo, pero eso tiene que cambiar, la nueva tecnología nos lleva a una comunicación al tiempo real inimaginable.

Obviamente políticas nacionales más orientadas a la promoción o a la difusión, yo creo que hay instituciones que probablemente están más preparadas para poder implementar el teletrabajo que otras, pero es una coyuntura particular de cada institución.

---

En la tabla 14, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar cuáles se considera que son los paradigmas que no permiten a las entidades públicas considerar el teletrabajo como una alternativa laboral.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que más que algunas ideas en contra, lo que se tiene son dificultades que no les permite apreciar las bondades del teletrabajo, sin embargo, el paradigma de la costumbre es una especie de dogma, el trabajo siempre ha sido así, en realidad el teletrabajo rompe ese paradigma, porque el trabajo ya no solo se limita a ser la actividad que realiza un trabajador a favor de un empleador, sino que ahora con esta modalidad lo que se busca es la alcanzar una gestión por resultados; otro paradigma, es el temor para implementar el teletrabajo, pues las entidades se escudan en argumentos como que si SERVIR no dijo nada, o si en el MTPE no estableció un criterio, hasta que no lo haga, no lo voy a hacer, creando un dependencia a tener algo establecido o que lo respalde, como una directiva o lineamiento, para poder asumir el reto de implementar esta modalidad de trabajo a distancia. Asimismo, otro paradigma, es la cultura del presencialismo, existe toda una mentalidad sobre esto, de que se debe tener a su trabajador físicamente en su centro de trabajo para poder interactuar, fiscalizar y controlar; justamente lo que busca el teletrabajo es romper con esa idea o concepto, pues al contar con tecnologías que permitan ese control y fiscalización, y a su vez permite estar conectados con sus trabajadores en tiempo real e inmediato, ya no sería necesario la presencia física del trabajador. Aunque, es evidente que hay entidades públicas que se encuentran mejor preparadas para implementar el teletrabajo, sin embargo, hace falta mayores políticas que ayuden con la difusión de esta modalidad.

De lo anterior, se puede concluir que los paradigmas que no permiten a las entidades públicas considerar el teletrabajo como una alternativa laboral son: i) la cultura de la costumbre, de considerar el trabajo como una actividad realizado a favor del empleador, y no como una actividad para alcanzar una gestión por resultados, que es lo que busca el teletrabajo, ii) la cultura del temor, de no querer asumir el reto de implementar esta

modalidad de trabajo, por no sentirse respaldados con lineamientos emitidos por organismos rectores, a pesar, de que la normativa vigente faculta a que las entidades públicas puedan aplicar el teletrabajo, de acuerdo a sus necesidades, iii) la cultura del presencialismo, en el cual el empleador debe contar con el trabajador físicamente en el centro de trabajo, para poder llevar una mejor interacción, control y fiscalización, lo cual el teletrabajo, a través del uso de las TICs, es la posibilidad de cubrir estos aspectos en tiempo real e inmediato. Tener en cuenta que para romper con estos paradigmas hace la falta de mayores políticas de difusión de esta modalidad de trabajo, y resaltar las ventajas que tendrían, tanto el empleador como los trabajadores, con dicha implementación.

**Tabla 15.** *Triangulación respecto a la subcategoría A4: Ámbito organizativo*

Pregunta	Especialista laboral	Experto en teletrabajo
12) En su opinión ¿Cuáles serían los sectores donde las entidades públicas podrían implementar el teletrabajo?	<p>Hay dos sectores, en el sector salud, siendo la prevención clave y fundamental, pues no supone que el trabajador o el enfermo estén en un determinado lugar, lo que la prevención pone son políticas, donde tranquilamente los funcionarios pueden hacerlo desde su casa o pueden estar monitoreando ciertas actividades, hacer informes o capacitaciones. El gran problema es que nuestro país no tiene una cultura previsional.</p> <p>El otro es la educación, donde creo que la tecnología ha tenido mayor revolución, ya no es la enseñanza de hace 20 años, entonces hoy día tenemos todos los instrumentos tecnológicos tranquilamente el alumno o el profesor o la persona indicada puede hacerlo desde su casa.</p>	<p>Algunas instituciones con características que probablemente estén más aptas que otras, que tengan mucho más desarrolladas y claro el tema de sus políticas laborales.</p> <p>Todas las entidades regulatorias que hemos mencionado: OSIPTEL, SUTRAN, Contraloría, SBS, algunas que ya tengan mucho más avanzado su sistema de gestión humana.</p> <p>Sectores que tengan alcance nacional como los rurales, que tienen ingenieros por todos lados y a veces no se sabe cómo controlarlos, se tendría que identificar qué proyectos tienen esos alcances.</p>

En la tabla 15, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar cuáles serían los sectores donde las entidades públicas podrían implementar el teletrabajo

Luego del análisis realizado, es importante señalar que se pueden distinguir sectores como salud y educación, donde las entidades públicas podrían implementar el teletrabajo, para el caso del sector salud, la prevención es clave, pues supone que el trabajador o el paciente no estén en un determinado lugar, lo que la prevención pone son políticas, donde tranquilamente los funcionarios pueden hacerlo desde su casa o pueden estar monitoreando ciertas actividades, hacer informes o capacitaciones; mientras que para el caso del sector educación, las tecnologías han tenido mayor revolución, ya que la enseñanza no es como

antes, hoy se cuentan con instrumentos tecnológicos donde tranquilamente el alumno o el profesor pueden hacerlo desde su casa. Asimismo, hay entidades públicas que, por sus características, lo avanzado de sus sistemas de gestión humana y políticas laborales, se encuentre más aptas para implementar el teletrabajo, como son todas las entidades regulatorias; y otros sectores que tengan alcance nacional como los rurales, podría ser potenciales para la implementación de esta modalidad de trabajo.

De lo anterior, se puede concluir que las entidades públicas de los sectores salud, educación y otros de alcance nacional, como los rurales, así como todas las entidades regulatorias podría ser consideradas como potenciales para la implementación del teletrabajo.

**Tabla 16.** *Triangulación respecto a la subcategoría A4: Ámbito organizativo*

Pregunta	Especialista laboral	Experto en teletrabajo
13) En su opinión ¿Cuáles considera que serían los puestos que las entidades públicas podrían impulsar el teletrabajo?	En el caso de salud que es una necesidad enorme del país y la otra sería en el caso de educación.  Los abogados, quienes básicamente lo que hacen es atender, enseñar o participar en Instituciones donde se crean las leyes, como es el caso del Congreso o en algún ministerio, y esa actividad no requiere presencia, puede ir a su computadora y estar en red, evitar desplazamientos, o gastos de oficina o alimentación del trabajador, congestión, o en el caso de los economistas, pueden hacer informes.	Hay organizaciones que tienen proyectos de dimensionamiento de procesos y de perfiles para hacer el cambio a la transición a SERVIR, una de ellas es SUNAT que estaba trabajando en ese tema, por su complejidad porque tiene tributos y aduanas, pero hay otras más pequeñas que si tienen un buen dimensionamiento de procesos y podrían identificar con mayor claridad cuáles son sus perfiles.

En la tabla 16, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar cuáles consideran que serían los puestos que las entidades públicas podrían impulsar el teletrabajo.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que se podrían identificar algunos puestos relacionados con la salud y educación a los cuales se podrían aplicar el teletrabajo, asimismo, puestos donde solo se requieran para elaboración de informes o creación de leyes o normativas, sin embargo, dependerá de cómo las entidades públicas dimensionen sus procesos e identifique los puestos y perfiles que pueden ser aplicados al teletrabajo.

De lo anterior, se puede concluir que, de acuerdo a como vayan dimensionando las entidades públicas sus procesos, se podrá ir identificando los puestos y perfiles que pueden ser materia de aplicación del teletrabajo.

**Tabla 17.** *Triangulación respecto a la subcategoría A4: Ámbito organizativo*

<b>Pregunta</b>	<b>Especialista laboral</b>	<b>Experto en teletrabajo</b>
14) En su opinión ¿En qué medida las entidades públicas se encuentran organizadas estratégicamente para poder implementar programas pilotos de teletrabajo?	Mi experiencia y por haber trabajado en esta institución por aquí no hay ninguna idea y menos para implementarlo pronto. Yo creo en algún momento se tendrá que pensar eso, sí hay una gran necesidad, pero como dije alguien tiene que plantearlo.	No sé cómo se encontrarían organizadas estratégicamente, creo que hay sectores que tienen puntos en común, los gerentes públicos que tienen bastante conocimiento de organización de la gestión, pueden determinar cuáles sean los puntos en común que tienen ellos y estratégicamente ver cómo organizar.

En la tabla 17, se muestran las respuestas del especialista laboral y del experto en teletrabajo a la pregunta realizada, a fin de explicar en qué medida las entidades públicas se encuentran organizadas estratégicamente para poder implementar programas pilotos de teletrabajo.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que aún no hay una ruta a seguir, que nos permite medir cómo las entidades públicas deben encontrarse organizadas estratégicamente para poder implementar programas pilotos de teletrabajo, pues la mayoría de las instituciones públicas no lo tienen en sus planes, siendo materia de análisis de los funcionarios competentes, el determinar los puntos en común, para organizar a sus entidades, de forma estratégica, y poder implementar dicha modalidad, que cada vez es más tendencia en otros países, y que indefectiblemente tendrán que considerarlo y estar preparados para asumir el reto de la implementación del teletrabajo.

De lo anterior, se puede concluir que aún no hay una ruta a seguir, que nos permite medir cómo las entidades públicas deben encontrarse organizadas estratégicamente para poder implementar programas pilotos de teletrabajo, más aún si la mayoría de las instituciones públicas no lo tienen dentro de sus planes.

#### **IV. Discusión**

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, por lo que se obtuvieron los resultados, mediante la realización de entrevistas, a un especialista laboral y un experto en teletrabajo, y la revisión documental de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo y su Reglamento, con el objetivo de explicar la situación en la que se encuentra el teletrabajo en el sector público peruano.

Respecto al objetivo específico 1, explicar de qué manera la normativa sobre el teletrabajo incentiva en el sector público, es preciso indicar que la Ley N° 30036 y su Reglamento teletrabajo, ambas normativas sobre teletrabajo se encuentran vigentes, sin embargo, dicha norma es considerada como una ley joven e incipiente, sobre todo para el sector público; lo cual corrobora lo indicado por Ramirez y Chuquillanqui (2017), en que la regulación peruana cuenta con vacíos legales relacionados con la inspección laboral y con la seguridad y salud en el trabajo; que, si bien permite a este sector acceder al teletrabajo, son pocas las entidades públicas que se han visto incentivadas para implementarlo, por lo que en la práctica no ha causado un impacto significativo. Es por ello que se hace necesario que se complemente dichas normativas con directivas u otros documentos que establezcan lineamientos y parámetros necesarios para que el teletrabajo pueda implementarse en el sector público, en mayor cantidad, generando confianza y se contemple dentro de los planes de las entidades públicas, por esto cuanto más difusión y promoción tenga la Ley N° 30036 y los resultados que se vayan obteniendo con las implementaciones, irá consolidando esta modalidad en el sector público, esto armoniza con lo planteado por Arpi (2018) en su trabajo de investigación, respecto a la importancia que deben tener los empleadores y trabajadores conozcan de las estrategias utilizadas en la adopción del teletrabajo, y en base a la experiencia adquirida se podrá difundir el uso de esta modalidad de trabajo, y también armoniza con Samaniego (2016) respecto a dar mayor importancia a la regulación laboral y jurídica para la implementación de esta modalidad laboral.

Asimismo, se debe generar mecanismos que ayuden al MTPE y SERVIR a que cumplan con lo encomendado por la referida Ley y su Reglamento, respecto a formular políticas públicas referidas al teletrabajo para garantizar su desarrollo y definir la cuota mínima de puestos en las entidades públicas a los que se aplicará el teletrabajo, respectivamente. Ahora, esta falta de políticas y complementariedad con otras normas que refuercen lo

establecido por la Ley que regula el teletrabajo, así como el incumplimiento por parte de las entidades rectoras sobre las acciones que han sido ya establecidas por dicha norma, corrobora con lo detectado por Cerna (2017) en su trabajo de investigación, pues este determinó ciertas falencias de la Ley N° 30036, en aspectos de seguridad y salud ocupacional, sindicatos y acción inspectiva de trabajo, por lo que debería revisarse y de ser el caso, modificar o complementar dicha norma, a fin de evitar que se vulneren derechos laborales producto de la implementación del teletrabajo.

Respecto al objetivo específico 2, explicar cómo están las tecnologías en el sector público para poder implementar el teletrabajo, es preciso indicar que las entidades públicas cuentan con diferentes alcances tecnológicos, sobre todo las que se encuentran fuera de la capital, que suelen contar con equipamiento tecnológico incipiente, lento y poco desarrollado lo cual es considerado como una limitante; y para poder implementar el teletrabajo, es necesario invertir en tecnologías de información y comunicaciones, que aseguren la conectividad entre los empleadores y sus trabajadores, sin embargo, si no se cuenta con el presupuesto suficiente para poder realizar dicha inversión, puede ser considerado ello como otro limitante que afecta la implementación en mención. Antes ello, es importante que las entidades públicas inviertan en TICs para que posibiliten el uso del teletrabajo, para ello, se tiene que realizar un diagnóstico de sus tecnologías y conocer su línea de base, a nivel de software y/o hardware, para que puedan implementar esta modalidad, teniendo en cuenta los presupuestos que puedan destinar para ello. Sobre esto coincide con lo señalado por Chaverra, Restrepo y Pérez (2015) en que la elección de la tecnología adecuada es el desafío de toda organización. Asimismo, resultaría importante velar por la confiabilidad, confidencialidad y seguridad informática, pues de acuerdo con lo mencionado por Núñez (2016) en su trabajo de investigación, se debe concordar legislaciones afines a la tecnología, como la identidad digital y protección de datos personales, y firmas digitales, todo ello, para evitar alguna vulnerabilidad tecnológica o algún vacío normativo, conforme se vaya desarrollando el teletrabajo en el sector público y en general, este tipo medida y preocupaciones también son acotadas por Chaverra, Restrepo y Pérez (2015).

Respecto al objetivo específico 3, explicar los factores sociales que pueden incentivar el teletrabajo en el sector público, es preciso indicar que estos factores serían la inclusión de personas con discapacidad, poblaciones vulnerables, y adultos mayores, así como apoyar en los casos de servicio de salud, educación y otros donde no se requiera la presencia física

del trabajador para realizar sus actividades laborales, lo cual atenuaría la problemática del transporte, al reducir el traslado y movilización de personas.

Es importante manifestar lo advertido por Ramírez (2014) en su investigación cuando menciona que la ineficiencia en la ejecución de las funciones de las entidades radica en el centralismo de sus sedes y en los horarios de trabajo inflexibles para sus trabajadores.

Ante ello, otro factor favorable para el trabajador público si accede al teletrabajo, sería la posibilidad de realizar su trabajo desde su casa, y la flexibilidad de horario que ello implica, con lo cual traería consigo reducción de estrés, ahorros en transporte y alimentación, y sobre todo llevar un equilibrio entre su vida personal, laboral y familiar. En ese sentido, es necesario resaltar que el teletrabajo impacta de manera positiva en la sociedad, tanto a nivel económico como ambiental, debido a que las entidades pueden evitar incurrir en gastos operativos y fijos, y destinarlos al cumplimiento de objetivos en beneficio de la sociedad, y a la medida que se vaya implementando el teletrabajo y se haga masivo, al no tener que movilizarse los trabajadores a sus centros de trabajo, se reducirá el uso de transportes en la ciudad, consumo de combustible, contribuyendo a mitigar el efecto invernadero, esto último coincide con lo manifestado por Verano, Suarez y Sosa (2014).

Otro de los factores es que el teletrabajo busca incentivar el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral del trabajador público, porque si este dedica mayor tiempo a compartir con su familia y cubrir aspectos personales, pues estará más motivado mejorando con ello su rendimiento y productividad, y se sentirá más comprometido con su institución, esto coincide con lo resaltado por Culqui y Gonzales (2016).

Respecto al objetivo específico 4, explicar cómo están organizadas las entidades públicas para implementar el teletrabajo, es preciso que dicha entidades deben romper algunos paradigmas que no permiten considerar el teletrabajo como una alternativa laboral, tales como i) la cultura de la costumbre, de considerar el trabajo como una actividad realizado a favor del empleador, y no como una actividad por resultados, que es lo que busca el teletrabajo, ii) la cultura del temor, de no querer asumir el reto de implementar esta modalidad de trabajo, por no sentirse respaldados con lineamientos emitidos por organismos rectores, a pesar, de que la normativa vigente faculta a que las entidades públicas puedan aplicar el teletrabajo, de acuerdo a sus necesidades, iii) la cultura del presencialismo, en el cual el empleador debe contar con el trabajador físicamente en el centro de trabajo, para poder llevar una mejor interacción, control y fiscalización, lo cual

el teletrabajo, a través del uso de las TICs, es la posibilidad de cubrir estos aspectos en tiempo real e inmediato.

En cuanto a organización, es preciso señalar que las entidades públicas de los sectores salud, educación y otros de alcance nacional, como los rurales, así como todas las entidades regulatorias podría ser consideradas como potenciales para la implementación del teletrabajo. No obstante, de acuerdo a como vayan dimensionando sus procesos, las entidades públicas podrán ir identificando los puestos y perfiles que pueden ser sujetos al teletrabajo.

Por lo pronto, aun no hay una ruta a seguir, que nos permite medir cómo las entidades públicas deben encontrarse organizadas estratégicamente para poder implementar programas pilotos de teletrabajo, más aún si la mayoría de las instituciones públicas no lo tienen dentro de sus planes. Siendo solo dos entidades públicas han implementado programas piloto del teletrabajo, a pesar que la normativa vigente faculta a las entidades públicas para aplicar dicha modalidad, cuando así lo requieran sus necesidades, habrá que esperar los resultados de dicha implementaciones, como se van desarrollando, las experiencias que tenga, para las demás entidades públicas tenga un mejor panorama y estén preparados para asumir el reto de la implementación, más aun si SERVIR definirá la cuota mínima de puestos en las entidades públicas a los que se aplicará el teletrabajo. Esta información se contrasta con las conclusiones de Ardila (2015) pues en ella resalta el impacto positivo que genera la implementación del teletrabajo, pues cumple con las expectativas de la organización, sobre esto hay que tener presente que la investigación de Ardila fue en el país de Colombia y el sector que aborda es el financiero, por lo que, el panorama en cuanto al impacto que genera esta modalidad de trabajo, no obstante lo que se busca con el resultado obtenido en la presente investigación es que sea el sector publico consciente de que tiene que estar preparado porque el teletrabajo es una tendencia laboral que viene con fuerza y no puede negarse al cambio que esto va a implicar.

## **V. Conclusiones**

### **Primera**

La situación en la que se encuentra el teletrabajo en el sector público peruano es de poco avance, solo dos entidades públicas han implementado programas piloto de teletrabajo, debido a que no está siendo considerado como parte de sus metas institucionales, el desarrollar puesto de trabajo o identificar puestos ya existentes que puedan ser aplicables al teletrabajo, y tampoco se ha determinado que sectores podrían ser potenciales para impulsar esta modalidad.

### **Segunda**

A pesar de que se cuenta con una Ley que regula el teletrabajo y su Reglamento, estas no han sido acompañadas con otras disposiciones o normas complementarias, que permitan dar lineamientos a las entidades públicas para poder implementar el teletrabajo, lo cual generaría mayor confianza y respaldo para asumir dicha modalidad.

### **Tercera**

Las entidades públicas cuentan con diferentes alcances tecnológicos, sobre todo las que se encuentran fuera de la capital, que suelen contar con equipamiento tecnológico incipiente, lento y poco desarrollado, y no cuentan con el presupuesto suficiente para poder realizar dicha inversión.

### **Cuarta**

Los factores sociales que pueden fomentar el teletrabajo en el sector público, son la inclusión de personas con discapacidad, poblaciones vulnerables, jóvenes y adultos mayores, y apoyar en los casos de servicio de salud, educación, entre otros, impactando de manera positiva en la sociedad, a nivel económico y ambiental, pues al ser medido la prestación en función a resultados, y no a la presencia física del trabajador, las entidades pueden reducir gastos fijos y operativos para destinarlos al cumplimiento de objetivos en beneficio de la sociedad, y ahorro a los trabajadores en transporte y alimentación, y en la medida que haga masivo el teletrabajo, se reducirá el uso de transportes en la ciudad, contribuyendo a mitigar el efecto invernadero, y además busca el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral del trabajador público, mejorando con ello su rendimiento, productividad, y compromiso con su institución.

## **Quinta**

Las entidades públicas deben romper paradigmas que no permitan considerar el teletrabajo, y además considerar a los sectores salud, educación y otros de alcance nacional, así como las entidades regulatorias como potenciales para la implementación del teletrabajo, y de acuerdo como vayan dimensionando sus procesos, se identifica los puestos y perfiles aplicables al teletrabajo.

## **VI. Recomendaciones**

### **Primera**

Se recomienda el aumento progresivo de entidades públicas que se sumen en la implementación de programas pilotos de teletrabajo, para que vayan desarrollando esta modalidad en sus organizaciones y tomar las medidas necesarias, conforme a las experiencias y evaluaciones realizadas producto de dicha implementación, a fin de obtener un mayor avance de esta modalidad en el sector público peruano.

### **Segunda**

Se recomienda la elaboración de una directiva u otro documento normativo, sería muy importante, pues a través de este se podría dar lineamientos y parámetros necesarios, tipo como los procedimientos de implementación señalados en los libros blancos de Colombia y España, para que el teletrabajo pueda implementarse en el sector público en mayor cantidad y genere confianza a las entidades públicas, así como una revisión de la normativa vigente, a fin de modificar o cubrir aspectos abordados muy débilmente como es la seguridad y salud en el trabajo y sobre la actividad inspectiva laboral, así como el cuidado y protección de los derechos sindicales.

### **Tercera**

Se recomienda que las entidades públicas inviertan en tecnologías de información y comunicaciones para que posibiliten el uso del teletrabajo, para ello, tienen que realizar un diagnóstico de sus tecnologías y conocer su línea de base, para que puedan implementar esta modalidad, teniendo en cuenta los presupuestos que puedan destinar para ello. Asimismo, se debería impulsar la implementación de telecentros pues sería de gran apoyo para las entidades públicas que no cuentan con recursos presupuestales para invertir en tecnologías para poder implementar el teletrabajo, y sería una alternativa donde el teletrabajador pueda desarrollar sus actividades, distinto a su domicilio, sobre todo en zonas alejadas o rurales, donde se puedan concentrar una mayor cantidad de teletrabajadores.

### **Cuarta**

Se recomienda que se fomente el uso del teletrabajo, en relación a las ventajas que traería en la práctica la implementación de esta modalidad en el sector público, sobre todo su

capacidad de inclusión para las personas con discapacidad, adultos mayores, mujeres gestantes, jóvenes y poblaciones vulnerables; y resaltar la forma como incentiva el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral del trabajador público; así como los beneficios e impacto que conllevaría a la sociedad a nivel económico y ambiental, la implementación masiva de esta modalidad.

### **Quinta**

Se recomienda se desarrollen mayores mecanismos de difusión y promoción del teletrabajo en las entidades públicas, a fin de romper con ciertos paradigmas que se hayan generado y que no permitan considerarlo como una alternativa laboral, además, de tomar en consideración a los sectores salud, educación y otros de alcance nacional, así como a las entidades regulatorias como potenciales para la implementación del teletrabajo.

## Referencias:

- Ardila, C. (2015). *Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá*. (Tesis de maestría) Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/32tcHsy>
- Arpi, P. (2018). *Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad*. (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/2JPGVh4>
- Ballón, R. (2010) Propuesta de un modelo de teletrabajo para su implementación en las empresas del sector privado peruano. Informe de investigación.
- Benjumea-Arias, M., Villa-Enciso, E. y Valencia-Arias, J. (2017). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*. Recuperado de <https://bit.ly/2kk8uX7>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3.º ed.) Colombia: Pearson Educación.
- Caamaño, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de Derecho Valparaíso*. Recuperado de <https://bit.ly/2lCacDm>
- Caballero, F. (2016). Implementación del teletrabajo en el sector público en el Perú con enfoque de juventudes y género. Recuperado de <https://bit.ly/2SpQ6bH>
- Cánoves, G. y Blanco, A. (2006). Teletrabajo, género y gentrificación o elitización en los espacios rurales: nuevos usos y nuevos protagonistas. Los casos de Cataluña y Ardèche (Francia). *Geographicalia*. Recuperado de <https://bit.ly/2LlBucT>
- Cataño, S. y Gómez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública*, 5(1). Recuperado de <https://bit.ly/30G7snK>
- Cerna, C. (2017). *Consecuencias jurídicas de la Ley N° 30036 - Ley que regula el teletrabajo*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Cajamarca. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2lIM1mD>
- Chaverra, J., Restrepo, H. y Pérez, J. (2015). El teletrabajo y la seguridad de la información empresarial. *Revista CINTEX*, 20(1). Recuperado de <https://bit.ly/2LuP65E>
- Comisión de trabajo dentro del foro de empresas efr. (2012). El libro blanco del teletrabajo en España. Recuperado de <https://bit.ly/2YW5XS0>
- Congreso de la República de Perú. (2013). Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo. Recuperado de <https://bit.ly/32xQ0U1>

- Contreras, O. y Rojas, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13). Recuperado de <https://bit.ly/2k7aXnF>
- Corporación Colombia Digital. (2012). Libro blanco el ABC del teletrabajo en Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/2pHuOYd>
- Culqui, A. y González, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. *Revista Derecho & Sociedad*, 46. Recuperado de <https://bit.ly/2SfmrSC>
- EUR-LEX. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo-*Tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito del desarrollo-El papel de las TIC en la política comunitaria de desarrollo*, 2001.Consulta:11 de mayo del 2015. Recuperado de <https://bit.ly/2JxnMkX>
- Gonzalez-Zabala, M., Vera, P. y Galvis, E. (2016). Estudio exploratorio sobre conocimiento y acceso al teletrabajo con líderes comunales de Santa Marta, Colombia. *Revista Encuentro - Universidad Autónoma Del Caribe*, 14(01). Recuperado de <https://bit.ly/2lDeKcC>
- Jimenez, A. (2013). Análisis comparativo de normativas de teletrabajo en América Latina Comparison of telework policy in Latin America . *Revista Iberoamericana Para La Investigacoin y El Desarrollo Educativo*, 4. Recuperado de <https://bit.ly/2Suwy6g>
- López, O. (2013). Normas jurídicas y subjetividades capitalistas. los dispositivos del derecho laboral y la psicología. *Universitas Psychologica*, 12(4). Recuperado de <https://bit.ly/2lGRQkw>
- Mañas, M., Muñoz, E. y Pecino, V. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, (4). Recuperado de <https://bit.ly/2kmPreQ>
- Martínez, Á., Pérez, M., Vela, J. y Carciner, P. (2009). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa. *Management*, 12(1). Recuperado de <https://bit.ly/2m5bNC5>
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos II*, 4. Recuperado de <https://bit.ly/2kmPZkV>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2015). Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2015-TR. Recuperado de <https://bit.ly/2PyYZgr>
- MTPE (2015). Comisión multisectorial adscrita al sector trabajo y promoción del empleo

- constituida por Resolución Suprema N° 422-2013-PCM: Informe Técnico que contiene propuestas de las políticas públicas referidas al Teletrabajo para garantizar su desarrollo y su preferente utilización a favor de las poblaciones vulnerables. Recuperado de <https://bit.ly/2LjD136>
- Nuñez, J. (2016). *Derecho de identidad digital en internet*. (Tesis de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2SoGu00>
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5). Recuperado de <https://bit.ly/30BgFOF>
- Peñaloza, J. (2012). Teletrabajo: reto de las nuevas organizaciones. *Dictamen Libre*, (10/11), 30–34. Recuperado de <https://bit.ly/2SjQoRC>
- Ramírez, A. (2014). *Propuesta de plan de teletrabajo para entidades públicas en la ciudad de Lima*. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2kz0rpc>
- Ramirez, E. y Chuquillanqui, O. (2017). El Teletrabajo en el Perú: Comentarios al Nuevo Marco Normativo. *Revista Derecho & Sociedad*, 46, 111–120.
- Roca, J., Martínez, F. y Ríos, M. (2006). Impacto del teletrabajo en la dirección y comunicación de las organizaciones del sector TIC. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 16, 81–98. Recuperado de <https://bit.ly/2TBJ2t2>
- Rodriguez, G., Gil, J. y Garcia, E. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.
- Saco, R. (2006). El teletrabajo. *XIV Congreso mundial de relaciones de trabajo "Nuevas tecnologías, organización del trabajo y actores sociales en el siglo XXI"*. Recuperado de <https://bit.ly/306ds9B>
- Salazar, C. (2007). Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad. *Segundo Congreso Iberoamericano de Teletrabajo*. Recuperado de <https://bit.ly/2MkHHWR>
- Samaniego, N. (2016). *El teletrabajo en el Ecuador*. (Tesis de maestría) Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Sanguinetti, W. (2002) *Teletrabajo y globalización: en busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo. Informe realizado para el Proyecto Europeo sobre Teletrabajo, desarrollado por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social de España* bajo la dirección de D. Ángel Luis Sánchez Iglesias. Salamanca.
- Simons, H (2011) *El estudio de caso: teoría y práctica*. España: Ediciones Morata, S.L.
- Tejada, B (2016), *Diario La Región*. Recuperado de <https://bit.ly/2YVNIMo>

- Thibault, J. (2000) *El teletrabajo. Análisis Jurídico - Laboral. Consejo Económico y Social - CES*. Madrid.
- Thibault, J., Briz, J., Fandos, J. y Alvarez, J. (1998). *El teletrabajo. acciones e investigaciones sociales*, 201–233. Zaragoza: Biblioteca Escuela Universitaria de Estudios Sociales, recuperado de <https://bit.ly/2MjIuYc>
- Valencia, A. (2017). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *IUS Revista Del Instituto de Ciencias Juridicas de Puebla, Mexico*, 12(41), 203–226.
- Vargas, X. (2011) *¿Cómo hacer investigacion cualitativa?*. Mexico: Etxeeta, SC.
- Vélez, J. (2013). El teletrabajo: una forma de inclusión de las personas en situacion de discapacidad al mundo laboral y la gestión sus riesgos laborales. Recuperado de <https://bit.ly/2XJGjDq>
- Verano, D., Suárez, H. y Sosa, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 20(1). Recuperado de <https://bit.ly/2lDfH4G>
- Villafrade, A. y Palacios, J. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, (12). Recuperado de <https://bit.ly/2jZI906>

**Anexos:**

**Anexo 1:** Instrumentos de recolección de datos

**Guía de entrevistas**

**Categoría A: teletrabajo**

**Subcategoría A1: Ámbito normativo**

1. En su opinión ¿De qué manera la normativa vigente incentiva el teletrabajo en el sector público?

---

---

---

2. En su opinión ¿De qué manera la elaboración de una directiva por parte del MTPE serviría para complementar la regulación del teletrabajo en el sector público?

---

---

---

3. En su opinión ¿Cómo se podría mejorar la promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por implementar programas piloto?

---

---

---

**Subcategoría A2: Ámbito tecnológico**

4. En su opinión ¿Cuáles considera que son las limitaciones tecnológicas que afectan la implementación del teletrabajo en el sector público?

---

---

---

5. En su opinión ¿En qué medida la implementación de telecentros serviría para impulsar el uso del teletrabajo?

---

---

---

6. En su opinión ¿En qué medida las entidades públicas deben invertir en TICs para gestionar el uso del teletrabajo?

---

---

---

**Subcategoría A3: Ámbito social**

7. En su opinión ¿Cuáles considera que son los factores sociales que pueden fomentar el teletrabajo en el sector público?

---

---

---

8. En su opinión ¿Cuáles serían los beneficios para los trabajadores públicos que optan por la modalidad de teletrabajo?

---

---

---

9. En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo impacta en la sociedad a nivel económico y ambiental?

---

---

10. En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo busca incentivar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del trabajador público?

---

---

---

**Subcategoría A4: Ámbito organizativo**

11. En su opinión ¿Cuáles considera que son los paradigmas que no permiten a las entidades públicas considerar el teletrabajo como una alternativa laboral?

---

---

---

12. En su opinión ¿Cuáles serían los sectores donde las entidades públicas podrían implementar el teletrabajo?

---

---

---

13. En su opinión ¿Cuáles considera que serían los puestos que las entidades públicas podrían impulsar el teletrabajo?

---

---

---

14. En su opinión ¿En qué medidas las entidades públicas se encuentran organizadas estratégicamente para poder implementar programas pilotos de teletrabajo?

---

---

---

## Guía de revisión documental

### **Categoría A: teletrabajo**

#### **Subcategoría A1: Ámbito normativo**

<b>Aspectos a revisar</b>	<b>Nombre del Documento</b>	<b>Descripción del documento</b>	<b>Respuesta</b>
1) Normativa vigente incentiva el teletrabajo en el sector publico			
2) Elaboración de normas complementarias sobre regulación de teletrabajo en el sector publico			
3) Promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por su implementación			

**Entrevista: Experto en teletrabajo**

**1. En su opinión ¿De qué manera la normativa vigente incentiva el teletrabajo en el sector público?**

Bueno podemos decir que, en realidad, no sé si específicamente lo incentiva, pero si lo viabiliza, lo permite, porque a diferencia de otras normativas regionales, menciona de manera específica, que el sector público puede acceder al teletrabajo, yo creo que desde ahí le están dando una gran entrada y un respaldo, porque no lo estaba manejando de una manera residual, sino que lo está especificando, le está dando justamente la posibilidad de que ellos puedan implementarlo. Es más, está determinando la forma en la cual otras instituciones deberían apoyar la promoción, pero lamentablemente hasta la fecha no lo han hecho, pero igual esta la tarea pendiente de que lo hagan y la norma justamente tiene esa motivación de que se puede hacer.

**2. En su opinión ¿De qué manera la elaboración de una directiva por parte del MTPE serviría para complementar la regulación del teletrabajo en el sector público?**

Por lo que estuvimos conversando existe la posibilidad de que, no sé si sea la directiva o algún documento que genere confianza en las instituciones públicas, para que estas puedan motivarse o sentirse más respaldadas de tener un lineamiento o un parámetro para poder implementar, si obviamente podría ser un incentivo, aunque claro la ley no dice si específicamente sea el ministerio, la ley dice que por ejemplo Servir debería establecer cuotas, por eso hay formas en las que creo que las instituciones públicas correspondientes como por ejemplo el ministerio, servir, y el ministerio a través de Sunafil, si es fiscalización o el ministerio mismo, si es gestión o servir si es recursos humanos, por ser el órgano rector de recursos humanos, cada uno pueda colaborar con instrumentos universales que generen confianza en las instituciones públicas.

**3. En su opinión ¿Cómo se podría mejorar la promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por implementar programas piloto?**

Yo creo que si es importante que ya existan algunas iniciativas que yo creo que eso va ir

generando confianza, si esta pregunta se formulaba hace dos años probablemente la respuesta hubiese sido que comience una institución y que lo hagan, porque nosotros cuando fuimos a visitar a servir, y servir nos dijo que justamente estaban esperando que hayan instituciones que lo hagan para poder ellos también conocer cómo funciona en el estado y claro otra forma de también poder conocer es buscando analogía en otros países, pero digamos entrando a la pregunta, mejorar la promoción del teletrabajo va a depender de cómo le vaya a esas instituciones, como ellos vayan teniendo resultados, como vayan creciendo dentro de sus experiencias, en términos de calidad, de características y que la modalidad se vaya consolidando para que las demás empresas o instituciones públicas tengan mejor confianza para poder implementarlo.

**4. En su opinión ¿Cuáles considera que son las limitaciones tecnológicas que afectan la implementación del teletrabajo en el sector público?**

Bueno en realidad cada institución es diferente tiene un alcance diferente, hemos identificado que existen instituciones sobre todo los organismos reguladores o algunos proyectos que por su cord de negocio han realizado importantes inversiones actualmente en materia tecnológica y obviamente eso viabiliza el hecho de que se puedan realizar este tipo de trabajo pero sin embargo hay otras que no, entonces creo que en la medida que si existan estas condiciones será mucho más viable la implementación, habría que sacar un porcentaje que mazo menos se podría decir que un 30% si y un 70% no, y eso que estamos hablando solamente en Lima porque en provincia probablemente haya otro margen entonces estamos hablando de ya nacional, pero igual hay muchas iniciativas y esfuerzos, estoy exagerando probablemente sea un 40, 60 que si están más aptas que las otras.

Entonces ahora de qué medida o en qué medida obviamente la tecnología es un factor crucial dentro del teletrabajo entonces habría que ver hasta qué punto estas instituciones públicas pueden invertir en hardware o software necesarios para poder hacerlo a pesar de eso sabemos que en la actualidad las empresas o instituciones que han empezado con el teletrabajo no han hecho una importante inversión en la materia entonces había que preguntarse porque lo hacen sin haberlo hecho o porque lo implementan si haber hecho una gran inversión eso es una pregunta que también podría quedar ahí como una inquietud que se podría generar.

**5. En su opinión ¿En qué medida la implementación de telecentros serviría para impulsar el uso del teletrabajo?**

Claro el tema de los telecentros yo creo que es una pregunta haciendo paréntesis es un poquito complicada porque en el sector público ni siquiera en el sector privado hay telecentros, en el sector público sería más complicado. Pero si por ejemplo ya que lo mencionas habría creo yo hay algunos organismos públicos que sí podrían tener un equivalente.

Por ejemplo, el ministerio de desarrollo e inclusión social o el ministerio de agricultura o el ministerio de energía y minas tienen contingentes profesionales que están trabajando en sectores rurales y ellos se podrían no instalar un centro de telecentros para que estos profesionales del estado, así como los “MAC” hallen como telecentro donde todos los profesionales del estado pueden tener acceso a internet de última generación y puedan conectarse a través de teletrabajo, es una idea, así como los MAC centralizan varias instituciones públicas se haga un telecentro tipo MAC pero en zonas rurales específicas.

**6. En su opinión ¿En qué medida las entidades públicas deben invertir en TICs para gestionar el uso del teletrabajo?**

Como lo mencionamos en la primera, yo creo que es importante que reconozcan sus debilidades o reconozcan hasta qué punto cuentan con los recursos para implementar, pero obviamente hay que diagnosticar, ósea hay que saber que las empresas o entidades públicas deben tener claro que es la línea de base o cual es el piso por la cual ellos pueden comenzar a implementar el teletrabajo; se necesitan, por ejemplo, controles remotos o no, se necesita solamente hardware o software, ósea que tipo de inversión se necesita, entonces habría que diagnosticar por institución en qué nivel de posibilidades se encuentra como para poder implementar el teletrabajo de la mejor manera.

**7. En su opinión ¿Cuáles considera que son los factores sociales que pueden fomentar el teletrabajo en el sector público?**

Lo llevaría más por el tema, por ejemplo, la inclusión de personas con discapacidad, uno de los grandes aportes o posibilidades que otorga el teletrabajo es justamente la oportunidad que se le entregaría a estas personas para que puedan desarrollar su trabajo sin la necesidad

de sufrir el traslado y todo lo que eso implica, es un gran impacto; y obviamente las poblaciones vulnerables también se verían beneficiadas de alguna manera, el adulto mayor, hay instituciones que tienen perfiles de profesionales próximos al retiro, que están en 60 – 70 años, que a veces no son productivos y que a través del teletrabajo podrían incentivarse su productividad sin que tenga la molestia de que a pesar que tengan una dolencia o enfermedad tienen que estar trasladándose constantemente al trabajo, sería una opción también.

**8. En su opinión ¿Cuáles serían los beneficios para los trabajadores públicos que optan por la modalidad de teletrabajo?**

Hay que recordar todas las normas de teletrabajo, como nosotros lo hemos comentado en la academia en todos los estudios desarrollado los últimos 20 años y en Latinoamérica, los últimos 10 años, reconocen que los teletrabajadores tienen los mismos derechos que un trabajador de oficina, entonces en esa línea se podría ser que los beneficios no pasan por un mayor reconocimiento, si no básicamente por condiciones propias del trabajador, por ejemplo, el hecho de que pueda reducir estrés, que pueda tener equilibrio con la vida personal, laboral y familiar; y que de alguna u otra manera son factores que a veces en el estado no se percibe, no se siente, como que entra a trabajar a las 8 am y sale a las 8 pm, no tiene opción de nada, ósea si es trabajador “k”, los “k” saben de esto, no pueden ni siquiera pedir permiso, te ven mal, te ven como un amarillo, y si pido permiso: ¿Por qué le das a él permiso y a ti no?, entonces hay una percepción negativa inclusive de que no debería verse una opinión así, del control y todo eso, entonces creo que el hecho de que estés en teletrabajo obviamente flexibilizaría un poco eso, y obviamente sería muy positivo.

**9. En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo impacta en la sociedad a nivel económico y ambiental?**

Bueno, obviamente es un gran impacto, inclusive hay un estudio que hizo el instituto nacional de ambiente, si no me equivoco, que nos convocaron más de 4 o 5 años, para medir un poco el impacto del efecto invernadero, claro, probablemente más en Lima que en provincias, porque en Lima hay mayor concentración, y obviamente el hecho de que se teletrabajo aunque obviamente si es masivo y estratégicamente como lo hace Brasil por ejemplo, se podría obtener un mejor beneficio sobretudo en el medioambiente, creo que por ahí podía tener un mejor impacto. Ahora, en el tema de lo económico, habría que analizarlo,

si se podría reducir algunas barreras, no sé si burocráticas, o se podría reducir el tema de la tramitología y todo eso, por ahí puede haber un impacto económico, porque el teletrabajo permite muchas cosas, permite viabilizar la gestión por resultados y todos los contenidos que eso implica dentro del estado, que a veces son grandes brechas que no se cubren, son grandes retos que a veces no se llegan a cumplir, por ahí viene.

**10. En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo busca incentivar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del trabajador público?**

Claro, en el caso del trabajador público, como te comentaba hace un instante, obviamente el teletrabajo sería un gran aporte para la reducción de estrés, para la mejora de la motivación, la satisfacción; hay un factor que a veces no se analiza en el estado, que es el famoso “retención de talento” o que en los centros privados si es muy conocido, en el estado no se analiza mucho, no se preocupa mucho por gestionar talentos, si no básicamente por a veces por cubrir necesidades en función de un presupuesto que ya está establecido, entonces yo creo que si es que uno cambia el enfoque o con la cultura, obviamente también esto impactara positivamente en los resultados; cómo hacer que un profesional sea más productivo, más eficiente que el estado si es que no se le incentiva, entonces un incentivo aunque no lo parezca importante pero de este tipo cualitativo podría motivar a que los resultados sean mejor.

**11. En su opinión ¿Cuáles considera que son los paradigmas que no permiten a las entidades públicas considerar el teletrabajo como una alternativa laboral?**

Claro, lo que habíamos conversado, es que probablemente algunos casos ellos se crean tener una relación de dependencia con algo y que les dé más respaldo para poder implementarlo, como una directiva, una norma general que diga que establezca parámetros, que establezca lineamientos, que probablemente sea creo yo de los principales; si servir no dijo nada, hasta que no lo diga, no lo voy a hacer, si en el Ministerio no me estableció un criterio, hasta que no me lo establezca, no lo voy a hacer; entonces ahí como que hay ese temor de querer implementar algo, a pesar de que hay instituciones de que los hace actualmente del que no hay, por ahí ese camino pero que igual creo yo que sería uno de los principales motivos por los cuales no se está desarrollando o implementando.

**Podrían ser las políticas como organización también que no consideran el teletrabajo como algo eficiente para mejorar su productividad**

No, yo creo que hay que demostrarle al estado y existen casos, yo conozco casos, en los hay una preocupación justamente por efectivizar o viabilizar, lo que te comentaba que es el famoso “presupuesto por resultados” o “la gestión por resultados” y otros consideramos, porque hemos hecho estudios internos, de que el teletrabajo ayudaría a eso, entonces, pero hay que saber el “Cómo”, yo te puedo decir como el “Qué”, pero siempre parece que es viable, porque conozco casos de otros países que si lo han hecho y habría que analizar inclusive en términos cuantitativos cual es el impacto de la productividad del trabajador y obviamente cuando hablamos del impacto de productividad ya estamos hablando en nivel de estado en lo que es no solamente productividad si no también ahorros, reducciones, tiempos, costos y todo eso lo que implicaría un ahorro para el estado por ejemplo, en termino globales; entonces yo lo veo más positivamente. Ahora política, si, obviamente políticas nacionales más orientadas a la promoción o a la difusión, pero no tanto específicamente a que cada institución tenga, yo creo que hay instituciones que probablemente están más preparadas y tienen necesidades más específicas para poder implementar el teletrabajo que otras, pero es una coyuntura particular de cada institución, por ejemplo, en este caso las reguladoras tienen una necesidad de poder colocar el teletrabajo para poder reducir su carga laboral en lo que es el aspecto legal de los tribunales, entonces es una necesidad específica que es común para todas, todas pueden tener esa iniciativa de querer hacerlo, ahora el “como” es otra cosa.

**12. En su opinión ¿Cuáles serían los sectores donde las entidades públicas podrían implementar el teletrabajo?**

Acabo de mencionar algunas instituciones con algunas características que probablemente estén más aptas que otras, que ya tengan mucho más desarrolladas y mucho más claros el tema de sus políticas laborales.

**Podría ser el sector social**

Todas las entidades regulatorias que hemos mencionado: Osiptel, Osinerg Sutran, Contraloría, SBS, algunas que ya tengan mucho más avanzado su sistema de gestión humana también, ósea internamente. Ahora, sectores que tengan alcance nacional y tienen esas necesidades por ejemplo rurales o tienen ingenieros por todos lados y a veces no se sabe cómo controlarlos, yo creo que por ahí habría algunas, se tendría que identificar con

qué medidas, que proyectos tienen esos alcances.

**13. En su opinión ¿Cuáles considera que serían los puestos que las entidades públicas podrían impulsar el teletrabajo?**

Hay que analizarlo, lo que nosotros recomendamos a nivel de la consultora es que se analicen la organización, hay organizaciones que tienen proyectos de dimensionamiento de procesos y de perfiles para hacer el cambio a la transición a Servir, una de ellas es SUNAT que estaba trabajando en ese tema, por su complejidad porque tiene tributos y aduanas, pero hay otras más pequeñas que si tienen un buen dimensionamiento de procesos podrían identificar con mayor claridad cuáles son sus perfiles.

**De la revisión documental, algunos dicen que hay puestos que calzarían en un tema de teletrabajo como de asesorías o servicios que de repente no tengan un cruce tan transversal a nivel de tecnología como trabajos...**

En el estado creo que el gran riesgo es el tema de la información, por ejemplo, los registros públicos, algo así de información pública, hasta qué punto es publica o reservada, la RENIEC o Jurado Nacional de elecciones o Tributos, entonces ahí hay una gran barrera, ósea saber qué información es reservada o no, que información puede salir de la institución, porque a veces hay un tema ético que podría ser una barrera también para algunas instituciones públicas, por ahí también podríamos saber que perfiles sí o no están más aptos que otros.

**14. En su opinión ¿En qué medidas las entidades públicas se encuentran organizadas estratégicamente para poder implementar programas pilotos de teletrabajo?**

No sé cómo se encontrarían organizadas estratégicamente, creo que hay sectores que tienen puntos en común, en la medida que tengan puntos en común, sé que hasta chats en común tienen entre los especialistas y se pasan la voz de como que puede implementar cosas, características, etc.; o los gerentes públicos que tienen bastante conocimiento de organización de la gestión, pueden determinar quizás cuales sean los puntos en común que tienen ellos y estratégicamente ver cómo organizar.

## **Entrevista: Especialista laboral**

### **1. En su opinión ¿De qué manera la normativa vigente incentiva el teletrabajo en el sector público?**

Bueno en primer lugar lo que debemos señalar es que esta ley no tiene muchos años sobre todo su reglamento porque la ley se aprobó en 2013 y el mismo año se promulgó y desgraciadamente se demoró dos años la reglamentación que se aprobó en el 2015 por lo tanto estamos ante una ley que es muy joven y creo que los efectos todavía no se notan, hay un problema muy serio acá en nuestro país, el problema del empleo, no estamos en el mejor de los casos pero sí yo creo que la ley, una de sus finalidades era pues colaborar con este tipo de tecnología que en realidad es de avanzada y que posibilitaría que no solo el estado si no en general las empresas pudieran tener trabajadores que pueden a su vez ellos bajo condiciones específicas y especiales servir a una relación laboral ,en este sentido me parece importante pero como le repito esta ley también es para el sector público pero todavía muy incipiente el uso en el sector público .

### **2. En su opinión ¿De qué manera la elaboración de una directiva por parte del MTPE serviría para complementar la regulación del teletrabajo en el sector público?**

Yo creo que serviría mucho y es lo que se está a la espera, directiva digamos ministerial para apoyar la implementación, el tema es que, le soy sincero, esta ley no es muy conocida, no se está divulgando y la entidad que debería hacerlo, el ministerio de trabajo, tampoco tiene dentro de sus planes, por eso es que el reglamento es muy claro tiene que haber directivas porque de lo contrario la gente puede entender y sobre todo desconocer que el teletrabajo no es un trabajador a domicilio, mucha gente cree eso, el teletrabajo es una nueva modalidad gracias a la tecnología pero existirá subordinación como la propia ley lo señala existirán también los propios derechos, incluso se habla hasta derechos colectivos entonces eso no se conoce desgraciadamente.

**3. En su opinión ¿Cómo se podría mejorar la promoción del teletrabajo en las entidades públicas para que opten por implementar programas piloto?**

Yo creo que ahí el sector público tendría que aprobarlo dentro de sus planes porque la propia ley en una disposición complementaria final señala que las entidades públicas se encuentran facultadas para aplicar esta norma e incluso señalan unos mínimos o sea unas cuotas mínimas sin embargo esto desgraciadamente no se ha cumplido porque a línea seguida se señala un plazo, incluso que servir, está comisión multisectorial para evaluar justamente la implementación hasta hoy no se cumple. es una lástima, porque si hablamos de implementar en el sector público inmediatamente ahorita tenemos una ley especial, la ley servir que la entidad máxima en materia, entonces esta autoridad tendría que aplicar lo que la propia ley señala lo que la ley en su insisto en su disposición complementaria segunda dice: plazo para establecer políticas públicas de teletrabajo, y desgraciadamente caemos en el mismo problema de nuestro país de que las leyes son buenas, pero no se aplican.

**4. En su opinión ¿Cuáles considera que son las limitaciones tecnológicas que afectan la implementación del teletrabajo en el sector público?**

Bueno hay un tema tecnológico en el fondo en el sector público quizás no tanto en el privado, pero aun también se da, es que el teletrabajo supone crear, tener instrumentos tecnológicos porque lo contrario no hay posibilidad de que el empleador pueda digamos cumplir todos los requerimientos que supone esta modalidad.

Me explico, si yo contrato un porcentaje x de teletrabajadores. Yo tengo que tener ciertas máquinas para poder conectarme con el trabajador y a su vez el propio trabajador podrá también tener una máquina un instrumento como por ejemplo una laptop, pero más importante es la disponibilidad de las empresas y al nivel del estado eso es muy incipiente desgraciadamente porque apenas están con computadoras antiguas, etc., no hay un desarrollo tecnológico porque sencillamente como digo el ingreso de la tecnología del sector público es muy lento.

**5. En su opinión ¿En qué medida la implementación de telecentros serviría para impulsar el uso del teletrabajo?**

Bueno esa es una buena opción porque evidentemente cuando la ley señala que los equipos tecnológicos debe ser proporcionados por el empleador se supone que las empresas deben hacer una inversión, como digo no es fácil ahora y no tener eso y existiendo éstos telecentros podría ayudar ,me parece que eso sería una salida interesante eso por un lado pero por otro lado yo pienso que tiene que ver un incentivo a estos trabajadores, porque lo que pasa en el Perú es que no se está aplicando totalmente, son pocos de acuerdo a unos datos habrá unos teletrabajadores no pasan de 500 en total, formales me refiero.

**6. En su opinión ¿En qué medida las entidades públicas deben invertir en TICs para gestionar el uso del teletrabajo?**

Bueno como hace un momento mencioné esta modalidad requiere tecnología pero a la vez también el estado como entidad pública como empleador evidentemente tiene que estar a la altura de las circunstancias es decir para mí no sería un gasto más bien es una inversión que debería hacer el estado para poder mejorar toda su tecnología y posibilitar el uso de esta modalidad pero ahí debo decirles algo el gran problema del estado en materia de recursos humanos pues todavía tenemos una gran dispersión o sea parece que están priorizando solucionar esos temas primero que tiene cierta lógica porque en el estado tenemos más de 5 regímenes laborales tenemos la 276 del año 84, el 728 del 90 , tenemos la ley Cas 1057 y la ley Servir 30057 algunas están empleando todavía contrato por locación de servicio hay una dispersión legislativa en el sector público y esa segmentación lleva a problemas serios sea problema de salario ,problemas de propia implementación derechos laborales, de discriminación. Porque se dan casos que un ministerio en determinados puestos los trabajadores hacen lo mismo y están en regímenes distintos por lo tanto sus salarios diferentes, sus convenciones son diferentes y evidentemente también en ese caso hay un retraso terrible. Entonces ese es el tema o sea esperemos que con servir se pueda solucionar ese gran problema y a partir de ahí se pueda implementar la tecnología que es fundamental, hoy en día el tic es la riqueza o sea antes los estados podían obtener muchas riquezas de las minas, de economía extractiva, etcétera, pero hoy en día países pequeños, pero con riqueza tecnológica son los que están liderando el mundo.

**7. En su opinión ¿Cuáles considera que son los factores sociales que pueden fomentar el teletrabajo en el sector público?**

Bueno yo pienso que el factor fundamental me parece que en el sector público tenemos que tener en cuenta qué lo que importa en el sector público no es que el estado se beneficie el trabajo del trabajador valga la redundancia. vale decir que no hay una acumulación de riquezas utilidad ni nada como lo que ocurre en el sector privado , lo que el estado busca es dar servicios públicos y dar servicios públicos en distintas magnitudes, en distintos segmentos y en distintas formas entonces ahí evidentemente con la modernidad hoy en día aparecen nuevas necesidades por ejemplo a nivel de salud muchas veces la gente no necesitaría ir a un hospital o una clínica me refiero el trabajador ,el clínico el que hace del análisis etcétera podría hacerlo perfectamente de su casa en un país que tenemos una dificultad de transporte dónde te demoras si vives en un cono para ir a un hospital te demoras 2 horas mínimo de ida y de regreso 2 , en total 4 horas al día prácticamente media jornada casos así a mí sí me parece interesante la aplicación de teletrabajo específicamente en casos de este tipo donde no haya necesidad de asistir y con eso aliviaríamos muchísimo los servicios y a la vez también la calidad y a la gente al viajar al estar ahí con el estrés, los paganos son los usuarios.

Entonces yo veo con mucha esperanza que el teletrabajo puede ayudar muchísimo pero en casos específicos como el servicio de salud como en educación y en casos incluso en el mismo congreso por ejemplo el abogado no necesita estar en la oficina puede hacer un informe o dictamen desde su casa tranquilamente y evitarías gasto de luz de transporte yo creo que en el estado hay esa esperanza por los servicios en cambio en las empresas privadas no necesariamente son de servicio aunque la tendencia mundial de la economía ahora es esta tendencia de las empresas de servicio pero en fin yo creo que eso es más claro en el estado.

**8. En su opinión ¿Cuáles serían los beneficios para los trabajadores públicos que optan por la modalidad de teletrabajo?**

Bueno ese momento ya lo dije que se puede deducir evidentemente un beneficio es poder realizar desde una comodidad de su casa y por otro lado yo creo que por ahí podríamos hablar incluso de un trabajo decente porque el problema en nuestro país es aunque no parece

porque la gente no se da cuenta es el transporte el traslado entonces yo opino que el trabajador si se podría beneficiar totalmente porque ahorraría tiempo podría ser más eficiente y aparte que es un servicio de calidad el ser humano necesita tranquilidad necesita poder concentrarse entonces llegas a tu trabajo y lo único que haces es distraerte o no entender bien , entonces yo creo que por ahí sería un gran beneficio porque además hay que entender que en tanto los derechos son los mismos derechos y las mismas obligaciones entonces ahí no había que perder o sea no perderían trabajadores por el contrario ganaría mucho .

**9. En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo impacta en la sociedad a nivel económico y ambiental?**

Bueno en términos económicos como mencioné el impacto sería sobre todo en el estado que es lo que le interesa a usted , la gestión pública es que económicamente a tenido un impacto importante en la medida que él estado podría evitar ciertos gastos que son absurdos lo que se llaman en economía puntos muertos y en lo que al tanto como el trabajador sólo ya en fin sólo estás sentado en su puesto de trabajo y cumple un horario, a cambio en el teletrabajo se mide por el servicio por lo que tú tienes que hacer efectivamente entonces en ese sentido me parece que podríamos reestructurar muchas actividades del estado, el impacto es bien interesante ahora en los términos ecológicos evidentemente evitaría que muchas gente salga de su casa que vaya en su coche o que no sé, evitaría que esté usando transportes públicos ,en el tema de ecología ayudaría porque lo que se busca ahora el famoso trabajo verde . Al hacerlo en tu casa, pero no necesariamente en tu casa podría ser en otro lugar cercano que uno quiera, entonces como hace un rato insistía el uso de la luz y todo eso que tiene que ver con la ecología, mira cómo están de noche. Cuando tranquilamente podrían hacerlo en su casa.

**10. En su opinión ¿En qué medida el teletrabajo busca incentivar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del trabajador público?**

Bueno como mencioné evidentemente creo que sería la mejor manera de conciliar una vida más familiar, personal porque evidentemente el trabajador que tiene familia lo que necesita es compartir con la familia no puedes estar más tiempo fuera de casa por el problema de transporte como decía y el problema y las 8 horas ,hay una vieja historia de porque las 8

horas los anarquistas plantearon dividir las 24 horas en tres partes 8 horas para trabajar y 8 horas para descansar y ocho horas para la familia pero eso de la familia ya con la modernidad del transporte del trabajo excesivo se ha perdido totalmente y esto tiene un impacto negativo, porque el impacto no es solamente la persona que tú compartes tu vida sino el problema es que cuando hay niños los niños requieren la presencia de sus padres entonces un trabajo de este tipo ayudaría muchísimo el niño que ve a su padre trabajando pero lo tiene ahí, pues yo creo que sí ayudaría mucho, yo creo que llegaría mucho sobre todo a una tranquilidad qué es lo que en todos los estudios psicológicos el transporte genera estrés totalmente, en caso suyo desde que ahora están caminando tomando, taxi es increíble .

**11. En su opinión ¿Cuáles considera que son los paradigmas que no permiten a las entidades públicas considerar el teletrabajo como una alternativa laboral?**

Mire al decir paradigma partimos de una idea equivocada en el sentido que hay algunas ideas en contra y no es así desgraciadamente lo que tenemos es que hay dificultades o sea problemas que no le permite ver ahora .es como uno mismo tantos problemas económicos, personales no ves que alguna actividad ayudarte a mejorar, yo veo por ahí el tema o sea no son paradigmas, porque cuando hablamos paradigmas son ideas conceptos pero lo que pasa el problema es que el estado hasta ahora tiene el gran problema del empleo del tema de recursos humanos .

**Sí bueno en el tema como paradigma es que de repente en el sentido del sector público existen una especie de cultura del presencialismo o sea cómo una forma de fiscalizar a los trabajadores qué es tenerlo a la mano quizás ver sus actividades laborales.**

Bueno en ese sentido eso es general o sea no solamente al público también al propio trabajo privado ,si si en ese sentido de paradigma de costumbre en una especie de dogmas, el trabajo siempre ha sido así, en realidad el teletrabajo rompe ese paradigma por llamar porque claro el trabajo siempre ha sido dependiente; porque el trabajo es la actividad que realiza un trabajador a favor de un empleador, la diferencia que en el estado esa actividad lo hace a través de un servicio para el estado para la comunidad, para el estado en general . No es que el estado va acumular riquezas.

Ahora es efectivamente hay toda una mentalidad en ese sentido es verdad y no solamente el

trabajador sino el propio ciudadano como por ejemplo en los hospitales. Lo que más preocupa es la salud la gente confunde emergencia con urgencia: le duele la dentadura o tiene cólicos y se van a un gran hospital porque está asegurado. Eso es lo que haces congestionar. Fomentar más gastos cuando tranquilamente puede ir a una posta que es pequeña y dónde va y le dan su pastilla o descanso lo que sea, porque los hospitales deben servir para otra cosa para para emergencias realmente.

Entonces en ese sentido sí tienes razón pues el estado todavía tiene ese concepto de fiscalizar, bueno es una vieja necesidad del ser humano esa famosa necesidad de verlo de tocarlo de verlo y decir “él es mi trabajador” pero eso ya tiene que cambiar o sea la nueva tecnología ya nos lleva cada vez más a pesar de llevarnos a una soledad también, pero también nos lleva a una comunicación al tiempo real inimaginable y todo eso gracias a la tecnología.

## **12. En su opinión ¿Cuáles serían los sectores donde las entidades públicas podrían implementar el teletrabajo?**

Si yo opino que hay dos sectores como hace un momento lo mencioné, yo pienso que en el sector salud es clave fundamental. en salud hay tres grandes maneras de enfrentar la salud la primera es la prevención evidentemente la segunda es la parte reparativa si te enfermas o mejor dicho la recuperativa y la tercera es más reparatoria o indemnizatoria porque si alguien quedó sin pierna pues ahí sería un caso reparatorio o indemnizatorio.

pero de esas tres la primera es la más importante. y la prevención supone no que el trabajador o el enfermo está en un determinado lugar. lo que la prevención pone son políticas y esas políticas tranquilamente los funcionarios pueden hacerlo desde su casa o pueden estar monitoreando ciertas actividades, hacer informes o capacitaciones.

el gran problema es que nuestro país no tiene una cultura previsional por eso es que en salud la gente tiene un resfrío y se van al hospital entonces claro ese es un gravísimo costo y pérdida de tiempo por los propios trabajadores, entonces yo creo que desde el estado si se puede enfrentar y sobre todo tendríamos la facilidad mejor dicho el beneficio de enfrentarlo qué es el tema de salud o la prevención que eso es importantísimo.

ese es uno pero en el otro también la educación es donde creo yo que la tecnología ha tenido mayor revolución ya no es la enseñanza de hace 20 años entonces hoy día que tenemos todos los instrumentos tecnológicos tranquilamente el alumno o el profesor o la persona indicada puede hacerlo desde su casa.

**13. En su opinión ¿Cuáles considera que serían los puestos que las entidades públicas podrían impulsar el teletrabajo?**

Bueno como decía hace momento en el caso de salud que es una necesidad enorme del país y la otra sería en el caso de educación ahora por ejemplo en salud un tema que la gente no está abordando es por ejemplo la salud mental qué es la más desconocida porque cuando uno dice me voy al psicólogo o al psiquiatra creen que están locos y no es así la salud es una manera de preocuparse una realidad tan dura entonces eso por ejemplo no es necesario ir a un hospital sólo podría ser un médico desde su casa tranquilamente y ahora en el otro punto que es educación siempre tenemos la tendencia a la educación formal ,a que el chico vaya al colegio o a la universidad pero hay otros modelos otras necesidades como por ejemplo los chicos aprenden idiomas hoy tranquilamente puedes hacerlo con un profesor que no necesitas ni conocerlo o lo conoces a través de la tecnología que podría ser por el skype o por otro tipo de tecnología. tranquilamente yo veo por ejemplo en algunos institutos grandes concentraciones de gente cuando eso se puede congestionar y eso sí el estado lo promueve sería genial.

**me comentó que los abogados...**

Ah por ejemplo los abogados en caso de los ministerios y el congreso hay una profesión qué es interesante por ejemplo el de los abogados aunque nos odien pero bueno hay cerca de 100.000 abogados a nivel nacional y entonces qué hace a diferencia el economista, el abogado es quien lo que básicamente hace es atender enseñar o participar en instituciones donde se crean las leyes como es el caso del congreso o en algún ministerio en fin y esa actividad no requiere presencia puedes ir a tu computadora y estar en red y perfecto de evitar desplazamientos o gastos de oficina o alimentación del trabajador congestión en fin yo creo que ahí en el caso de abogados o también en el caso de los economistas pueden hacer informes y punto.

**14. En su opinión ¿En qué medidas las entidades públicas se encuentran organizadas estratégicamente para poder implementar programas pilotos de teletrabajo?**

Mire yo ahí desgraciadamente mi experiencia y por haber hablado en esta institución que es una institución grande aquí en el congreso hay más de 5000 trabajadores es mucho más de

lo que hay en cualquier empresa privada o que un ministerio entonces por ejemplo aquí no hay ninguna idea a pesar que hemos aprobado aquí la ley y menos para implementarlo pronto. lo que se ha hecho es que la ley también exige en el caso de los discapacitados o cualidades diferentes y eso sí se ha implementado un porcentaje a chicos con down como por ejemplo que están llevando trabajos administrativos y no fue fácil esa implementación, pero ahora ya se tiene. yo creo que el teletrabajo en algún momento se tendrá que pensar eso yo creo que sí hay una gran necesidad, pero como dije alguien tiene que plantearlo. por supuesto la inclusividad es que una persona con discapacidad que tenga problemas de caminar por ejemplo piernas en su casa perfectamente podría realizar el trabajo y es algo que la propia constitución reconoce en el caso de las mujeres con hijos lo que conocemos como madre soltera ya que tiene que cuidar a sus niños ósea yo creo que sí lo que pasa es que hay falta esta política que justamente la ley señala políticas públicas eso es lo que falta y opinó que los interesados en esto deberían plantear una especie de una acción de cumplimiento.

## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADÉMICO

Yo, **Hugo Lorenzo Agüero Alva**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada “**El teletrabajo en el sector publico peruano, 2019**” del estudiante **Omar Jason Vasquez Nassi**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 04 de agosto del 2019



Hugo Lorenzo Agüero Alva

DNI:43384358

### Resumen de coincidencias

10 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	www.teletrabajo.gob.pe	Fuente de Internet	1 %
2	Entregado a Unidad de ...	Trabajo del estudiante	1 %
3	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %
4	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %
5	Entregado a Pontificia ...	Trabajo del estudiante	1 %
6	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %

Página: 1 de 45    Número de palabras: 14860

Text-only Report    High Resolution    Activado

ES    12:14 p.m.    04/08/2019



ESCUELA DE POSGRADO

El teletrabajo en el sector público peruano, 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Bir Omar Jason Vasquez Nassi  
(ORCID: 0000-0002-5551-6755)

ASESOR:

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alvq  
(ORCID: 0000-0001-6547-0159)



## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

VASQUEZ NASSI, OTHAR JASON

D.N.I. : 40255915

Domicilio : CALLE ANDREA DEL SANTO N°125 DPTO. 502-SURQUILLO

Teléfono : Fijo : 2717398 Móvil : 987734542

E-mail : oj-vn@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : GESTIÓN PÚBLICA

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

VASQUEZ NASSI, OTHAR JASON

Título de la tesis:

EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO PERUANO, 2019

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

10/09/2019



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

### ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

OMAR JASON VASQUEZ NASSI

INFORME TÍTULADO:

EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO

PERUANO, 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 17 DE AGOSTO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



[Signature]  
DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN