UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO EN EL PERSONAL DOCENTE DE LA SEDE RODRIGO FACIO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA DURANTE EL AÑO 2022

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en **EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO** para optar por el grado y título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO**

JESSICA MARÍA QUIRÓS LORÍA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2024

DEDICATORIA

Este trabajo final de graduación, primeramente, es dedicado con mucho cariño al Lic. Luis Gilberto Sandoval Cambronero, quien compartió conmigo esa luz invaluable que le caracteriza como persona, y que aportó a mi camino en forma de orientaciones administrativas, valores, vivencias y propósito de vida, cada una de las cuales representó una guía para mí, fundamental para haber concluido este trabajo y, por ende, para estar donde me encuentro hoy.

En segunda instancia, dedico este trabajo a mi Dona, en homenaje a toda la energía de vida que me dejó nuestro encuentro y que, aun en nuestro momento de despedida, fue fuente de fortaleza y conexión profunda para valorar todo lo que le da sentido a mi vida.

Y por último, es un trabajo que me dedico a mí misma, en reconocimiento de todo el esfuerzo, perseverancia y fe puesta en lograr este pedacito de mi proyecto de vida, pese a todas las circunstancias y momentos que tuve que sortear en el camino, gracias a los cuales hoy me conozco un poquito más y soy un poquito diferente.

AGRADECIMIENTO

Extiendo mi más sincero agradecimiento a la profe Carmen Marín, por la sensibilidad humana, transparencia y vivacidad con la que me acompañó en este proceso académico. Al profe Leonardo Castellón, por su orientación a la excelencia y calidad, y a Mari Villalba, por su determinación, claridad y dinamismo. Cada uno, con sus aportes desinteresados y genuinos, facilitó la elaboración de un trabajo del cual me siento orgullosa.

Agradezco infinitamente a mi núcleo familiar, quien es mi apoyo incondicional, mi fuente de energía más pura y mi ejemplo de vida; me inspiran en el logro de cada meta que me he propuesto en la vida.

A mis amigas Yor, Vero, Ana, Su, Adri, Ga y Mi, quienes siempre tuvieron experiencias, apoyo, confianza y motivación que aportar a mi vida, para reenergizarme y concluir este proyecto, que se me extendió más de lo previsto.

Agradezco a mi bello, por el acompañamiento cuidadoso y cálido que me dio en los momentos más críticos de desarrollo de este trabajo, y por sus perspectivas críticas que alimentaron esta construcción.

Por último, pero no por ello menos importante, agradezco a la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica y en especial al equipo del Programa de Teletrabajo, por toda la apertura y confianza depositada en mí, por la cual me permitieron acceder a pedacitos de sus vivencias laborales para hacer posible este producto.

"Esta Tesis fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en **Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo** de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado y título de **Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo.**"

Mag. Monserrat Alfaro Moscoso
Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado

Mag. Carmen Marín González
Profesora Guía

M.Ev. Marielos Villalba Altamirano
Lectora

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Lector

M.Sc. Olman Villarreal Guzmán
Director
Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo

Jessica María Quirós Loría
Sustentante

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo X
Lista de tablas XI
Lista de figuras XII
Lista de abreviaturas XIII
Capítulo 1. Introducción 1
1) Descripción de la organización 1
a) Organización institucional 1
i) Vicerrectoría de Administración 3
ii) Oficina de Recursos Humanos 3
b) Estructura organizativa del Programa de Teletrabajo 5
2) Antecedentes del objeto de evaluación 7
3) Justificación de la evaluación 11
4) Condiciones que favorecen o limitan la evaluación 12
a) Condiciones que favorecen la evaluación 12
b) Condiciones que limitan la evaluación 13
Capítulo 2. Referentes teóricos 14
1) Teorías que sustentan la intervención del programa 14
a) Modernización de la gestión pública 14
b) Teletrabajo 16
i) Teletrabajo decente 18
ii) Teletrabajo y educación superior 19
iii) Teletrabajo y Universidad de Costa Rica 20
c) Capacidad institucional 20
2) Teoría del programa 21
a) Teoría del proceso 22
b) Teoría del impacto 24
Capítulo 3. Estrategia metodológica 27
(1) Diseño evaluativo 27
a) Problema de evaluación 27
b) Objeto de evaluación 28
c) Objetivos de la evaluación 28
i) Objetivo general 28

ii) Objetivos específicos 28
d) Matriz de evaluación 29
e) Audiencias de la evaluación 31
f) Modelo de evaluación 34
g) Aspectos metodológicos 37
h) Operacionalización de la evaluación 47
i) Delimitación temporal de la evaluación 51
j) Evaluabilidad 52
k) Estrategias para el seguimiento evaluativo 53
Capítulo 4. Presentación y discusión de resultados 54
(1) Objetivo específico 1 54
a) Pregunta de evaluación 1: ¿En qué medida la capacidad administrativa del programa ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel institucional? 54
i) Juicio evaluativo 54
ii) Argumentación 55
b) Pregunta de evaluación 2: ¿En qué medida la capacidad organizativa del programa ha favorecido la implementación del teletrabajo a nivel institucional? 59
i) Juicio evaluativo 59
ii) Argumentación 60
c) Pregunta de evaluación 3: ¿En qué medida la capacidad política ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel institucional? 63
i) Juicio evaluativo 63
ii) Argumentación 63
(2) Objetivo específico 2 69
a) Pregunta de evaluación 1: ¿De qué manera los procesos permiten identificar fortalezas y debilidades en la ejecución de las acciones desarrolladas para la implementación del teletrabajo? 69
i) Juicio evaluativo 69
ii) Argumentación 70
(1) Análisis del proceso 70
(2) Fortalezas del proceso 73
(3) Debilidades del proceso 74
b) Pregunta de evaluación 2: ¿De qué manera los procesos implementados hasta el momento facilitan la modernización de la gestión universitaria y aportan al bienestar del personal? 76
i) Juicio evaluativo 76

ii) Argumentación 77
c) Pregunta de evaluación 3: ¿En qué medida el teletrabajo ha contribuido con el logro de los objetivos institucionales establecidos en la planificación operativa? 85
i) Juicio evaluativo 85
ii) Argumentación 86
(3) Objetivo específico 3 89
a) Interrogante 1: ¿En qué medida los mecanismos existentes para la articulación entre actores han facilitado el establecimiento de colaboración y coordinación de acciones? 89
i) Juicio evaluativo 89
ii) Argumentación 90
b) Interrogante 2: ¿De qué manera las acciones implementadas por el Programa de Teletrabajo han favorecido la articulación entre actores? 93
i) Juicio evaluativo 93
ii) Argumentación 94
(4) Objetivo específico 4 95
a) Pregunta de evaluación 1: ¿En qué medida el teletrabajo se está incorporando como eje de las políticas institucionales? 95
i) Juicio evaluativo 95
ii) Argumentación 95
b) Pregunta de evaluación 2: ¿En qué medida el personal universitario presenta actitudes favorables para la implementación del teletrabajo? 96
i) Juicio evaluativo 96
ii) Argumentación 96
c) Pregunta de evaluación 3: ¿Qué dificultades y facilidades asocian las personas con la implementación del teletrabajo? 99
i) Juicio evaluativo 99
ii) Argumentación 100
(1) Facilidades asociadas a la implementación del teletrabajo 100
(2) Dificultades asociadas a la implementación del teletrabajo 102
(5) Síntesis valorativa 108
a) Síntesis de hallazgos según criterio 108
i) Capacidad Institucional 108
ii) Eficacia 109
iii) Articulación de actores 109
iv) Apropiación 110

b) Síntesis evaluativa 110
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 114
(1) Conclusiones 114
a) Criterio: capacidad institucional 114
b) Criterio: eficacia 115
c) Criterio: articulación 116
d) Criterio: apropiación 117
(2) Recomendaciones 118
Recomendaciones aportadas por las audiencias de la evaluación 125
(2) Lecciones aprendidas 126
a) Aspectos del funcionamiento organizacional 126
b) Diseño de la evaluación 126
c) Ejecución de la evaluación 126
d) Saturación de la información 126
e) Representatividad en las audiencias 127
f) Apoyo de la contraparte 127
Referencias 128
Anexos 133
Anexo 1. Estructura organizacional de la VRA, UCR. 133
Anexo 2. Organigrama de la Oficina de Recursos Humanos 136
Anexo 3. Matriz de actores 139
Anexo 4. Guía de Entrevista Semiestructurada 142
Anexo 5. Cuestionario autoaplicado 144
Anexo 6. Instrumento para análisis de actores 148
Anexo 7. Parámetros cualitativos 150
Anexo 8. Instrumentos de evaluabilidad 154
Anexo 9. Carta de compromiso de la contraparte 158

Resumen ejecutivo

Institución: Universidad de Costa Rica	**Programa evaluado:** Programa de Teletrabajo
Tipología de la evaluación: durante, formativa, de proceso, externa	**Temporalidad:** 2022

Se delimitó como objeto de evaluación el proceso de implementación del Programa de Teletrabajo en el personal docente de la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica (UCR) durante el año 2022. El objetivo general consistió en "Evaluar las acciones ejecutadas por el Programa de Teletrabajo de la UCR para valorar su contribución a la consolidación del teletrabajo como medio para la modernización de la gestión universitaria y el bienestar del personal", para lo que se establecieron cuatro criterios descritos a continuación.

El criterio de **capacidad institucional**, valorado con un nivel bajo. El Programa manifiesta capacidad de adaptación del entorno organizacional y, desde su origen, las acciones se han ido gestando según las oportunidades emergentes; asimismo, resalta la multiplicidad de actores que le caracterizan. No obstante, no se evidencia una planificación a nivel institucional que favorezca el logro de objetivos respecto al teletrabajo; el equipo de trabajo del Programa no se ha logrado consolidar y se evidencian retos a nivel organizacional en lo referente a la cultura organizacional y la necesidad de modificaciones en los estilos de liderazgo y de gestión universitaria.

En cuanto al criterio de **eficacia**, se valora con nivel medio. Los procesos llevados a cabo evidencian fortalezas para la emisión de criterios técnicos, ejecución de capacitación y la atención de consultas. Asimismo, el personal docente participante señala el desarrollo de competencias dada la modalidad de teletrabajo, tal y como se ha establecido en la teoría del programa; no obstante, es requerido el establecimiento de hoja de ruta institucional clara en torno al teletrabajo.

Respecto al criterio de **articulación de actores**, se valora en un nivel medio. El Programa se caracteriza por la diversidad de actores según competencia y potestades institucionales, ante lo cual ha logrado una certera representatividad de actores para la conformación de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo. En coherencia con lo anterior, la constante negociación y construcción conjunta entre actores, así como migrar a un modelo de trabajo no centralizado y sinérgico, se develan como retos del Programa.

Por último, en lo referente al criterio de **apropiación**, se valora un nivel medio. El personal docente participante del proceso evaluativo evidencia la existencia de actitudes favorables para la permanencia del teletrabajo y se evidencia la existencia de una visión compartida respecto al mantenimiento de una modalidad mixta en la cual coexistan el teletrabajo y la presencialidad. Se encontró como pendiente la incorporación del teletrabajo en los ejes estratégicos de la institución.

Lista de tablas

Tabla 1.	Frecuencia de aparición, de la categoría temática “objetivos institucionales”
Tabla 2.	Contribución del teletrabajo al logro de los objetivos institucionales
Tabla 3.	Índices de centralidad por actor
Tabla 4.	Categorías temáticas personal docente

Lista de figuras

Figura 1.	Estructura organizacional de la Universidad de Costa Rica.
Figura 2.	Estrategia de la Oficina de Recursos Humanos
Figura 3.	Estructura organizativa del Programa de Teletrabajo.
Figura 4.	Línea del tiempo, documentos oficiales sobre Teletrabajo a nivel nacional
Figura 5.	Antecedentes institucionales del teletrabajo
Figura 6.	Diferencias entre la administración pública tradicional y la nueva gerencia pública
Figura 7.	Cadena de resultados
Figura 8.	Diagrama de la teoría del cambio
Figura 9.	Audiencias de la evaluación
Figura 10.	Aplicación de técnicas según audiencias
Figura 11.	Cantidad de participantes según técnica y audiencias
Figura 12.	Procedimiento para recolección de información
Figura 13.	Cronograma de evaluación
Figura 14.	Modificaciones del equipo de trabajo del PT en el proceso evaluativo
Figura 15.	Red de actores del Programa de Teletrabajo
Figura 16.	Actores que retroalimentan el Programa de Teletrabajo
Figura 17.	Flujograma
Figura 18.	Nivel de supervisión en modalidad de teletrabajo
Figura 19.	Teletrabajo y aportes al personal docente
Figura 20.	Modificación de procesos y teletrabajo
Figura 21.	Relación con el Programa de Teletrabajo
Figura 22.	Relación con el equipo de teletrabajo
Figura 23.	Frecuencia de mención categoría temática "claridad conceptual"
Figura 24.	Vinculación del teletrabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales
Figura 25.	Asociación de emociones al teletrabajo

Lista de abreviaturas

ADH	Área Desarrollo Humano *
AL	Asesoría Legal *
CCIO	Centro de Coordinación Institucional de Operaciones
CET	Comisión de Enlaces de Teletrabajo
CI	Centro de Informática
GD	Unidad Gestión del Desempeño *
METICS	Unidad de Apoyo a la Docencia con Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Vicerrectoría de Docencia
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MP	Ministerio de la Presidencia
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
NGP	Nueva Gestión Pública
OJ	Oficina Jurídica
ORH	Oficina de Recursos Humanos
PT	Programada de Teletrabajo *
SCC	Sección de Control y Calidad *
SETI	Sección de tecnologías de Información *
TT	Teletrabajo
UA	Unidad de Archivo *
UCR	Universidad de Costa Rica
UCVL	Unidad Calidad de Vida Laboral *
USOA	Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental
VAS	Vicerrectoría de Acción Social
VD	Vicerrectoría de Docencia
VI	Vicerrectoría de Investigación
ViVE	Vicerrectoría de Vida Estudiantil
VRA	Vicerrectoría de Administración

*Instancias adscritas a la Oficina de Recursos Humanos

Capítulo 1. Introducción

1) Descripción de la organización

a) Organización institucional

El Artículo 1, del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica ([UCR] Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, 2005), define a esta entidad como:

> una Institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento (p. 1).

Para el cumplimiento de sus propósitos y para un adecuado funcionamiento, la Institución "está regida por la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario, el Rector y los Vicerrectores" (p. 2), los cuales constituyen las *autoridades universitarias*. Además de ello, tal y como lo muestra la Figura 1, la Universidad cuenta con diferentes instancias, cada una de ellas encargada de campos de acción diferenciados y requeridos para la gestión universitaria, organizada en cinco áreas sustantivas que corresponden con cada una de las Vicerrectorías. Según el Estatuto Orgánico (Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, 2005), las Vicerrectorías que operan en la Universidad son:

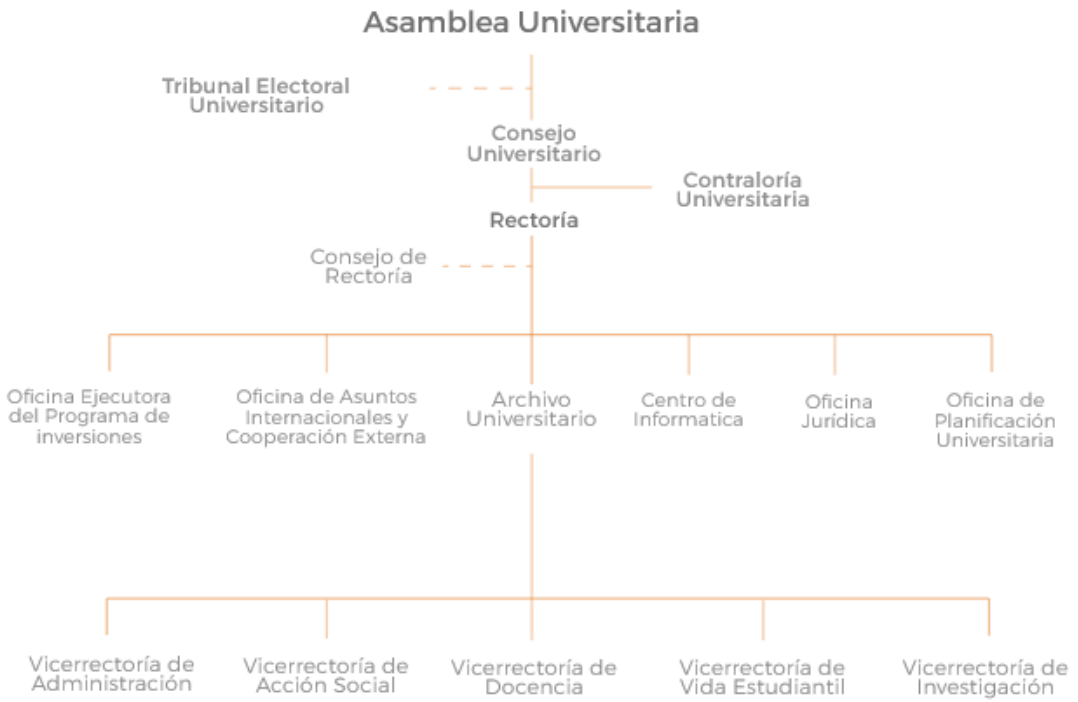
- Vicerrectoría de Docencia: vinculada de manera directa con las unidades académicas que constituyen la Institución, para encargarse de aspectos referentes al quehacer académico, como la labor docente, planes de estudio, malla curricular, oferta de cursos acorde a los propósitos universitarios, nombramientos docentes, entre otros.

- Vicerrectoría de Acción Social: según el artículo 52 del Estatuto, a esta le corresponde "Organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades de acción social de la Universidad de Costa Rica" (p. 12).

- Vicerrectoría de Investigación: encargada de diversos aspectos y procesos correspondientes a las actividades de investigación desarrolladas en la Universidad.
- Vicerrectoría de Vida Estudiantil: encargada de atender todos los procesos relacionados con esta población; desde la orientación estudiantil hasta los procesos de graduación, así como lo relacionado a la asignación de becas, procesos de registro académico o manejo de la información del estudiantado.
- Vicerrectoría de Administración: competencia delimitada al funcionamiento administrativo de la Institución, relativo a aspectos presupuestarios, ejecución de disposiciones relacionadas con su quehacer, cumplimiento de normativas, todo lo concerniente al personal administrativo, entre otros.

Figura 1

Estructura organizacional de la Universidad de Costa Rica



Nota. Tomado de https://www.ucr.ac.cr/organizacion/

i) Vicerrectoría de Administración

Para efectos de la presente propuesta, es pertinente ampliar la información referente a la Vicerrectoría de Administración (VRA), por cuanto a esta responde jerárquica y funcionalmente el Programa de Teletrabajo. Según el artículo 1 del Reglamento de la Vicerrectoría de Administración, vigente al momento de realizada esta evaluación (Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, 1977), dicha instancia "es un órgano ejecutivo, asesor y coadyuvante de la Rectoría" (p. 1), mientras que, en el artículo 2, se mencionan como objetivos de dicha instancia: "ejecutar, por delegación del Rector, las políticas de administración dictadas por el Consejo Universitario con el fin de coadyuvar en el logro de los fines y objetivos generales de la Institución" (p. 2).

De manera específica, esta Vicerrectoría apoya "en la planificación, dirección, supervisión y evaluación del sistema administrativo de la Institución, dando soporte logístico para el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones sustantivas" (Universidad de Costa Rica, Julio 2022). Para lograr lo anterior, la VRA actualmente está constituida por cuatro oficinas administrativas coadyuvantes (ver Anexo 1):

- Oficina de Suministros
- Oficina de Servicios Generales
- Oficina de Administración Financiera
- Oficina de Recursos Humanos

El Programa de Teletrabajo de la UCR, en el cual se desarrolló el presente proceso de evaluación, se encuentra adscrito a la Oficina de Recursos Humanos.

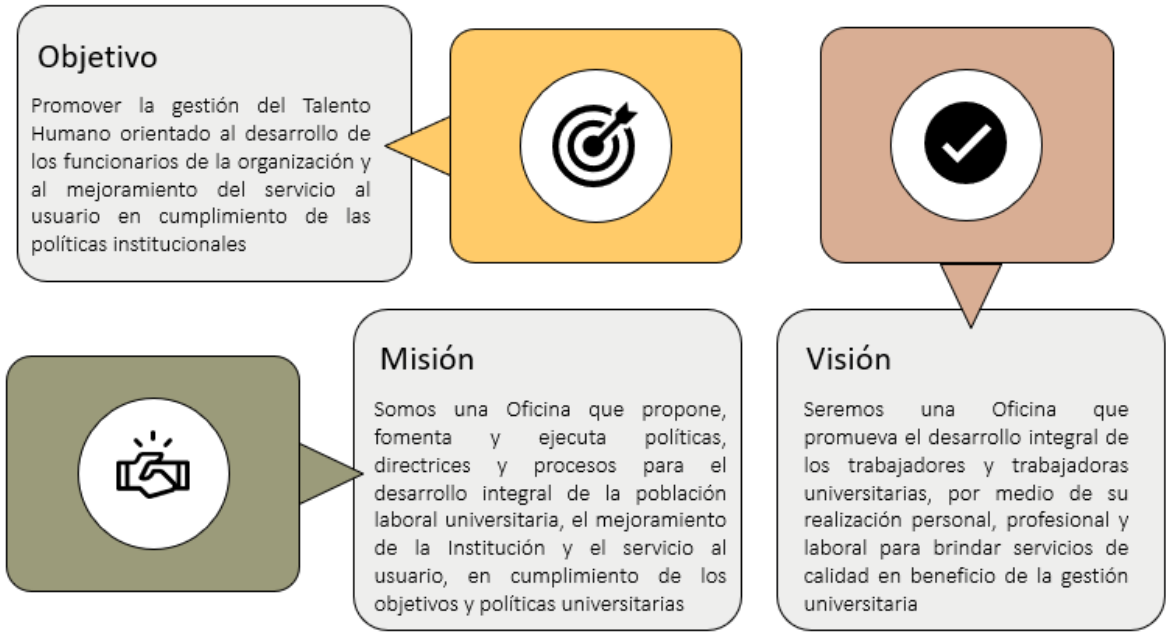
ii) Oficina de Recursos Humanos

El quehacer de la Oficina de Recursos Humanos (ORH) se establece a partir del Reglamento de la Vicerrectoría de Administración (Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, 1977). La ORH es descrita como "un órgano ejecutivo, asesor y coadyuvante de la Vicerrectoría de Administración, en los campos propios de su actividad" (Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, 1977, p. 2), cuyos objetivos son "la contratación, formación y permanencia de los servidores más aptos de la Universidad colaborando activamente en la formulación, implantación y ejecución de

políticas adecuadas de personal" (p. 1). Actualmente, el quehacer de la ORH está orientado por el objetivo, misión y visión que se muestran en la Figura 2.

Figura 2

Estrategia de la Oficina de Recursos Humanos



Nota. Elaboración propia a partir de Oficina de Recursos Humanos (2022).

La ORH cuenta con diferentes niveles jerárquicos, siendo el máximo la Jefatura de Oficina. En su estructura existen instancias que brindan servicio únicamente a personas usuarias internas de la Oficina; también, existen otras que, si bien brindan servicio interno a la ORH, su finalidad principal es brindar servicio a la comunidad universitaria. Estas instancias están organizadas en dos grandes áreas que, a su vez, se subdividen en diferentes secciones y/o unidades, lo anterior puede apreciarse en detalle en el organigrama de la ORH presentado en el Anexo 2.

El *Área Procesos Administrativos* se encarga de aquellos procesos relacionados con el sistema de planillas, el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, así como una serie de procesos relacionados con los registros del personal universitario, tales como emisión de certificaciones, expedientes del personal, gestión de vacaciones.

Por su parte, el quehacer del *Área Desarrollo Humano* se caracteriza por su cercanía con el personal universitario, encargándose de los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, procesos de capacitación y los relacionados con la mejora de los ambientes laborales y el bienestar psicosocial en las diferentes unidades de trabajo. Dicha área se estructura, a nivel jerárquico, con una Jefatura de Área y cuatro coordinaciones que lideran cada una de las Unidades que conforman el Área; el Programa de Teletrabajo se encuentra adscrito a esta Área.

b) Estructura organizativa del Programa de Teletrabajo

La información presentada de previo representa elementos del contexto organizacional requeridos para una adecuada comprensión del objeto de evaluación. No obstante, la información que se presenta a continuación se relaciona de manera directa con dicho objeto, pues refiere de manera específica al Programa de Teletrabajo.

El Programa de Teletrabajo como instancia administrativa y funcional es descrito como:

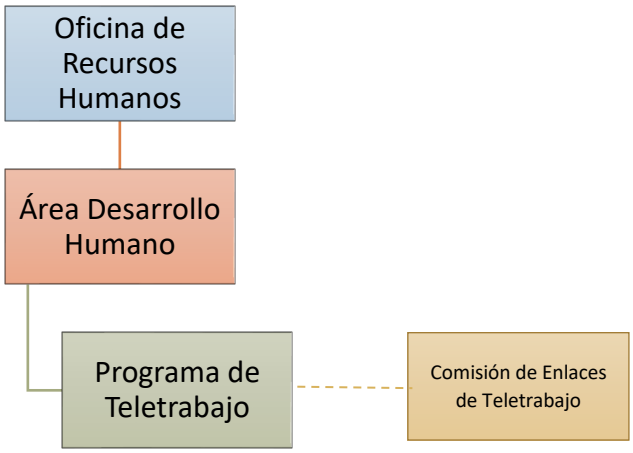
> responsable de administrar, ejecutar y evaluar la modalidad de teletrabajo, de conformidad con los Lineamientos para implementar el teletrabajo en la Universidad de Costa Rica, en los cuales se establecen los términos y condiciones para la aplicación de la modalidad.
>
> Asimismo, el PT promueve y desarrolla acciones estratégicas a nivel Institucional hacia la promoción de una cultura digital, recopila indicadores de gestión asociados al teletrabajo y se orienta a la mejora continua (Oficina de Recursos Humanos, 2022, p. 6).

El equipo de trabajo que conforma el Programa, según información compartida por la jefatura de área y por su coordinación, se ha caracterizado por una alta rotación del personal, lo cual quedó de manifiesto al momento de realizar el proceso evaluativo; hubo cambios en las diferentes, los cuales se detallarán en el apartado de resultados.

Al estar adscrito a la ORH, el Programa sigue la línea jerárquica ya establecida, de manera que la Jefatura del Área Desarrollo Humano y la Jefatura de Oficina tienen injerencia directa en el Programa (ver Figura 3). Además, si bien el Programa cuenta con su propio equipo, los procesos que en él se desarrollan no competen le únicamente a este, ya que requieren la interacción con diferentes instancias universitarias, tanto a lo externo como a lo interno de la ORH. Dichas interacciones serán detalladas más adelante, en el desarrollo de la teoría del programa. Asimismo, el Programa contempla el funcionamiento de la *Comisión Enlaces de Teletrabajo*, la cual constituye "un grupo de trabajo interdisciplinario que apoya el adecuado desarrollo de la gestión en la modalidad de teletrabajo en la Institución" (Oficina de Recursos Humanos, 2022, p. 3) y que, por ende, mantiene una relación funcional con el PT, sin que ello implica una vinculación jerárquica.

Figura 3

Estructura organizativa del Programa de Teletrabajo



Al igual que en el caso del equipo de trabajo del Programa, las personas que participan en dicha Comisión han rotado y, durante el proceso de evaluación, su constitución fue variando. No obstante, para la presente evaluación se consideraron las instancias reportadas como integrantes durante el año 2022, por ser el periodo de evaluación delimitado, momento en el cual la Comisión estaba en proceso de conformación, y se constituía por:

- La Coordinadora del Programa de Teletrabajo
- Representante de la Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental
- Representante del Centro de Informática
- Representante de la Vicerrectoría de Docencia
- Representante de la Vicerrectoría de Administración
- Representante de la Oficina Jurídica

Vale mencionar que, de acuerdo con las modificaciones realizadas a los lineamientos de teletrabajo (Oficina de Recursos Humanos, 2023), al momento de finalizada la presente evaluación, dicha Comisión se constituía de la siguiente manera:

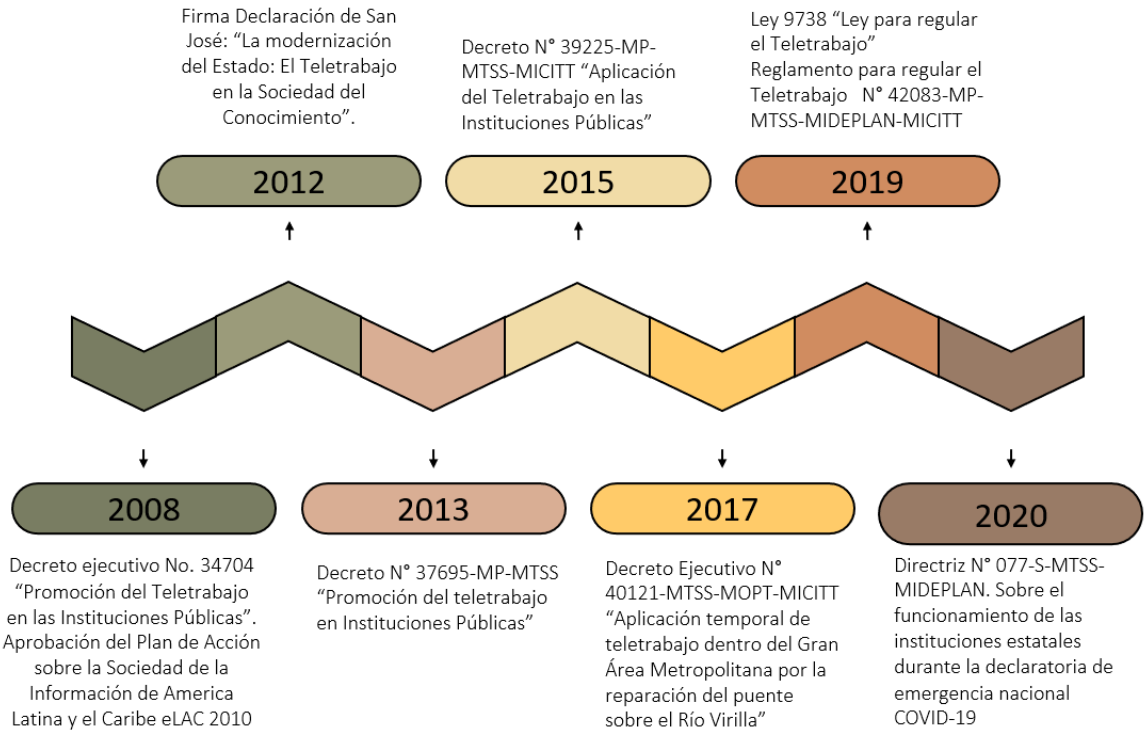
- Coordinadora del Programa de Teletrabajo
- Representante de la Oficina de Recursos Humanos
- Representante del Centro de Informática
- Representante de la Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental
- Representante de la Vicerrectoría de Docencia
- Representante de la Vicerrectoría de Administración
- Una persona asesora legal designada por la Oficina de Recursos Humanos

2) Antecedentes del objeto de evaluación

La implementación del teletrabajo en la UCR ha estado relacionada de manera directa con elementos contextuales que vale la pena tener en consideración. Como se detalla más adelante al desarrollar la teoría del programa, la determinación del teletrabajo como un asunto que ORH debía atender, fue influida en gran medida por el contexto político nivel nacional. Desde el año 2008 se inicia la publicación de documentos oficiales que respaldan la implementación del teletrabajo en el sector público del Estado Costarricense, dichos documentos se detallan en la Figura 4.

Figura 4

Línea del tiempo, documentos oficiales sobre Teletrabajo a nivel nacional



Pese a la existencia de respaldo político a nivel nacional y según la información recopilada, a lo interno de la UCR parece que, históricamente, la agenda política no ha contemplado el teletrabajo como un tema central. No obstante, dadas las oportunidades existentes a nivel nacional, la demanda del personal universitario de dicha modalidad, la constancia y determinación de la Coordinadora del Programa, las propuestas de TT en la UCR por parte de la ORH y, posteriormente representada en el PT, siguieron planteándose y replanteándose. En la Figura 5 se muestran los acontecimientos institucionales que antecedieron a la implementación actual del PT, la cual constituye el objeto de evaluación de la presente propuesta.

Figura 5

Antecedentes institucionales del teletrabajo

Tal y como se presentó en la Figura 5, en un primer momento, el Centro de Informática (CI) y el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) movilizaron las primeras iniciativas. La Oficina de Recursos Humanos se posicionó como protagonista del tema durante el año 2017, momento en el cual se instauró el teletrabajo como modalidad de trabajo en la UCR con la puesta en práctica una prueba piloto en la cual participaron 12 unidades de trabajo, sumándose 13 unidades para el año 2019 (Oficina de Recursos Humanos, 2020).

Posterior a ello, durante el año 2020 se declaró la pandemia por la enfermedad del COVID-19 y el Programa fue suspendido. En el contexto de pandemia, se emitió la Directriz N.º 077-S-MTSS-MIDEPLAN (Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social & Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2020), mediante la cual, en el inciso a del artículo 2, se solicitaba a la Administración Central y Administración Descentralizada considerar "la aplicación de la modalidad de teletrabajo en aquellos puestos que sea posible"; de manera que la UCR, en congruencia con las directrices emitidas por el Gobierno, implementó la figura de "trabajo remoto" a nivel institucional.

Si bien "trabajo remoto" implicaba la realización de actividades laborales en el hogar, en ese momento, a lo interno de la UCR y de manera oficial, el teletrabajo como modalidad formal no estaba vigente y el "trabajo remoto" constituía una medida temporal en atención de la coyuntura de emergencia a nivel nacional. Estas medidas contaron con algún apoyo técnico por parte del Programa, no obstante, no constituyeron parte de este, por cuanto estuvieron a cargo del Centro de Coordinación Institucional de Operaciones (CCIO).

Para el año 2022, en consideración de la coyuntura nacional respecto a la pandemia, la agenda política de la UCR unió esfuerzos para el retorno al trabajo presencial (presencialidad), momento en el cual la necesidad de oficializar el teletrabajo en la Institución tomó relevancia. Lo anterior responde a las presiones de los diferentes actores institucionales a favor del teletrabajo, debido a las experiencias positivas de funcionamiento tenidas con la implementación del llamado "trabajo remoto" durante la pandemia y, por supuesto, en consideración de los requerimientos técnicos de los que ya disponía la Institución.

De esta manera, es hasta el año 2022 cuando se oficializó de manera formal el teletrabajo como una de las modalidades de trabajo de la Institución. Para el mes de marzo de ese año de publicaron los “Lineamientos para implementar el teletrabajo en la Universidad de Costa Rica” (Programa de Teletrabajo, 2022), los cuales se venían trabajando desde el año 2021 y que reunían todas las iniciativas previas que existieron en torno al teletrabajo desde la Oficina de Recursos Humanos.

Considerando la información presentada hasta el momento, y concibiendo la implementación como la puesta en práctica del Programa, “su ejecución real” (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas, 2009), se evidencian diversos procesos que se han venido gestando para hacer posible la actual implementación a nivel institucional del Programa de Teletrabajo. Si bien estos procesos cuentan con acciones que les anteceden, constituyen la primera experiencia de teletrabajo con alcance institucional. Aunado a lo anterior, se espera que dicha modalidad de trabajo se mantenga vigente dentro de la Institución y se vuelva permanente una vez que sus procesos puedan someterse a evaluación y mejora.

3) Justificación de la evaluación

Aunque en la UCR las iniciativas relacionadas con teletrabajo datan del año 2008, fue hasta el año 2022 cuando se implementó de manera oficial como una modalidad de trabajo formal en toda la Institución. Además, considerando que en años anteriores únicamente se habían ejecutado pruebas piloto, esta implementación del Programa de Teletrabajo constituye una primera experiencia. De esta forma, la presente evaluación se concibió como medio para conocer cómo estuvo funcionando el Programa durante su primer año, lo cual aportó insumos valiosos en torno a aquellos aspectos que se identificaron como susceptibles de mejora. Esto, a su vez, favorecerá la incorporación de ajustes de manera oportuna en las etapas iniciales del Programa, lo cual podría incidir positivamente en su aprovechamiento y su éxito de este.

Asimismo, debido a la rigurosidad del proceso evaluativo y al momento en el cual se propuso, representó una oportunidad para la sistematización de información referente a los recursos, procesos y servicios que han permitido el funcionamiento del Programa a nivel Institucional. Esta información podrá funcionar como insumo para la robustez del Programa y para la eventual toma de decisiones.

El momento en que se propuso realizar la evaluación merece especial énfasis por cuanto, en concordancia con la coyuntura nacional en torno a la pandemia y las discusiones sobre el empleo público, era de esperarse que a lo interno de la Institución coexistieran diferentes intereses políticos, preocupaciones y perspectivas en torno a la realidad laboral de la comunidad universitaria. A esto se sumó la implementación del Programa de Teletrabajo, que requirió la realización de modificaciones en el funcionamiento de la Universidad, las cuales, más allá de constituir una acción circunstancial tal y como en su momento lo fue la figura del "trabajo remoto", constituyó una acción que traía consigo, ahora sí, retos a nivel estructural de la organización, cuyo afrontamiento será más exitoso si se cuenta con evidencias que para orientar los pasos por seguir.

Por último, pero no por ello menos importante, debe resaltarse que la realización de esta propuesta de evaluación y la utilidad que pueda tener en la gestión del Programa de Teletrabajo aportará al fortalecimiento de las prácticas evaluativas a lo interno de la Institución. Esto se traduce en favorecer una cultura de toma de decisiones informadas y basadas en evidencia, así como en una mejor utilización de los recursos públicos.

4) Condiciones que favorecen o limitan la evaluación

a) Condiciones que favorecen la evaluación

La evaluación se presentó en un momento estratégico para el Programa; las recomendaciones que surjan a partir del proceso evaluativo representarán la implementación de mejoras de manera oportuna en la gestión de este. Si bien el clima político a lo interno de la Institución, históricamente, ha variado a favor y/o en contra del teletrabajo, en la información recopilada para la elaboración del diseño de evaluación resalta el compromiso y la persistencia de la coordinadora del Programa, la cual ha estado involucrada desde las primeras propuestas formales y hasta la implementación actual, compromiso que se extrapoló al proceso evaluativo como medio para la mejora de la gestión. La presencia de la coordinadora, además, representó contar con una información clave sobre el teletrabajo en la Institución por la continuidad de su participación a nivel Institucional.

Considerando que la evaluación fue aceptada por la contraparte desde un interés genuino de mejora, la evaluación no cuenta, al menos en el momento de elaborado el presente documento, con presiones políticas o temporales que pudieran incidir de manera negativa en el óptimo desarrollo de la investigación propuesta. Asimismo, debe resaltarse que la profesional a cargo de la evaluación no labora en el Programa de Teletrabajo, pero sí se desempeña en una Unidad adscrita a la misma Área del Programa y realiza funciones desde la óptica de la Psicología Organizacional; su bagaje laboral facilitará la comprensión del funcionamiento del Programa en sí mismo y de la Institución en la cual opera.

b) Condiciones que limitan la evaluación

Dentro de las condiciones que se contemplaron como posibles limitantes al realizar la evaluación, se reitera el aspecto que se menciona más adelante en el apartado de evaluabilidad, referente a la inexistencia de un diseño formal del Programa de Teletrabajo, de manera que debió reconstruirse la teoría del programa a partir de entrevistas y otros documentos existentes, lo que aumentó la inversión de tiempo. Dado lo anterior, tampoco se contó con línea base de aquellos indicadores pautados de previo como determinantes para el Programa, situación que restringe las posibilidades de medición.

Asimismo, para la recopilación de la información se consideraron diferentes grupos de la comunidad universitaria, sin embargo, el acceso a estas poblaciones se limitó por cargas de trabajo, disponibilidad horaria y/o líneas jerárquicas, situación que a su vez pudo representar una restricción en la recopilación de la información. No obstante, en conocimiento de lo anterior, se dio especial énfasis al manejo de las convocatorias y al proceso de comunicación de la evaluación.

Aunado a lo anterior, en la Institución se encontraba vigente una modalidad de trabajo mixta y la recopilación por medios virtuales se mantuvo como opción que pudo facilitar el contacto inmediato con las personas o bien dificultar la recopilación de información por la brecha tecnológica que pudiese existir para algunas personas. No obstante, dicha situación, también se contempló previamente para mitigar los posibles efectos limitantes.

Capítulo 2. Referentes teóricos

1) Teorías que sustentan la intervención del programa

a) Modernización de la gestión pública

La modernización del Estado constituye un proceso de modificación del aparato estatal en la que se plantea una serie de cambios que trastocan las políticas promulgadas, la estructura, su organización, funcionalidad e inclusive la distribución de recursos.

Según Estrada (2004, citado en Gómez, 2020) la modernización del estado responde a

> una política impulsada por Estados Unidos y encabezada por las Instituciones Financieras Internacionales, las cuales manifestaron a los países de la región su necesaria implementación con el fin de acceder a la renegociación de la deuda pública que se encontraba en márgenes impresionantes y la cual fue el detonante de la crisis estatal (p. 303).

De modo que la modernización del Estado constituye un cambio de paradigma en la administración pública, en respuesta a diferentes factores sociales, políticos y económicos que incidieron en diferentes partes del mundo y, por ende, en diferentes contextos.

En el caso de Costa Rica, Chacón et al. (2005) señalan tres momentos clave en los que se aplicaron reformas en el estado costarricense:

- Primera reforma: clarificación de organigramas institucionales para modificar procesos administrativos y racionalizar recursos.
- Segunda reforma: reducción de la estructura estatal al máximo y traspaso de actividades al sector privado.
- Tercera reforma: flexibilizar la estructura estatal, la cual denota como la más compleja de todas pues plantea:

> la constitución de un núcleo estatal estratégico para la formulación de políticas; descentralizar la ejecución de los servicios públicos en las actividades exclusivas del estado que permanezcan a cargo del Gobierno Central; basarse en la desconcentración organizacional, el control de los resultados y una mayor autonomía gerencial porque en este tercer tipo de reforma se esboza la necesidad de alternativas que replanteen el problema del Estado o mejor dicho la redefinición de las relaciones entre la sociedad y el Estado (p. 124).

Todo lo anterior ha incidido en la inserción de cambios a nivel operativo en las diferentes instituciones del país y ha dado paso al paradigma conocido como *la nueva gestión pública.* Esta implica dejar de lado un modelo de funcionamiento burocrático para priorizar criterios de eficacia, eficiencia, innovación y otros más extrapolados en gran medida de modelos de funcionamiento de empresas privadas (Chacón et al., 2005).

Según Cerdas et al. (2020) la Nueva Gestión Pública constituye,

> un paradigma de la administración pública que surge en respuesta a la crítica del modelo tradicional burocrático que había orientado la organización y el funcionamiento de las administraciones públicas luego de la Segunda Guerra Mundial, este nuevo paradigma procura mejorar el desempeño gubernamental, bajo el enfoque de eficiencia, efectividad y calidad en el cumplimiento de sus labores, con el fin de satisfacer las necesidades de la población" (p. 24).

Lo anterior es relevante para la propuesta de evaluación, ya que el teletrabajo plantea como uno de sus supuestos y/o efectos la gestión basada en resultados. Este cambio de perspectiva, desde la llamada nueva gestión pública, brinda pautas que favorecen condiciones a nivel institucional para la existencia y el mantenimiento del teletrabajo (ver Figura 6).

Figura 6.

Diferencias entre la administración pública tradicional y la nueva gerencia pública

Aspectos claves	Administración pública tradicional	Nueva Gerencia Pública
Interés público	Definido por políticos o expertos	Definidos de acuerdo a la demanda y preferencias evidenciados en deliberaciones y procesos de participación
Objetivo principal	Gestión de insumos a partir de los requerimientos institucionales	Creación de valor público, gestión de servicios que la ciudadanía demanda y valora.
Procesos decisorios	Jerárquico, formal y de acuerdo a las funciones que compete a cada gestor público	Flexible, interactivo, múltiple.
Medición del desempeño	Basado en el cumplimiento normativo y e las funciones	Basado en la entregabilidad de servicios y la verificación de resultados.
Relación con el entorno	Predomina el cumplimiento de tareas hacia adentro	Centrado en los efectos que genera hacia afuera
Participación ciudadana	Vertical, en condición de beneficiarios, receptores pasivos.	Horizontal, en condición de beneficiarios y actores, ejercicio de derechos ciudadanos.

Nota. USAID (s. f., p.16) mencionado en Arce (2020, p. 41).

En coherencia con lo anterior, y para efectos de la presente propuesta, toma relevancia la Declaración de San José (Comisión Nacional de Teletrabajo de Costa Rica, 2012) como instrumento para el vínculo del teletrabajo con la modernización del estado y lo referente al trabajo decente en la región. Al mismo tiempo, señala pautas importantes para que el teletrabajo aporte sus bondades en función de la modernización.

b) Teletrabajo

En el contexto de modernización de la gestión pública, el teletrabajo se constituye en un medio. Esta forma de trabajo implica, en sí misma, una lógica de funcionamiento que requiere la modificación de las condiciones en las que tradicionalmente ha funcionado la institucionalidad, tomando el uso de la tecnología como herramienta base.

Pérez y Gálvez (2009) realizan una revisión bibliográfica en torno al concepto de teletrabajo y, además de aclarar que no existe una única definición, mencionan cinco de los aspectos más determinantes para la conceptualizarlo; estos son:

> potencial para evitar los desplazamientos, uso de las TICS [sic], trabajo realizado en casa o bien una ubicación alejada del sitio donde se entrega el resultado del trabajo, proporción de tiempo que se trabaja remotamente, tipo de relación contractual o vinculación que debe existir (p. 59).

En coherencia con lo anterior, en el artículo 3 de la Ley N.º 9738 (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2019), se define el teletrabajo de la siguiente manera:

> trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo (p. 2).

Elizondo (s. f.) coincide con Pérez y Gálvez (2009) en que no existe una definición consensuada de teletrabajo; además, lo considera como un fenómeno en sí mismo, en torno al cual se asocia una serie de características que, si bien delimitan la manera en la que la persona trabajadora realiza su actividad laboral, también se vincula con paradigmas organizacionales, coyunturas económicas, momentos históricos, entre otros. A razón de lo anterior, Elizondo (s.f.) propone a modo de definición:

> El teletrabajo, es un fenómeno social y económico con un alto grado de “complejidad y heterogeneidad” y de flexibilidad organizativa. De ahí que permite la convivencia de múltiples formas de realizar teletrabajo, lo que hace aún más arduo y tortuoso el camino hacia una proyección unitaria de la materia (p. 183).

En coherencia con lo anterior, el teletrabajo parece implicar una propuesta muy clara y concreta sobre el proceso laboral. No obstante, su implementación trastoca diferentes aspectos de la Institución, tales como estructura, cultura, dinámica relacional y gestión del personal, haciendo que su implementación sea un proceso que puede tornarse complejo y, por ello, pertinente de ser evaluado.

i) Teletrabajo decente

El teletrabajo constituye una nueva modalidad laboral que requiere el uso de las tecnologías de información como herramienta principal de trabajo, a la vez que demanda y promueve el desarrollo de nuevas competencias dentro de los equipos de trabajo y de algunos ajustes en el proceso laboral. Si bien la implementación de teletrabajo implica una serie de modificaciones, se busca que esta nueva modalidad no vaya en detrimento de las personas trabajadoras y, por ende, que no existan retrocesos en torno a las garantías sociales existentes, así como a la continua dignificación de la activad laboral.

A razón de lo anterior, se retoma el concepto de *trabajo decente* el cual es definido "como aquel trabajo productivo que se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana" (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS], s.f., p. 10). Este debe ser un medio para el desarrollo económico, social e individual, para lo cual deben coincidir una serie de condiciones que han de mantenerse como parte de todo sistema productivo, aún y cuando se realice en modalidad de teletrabajo. De esta forma, surge el concepto de *teletrabajo decente*, para el cual se busca:

> conciliar las necesidades y sostenibilidad de las empresas con el respeto de las garantías laborales de los/as teletrabajadores/as, con el fin de que esta modalidad no se convierta en un mecanismo para generar riesgos y debilitar sus derechos y condiciones de vida, sino más bien, representa una iniciativa ventajosa de autodesarrollo para ambas partes (MTSS, s. f., p. 14).

Así, el teletrabajo, además, se alinea a la conocida Agenda 2030, constituyendo uno de los esfuerzos orientados al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Organización de Naciones Unidades.

ii) Teletrabajo y educación superior

A propósito de la presente investigación, es importante rescatar planteamientos específicos que han surgido en torno al teletrabajo y la educación superior, los cuales, más que ahondar en la construcción de nuevos conceptos, aportan en un nivel pragmático. Estos refieren a acciones que deben ejecutarse o bien, asuntos que deben considerar las instituciones de educación superior para la implementación, mantenimiento y/o fortalecimiento del teletrabajo.

En la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (2022) se planteó que, a nivel de docencia universitaria y en torno al uso de las tecnologías para la actividad laboral, deben contemplarse dos fenómenos a saber: docencia en línea y teletrabajo (p. 59). En lo referente a la *docencia en línea*, se enfatiza que las instituciones requieren contar con plataformas virtuales para la mediación del proceso de enseñanza-aprendizaje, en las cuales se puedan habilitar diferentes funciones según las necesidades y posibilidades institucionales; además de contar con diferentes herramientas tecnológicas dispuestas para la ejecución de la labor docente. De la mano con lo anterior, pero respecto al *teletrabajo*, se platea, como recurso de apoyo necesario, la existencia de un equipo de trabajo que aporte en el soporte técnico a nivel de mantenimiento de equipos, así como todo lo referente al uso y mejora de plataformas virtuales y demás herramientas utilizadas por el personal. Según lo anterior, el aspecto central en las universidades, respecto al teletrabajo y la docencia, se enfoca en las herramientas tecnológicas, ya sea disponibilidad de estas, su uso o soporte.

Por su parte, en Costa Rica, durante el año 2021 se realizó el Congreso Internacional de Teletrabajo. Como parte de este, resultó el señalamiento de aspectos medulares que deben atender las Universidades Públicas del país, en aras de consolidar el teletrabajo en estas instituciones, y que se consolidan en la Declaración de las Universidades Públicas para la Sostenibilidad, la cultura digital y la transformación social desde el teletrabajo (Consejo Nacional de Rectores [CONARE], 2021).

En dicha Declaración, resaltan la necesidad de implementar acciones afirmativas en pro del mantenimiento del teletrabajo, tales como la identificación y cierre de brechas tecnológicas en el personal y reconocer el valor agregado del teletrabajo en el proceso enseñanza-aprendizaje. El teletrabajo, entonces, se posiciona como metodología pertinente para el logro

de las metas; aporta al desarrollo de competencias del estudiantado, fortalece la actividad investigativa, los procesos de internacionalización y favorece acciones desde la extensión universitaria o extensión social, entre otros.

Asimismo, se permite entrever cómo el teletrabajo debe estar vinculado con los objetivos estratégicos de la Institución y con su modelo educativo. A la vez, puede alinearse con modelos de gestión y desarrollo acordes a los derechos humanos y la promoción de principios como la equidad y la sostenibilidad.

iii) Teletrabajo y Universidad de Costa Rica

Para fines del presente documento, es importante señalar que, en la Universidad de Costa Rica, el teletrabajo es definido como

> Modalidad de trabajo que utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) [sic], puede ser desarrollada a distancia, fuera del ámbito donde se encuentra la persona contratante, en forma total o parcial, pudiendo realizarse en relación de dependencia o en forma autónoma (Programa de Teletrabajo, 2022, p. 4).

Asimismo, en el caso de la UCR, se especifica que el teletrabajo "se realizará de manera simultánea con el trabajo presencial" (Programa de Teletrabajo, 2022, p. 13). A la vez, existen tres posibles opciones para distribuir la jornada laboral, alternado la modalidad de teletrabajo con el trabajo presencial, variando entre uno, dos o tres días de teletrabajo.

c) Capacidad institucional

En torno al tema de la capacidad institucional, vale la pena mencionar que existen diferentes modelos para su análisis. Cada uno de ellos valora la gestión institucional con base en diferentes elementos. Picado y Umaña (2014) (citado en Cerdas et al. 2020) realizaron un análisis en torno a la capacidad institucional de dos municipalidades de Costa Rica. El modelo utilizado abordó la capacidad institucional a partir de tres componentes:

- Capacidad política: equivalente a un análisis de actores y sus posibilidades de negociación.

- Capacidad organizacional: recursos con que se cuenta, sistemas que sostienen los procesos, así como factores del ambiente laboral y la cultura organizacional.

- Capacidad administrativa: relacionada con la estrategia organizacional, organización administrativa y cargas de trabajo.

2) Teoría del programa

Debido a la inexistencia de documentos que dieran cuenta explícitamente de la teoría del programa, para la reconstrucción durante la fase de diseño de la evaluación se recurrió a la revisión documental y a la realización de una sesión de trabajo con la MSc. Katalina Alfaro Miranda, Coordinadora del Programa de Teletrabajo. No obstante, en la fase de recopilación de la información la teoría del programa construida se sometió a valoración del resto del equipo del Programa de Teletrabajo, la Jefatura del Área de Desarrollo Humano y la Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos.

Además de triangular fuentes de información, para la reconstrucción de la teoría del programa se utilizaron, de manera conjunta, dos modelos lógicos. En primer lugar, la cadena de resultados, presentada en la Figura 7. Esta permite seguir una lógica deductiva, presentando aspectos estratégicos del programa contenidos en los supuestos que subyacen al mismo, así como el detalle de aspectos operativos evidenciados a partir de la cadena de resultados. En segundo lugar, se utilizó la teoría del cambio, la cual "explica cómo acciones consistentes, de manera lógica, predecible y probable resultarán en el cambio deseado" (Ortiz & Rivero, 2007, párr. 7). El diagrama de dicha teoría se presentada en la Figura 8 y fue construida colectivamente con las personas supra citadas.

De este modo, se logra una comprensión amplia respecto al cambio que se busca lograr, qué condiciones son requeridas para ello y con qué insumos se cuenta. Además, esta información se presenta de manera integrada con el análisis de actores (ver Anexo 3) y el análisis de contexto, lo cual brinda un marco general para el desarrollo de la evaluación.

a) Teoría del proceso

El contexto del problema a partir del cual surge el Programa de Teletrabajo refiere a la identificación de una oportunidad institucional más que a la existencia de una necesidad demostrada. Tal y como se presentó en la Figura 5, desde el año 2008 a nivel nacional han existido diversas disposiciones gubernamentales y legislativas respecto al tema de teletrabajo. Si bien estas disposiciones se han dado en diferentes circunstancias, han sido determinantes para la existencia del Programa en la Institución; acá tuvo un papel fundamental el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, así como el Ministerio de la Presidencia, por haber promovido dicha modalidad de trabajo a nivel nacional, especialmente durante el periodo de pandemia.

Esta coyuntura constituye un antecedente institucional en la implementación del teletrabajo, por cuanto favoreció el avance de las iniciativas ya presentadas en la Figura 6. Por ejemplo, entre el 2020 y el 2021 se registró en la Institución "… una aplicación amplia y expedita del trabajo a distancia, donde en promedio un 60% de la población laboral ha prestado sus servicios bajo esta modalidad, en totalidad de su jornada o parte de ella" (ORH, 2022, p. 2). Si bien el Programa de Teletrabajo manifiesta avance en cuanto a su implementación a nivel institucional, tal y como se profundizará en el análisis de actores, las acciones relacionadas con el teletrabajo han sido movilizadas desde rangos de menor autoridad a nivel institucional, tales como la coordinadora del Programa, la jefatura del Área Desarrollo Humano y la jefatura de la Oficina de Recursos Humanos. Por su parte, actores políticos como Rectoría, Vicerrectorías e incluso superiores jerárquicos de las diferentes unidades académicas y administrativas son relacionados, por las personas entrevistadas, como actores con roles estratégicos, dada su capacidad para posicionar o no el tema, pero no se les identifica como promotores del PT o de la modalidad de trabajo en sí misma.

Figura 7

Cadena de resultados

Origen de la intervención	Recursos	Actividades	Resultados	Efectos	Impactos
Aprovechamiento de una oportunidad institucional para el desarrollo del Programa, dada la coyuntura nacional, relacionada con la aprobación de decretos sobre teletrabajo, y la institucional, por el interés de crear propuestas innovadoras, y la participación institucional en eventos de teletrabajo.	-**Presupuesto disponible** destinado al proyecto. -**Personal cualificado** para la labor que conforma el equipo de teletrabajo. -**Tiempo laboral** asignado al Programa de manera temporal. -**Información y materiales,** como los lineamientos de teletrabajo y los manuales de inducción y capacitaciones -**Sistemas informáticos,** como Portal UCR y SIRH. -**Marco normativo** disponible a nivel nacional sobre el teletrabajo, como la ley y los decretos ejecutivos.	-Solicitud y ejecución presupuestaria anual. -Registro de convenios de teletrabajo aprobados en las unidades de trabajo. -Elaboración de material audiovisual sobre el teletrabajo a nivel institucional. -Gestión de capacitaciones en materia de teletrabajo. -Diseño de directrices institucionales. -Facilitación de asesorías técnicas en materia de teletrabajo. -Gestión de contrataciones de profesionales externos en apoyo al Programa.	-Personas capacitadas e informadas sobre teletrabajo y su rol laboral. -Documentos de índole institucional publicados. -Asesorías ejecutadas en coadyuvancia para la toma de decisiones en torno al teletrabajo. -Personas contratadas para brindar servicios al Programa. -Convenios de teletrabajo acordados entre las partes. -Dotación de las tecnologías necesarias para el desempeño de los puestos teletrabajables.	-Estilos de liderazgo acordes a la gestión por resultados. -Desarrollo de nuevas competencias, conocimientos y habilidades por parte del personal. -Mejores prácticas de gestión administrativa en la Institución. -Dinámica laboral que facilite la conciliación vida familiar-vida laboral.	-Modernización de la gestión universitaria. -Mejora en el bienestar del personal y en su desempeño. -Mayor inclusividad de diversos sectores en el sistema laboral de la Institución. -Optimización en el uso de recursos universitarios.

A nivel de proceso, tal y como se mostró en la Figura 7, el Programa de Teletrabajo está constituido por una serie de actividades para facilitar al personal universitario los insumos necesarios para la ejecución del teletrabajo, ya sea desde asesorías sobre casos específicos, hasta lo referente al diseño de documentos oficiales de alcance institucional en respaldo de esta modalidad de trabajo. Lo anterior deja como actores principales, al momento de implementar el teletrabajo como modalidad, a las personas teletrabajadoras, sus jefaturas y superiores jerárquicos.

Esto pone de relieve un aspecto importante en lo referente al contexto de la toma de decisiones; como parte de la implementación del Programa, existe un nivel decisorio de alcance institucional en el cual, al momento de elaborado el presente documento, participan: la coordinación de teletrabajo, aportando insumos a nivel técnico; la jefatura de área y la jefatura de Recursos Humanos, aprobando las propuestas surgidas del Programa; y las Vicerrectorías y la Rectoría, respaldándolas y también aprobándolas.

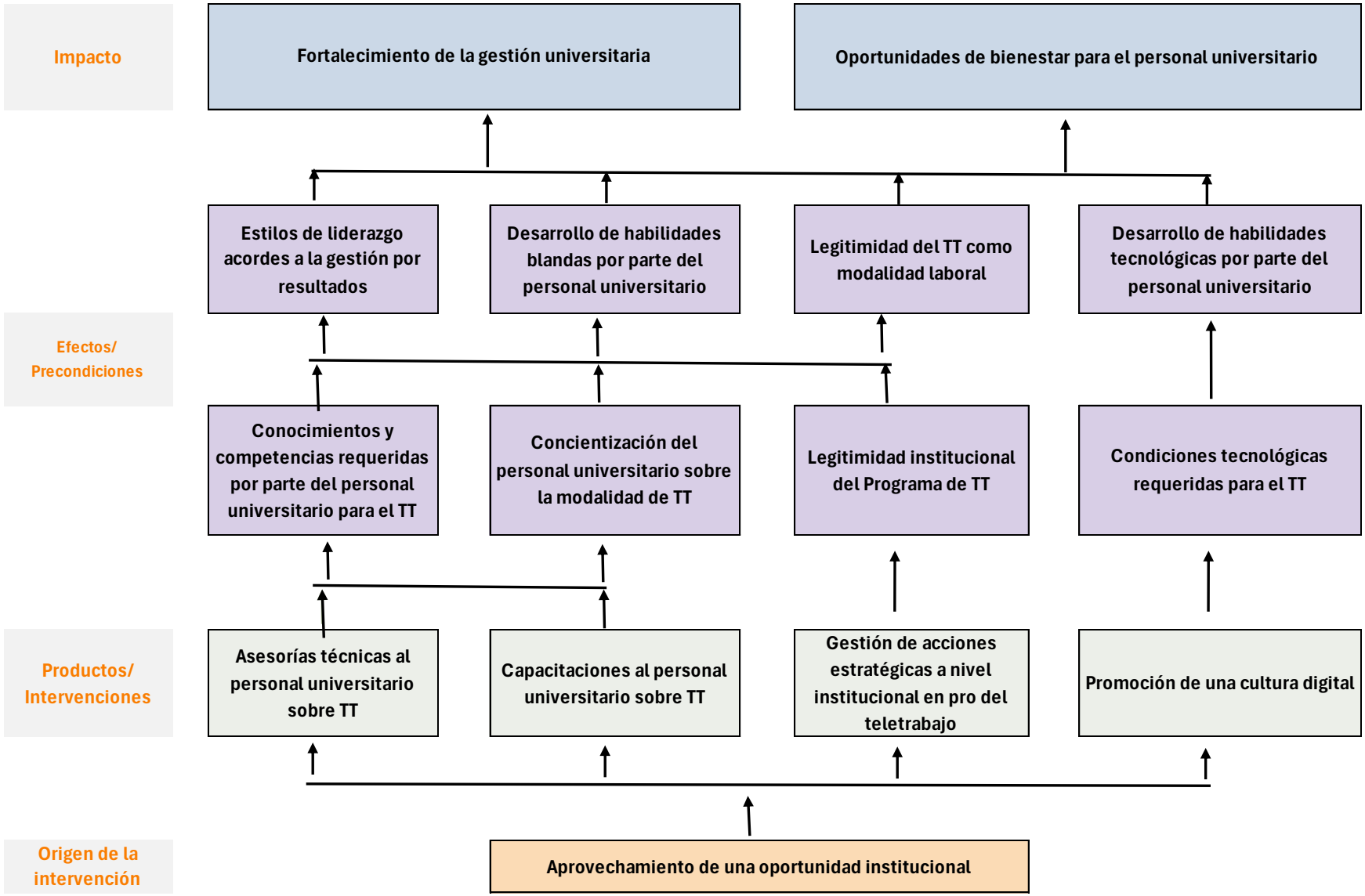
Existe, además, un nivel decisorio de menor alcance presente en cada una de las unidades de trabajo que conforman la Institución, en el cual participan la persona teletrabajadora, las jefaturas inmediatas y los superiores jerárquicos de cada unidad de trabajo. A partir de lo cual, se determina si se instaura o no el teletrabajo en dicha unidad y de qué manera se hará en caso afirmativo. Lo anterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 3 de la Ley N.º 9738 (2019), en el cual, como parte de la definición de teletrabajo, se menciona que la "modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo" (p. 2).

b) Teoría del impacto

Tal y como se presentó en la Figura 7, ante la presencia de una oportunidad para la diversificación de la modalidad de trabajo en la UCR, se propuso la realización de una serie de acciones que estructuren y respalden la implementación del teletrabajo en la Institución. Aunque la literatura en torno al teletrabajo reporta gran cantidad de beneficios, en el caso específico el Programa se plantea como fin último la modernización de la gestión universitaria y el aporte al bienestar del personal, lo cual se muestra en la Figura 8.

Figura 8

Diagrama de la teoría del cambio



Para los actores consultados respecto al fortalecimiento de la gestión universitaria, establecido como impacto en la teoría del cambio, este se traduce en: disminución en gasto fijo debido al pago de servicios a nivel institucional, la optimización en el uso de la infraestructura universitaria, como parqueos y oficinas, mejora del servicio brindado, aumento de la productividad, mejora en la captación de personal, desarrollo de compromiso y autonomía en el personal, estilo de gestión basado en resultado y no en el control del personal. Para lo anterior, el uso de los recursos se dispone para facilitar a nivel institucional condiciones que favorezcan la modalidad de teletrabajo como una posibilidad en las diferentes unidades, esto mediante la facilitación de aquellos insumos (información, criterios técnicos, sistemas) requeridos para que cada unidad, de manera autónoma, gestione lo referente al teletrabajo.

La implementación del teletrabajo, en sí misma, implica promover modificaciones a nivel institucional en aspectos como la realización del trabajo mediante el uso de tecnologías de información y comunicación como herramienta predominante, así como la gestión basada en resultados. Esto incide directamente en los estilos de liderazgo, en el desarrollo de nuevas habilidades y en el comportamiento del personal y en la existencia de documentos formales que respalden el proceso. Todo lo anterior, invariablemente, denota un proceso de mejora, de modernización de la gestión universitaria, así como una modificación en las condiciones laborales del personal.

Capítulo 3. Estrategia metodológica

(1) Diseño evaluativo

a) Problema de evaluación

El teletrabajo en la UCR se caracteriza por ser una propuesta en torno a la cual, históricamente, han existido diferentes intereses y se han involucrado diferentes actores. A la vez, ha sido influenciado, en gran medida, por factores contextuales que han impulsado su posicionamiento a nivel institucional.

A pesar de que, desde la Oficina de Recursos Humanos, el Programa se ha venido posicionando desde hace varios años, es hasta el 2022 que se oficializa dicha modalidad de trabajo. Esta situación es determinada, en gran medida, por aspectos contextuales como el retorno a la presencialidad a nivel institucional en el periodo postpandemia, el antecedente de trabajo remoto y las presiones ejercidas a lo interno de la Institución.

Lo determinante de los factores contextuales en la ruta a seguir a nivel institucional respecto al teletrabajo, así como la variabilidad de las acciones del Programa en respuesta a dichos factores, permite entrever que el teletrabajo no ha sido considerado como un aspecto primordial en la agenda institucional, pese a lo cual se ha mantenido vigente y con una visión de ajuste constante. Teniendo en consideración lo anterior, así como que la implementación del Programa se encontraba en una fase inicial, fue pertinente valorar las acciones ejecutadas hasta evidenciar si se están ejecutando aquellas que son clave para el logro de la visión establecida, de acuerdo con lo estructurado en la teoría del Programa.

De esta manera, se abre la posibilidad de realizar mejoras para que el proceso de implementación según la visión planteada, promoviendo experiencias de aprendizaje en torno a la evaluación, e incluso identificar aquellas buenas prácticas que quizás han permitido la permanencia del Programa. Para lo anterior, el problema de evaluación de la presente propuesta consiste en conocer: ¿De qué manera los procesos ejecutados como parte del Programa de Teletrabajo están favoreciendo las condiciones para la modernización de la gestión universitaria y el bienestar del personal a la vez que permiten el logro de los objetivos institucionales?

b) Objeto de evaluación

Los procesos para la implementación del Programa de Teletrabajo de la UCR en el personal docente de la Sede Rodrigo Facio, durante el año 2022.

c) Objetivos de la evaluación

i) Objetivo general

- Evaluar las acciones ejecutadas por el Programa de Teletrabajo de la UCR para valorar su contribución a la consolidación del teletrabajo como medio para la modernización de la gestión universitaria y el bienestar del personal.

ii) Objetivos específicos

(1) Valorar la capacidad institucional para una gestión del Programa de Teletrabajo que sea consistente con los efectos esperados.

(2) Identificar aspectos clave de los procesos para favorecer la eficacia en la implementación del teletrabajo.

(3) Valorar la articulación de las acciones implementadas por los diferentes actores para generar las condiciones que la teoría del programa identifica como necesarias para la modernización de la gestión universitaria y el bienestar del personal.

(4) Valorar la apropiación del teletrabajo como modalidad de trabajo por parte de la comunidad universitaria.

d) Matriz de evaluación

OBJETO. Los procesos para la implementación del Programa de Teletrabajo en la UCR durante el año 2022.		
PROBLEMA. ¿De qué manera los procesos ejecutados como parte del Programa de Teletrabajo están favoreciendo las condiciones para la modernización de la gestión universitaria y el bienestar del personal a la vez que permiten el logro de los objetivos institucionales?		
Objetivo general. Evaluar las acciones ejecutadas por Programa de Teletrabajo de la UCR para valorar su contribución a la consolidación del teletrabajo como medio para la modernización de la gestión universitaria y el bienestar del personal.		
Objetivos específicos	**Criterios**	**Interrogantes**
1. Valorar la capacidad institucional para una gestión del Programa de Teletrabajo que sea consistente con los efectos esperados.	Capacidad institucional: medida en que el funcionamiento del Programa de Teletrabajo contribuye a lograr los efectos esperados en la teoría del cambio (ver Figura 8).	¿En qué medida la capacidad administrativa del programa ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel institucional? ¿En qué medida la capacidad organizativa del programa ha favorecido la implementación del teletrabajo a nivel institucional? ¿En qué medida la capacidad política ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel institucional?
2. Identificar aspectos clave de los procesos para favorecer la eficacia en la implementación del teletrabajo.	Eficacia: medida en que las acciones implementadas muestran algún potencial para la generación de las condiciones que pueden favorecer la modernización de la gestión universitaria y aportar al bienestar del personal.	¿De qué manera los procesos permiten identificar fortalezas y debilidades en la ejecución de las acciones desarrolladas para la implementación del teletrabajo? ¿De qué manera los procesos implementados hasta el momento facilitan la modernización de la gestión universitaria y aportar al bienestar del personal? ¿En qué medida el teletrabajo ha contribuido con el logro de los objetivos institucionales establecidos en la planificación operativa?

3. Valorar la articulación de las acciones implementadas por los diferentes actores para generar las condiciones que la teoría del programa identifica como necesarias para la modernización de la gestión universitaria y el bienestar del personal.	Articulación: capacidad de realizar acciones de manera coordinada y cooperativa a nivel institucional en torno a la implementación del teletrabajo.	¿En qué medida los mecanismos existentes para la articulación entre actores han facilitado el establecimiento de colaboración y la coordinación de acciones? ¿De qué manera las acciones implementadas por el Programa de Teletrabajo han favorecido la articulación entre actores?
4. Valorar la apropiación del teletrabajo como modalidad de trabajo por parte de la comunidad universitaria.	Apropiación: medida en que el teletrabajado ha sido acogido por parte de la comunidad universitaria como una modalidad de trabajo.	¿En qué medida el teletrabajo se está incorporando como eje de las políticas institucionales? ¿En qué medida el personal universitario presenta actitudes favorables para la permanencia del teletrabajo? ¿Qué dificultades y facilidades asocian las personas con la implementación del teletrabajo?

e) Audiencias de la evaluación

Figura 9

Audiencias de la evaluación

Una vez determinadas las audiencias (Figura 9), se realizó un muestreo para delimitar al personal docente que participaría en la evaluación. De acuerdo con los registros facilitados por el Programa de Teletrabajo, en la Sede Rodrigo Facio, al día 15 de diciembre de 2022 se reportaba un total de 4497 personas con convenios activos de Teletrabajo, unificando en dicha cifra el personal administrativo y docente de la Institución.

Para los fines de esta evaluación, se aplicó un muestreo no probabilístico a conveniencia, el cual consiste en seleccionar muestras que

> cumplen carcterísticas de interés del investigador, además de seleccionar intencionalmente a los individuos de la población a los que generalmente se tiene fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, en el que las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio, hasta alcanzar el número necesario para la muestra (Hernández & Carpio, 2019, p. 78).

En congruencia con lo anterior, el proceso de muestreo se realizó en dos pasos. En un primer momento se seleccionaron unidades de trabajo, tomando en consideración únicamente unidades académicas (Facultades, Escuelas, Institutos de Investigación, Centros de

Investigación, Estaciones Experimentales, Vicerrectorías y otros), ya que son las que concentran los nombramientos docentes de la Institución.

Como el objeto de evaluación consiste en el proceso de implementación del Programa en el personal docente, y ya que algunas unidades académicas reportan convenios de teletrabajo únicamente para personal administrativo, se seleccionaron solo las que reportaban esta modalidad con el primer grupo mencionado. Además, por experiencia, el personal docente habrá estado más vinculado al proceso de implementación formal propuesto por el Programa. De dicha selección resultó un total de 522 convenios de teletrabajo vigentes para personal docente, de los cuales 424 se registraban como aprobados en Sede Rodrigo Facio para el año 2022.

Una vez seleccionadas las unidades, el segundo paso consistió en establecer la cantidad de personas con las que se trabajaría. Se determinó a conveniencia que se estaría entrevistando a las 34 personas con el rol de superior jerárquico en las Escuelas que reportaron convenios de teletrabajo aprobados para personal docente durante el 2022. El 67% de los convenios se concentraban en 34 Escuelas diferentes.

Asimismo, se estableció considerar, para la aplicación de la encuesta y la realización de talleres, 50 personas con rol docente. En ambos casos, la cantidad de personas fue preestablecida tomando en cuenta la capacidad operativa para la recolección de información de la unica investigadora (Hernández et al., 2014, p. 384). Además, los procedimientos establecidos para el análisis de la información no requieren de una cantidad determinada de personas y se procuró la representación de las diferentes audiencias.

Para ambos casos se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

- Superiores jerárquicos
    - Nombramiento en Dirección de Escuela durante el año 2022
    - Aprobación directa de convenios de teletrabajo de personal docente
    - Aceptación voluntaria de participar en la evaluación
- Personal docente
    - Convenio de teletrabajo aprobado durante el año 2022
    - Nombramiento en plaza docente

- Aceptación voluntaria de participar en la evaluación
- Nombramiento en Sede Rodrigo Facio

Ahora bien, tanto el personal docente como las personas con rol de superior jerárquico, que serían contactadas específicamente, fueron seleccionadas aletoriamente según los registros facilitados por el Programa de Teletrabajo. El contacto se estableció mediante la cuenta de correo institucional y, en el caso de las entrevistas con superiores jerárquicos, la comunicación también se dio vía telefónica al número institucional.

Dadas las características del muestreo a conveniencia, y considerando que el diseño de evaluación propuesto fue de corte cualitativo, la cantidad de personas a considerar se determinó según los criterios de "capacidad operativa de recolección y análisis, entendimiento del fenómeno y la naturaleza del fenómeno en análisis" propuestos por Hernández et al. (2014, p. 384). De manera que, posterior a la primera etapa de la recolección de datos, se valoró la saturación de información al atender las preguntas de evaluación, así como las líneas de análisis que fueron sobresaliendo a partir de los datos recopilados; es decir, el tamaño de la muestra estuvo en constante valoración a lo largo del proceso evaluativo.

En congruencia con lo anterior, si bien en el diseño de evaluación se contempló un total de 34 entrevistas a los superiores jerárquicos de las unidades académicas, dicha cuota no fue cubierta, pues la información recopilada entre las personas con rol de dirección en unidades académicas evidenció congruencia y reincidencia en las categorías temáticas emergentes. Además, se presentó como aspecto emergente la posibilidad de participación manifestada por las poblaciones contactadas; en el caso de superiores jerárquicos, se logró establecer contacto directo con 14 personas de las cuales únicamente se lograron concretar 6 entrevistas.

Por su parte, en el caso del personal docente el cuestionario auto aplicado fue remitido a 84 personas, de las cuales respondieron 68; de estas, 50 reportaron interés en participar en el taller grupal. No obstante, únicamente 6 personas participaron de las sesiones programadas.

f) Modelo de evaluación

i) Enfoque de evaluación: evaluación centrada en el uso

La evaluación se desarrolló tomando como base las pautas brindadas por el *enfoque de evaluación centrada en el uso*, propuesto por Michael Quinn Patton, quien señala que "Las Evaluaciones Orientadas al Uso (EOU) se basan en la premisa de que una evaluación debe ser juzgada por su utilidad y por la medida en que de hecho se usa" (Patton, 2008, citado en Ramírez & Brodhead, 2013, p. 1).

En concordancia, las audiencias y, en mayor medida la participación de la contraparte, el Programa de Teletrabajo, fueron fundamentales, esto porque el uso de la evaluación, en gran medida, depende de la comprensión que se tenga del proceso evaluativo y la apropiación que exista de los resultados. Según Ramírez y Brodhead (2013) "El enfoque central de una Evaluación Orientada al Uso se coloca siempre en que los usuarios previstos, le den a la evaluación el uso pretendido" (p. 1), además, es determinante tener en claros los intereses encontrados en torno a la evaluación, para que estos sean incorporados desde una perspectiva de funcionalidad evaluativo, sin que esto comprometa la rigurosidad del proceso.

Por su parte, Green (1994, citado en Izquierdo, 2008) señala que "El principio básico que guía este enfoque es la obtención de información que permita tomar decisiones que sean de utilidad para los decisores y los que utilicen dicha información" (p. 123). De esta manera, el uso del enfoque para este trabajo es pertinente y coherente con el interés de la contraparte y el momento en el cual se realizó la evaluación. Aunado a ello, los hallazgos y recomendaciones surgidas como parte del proceso favorecerán la incorporación de mejoras al proceso de implementación, a la vez que constituirán un insumo para la eventual toma de decisiones en torno al teletrabajo en la UCR en el sector docente.

ii) Comportamiento humano y organización

Desde una óptica de análisis organizacional, la Institución y su funcionamiento están conformados por diferentes dimensiones que deben tenerse en consideración al realizar un análisis integral y profundo de lo que en ella sucede. En función de lo anterior, y para efectos de la presente propuesta evaluativa, se tomará como marco de referencia la propuesta realizada por Quijano et al. (2008) para "la intervención en el Sistema Humano de las

Organizaciones" (p. 92). Dicha propuesta no se asume acá como modelo de intervención a seguir, sino como marco de referencia a partir del cual se plasma el aporte de la psicología organizacional en el proceso evaluativo.

Las organizaciones están conformadas por distintas dimensiones que funcionan conjuntamente. Pese a ello, el análisis organizacional, en ocasiones, puede realizarse enfatizando una dimensión sobre otras, en especial cuando del factor humano se trata; en él se superponen elementos más de índole administrativo, como el manejo de recursos económicos, sistemas de administración entendidos como fines en sí mismos, cadenas productivas, entre otros. En este caso:

> el modelo de comportamiento organizativo que presentamos se centra en el comportamiento humano que tiene lugar en ellas. Por tanto, no es un modelo completo y exhaustivo de cuanto sucede en una organización. El comportamiento económico de la organización, por ejemplo, o las transformaciones que sufren las materias primas que se someten a procesos productivos no serán tratados aquí. Si la economía, o la tecnología utilizada, o la estructura de los puestos de trabajo etc. se tratan en este modelo, lo serán tan sólo en la medida en que inciden sobre el comportamiento de las personas o en la medida en que éstas, cuando tienen poder de decisión, eligen y conforman estructuras y procesos determinados en relación con estas cuestiones en orden a los objetivos que pretenden alcanzar (Quijano et al., 2008, p. 93).

Este modelo aporta una visión amplia del sistema humano dentro de la organización, a partir de diferentes dimensiones. Por un lado, resalta el entorno, en referencia al contexto macro con el cual intercambia una organización, en donde hay una mutua interacción entre entorno y organización. Este contexto, a su vez, está conformado por diferentes dimensiones: "económico, tecnologías, legislación, regulaciones del gobierno", entre otras (Quijano et al., 2008, p. 93).

Por otra parte, resalta la organización, entendida como un "sistema complejo de partes y elementos interrelacionados" (Quijano et al., 2008, p. 94). Las partes del constructo engloban: estrategia, estructura, diseño, procesos psicológicos, procesos psicosociales, resultados de la labor en las personas, para la organización y para la sociedad. Todas ellas refieren a cómo y para qué debe operar la organización y cómo las dimensiones de la organización afectan a las personas que laboran en ella.

En coherencia con lo anterior, en la organización se estaría dando especial énfasis a los sistemas de dirección de personas, considerando la definición de los puestos de trabajo, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, perfil profesional, involucramiento de las personas y, por ende, considerando qué resultados se obtienen para las personas a partir del funcionamiento de la organización. Este aspecto es fundamental para la presente evaluación, pues en la teoría se evidenció que el Programa de Teletrabajo busca aportar a nivel de la gestión universitaria y al bienestar del personal. Además, dicho enfoque es alternativo al más tradicional, que consiste en enfatizar exclusivamente los resultados generados a la organización.

Como puede apreciarse, el modelo facilita el análisis cualitativo de aquellos aspectos que se consideran relevantes a nivel organizacional para la presente propuesta de evaluación. Cada una de las dimensiones y subdimensiones no se asumió como categoría analítica en sí misma, pero sí como eje guía para realizar un análisis de la información con una mirada integralmente humana.

iii) Tipo de evaluación

(1) **Según funcionalidad:** formativa, por cuanto pretende la mejora del Programa, brindando información sobre la implementación que aporte a la gestión de este.

(2) **Según momento:** evaluación intermedia realizada en la fase de implementación del Programa.

(3) **Según quién la ejecuta:** externa, por cuanto la persona evaluadora no ha tenido relación previa con el Programa en su fase de diseño o de implementación.

g) Aspectos metodológicos

i) Enfoque metodológico

Una de las características del enfoque evaluativo seleccionado consiste en la flexibilidad metodológica que posibilita el uso de diversas metodologías, siempre que permitan la participación de los diferentes actores. En coherencia con lo anterior, se utilizó principalmente un **enfoque cualitativo.** Balmaceda (s. f.) refiere que los métodos de corte cualitativo "son más indicados para explicar y documentar los procesos y para elaborar hipótesis acerca de por qué funcionan o no funcionan los programas" (p. 249), de manera que las técnicas utilizadas favorecieron una comprensión profunda y amplia del proceso de implementación del Programa de Teletrabajo en la UCR para el sector docente. Además, son atinentes al considerar la multiplicidad de actores, diferentes niveles de mando, perspectivas profesionales, así como procesos administrativos ya instaurados, aspectos que convergen en su totalidad en el funcionamiento del Programa, lo que reflejan una complejidad digna de ser captada desde una mirada cualitativa.

Asimismo, la evaluación presentó un **componente cuantitativo**, ya que, como parte de la ejecución de la evaluación, se amplió el mapeo de actores desde una perspectiva de *redes de actores*, cuyo análisis permitió realizar mediciones de las relaciones existentes entre actores. Estos datos se utilizaron como complemento del análisis cualitativo.

ii) Técnicas e instrumentos

A continuación, se presentan las técnicas que se utilizarán para ejecutar la evaluación. Los actores asociados a la aplicación de cada técnica serán detallados en el apartado de *operacionalización de la evaluación*.

(1) Revisión documental

Recopilación de información relevante para el Programa de Teletrabajo a partir de los documentos existentes a nivel internacional, nacional e institucional cuya información se encuentre vinculada o bien sea pertinente para el proceso evaluativo del Programa. Se tuvieron en consideración: documentos de organismos internacionales vinculados con la materia, regulaciones gubernamentales y legislativas, actas de reuniones, materiales de actividades de capacitación, sistematización de procesos, documentos oficiales del Programa.

(2) Entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 4)

Se contempló la aplicación de entrevistas semiestructuradas con actores estratégicos al momento de implementar el Programa. Estas entrevistas permitieron ahondar en la perspectiva que tienen los actores sobre diferentes aspectos surgidos como relevantes. Las entrevistas se realizaron, en un primer momento, a las personas involucradas de manera más inmediata con la implementación a nivel institucional del Programa y, posteriormente, con personas vinculadas a la toma de decisiones institucionales.

Previamente, se elaboró una guía de entrevista que fue validada previo a su aplicación mediante la entrevista cognitiva (Smith & Molina, 2011). Este proceso implicó a cinco, personas con experiencia en docencia universitaria y quienes no participaron en la evaluación, para probar la comprensión y el funcionamiento de cada ítem. Se seleccionó a estas personas a conveniencia y acorde con su voluntariedad de participar en la entrevista; sus aportes permitieron la clarificación del planteamiento de las preguntas, así como la estructuración temática de la guía de entrevista.

(3) Cuestionario autoaplicado (ver Anexo 5)

Con el fin de obtener información de diferentes unidades en las que se haya implementado el teletrabajo, se elabora un cuestionario en el cual se valoran aspectos referentes a los procesos administrativos vinculados con el teletrabajo, el rol laboral y la vivencia personal al respecto. Al igual que con las entrevistas semiestructuradas, el cuestionario fue validado mediante la entrevista cognitiva (Smith & Molina, 2011). Antes de que la muestra aplicara el cuestionario, este se realizó específicamente a cinco personas que han tenido experiencia laborando como docentes en alguna institución de educación superior. Con base en sus señalamientos se replantearon algunos de los ítems.

(4) Talleres grupales

Se propuso la realización de talleres grupales como medio para la recopilación de información. Por un lado, en torno a la experiencia de las unidades de trabajo con la implementación del teletrabajo y, por otro lado, para aumentar insumos para la reconstrucción de la teoría del programa.

El taller consistió en una única sesión de trabajo por cada grupo; la cantidad de grupos se esperaba determinar según la información acontecida en las entrevistas individuales y los cuestionarios auto aplicados; no obstante, este aspecto fue determinado por la cantidad de personas voluntarias que se inscribieron en dichos talleres. Pese al énfasis puesto en el proceso de convocatoria, caracterizado por el envío tanto de correos masivos como personalizados, llamadas telefónicas y recordatorios, hubo poca inscripción y algunas de las personas inscritas no pudieron participar dado que se les presentaron imprevistos laborales.

Para el desarrollo de dichas sesiones se había dispuesto la aplicación de técnicas de acción participativas extrapoladas del psicodrama, utilizadas no como un fin en sí mismas, sino como un medio para la recopilación de información. Según López (s. f.), estas técnicas permiten "ampliar el campo de la comunicación, de la experiencia y la elaboración" (p. 40), de manera que favorecen una comunicación más reflexiva y emocional, aspecto clave para valorar la experiencia de las personas con el teletrabajo. No obstante, dado el interés de las personas participantes, así como el tamaño de los grupos de trabajo, las sesiones con el personal del Programa de Teletrabajo se mantuvieron como talleres de trabajo, mientras que las sesiones realizadas con el personal docente fueron bajo la modalidad de grupo focal, en el cual se platearon diferentes preguntas atinadas con los fines de la evaluación y la información surgida a partir de las técnicas aplicadas previamente.

Queda manifiesto que, para la recopilación de la información, se aplicaron todas las técnicas planteadas, las cuales estuvieron dirigidas a las diferentes audiencias. En la Figura 10 se presentan las técnicas aplicadas, los criterios indagados y las audiencias con las que se aplicó la técnica. Vale mencionar que, si bien cada técnica se delimitó para la indagación de algún criterio, en la mayoría de los casos la información recopilada no se limitó a los criterios previamente especificados, por cuanto emergió información que aportó al análisis de los diferentes criterios de la evaluación.

Figura 10

Aplicación de técnicas según audiencia

	Técnica	Taller grupal	Entrevista semiestructurada	Taller grupal	Cuestionario autoaplicado	Taller grupal
	Criterio	Teoría del cambio	Capacidad institucional, eficacia y articulación	Capacidad institucional, eficacia	Capacidad institucional, eficacia, apropiación	Capacidad institucional, eficacia, apropiación
Audiencias	Programa TT	X	X	X		
	Jefa ORH	X	X			
	Jefe DH	X	X			
	Comisión Enlaces TT (CI, VD, USOA) METICS		X			
	Jefaturas y direcciones de unidades académicas		X			
	Personal docente en TT				X	X

Para la construcción de los resultados, en total se contó con 15 entrevistas semiestructuradas, 5 talleres grupales y 68 respuestas del cuestionario autoaplicado. Además de lo previsto, se contó con la participación en dos procesos de capacitación de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo, a partir de los cuales se obtuvo información relevante para la comprensión del Programa de Teletrabajo que considerado en el proceso de evaluación.

La distribución de las técnicas aplicadas se muestra en la Figura 11. Cabe mencionar que, para el análisis de los datos, tal y como se había establecido previamente, se utilizó el paquete Excel básico y los *softwares* UCINET y NetDraw, a la vez que la información se trianguló según lo estipulado en el diseño de evaluación.

Figura 11

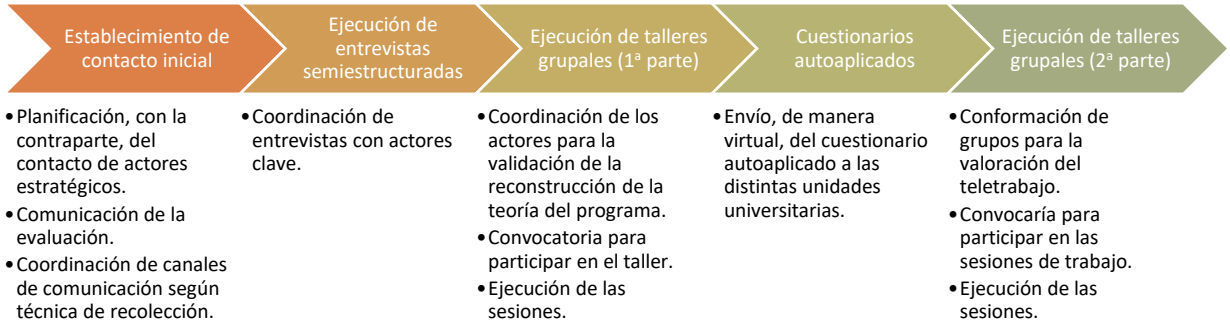
Cantidad de participantes según técnica y audiencias

	Técnica	Taller grupal	Entrevista semiestructurada	Cuestionario autoaplicado
Audiencias	**Programa TT**	3	3	
	Jefa ORH		1	
	Jefe DH		1	
	Comisión Enlaces TT (CI, VD, USOA) METICS		4	
	Direcciones de unidades académicas		6	
	Personal docente en TT	2		68
	TOTAL	**5**	**15**	**68**

iii) Procedimientos para recolectar la información

Figura 12

Procedimiento para recolección de información



iv) Técnicas de análisis y valoración de la información

(1) Triangulación

La triangulación de datos se realizó utilizando diferentes fuentes de información, así como técnicas de recopilación. Asimismo, resalta que cada una de las técnicas utilizadas permitió un proceso de análisis de diferente nivel, así como ahondar concepciones subjetivas e individuales respecto del teletrabajo; a la vez, se obtuvieron construcciones grupales en torno al tema y se logró describir relaciones entre los hallazgos surgidos. Aunando lo anterior con otro de los señalamientos de Denzin (s. f., citado en Flick, 2014), se puede afirmar que la

triangulación de datos favorece análisis de la información en diferentes niveles: individual, interaccional y colectivo.

También, se utilizó una triangulación de métodos, concepto que alude a la combinación de diferentes técnicas para la recopilación de la información (Flick, 2014). Lo anterior, garantizó la confiabilidad de los resultados y las eventuales conclusiones, aportando así a la rigurosidad de la investigación. La alineación entre las personas informantes, las técnicas que se utilizaron y el logro de los objetivos planteados para esta investigación evaluativa se detalla en la matriz de operacionalización de este diseño.

De manera específica, la información fue recopilada con personas con diferente perfil ocupacional y nivel jerárquico; asimismo, se consideraron diferentes unidades de trabajo. Por último, debe resaltarse que la relación de las diferentes personas consideradas como informantes, respecto al Programa de Teletrabajo, varía, por cuanto pueden representar únicamente el rol de personas teletrabajadoras o bien tomadoras de decisiones, ejecutoras, entre otros.

Toda la información recopilada fue sistematizada según pertinencia en registros escritos, tablas de Excel con información categórica, o bien numérica, en lo referente al análisis de redes. A su vez, estos datos se fueron enlazando según los objetivos y las preguntas de evaluación, así como los temas emergentes del análisis de información. Dada la naturaleza cualitativa de esta evaluación, se contó con una gran cantidad de información para analizar y enlazar.

(2) Análisis de contenido

López-Noguero (2002) plantea que “el análisis de contenido se mueve entre dos polos: el del rigor de la objetividad y el de la fecundidad de la subjetividad” (p. 173), de manera que este acercamiento facilitó centrar el foco de atención en aquellas categorías temáticas emergentes para cada una de las interrogantes de evaluación; a la vez, hizo posible la elaboración de inferencias analíticas que trasciendan el texto explícito, considerando también los contenidos latentes. Dicha estrategia de análisis se aplicó casi a la totalidad de la información, la cual se fue estructurando tal y como se muestra en el apartado de resultados, acorde a los objetivos, criterio y preguntas d evaluación planteados.

(3) Análisis de redes

Para llevar a cabo el análisis de actores, y en aporte a un análisis integral del Programa de Teletrabajo, se extrapoló el análisis de redes de políticas públicas, la cual es pertinente al complejo funcionamiento institucional, caracterizado por diversidad de actores, niveles jerárquicos, roles técnicos, entre otros. Este análisis facilitó la comprensión de actores presentes, patrones relacionales, intereses, centralidad del poder; además de permitir la realización de análisis acotados a cada actor, favoreciendo el uso de la evaluación según cada rol sin que ello signifique un enfoque reduccionista, este análisis se detalla en el apartado de resultados.

Pensando en el análisis de redes, y como parte de las entrevistas semiestructuradas, se incorporó la matriz presentada en el Anexo 6, mediante la cual las personas representantes de Vicerrectoría de Docencia, Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental, METICS y el personal del Programa de Teletrabajo y la Oficina de Recursos Humanos, ubicaron a los diferentes actores según su concepción del Programa y las relaciones entre estos. Asimismo, se tomó como insumo un análisis de actores más detallado, que se construyó con la colaboración de la coordinadora del Programa, mediante el cual se identificaron y validaron las relaciones existentes entre los actores y la información surgida a partir del análisis documental. Entonces, para el análisis de actores, se contó con una gran cantidad de insumos, los cuales fueron sistematizados y analizados mediante los *softwares* UCINET y NetDraw; la combinación de la información cualitativa con los resultados de análisis de corte cuantitativo evidenció, coincidencia y complementariedad.

(4) Análisis organizacional

Como se mencionó en el enfoque de evaluación, a lo largo de todo el proceso se incorporó una mirada del comportamiento organizacional, el cual sirvió como marco general para la estructurar la información y comprender la interrelación de las diferentes categorías temáticas que emergen en el proceso.

Según lo planteado en el diseño de evaluación, a lo largo de todo el documento y de manera específica en el apartado de resultados, se toma como marco de referencia la propuesta realizada por Quijano et al. (2008) para el “Análisis del Sistema Humano en la

Organizaciones" (p. 92) con base en el cual se identifican variables organizacionales intangibles, correspondientes con diferentes niveles de análisis para la comprensión del comportamiento organizacional respecto al Programa de teletrabajo. Como parte de este análisis, a lo largo de los hallazgos se alude a aspectos sistémicos de la organización, tales como el entorno y su interrelación con la institución, la cultura organizacional y el liderazgo, así como aspectos de nivel individual, como los beneficios del personal a partir de teletrabajo y los cuestionamientos existentes respecto al perfil que deberían tener las personas teletrabajadoras; estas son las categorías emergentes y referidas de manera reiterativa a lo largo de toda la información recopilada.

(5) Parámetros cualitativos

Para la emisión de juicios evaluativos, siete de las interrogantes de evaluación propuestas requerían la construcción de parámetros cualitativos que permitieran ubicar, en diferentes niveles de valoración, los hallazgos de este proceso evaluativo. Para cada una de las preguntas se delimitaron aquellos aspectos clave de las categorías de análisis preestablecidas desde el diseño de la evaluación, para así, valorarlas en tres niveles de valoración:

- **Alto:** todos los elementos considerados en el análisis presentan su máximo desarrollo para la consolidación del teletrabajo.

- **Medio:** algunos de los elementos considerados en el análisis presentan aspectos de mejora que deben atenderse para la consolidación del teletrabajo.

- **Bajo:** los elementos considerados para el análisis no se evidencian o presentan un incipiente desarrollo para la consolidación del teletrabajo.

A continuación, se presentan los aspectos considerados para el análisis de cada una de las categorías según el objetivo al cual responden. Esta información constituye un complemento para la comprensión de los juicios evaluativos presentados en el apartado de resultados. Asimismo, esta información se amplía con el Anexo 7, en el cual se ejemplifica la expresión de algunos de los aspectos en los diferentes niveles de valoración establecidos.

(a) Objetivo específico 1

Capacidad administrativa (Pregunta 1.1)	• Enfoque estratégico claro (objetivos y visión) sobre la implementación del teletrabajo en la institución. • Se cuenta con un equipo que lidera la implementación del Programa de Teletrabajo con perfil de funciones y profesional formalmente establecido.
Capacidad organizacional (Pregunta 1.2)	• Personal participante de la evaluación consciente del aporte del teletrabajo a la Institución y la sociedad. • Adecuación de la normativa institucional pertinente en función de la implementación del teletrabajo. • Gestión de la cultura organizacional dada la implementación del Programa de Teletrabajo. • Se cuenta con las condiciones tecnológicas requeridas por el personal docente y la Institución para el teletrabajo.
Capacidad política (Pregunta 1.3)	• Toma de decisiones basada en evidencias formalmente sistematizadas. • Capacidad de negociación entre actores involucrados. • Representatividad de actores clave a nivel institucional. • Compromiso y respaldo de superiores jerárquicos y diferentes grupos de interés para la implementación del teletrabajo.

(b) Objetivo específico 2

Contribución a objetivos institucionales (Pregunta 2.3)	• Existen indicadores y registros específicos a nivel institucional y a lo interno de cada unidad de trabajo para la identificación de aportes del Programa de Teletrabajo en el sector docente para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

(c) Objetivo específico 3

Colaboración y coordinación de actores (Pregunta 3.1)	• Existen canales claros de comunicación entre los actores. • La información fluye de manera oportuna y pertinente entre los actores. • Los procesos del Programa incorporan el aporte realizado por los diferentes actores. • Existe una clara delimitación y distribución de roles y responsabilidades.

(d) Parámetros objetivo específico 4

Incorporación en las políticas institucionales (Pregunta 4.1)	• Incorporar de manera oficial y explícita, en el Plan Estratégico de la institución, la implementación del teletrabajo. • Contar con objetivos claros y establecimiento de metas en torno a la implementación del teletrabajo a nivel institucional. • Comunidad universitaria con consciencia de los beneficios sociales e institucionales del teletrabajo. • Se registran de manera formal los beneficios institucionales del teletrabajo.
Actitudes favorables para la permanencia (Pregunta 4.2)	• Se evidencian respuestas verbales y escritas favorables hacia el teletrabajo, además de asociar esta modalidad de trabajo con adjetivos, experiencias, opiniones y/o sentimientos positivos.

h) Operacionalización de la evaluación

Objetivo específico	Criterio	Interrogantes	Categorías de análisis	Técnicas	Recursos	Población
1.Valorar la capacidad institucional para una gestión del Programa de Teletrabajo que sea consistente con los efectos esperados	Capacidad institucional: medida en que el funcionamiento del Programa de Teletrabajo contribuye a lograr los efectos esperados en la teoría del cambio (ver Figura 8)	¿En qué medida la capacidad administrativa del programa ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel institucional?	Capacidad administrativa	-Entrevista semiestructura -Revisión documental	-Guía de entrevista -Documentos disponibles sobre el Programa de Teletrabajo -Videollamada mediante plataforma Zoom	-Personal Programa de Teletrabajo -Jefa ORH -Jefe Área Desarrollo Humano -Comisión de Teletrabajo
		¿En qué medida la capacidad organizativa del programa ha favorecido la implementación del teletrabajo a nivel institucional?	Capacidad organizativa			
		¿En qué medida la capacidad política ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel institucional?	Capacidad política			

Objetivo específico	Criterio	Interrogantes	Categorías de análisis	Técnicas	Recursos	Población
2. Identificar aspectos clave de los procesos para favorecer la eficacia en la implementación del teletrabajo	Eficacia: medida en que las acciones implementadas muestran algún potencial para la generación de las condiciones que pueden favorecer la modernización de la gestión universitaria y aportar al bienestar del personal	¿De qué manera los procesos permiten identificar fortalezas y debilidades en la ejecución de las acciones desarrolladas para la implementación del teletrabajo? ¿De qué manera los procesos implementados hasta el momento facilitan la modernización de la gestión universitaria y aportar al bienestar del personal? ¿En qué medida el teletrabajo ha contribuido con el logro de los objetivos institucionales establecidos en la planificación operativa?	-Análisis de procesos -Flujos de conocimiento -Modificación de procesos institucionales	-Taller grupal -Entrevista semiestructurada	-Videollamada mediante plataforma Zoom	-Personal Programa de Teletrabajo -Jefa ORH -Jefe Área Desarrollo -Comisión teletrabajo

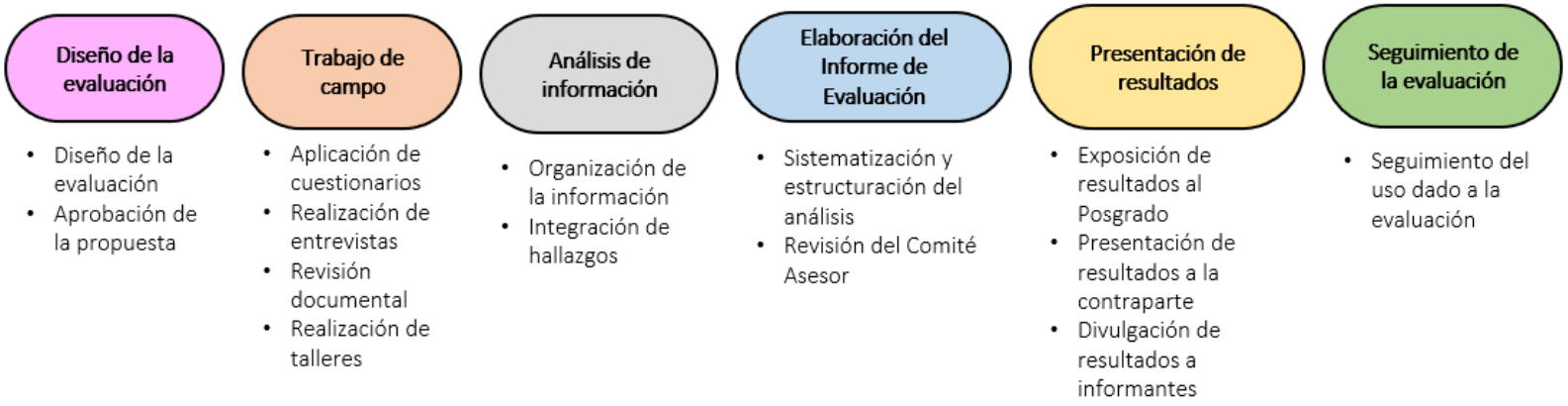
Objetivo específico	Criterio	Interrogantes	Categorías de análisis	Técnicas	Recursos	Población
3. Valorar la articulación de las acciones implementadas por los diferentes actores para generar las condiciones que la teoría del programa identifica como necesarias para la modernización de la gestión universitaria y el bienestar del personal	Articulación: capacidad de realizar acciones de manera coordinada y cooperativa a nivel institucional en torno a la implementación del teletrabajo	¿En qué medida los mecanismos existentes para la articulación entre actores han facilitado el establecimiento de colaboración y la coordinación de acciones? ¿De qué manera las acciones implementadas por el Programa de Teletrabajo han favorecido la articulación entre actores?	-Nivel de comunicación entre actores -Nivel de realización de acciones conjuntas -Nivel de complementariedad de las acciones	-Entrevistas semiestructuradas	-Videollamada mediante plataforma Zoom	-Personal Programa de Teletrabajo -Jefa ORH -Jefe Área Desarrollo Humano -Comisión de teletrabajo

Objetivo específico	Criterio	Interrogantes	Categorías de análisis	Técnicas	Recursos	Población
4. Valorar la apropiación del teletrabajo como modalidad de trabajo por parte de la comunidad universitaria	Apropiación: medida en que el teletrabajado ha sido acogido por parte de la comunidad universitaria como una modalidad de trabajo	¿En qué medida el teletrabajo se está incorporando como eje de las políticas institucionales? ¿En qué medida el personal universitario presenta actitudes favorables para la permanencia del teletrabajo? ¿Qué dificultades y facilidades asocian las personas con la implementación del teletrabajo?	-Nivel de consolidación de la propuesta -Existencia de una visión compartida en la comunidad universitaria -Condiciones para la permanencia	-Cuestionario auto aplicado -Taller grupal	-*Software* para encuestas	-Superiores jerárquicos -Jefaturas inmediatas -Personal en teletrabajo

i) Delimitación temporal de la evaluación

Figura 13

Cronograma de evaluación



2022	2023												2024						
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Nov

j) Evaluabilidad

La evaluabilidad es definida como "… un proceso sistemático que permite identificar si un plan o programa (incluso una organización) está en condiciones de ser evaluado" (Aquilino et al., 2015, p. 40); en este caso específico, se tomaron en consideración diferentes aspectos y se realizó con base en la información obtenida de una entrevista inicial y del taller de reconstrucción de la teoría del programa, realizados con la coordinadora del Programa de Teletrabajo. Asimismo, se fortaleció el análisis mediante la utilización de dos instrumentos (ver Anexo 8):

- Instrumento para valoración de la evaluabilidad del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2017).
- Plan de levantamiento de datos.

En general, se evidenció que el Programa contaba con un nivel de evaluabilidad "medio" (MIDEPLAN, 2017), ya que si bien existieron condiciones que favorecían la evaluación[1], también hubo diferentes aspectos que debieron gestionarse de previo a la ejecución de la evaluación.

Específicamente, en lo referente al diseño y planificación del Programa, no existen un diagnóstico inicial ni de una línea base que se hayan tomado como punto de partida para la implementación. No obstante, lo anterior queda subsanado con la información existente y con la reconstrucción de la teoría del programa que se realizó como parte del proceso evaluativo en conjunto con actores de esta.

Al respecto, debe enfatizarse el interés y la apertura existentes por parte de la actual coordinadora del Programa, ya que gracias al momento de implementación en que se encuentra, la Evaluación se visualizó como un insumo valioso para realizar ajustes oportunos. Lo anterior subsana la baja puntuación obtenida respecto a los recursos destinados para la evaluación, ya que, pese a las restricciones presupuestarias y de personal (ver Anexo 8), el compromiso de la Coordinación garantiza la ejecución de la evaluación.

[1] Ver pág. 12.

Por su parte, la responsable de la evaluación también dejó garante su compromiso para llevarla a cabo y contó con disponibilidad de tiempo para la recopilación de la información y su preparación. En este caso, debido a los resultados de la evaluabilidad previa, se requiere un esfuerzo significativo, situación que es conocida por la contraparte, de manera que es poco probable el surgimiento de inconvenientes al respecto. Si bien en los hallazgos del análisis de evaluabilidad quedó manifiesto que no existe disponibilidad presupuestaria específica para la divulgación de resultados de la evaluación o para la implementación de las recomendaciones, se espera que el proceso evaluativo promueva reflexión y sensibilización en torno a la relevancia de asignar recursos para la mejora del Programa, lo cual puede verse favorecido por el interés manifiesto de la Coordinadora.

k) Estrategias para el seguimiento evaluativo

Como parte del seguimiento y la rigurosidad del proceso evaluativo se contemplan los siguientes aspectos:

-El Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo asigna un Comité Asesor para acompañamiento del TFIA, cuya experticia garantizará la calidad académica y profesional del proceso evaluativo.

-La contraparte, representada principalmente por la Coordinación del Programa de Teletrabajo, manifiesta interés en que se realice el proceso evaluativo, además de caracterizarse por un gran compromiso para con el Programa de Teletrabajo y, por ende, para con el proceso evaluativo (ver Anexo 9). Existe apertura para la facilitación de información, así como para la colaboración en actividades de recopilación de la información.

-Para garantizar la validez de las técnicas e instrumentos para recopilación de la información, estos se someten a criterio experto de profesionales en psicología con experticia en psicología organizacional y en procesos grupales.

-Por último, en consideración del enfoque de evaluación seleccionado, se visualiza una reunión con la contraparte una vez transcurridos mínimo seis meses a partir de la devolución de resultados con el fin de valorar el uso dado a la evaluación como medio para la retroalimentación final para el Programa de Teletrabajo y para el mismo proceso evaluativo.

Capítulo 4. Presentación y discusión de resultados

Para mejorar la comprensión de la información, los hallazgos se encuentran organizados según lo planteado durante la construcción del diseño de evaluación: los cuatro objetivos de evaluación, con sus respectivos criterios y las correspondientes interrogantes de evaluación. Para cada interrogante se presentan los hallazgos y el respectivo juicio evaluativo, con base en lo cual se construye la síntesis evaluativa a modo de integración general, así como las conclusiones y recomendaciones que se presentan en Capítulo 5.

Este capítulo se complementa con una serie de tablas ya presentadas en el apartado de enfoque metodológico, las cuales serán mencionados en el texto según corresponda, dado que contienen el desglose de las categorías de valoración utilizadas para dar respuesta a algunas de las interrogantes de evaluación planteadas.

(1) Objetivo específico 1

CRITERIO: capacidad institucional

Valorar la capacidad institucional para una gestión del Programa de Teletrabajo que sea consistente con los efectos esperados

a) Pregunta de evaluación 1: ¿En qué medida la capacidad administrativa del programa ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel institucional?

i) Juicio evaluativo

La capacidad administrativa del Programa ha facilitado su implementación en un **nivel bajo** pues, si bien el Programa evidencia una gran capacidad de adaptación, que le ha permitido funcionar pese a los cambios en el contexto nacional e institucional, esto parece responder al compromiso del personal, con especial mención a la participación de la coordinadora del Programa y a los mecanismos político jurídicos existentes a nivel nacional, así como a las voluntades de las Jefaturas de la Oficina de Recursos Humanos. No obstante, a nivel institucional, objetivamente los aspectos relacionados con la estructura administrativa, la dotación de recursos y la clarificación de procesos, hasta el momento de realizada la presente evaluación no evidencian una hoja de ruta que aporte a la estabilidad y permanencia del

Programa, lo cual se constituye en una restricción administrativa para la consolidación del teletrabajo.

ii) Argumentación

La capacidad administrativa toma en consideración la estrategia organizacional, la organización administrativa y las cargas de trabajo. En torno a dicha categoría, uno de los principales aspectos surgidos de la información recopilada, tanto con el equipo de teletrabajo como con las Jefaturas de la Oficina de Recursos Humanos, refiere a la organización administrativa del Programa. Si bien el Programa se encuentra adscrito a la Oficina de Recursos Humanos, este no constituye una instancia administrativa dentro de la Institución, dado que se carece de la formalización dentro de una estructura organizativa institucional que le oficialice como tal. En este escenario, la coordinadora del Programa y su equipo, así como la jefatura del Área Desarrollo Humano, claramente identifican la necesidad de formalizar una estructura para garantizar la permanencia y el alcance del Programa, dado que las proyecciones de este se delimitan a la visión que se tenga del Programa a lo interno de la Oficina de Recursos Humanos, sin que existan proyecciones institucionales o rutas a seguir claramente establecidas.

En coherencia con lo anterior, de la información brindada por el personal del Programa y la jefatura del Área Desarrollo Humano, surge que el equipo de trabajo a cargo del Programa, históricamente se ha caracterizado por rotación del personal y lo que consideran inestabilidad. Desde el año 2017 hasta el momento de elaborado el presente informe, un periodo de 7 años, en el Programa de Teletrabajo habían laborado cuatro personas diferentes, las cuales fueron asignaciones dadas por traslado temporal de la plaza o reordenamientos internos de las plazas de la ORH, quienes también han variado en clase ocupacional entre perfiles técnicos y profesionales, lo cual implica cambios en el nivel de responsabilidad y el tipo de actividades que se puedan desarrollar como parte del Programa.

Esta situación, además, se evidenció durante el proceso de evaluación, dado que el equipo sufrió cambios que se detallan en la Figura 14. Únicamente la coordinadora se ha mantenido vinculada al PT desde su origen; además, el rol de esta persona representa un recargo de funciones, lo que significa asume las responsabilidades de dos puestos de coordinación

diferentes. Históricamente, el Programa ha estado conformado por dos personas; no obstante, por un periodo del año 2023, de manera excepcional, el equipo se constituyó por tres.

Figura 14

Modificaciones del equipo de trabajo del PT en el proceso evaluativo

Fase del proceso de evaluación	Composición del equipo del PT
Diseño de la evaluación	• Coordinadora • Profesional, tiempo completo
Recopilación de información	• Coordinadora • Profesional, tiempo completo • Técnico, tiempo completo
Cierre de recopilación, elaboración de informe y presentación de resultados	• Coordinadora • Técnico, tiempo completo

No fue motivo de esta evaluación valorar las cargas de trabajo de dicho equipo; no obstante, en la información se permite entrever valoraciones diferentes entre la jefatura de la Oficina de Recursos Humanos y la jefatura de Área. La primera, caracteriza el proceso por "picos de trabajo" que representan aumentos significativos en la carga de trabajo; la segunda, en concordancia con el equipo del Programa, identifica una carga de trabajo importante, dado el alcance institucional del Programa y el momento en el que se encuentra, pues a un año de su implementación hay varias acciones que el equipo contempla como pendientes para el logro de los objetivos.

Con esta información, se vincula el rol de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo, la cual, hasta la fecha, se encuentra en proceso de consolidación. De esta manera, si bien los actores que le representan reportan alguna participación en la construcción de criterios a nivel institucional y la facilitación de asesorías, según el análisis de redes realizado, se evidencia una centralidad en el rol del Programa de Teletrabajo, mientras que el grado de vinculación de los otros actores que conforman la Comisión varía. A su vez, esto representa una participación diferente en la ejecución de acciones y la asunción de responsabilidades sobre la implementación del Programa de Teletrabajo a nivel institucional.

Además, como resultado de esta evaluación se evidencia que, para el caso específico del sector docente, las audiencias entrevistadas coinciden en señalar como requerida la participación oficial de otros actores institucionales tales como METICS, Centro de

Evaluación Académica, superiores jerárquicos y personal docente, dada la autonomía y compromiso que busca promover el PT, reflejados en los lineamientos institucionales, así como procesos específicos del sector docente, tales como cargas académicas, docencia virtual, malla curricular y cronograma de cursos que, consideran, deben alinearse a los procesos de teletrabajo.

Vale mencionar la preocupación externada por el personal docente frente a la necesidad de vincular otros procesos institucionales en lo referente al teletrabajo para el sector docente. Estas personas identifican la existencia de procesos administrativos o instancias universitarias cuya capacidad de respuesta ya se encuentra disminuida por la carga de trabajo que deben gestionar, lo cual valoran como un riesgo para el avance del teletrabajo en el sector docente. Como ejemplo, mencionan el caso del Centro de Evaluación Académica (CEA), al cual identifican con una gran demanda de atención y sobrecarga en lo referente a la valoración curricular y cargas académicas; estas cargas se verían acrecentadas si las vinculan con la implementación del teletrabajo en el sector docente. No obstante, tal y como se verá en diferentes puntos de este capítulo, las audiencias vinculan de manera directa el teletrabajo docente con la docencia virtual y, por ende, con la participación del CEA dada su competencia institucional en lo referente al diseño curricular y la relación de este con el establecimiento de los niveles de virtualidad de cada carrera y sus respectivos cursos.

Como parte de la información referida a esta interrogante, las diferentes audiencias realizaron señalamientos en torno al estado del Programa, el cual en su mayoría caracterizan como “en proceso de construcción” o “en proceso de formalización”. Al respecto, el personal del Programa identifica aspectos que, para los fines de esta evaluación, toman relevancia por cuanto refieren aspectos para la sostenibilidad y permanencia del PT. Los aspectos señalados por el equipo son:

- Respaldo jurídico a nivel nacional, representado en la Declaración de San José, Ley 9738 y varios Decretos Ejecutivos, información que fue detallada en el apartado *Antecedentes del objeto de estudio* de la presente evaluación.

- Respaldo normativo a nivel institucional, tal y como se mencionó en el apartado *Referentes teóricos,* se cuenta con los *Lineamientos para el implementar el*

teletrabajo en la Universidad de Costa Rica (Programa de Teletrabajo, 2023) y la firma de la *Declaración de las Universidades Públicas para la sostenibilidad, la cultura digital y la transformación social desde el teletrabajo* (Consejo Nacional de Rectores, 2021).

- Personal asignado al Programa, aún y cuando las condiciones de nombramiento no garantizan estabilidad y permanencia.

- Anualmente, se realiza la solicitud presupuestaria requerida para la asignación de recursos económicos para operar.

- Existencia de vacíos legales y de políticas institucionales respecto al teletrabajo en el sector docente o al menos que vinculen los lineamientos de teletrabajo con los lineamientos de docencia virtual existentes, según pertinencia.

Como parte de esta evaluación y el respectivo análisis, debe resaltarse la estrategia organizacional vinculada con el Programa; en toda la información recopilada relucen elementos del entorno. En lo referente a la coyuntura de emergencia por la pandemia COVID-19, las acciones implementadas a nivel institucional para hacerle frente a dicha emergencia marcaron en gran medida las pautas a seguir en torno al teletrabajo. Por un lado, implicaron la suspensión de las acciones piloto que el Programa venía desarrollando desde el año 2017, así como la incorporación a nivel institucional de la figura de trabajo remoto a cargo del Centro de Coordinación Institucional de Operaciones (CCIO). Por otra parte, parece que el avance del Programa a lo interno de la Institución, desde su origen, ha estado acompañado por pautas establecidas a nivel nacional e internacional, a la vez que el mismo Programa ha dotado de experiencias y conocimientos a actores externos a la Institución.

Este aspecto parece no estar reconocido a nivel institucional respecto al PT; no obstante, a partir de esta evaluación surge que el Programa de Teletrabajo parece representar un punto de encuentro entre la Institución y el acontecer interinstitucional, mediante el establecimiento de una relación basada en el intercambio de conocimientos y experiencias. Así, se evidencia a la UCR como una Institución en constante interrelación con los acontecimientos a nivel nacional, sin que esto implique una reacción pasiva frente a pautas externas, y a lo largo de

este documento quedan manifiestos los esfuerzos crear una propuesta de teletrabajo acotada a la realidad institucional de la UCR.

Ahora bien, durante el año 2022 se dio el levantamiento de las medidas de gestión de la emergencia a nivel nacional. A nivel institucional, esto dio pie al retorno de la modalidad de trabajo presencial e implicó la implementación del Programa de Teletrabajo. Si bien el personal del Programa refiere haber ejecutado acciones anticipadas para cuando este momento llegara, lo cual refleja la capacidad de adaptación que ha caracterizado al Programa desde sus inicios, a nivel institucional la información recopilada no evidencia la existencia de una ruta a seguir en el tema de teletrabajo y presencialidad, lo que representa un faltante a nivel de la planificación estratégica que debe poseer todo Programa para una óptima y eficaz disposición de los recursos hacia el cumplimiento de metas.

Aunado a lo anterior, tanto el personal del Programa como quienes son miembros de la Comisión resaltan que el periodo de pandemia representó una oportunidad para el desarrollo de capacidades. Este permitió el desarrollo de procesos de capacitación, atención de situaciones y desarrollo de elementos normativos que, al momento de realizada la evaluación, estaban aportando al avance del Programa. Igualmente, la experiencia profesional desarrollada en periodo de pandemia respecto al teletrabajo se extrapola a la resolución de situaciones presentadas en la actualidad. Todo lo anterior parece evidenciar que el Programa de Teletrabajo, a nivel coyuntural y administrativo, ha debido afrontar constantes cambios, pese a los cuales se ha mantenido en funcionamiento.

b) Pregunta de evaluación 2: ¿En qué medida la capacidad organizativa del programa ha favorecido la implementación del teletrabajo a nivel institucional?

i) Juicio evaluativo

La capacidad organizativa del Programa ha facilitado su implementación en un **nivel medio**, por cuanto ha favorecido la consolidación de los recursos logrados a nivel institucional durante el periodo de pandemia y la vigencia del trabajo remoto, de manera que, actualmente, se identifica la existencia de sistemas y procesos robustos con el Programa. No obstante, se encuentra como aspecto de mejora el trabajo a nivel de la cultura organizacional para poder

alinearla con estilos de gestión orientados al logro de resultados y estilos de liderazgo más participativos, acorde con lo planteado en la teoría del programa. A la vez, se requiere la alineación de procesos institucionales, tales como la toma de decisiones y la gestión técnica en lo referente al Programa.

ii) Argumentación

La capacidad organizativa se asume como los recursos a nivel institucional con que se cuenta, los sistemas que sostienen los procesos, así como factores del ambiente laboral y la cultura organizacional. La información recopilada al respecto, con todas las audiencias, emerge como aspecto principal la categoría temática referente a la cultura organizacional, la cual refiere a "pertenencias ideológicas, valores y creencias, así como influencias e interpretaciones de eventos, sistemas y hechos específicos; su representación es colectiva, es más estable que el clima, es más histórica que temporal […]" (Uribe, Patlán y García, 2016, p. 98).

Específicamente las audiencias, con excepción de algunas de las personas con rol de superior jerárquico, señalan la gestión del personal, ya que con la implementación del teletrabajo, durante el año 2022, salieron a relucir concepciones que relacionan casi exclusivamente con personas en puestos de mando. A partir de ellas, el teletrabajo se entiende como una oportunidad para que las personas incurran en comportamientos abusivos y de incumplimiento de sus responsabilidades laborales, además de evidenciar dificultades para el seguimiento de las labores y toma de decisiones por parte de las jefaturas, así como dificultades para la resolución de conflictos.

El personal docente participante de los talleres grupales compartió: "desde antes de pandemia nos decían no, prohibido el teletrabajo, no había flexibilidad de horarios en ninguna circunstancia y en el semestre las actividades pueden llevar cambio de horarios pero el horario de teletrabajo no se cambia"; "cada semestre renuevo el contrato y debo rogarle a mi jefatura"; "solo no los dejan hacer teletrabajo"; "hay una desconfianza hacia el cumplimiento"; "hay docentes que han tenido que renunciar porque no les dan teletrabajo".

Sobre este aspecto, el equipo del Programa y las Jefaturas de la ORH, advierten un fenómeno que se ha presentado en torno al teletrabajo a nivel institucional, según el cual, dinámicas ya

existentes en el sector docente previo a la implementación del Programa se achacan a este último y, por ende, a la modalidad de trabajo. Este es el caso de señalamientos respecto a los comportamientos de abuso por parte del personal, la dificultad de los puestos docente-administrativos para asumir las funciones relacionadas exclusivamente con la gestión del personal, tales como seguimiento al trabajo realizado, apoyo en la resolución de conflictos, aplicación de acciones disciplinarias y toma de decisiones; estilos de liderazgo basados en el control de las personas y la desconfianza hacia los equipos de trabajo; o las inequidades existentes a nivel institucional respecto a la distribución de espacios físicos y condiciones del personal interino. En síntesis, si bien dichas dinámicas han existido en la Institución con independencia de la modalidad de trabajo, parece que la de teletrabajo las hace más evidentes.

Lo expresado tanto por el personal docente como por el personal que representa la Oficina de Recursos Humanos parece indicar que la implementación del teletrabajo ha hecho relucir estilos de liderazgo más orientados al control del personal y a la toma de decisiones unilateral en torno al quehacer de las diferentes instancias universitarias. De este modo, el teletrabajo representa un reto a nivel institucional, pues su instauración y sostenibilidad, acorde con lo planteado en la teoría del programa, requiere el desarrollo de estilos de liderazgo diferentes, enfocados en el desarrollo de la autonomía, compromiso y responsabilidad del personal, así como en el seguimiento óptimo para la consecución de resultados.

Desde la óptica del análisis organizacional, este aspecto es fundamental, pues las personas que ocupan puestos de liderazgo son las llamadas a promover una "alineación entre cultura, prácticas y clima" de una organización (Uribe et al., 2016, p. 98), facilitando así la generación del bagaje cultural que se desea como característico de la Institución. No obstante, en este aspecto parecen relucir estilos de liderazgo no compatibles con la propuesta de fortalecimiento de la gestión universitaria basada en resultados planteada por el Programa de Teletrabajo. Asimismo, en torno al teletrabajo se evidencia la necesidad de un cambio en la cultura institucional, el cual, como en todo proceso natural de cambio, cuenta con grupos de apoyo y con otros que lo contrarían.

Las circunstancias recién descritas, según las audiencias entrevistadas, invisibilizan las bondades del teletrabajo en cuanto a la mejora del servicio brindado, el desempeño comprometido del personal, la mejora en la producción y todos los beneficios que identifican

específicamente el personal docente, las cuales serán desarrolladas más adelante. Además, resaltan como aspectos fundamentales, para la organización, la necesidad de vincular la estrategia organizacional con las formas de gestión de personal y los valores institucionales.

Respecto a lo anterior, algunas de las personas entrevistadas refieren: “es necesario promocionar un cambio cultural pensar en un teletrabajo comprometido, un mejor servicio y más productividad”; “la formalización del teletrabajo ha sido una amenaza para el sector docente, existe una resistencia, por el componente de medición”; “se requiere un cambio de mentalidad de cultura organizacional”; “debe legitimarse la práctica de teletrabajo y no solo el programa, qué es teletrabajo y qué no es teletrabajo”.

Por otra parte, las audiencias participantes aluden a la organización funcional de la institución. Aunque el rol de la ORH generalmente tiende al ámbito de la recomendación, históricamente su función ha estado abocada a la atención de situaciones relacionadas con el personal administrativo, en lo referente al teletrabajo, casi todas las personas entrevistadas valoran que su criterio técnico es requerido, aún en lo referente al sector docente. Se alude a su competencia en todo lo referente al contrato laboral, deberes y derechos del personal, la gestión del personal universitario y la formalización de los procedimientos y condiciones dadas para el teletrabajo, dado el avance en el personal administrativo. No obstante, al momento de recopilar la información, las personas consultadas resaltan que el criterio de la ORH parece no estar siendo considerado, ya que la Rectoría ha estado emitiendo directrices de carácter técnico, aunque consideran a la instancia de corte político y para toma de decisiones.

Por último, para la implementación del Programa de Teletrabajo, se cuenta con el antecedente del trabajo remoto habilitado en periodo de pandemia. Todas las personas participantes de la evaluación reconocen que, a nivel institucional, se cuenta con sistemas como la plataforma METICS para lo requerido a nivel de docencia virtual, los sistemas desarrollados por el Centro de Informática para el registro de convenios y sus consecuentes resultados, así como la inversión institucional realizada en plataformas como Zoom o Microsoft Teams. Asimismo, se resalta la identificación de procesos claros y estructurados, elaborados por la Vicerrectoría de Docencia, METICS, PT para que el personal docente se inscriba de manera formal al Programa de Teletrabajo y en lo referente a la docencia virtual.

c) Pregunta de evaluación 3: ¿En qué medida la capacidad política ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel institucional?

i) Juicio evaluativo

El Programa evidencia un **nivel medio** en su capacidad política para la implementación, dado que en la fase inicial se contó con mecanismos efectivos que permitieron, en el año 2022, la ejecución de acciones a nivel institucional para la formalización del Programa y la modalidad de trabajo en el personal universitario. No obstante, al momento de realizada la evaluación se evidencia poca claridad en torno a competencias, potestades y posicionamientos de actores que parecen clave para el avance y la sostenibilidad del Programa en el sector docente. Además, existen actores potencialmente estratégicos, como los Superiores Jerárquicos, que manifiestan posturas en contra y que parecen dificultar la implementación del teletrabajo, a la vez que no están incorporados formalmente en los procesos de negociación y/o construcción del Programa. Por otro lado, se reconoce la representatividad de algunos actores presentes de manera formal desde las fases iniciales del Programa, tales como la Vicerrectoría de Docencia, la Vicerrectoría de Administración, la Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental, el Centro de Informática; acorde a la naturaleza multidisciplinaria del teletrabajo.

ii) Argumentación

La capacidad política se entiende como la equivalente a un análisis de actores y sus posibilidades de negociación. Como se muestra en el Anexo 3, el Programa de Teletrabajo se caracteriza por incorporar diversidad de actores cuya vinculación varía en mayor o menor medida según el momento del Programa, el rol y la funcionalidad de cada uno. Si bien al momento del diseño de la evaluación se presentó un primer acercamiento a la red de actores (ver Anexo 3), en la Figura 15 esta se modifica una vez alimentada por toda la información recopilada como parte de la evaluación.

Con base en el análisis de actores, se identificaron aquellos que ocupan roles estratégicos dados por el nivel de influencia para la ejecución, o no, de acciones a nivel institucional, tal es el caso de Rectoría, Vicerrectorías, Oficina de Recursos Humanos, Programa de Teletrabajo, Centro de Informática, superiores jerárquicos y personal docente. Si bien todos

se identifican como estratégicos, se diferencian en cuanto a la funcionalidad que deben asumir en el proceso de implementación del Programa. La Rectoría, las Vicerrectorías y las jefaturas de la ORH se vinculan con la toma de decisiones a nivel institucional; los superiores jerárquicos, con la toma de decisiones a lo interno de las unidades académicas en conjunto con el personal docente, y ambos actores, a su vez, se relacionan con la implementación del teletrabajo a lo interno de las unidades, donde el personal docente es quien, en última instancia, implementa la modalidad de teletrabajo.

Al Programa de Teletrabajo también se le adjudican múltiples funciones relacionadas con la coordinación de actores, la ejecución de acciones, la operativización de lineamientos institucionales o la emisión de criterio técnico. Por su parte, al Centro de Informática se le vincula con la emisión de criterio técnico y asesoría.

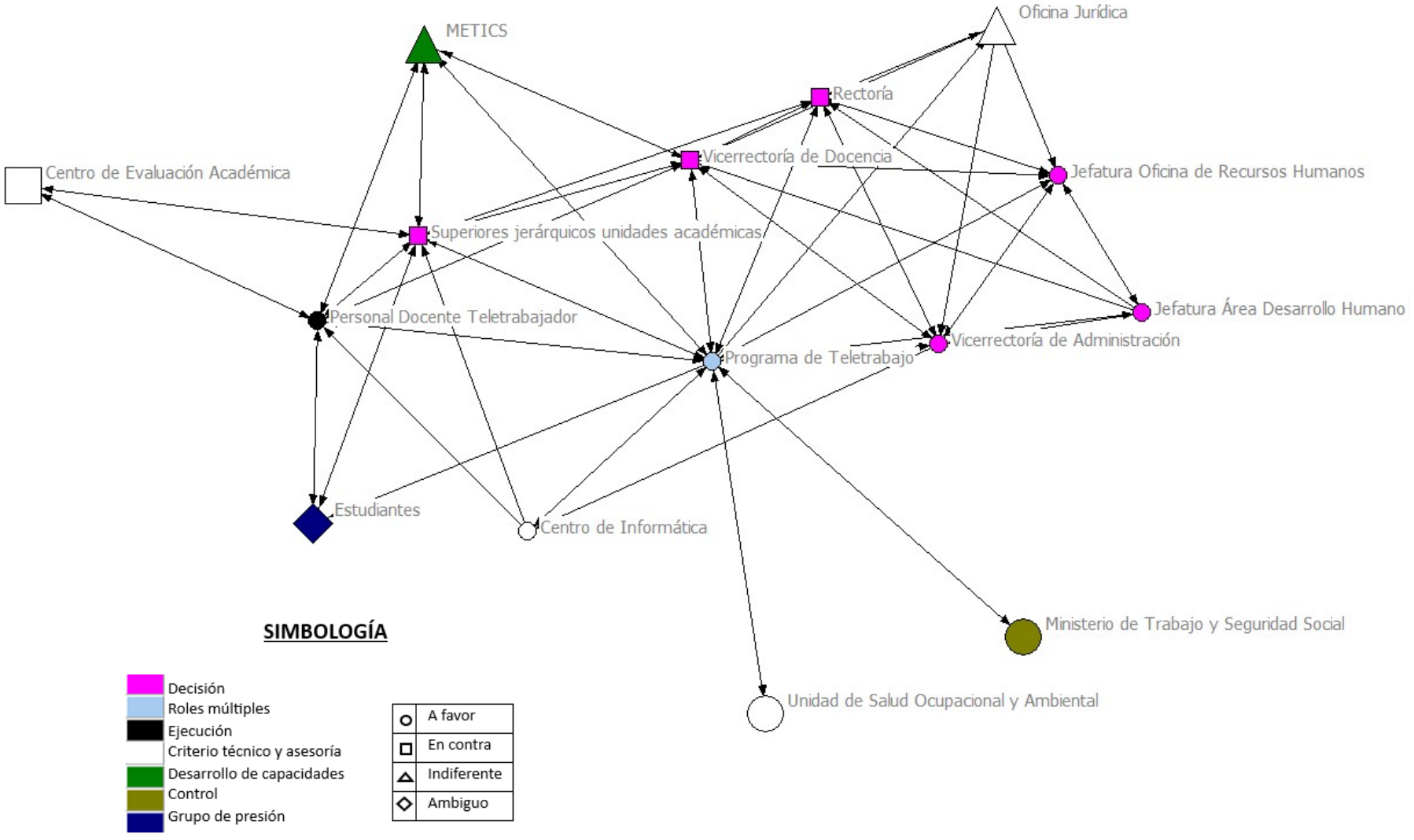
La misma situación se presenta en los actores identificados como periféricos; es decir, que han aportado a la implementación del Programa, pero no inciden de manera directa, tal es caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, METICS, Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental, Centro de Evaluación Académica y el estudiantado. La funcionalidad de cada uno varía en relación con el momento del proceso en el que se encuentre el Programa.

Otra característica que se extrae es que a ocho de los quince actores representados se muestran a favor de la implementación del teletrabajo, lo que evidencia el interés de las diferentes audiencias e instancias universitarias en la consolidación de la modalidad. A cuatro actores se les relaciona con una posición en contra y dos se identifican como indiferentes al proceso, mientras que el estudiantado es considerado como un *grupo de presión,* según la información facilitada por las personas con rol de superior jerárquico y el personal docente. Este último en ocasiones se posiciona a favor y otras en contra de la implementación en su propio sector.

La diversidad de posicionamientos y actores parece sugerir que tanto el Programa de Teletrabajo como su implementación en el sector docente constituyen una iniciativa que convoca a la mayoría de las poblaciones que, desde la perspectiva de las personas participantes de esta evaluación, conforman la comunidad universitaria. De manera directa o indirecta, se trastoca la cotidianeidad universitaria de todas las partes mencionadas.

Figura 15.

Red de actores del Programa de Teletrabajo



En lo referente al análisis de actores, se evidencia que entre todas las personas entrevistadas no existe acuerdo respecto al rol adjudicado a la Vicerrectoría de Docencia. Algunas consideran que en el proceso de implementación del Programa de Teletrabajo debe tener un rol periférico, pues el Programa está adscrito a la Vicerrectoría de Administración, mientras que otras consideran que debe tener un rol estratégico frente al teletrabajo en el sector docente.

Asimismo, la información evidencia que tanto a la Rectoría como a las Vicerrectorías le son adjudicadas dos funciones diferentes por las personas participantes en la evaluación; no existe acuerdo entre las audiencias en colocarles en un rol estratégico o periférico, ya que, dadas sus potestades y el nivel de poder que ostentan deben participar en la toma de decisiones de alcance institucional. No obstante, también deben mantenerse al margen en aspectos operativos o de naturaleza técnica respecto al Programa.

Este aspecto se vincula de manera directa con la falta de claridad existente a nivel institucional, y expresada por las diferentes audiencias, en torno sobre el teletrabajo en el sector docente, pues se espera que existiera un posicionamiento institucional a favor o en contra. Por el contrario, se perciben líneas de acción sometidas a la voluntariedad de cada superior jerárquico de las dependencias universitarias, decantando en diferencias en la forma en que se debería implementar el teletrabajo a lo interno de cada unidad académica e inclusive en la decisión de la implementación o no del teletrabajo.

A razón de lo anterior, el análisis de redes demostró que el rol asignado a dichos actores evidencia la existencia de percepciones contrapuestas en torno a la implementación del Programa de Teletrabajo en el sector docente. Inclusive, superiores jerárquicos y personal docente reportan no tener claridad de que el teletrabajo es oficial en el sector docente. Asimismo, se toman como base aspectos teóricos referentes al funcionamiento del sistema organizacional, según los cuales las autoridades universitarias en el proceso de implementación mantienen un rol estratégico en la toma de decisiones; no obstante, para aspectos relacionados con el Programa, son los entes técnicos quienes emiten criterios y lineamientos.

Esta información pone de manifiesto que el Programa se caracteriza por un proceso de toma de decisiones complejo, dada la diversidad de actores y, por ende, de intereses que confluyen para la determinación de acciones institucionales relacionadas con el teletrabajo. Además, se evidencia una falta de claridad y acuerdo sobre las competencias de los actores estratégicos o políticos en relación con el Programa y su implementación en el sector docente.

En relación con ello, la información recopilada evidencia, en la mayoría de las audiencias participantes de la evaluación, cuestionamientos respecto al nivel de influencia que deben tener los superiores jerárquicos de las unidades académicas; este cuestionamiento no está presente en las direcciones que participaron en las entrevistas. Por su parte, unas pocas direcciones refirieron requerir mayor acompañamiento para la toma de decisiones y gestión del teletrabajo a lo interno de las unidades académicas que dirigen. Estas personas consideran que la falta de claridad a nivel institucional parece obstaculizar la instauración del teletrabajo por cuanto representa alguna limitación respecto a las acciones que conciernen al personal docente, tales como la potestad de superiores jerárquicos de aprobar o no convenios, condiciones de seguimiento y/o control, derechos para demandar teletrabajo, emisión o no de lineamientos técnicos específicos para el sector, entre otros.

El tópico anterior representa un aspecto medular en la implementación del teletrabajo en el sector docente, ya que según los lineamientos institucionales de la UCR y la Ley 9738, el superior jerárquico de cada unidad es el responsable de establecer los puestos y actividades teletrabajables de la unidad que tienen a cargo, así como autorizar o no convenios de teletrabajo al personal bajo su mando. No obstante, según la información recopilada, el cuestionamiento surge en torno a dos aspectos:

- El poder de influencia decisoria que el superior jerárquico debe tener en torno a directrices de alcance institucional. Ante ello, el personal de la ORH, el personal docente y algunas de las direcciones entrevistadas manifiestan la necesidad de que, a nivel institucional, existan líneas de acción que aporten claridad en la oficialización o no del teletrabajo en el sector docente, de manera que sea más una política o estrategia institucional y no tanto una valoración interna de las unidades académicas.

- La objetividad de los criterios utilizados por los superiores jerárquicos para autorizar o no convenios de teletrabajo, así como para contrariar la implementación del Programa a nivel institucional. Como se verá más adelante, el personal docente y el personal de la ORH identifican en estos actores una serie de sesgos y prejuicios que conllevan restricciones para que el personal docente registre convenios de teletrabajo, tales como aumento de controles en el cumplimiento de su labor o la incorporación de procedimientos internos que dificultan la solicitud y autorización de la modalidad de teletrabajo.

En congruencia con lo anterior, para la implementación del teletrabajo en el sector docente, al menos en lo referente al rol de la Oficina de Recursos Humanos, se identifica como necesaria una "labor de convencimiento" para algunos actores institucionales. Según la información aportada por el equipo del Programa, al inicio del proceso de implementación, la jefatura de la Oficina de Recursos Humanos se mantuvo en constante diálogo y negociación con las autoridades universitarias sobre aspectos referentes al Programa de Teletrabajo y su implementación.

No obstante, con excepción de las direcciones, las demás audiencias participantes de la evaluación perciben que, al finalizar el año 2022 y durante el año 2023, la implementación del teletrabajo, en general, no estuvo en la agenda política de las autoridades universitarias, lo cual interpretan como una posición contraria al Programa. También, señalan la existencia de intereses políticos que restringen el avance del teletrabajo en la institución; identifican que existe un interés en salvaguardar la imagen de la Institución frente a la opinión pública, dados los diferentes cuestionamientos que ha recibido sobre el manejo de fondos públicos, así como los ajustes que se han venido realizando a nivel nacional en materia de empleo público. Ante ese escenario, las audiencias interpretan que promover el teletrabajo a nivel institucional podría representar un foco para el ataque de la Institución respecto al desempeño del personal y la inversión en proyectos de infraestructura universitaria, lo cual implica secundar los beneficios que las personas participantes vinculan con dicha modalidad de trabajo, tema que se retomará en otros puntos del documento.

(2) Objetivo específico 2

CRITERIO: Eficacia

Identificar aspectos clave de los procesos para favorecer la eficacia en la implementación del teletrabajo

a) Pregunta de evaluación 1: ¿De qué manera los procesos permiten identificar fortalezas y debilidades en la ejecución de las acciones desarrolladas para la implementación del teletrabajo?

i) Juicio evaluativo

La principal manera en que se pueden identificar las fortalezas y debilidades en el proceso de implementación la constituye el vínculo permanente del Programa con los actores involucrados en la emisión constante de criterios técnicos, como fuente de retroalimentación. Ese es el caso de integrantes de la CET o las mismas Jefaturas de la ORH, dado que se identifican los espacios de encuentro, tanto a lo interno del Programa como con estas Jefaturas, que implican procesos de análisis grupal en torno a las acciones del Programa.

A ello, se suman los procesos de capacitación constante que refiere el personal del Programa, así como la CET, dado que estos espacios funcionan como medio para la retroalimentación y la guía de las acciones que se han ejecutado a nivel institucional. También, se considera el vínculo cercano con la comunidad universitaria, incluido el personal docente, que es permitido mediante la facilitación de asesorías, las cuales son una de las acciones del Programa que permiten conocer las dificultades y facilidades vivenciadas por el personal respecto al teletrabajo.

Otro de los factores que propician la identificación de fortalezas y debilidades en el proceso de implementación está dado por la continuidad de la coordinadora en el Programa, pues es la persona que conoce el histórico de las acciones o inacciones asociadas a este. Pese a todo lo anterior, la información no sugiere la existencia de mecanismos formales para sistematizar experiencias o retroalimentaciones dadas al Programa, los cuales permitan registrar, sintetizar e integrar la información y los procesos de construcción conjunta de criterios.

ii) Argumentación

(1) Análisis del proceso

En la información recopilada con el equipo que conforma el Programa, se identifica que las actividades desglosadas en la cadena de resultados (Figura 7) se relacionan con la existencia de procesos primarios y procesos secundarios. En los procesos primarios, identifican la asesoría brindada al personal universitario, así como las propuestas de alcance institucional relacionadas con el teletrabajo, tales como publicación de lineamientos institucionales, mapeo de puestos administrativos teletrabajables (acción desarrollada a finales del año 2023 y la actualidad), la concientización respecto a una cultura institucional de teletrabajo y, por ende, los procesos de capacitación para el personal del Programa, la Comisión y la comunidad universitaria. Acá es importante resaltar que ubica a la capacitación como un proceso primario, en tanto ha sido clave para dotar de robustez al Programa durante sus dos primeros años de implementación, 2022 y 2023.

Por su parte, en los procesos secundarios ubican todo lo relacionado con la planificación y diseño de actividades, tales como elaboración de material, sistematización de información y organización del trabajo a lo interno de la unidad. El análisis del desarrollo de todos los procesos evidencia que una característica del Programa es la multiplicidad de actores que intervienen en estos procesos, pues si bien son responsables directos de gestionar y ejecutar acciones, el Programa ha estado expuesto a una constante retroalimentación, principalmente por cada uno de los actores presentados en la Figura 16. La relación entre dichos actores se ampliará en el apartado correspondiente al objetivo específico 3 de esta evaluación.

Figura 16

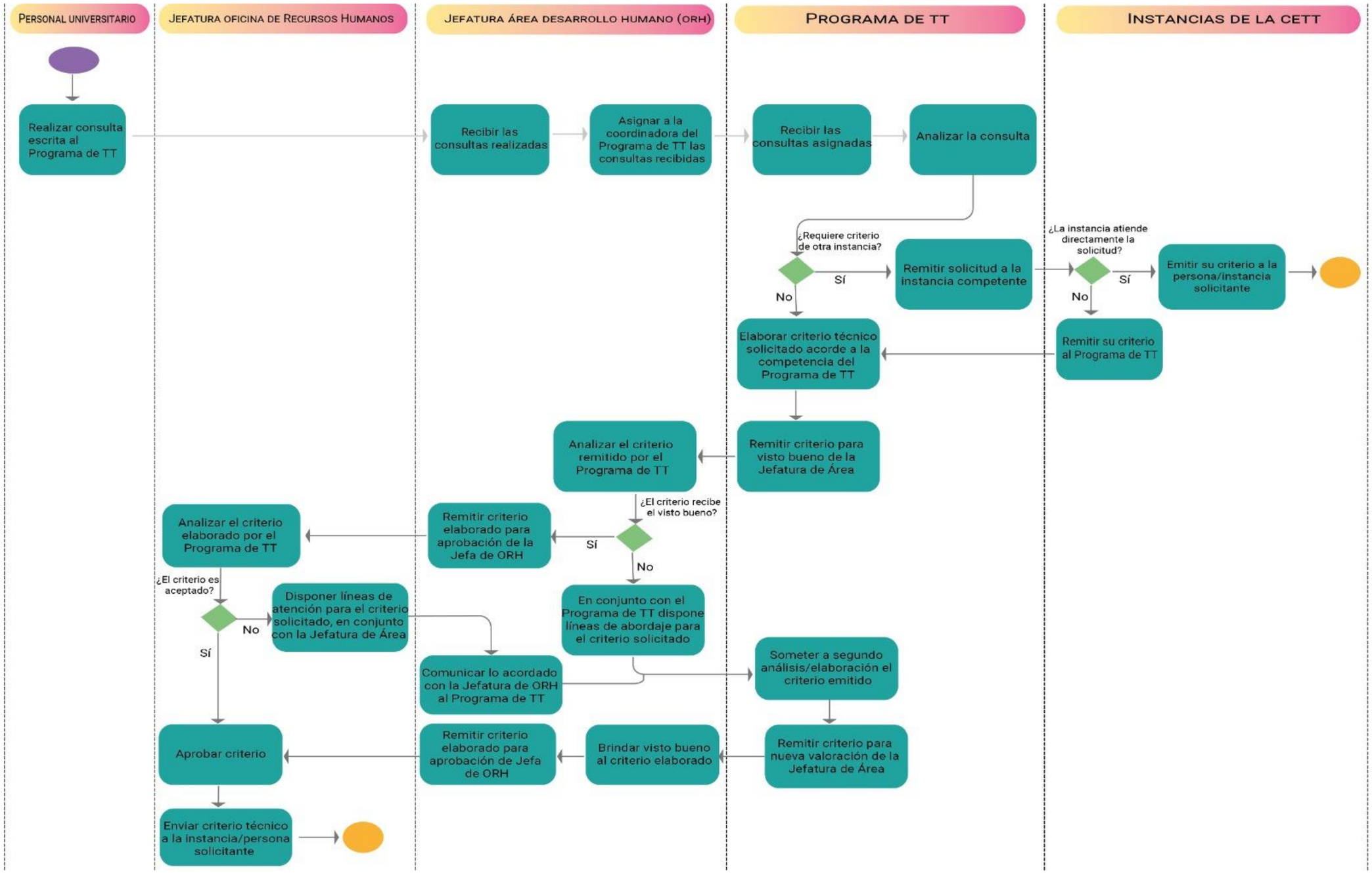
Actores que retroalimentan el Programa de Teletrabajo

Lo anterior también queda evidenciado en el flujo del proceso de asesorías (ver figura 17), el cual representa la línea principal de funcionamiento del Programa y la intervención de los diferentes actores. Es importante mencionar que dicho funcionamiento se complejiza al tratarse de acciones de alcance institucional, por cuanto, intervienen la figura del Vicerrector de Administración y del Rector como jerarcas institucionales en lo referente al teletrabajo administrativo. Por ende, en el teletrabajo docente se sumaría la figura del Vicerrector de Docencia, no obstante, según la información recopilada, su participación parece más circunstancial, debido a lo señalado en el apartado de capacidad política. Por ello, en el flujograma únicamente se representa la parte del proceso que parece estar más consolidada hasta el momento de recopilada la información.

La misma situación se presenta en el funcionamiento interno de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo, la cual, al momento de realizada la evaluación, se había rediseñado recientemente y aún se encontraba en proceso de consolidación; muchas de las actividades conjuntas que les convocan refieren a procesos de capacitación y construcción de las bases para su funcionamiento. Pese a lo anterior, se tiene claridad en la línea de atención de consultas y espacios de asesoría. Más información al respecto se encuentra en el apartado referente al objetivo 3 de esta evaluación.

Figura 17.

Flujograma



(2) Fortalezas del proceso

En conjunto con el equipo del Programa, se identifica como fortaleza del proceso la cercanía con las personas, dado que brindar asesorías y atender consultas específicas de la comunidad universitaria, al constituir uno de los procesos primarios del Programa, permite por un lado contar con insumos y conocimiento para la emisión de criterios técnicos ajustados a la realidad institucional y no basados exclusivamente en experiencias de teletrabajo externas a la Universidad de Costa Rica. Esto último posiciona al Programa como ente con criterio técnico experto, mientras que, por otro lado, se espera que la Comisión de Enlaces de Teletrabajo pueda tener un rol más estratégico enfocado en el desarrollo y gestión de acciones de alcance institucional para la consolidación del teletrabajo.

Otro de los aspectos identificados como fortaleza del proceso, a partir de esta evaluación, refiere a su adaptabilidad, por cuanto, históricamente se han realizado los ajustes requeridos para la continuidad del Programa pese a las circunstancias del contexto externo, tales como la pandemia por la enfermedad de COVID 19, el cambio en agendas políticas a nivel institucional o las modificaciones de personal asignado al Programa. Otra fortaleza identificada en el proceso evaluativo refiere a la diversidad de actores con que debe relacionarse el Programa, lo cual se traduce en una exposición constante a retroalimentación de su parte, en donde se evidencian satisfacción, dificultades o intereses en torno al Programa, lo cual suma adaptabilidad del proceso y una constante valoración de ajustes.

Aunado a lo anterior, resalta como una fortaleza la capacitación constante del equipo del Programa y del personal universitario, en garantía de realizar avances certeros en el proceso de implementación del Programa a nivel institucional. Asimismo, la coordinadora del Programa aludió a la sinergia existente en el equipo dada la diversidad de áreas de conocimiento que lo integran, como psicología organizacional y gestión de proyectos, ambos casos con capacidad de análisis social.

Por último, debe mencionarse que la información aportada por las direcciones de unidades académicas y el personal docente pone de relieve la existencia de procesos relacionados con la implementación del teletrabajo a lo interno de cada unidad académica. Si bien estos no constituyen objeto de análisis de la presente evaluación, vale mencionar las temáticas

emergentes por cuanto pueden constituir un insumo para acciones futuras desde el Programa en relación con el sector docente. Algunas como fortalezas de los procesos que se han implementado a lo interno de algunas unidades académicas son:

- La creación de lineamientos internos ajustados a la realidad de cada unidad académica, comunicados a todo el personal docente en los que se considere: trámite para autorización de teletrabajo, periodo de vigencia de los convenios, tipo de teletrabajo permitido según los criterios de locación y jornada teletrabajable, estipulados según los lineamientos institucionales vigentes.

- Participación de las comisiones de docencia de cada unidad académica para la delimitación de cursos docentes que podrían impartirse de manera virtual y, por ende, vincularse con la modalidad de teletrabajo.

- Vincular cada contrato de teletrabajo con la declaración jurada que cada docente debe realizar durante el periodo laboral respectivo.

- Homologar los lineamientos de teletrabajo internos entre todo el personal, sin perder la sensibilidad a necesidades específicas que requieran análisis.

- Mantenimiento de una comunicación formal por medios escritos en todo lo referente a la autorización del teletrabajo con el personal docente.

- La existencia de una serie de actividades y productos que forman parte de la docencia y el proceso enseñanza-aprendizaje que, a su vez, aportan en la clarificación de tareas y facilitan su seguimiento sin que impliquen aumentar la carga de actividades o el control recibido, tales como: informes de proyectos, planes de trabajo, cronograma de cursos, evaluaciones docentes, etc.

(3) Debilidades del proceso

La principal debilidad identificada por el personal del Programa, a nivel de procesos, la constituye lo que identifican como una “alta rotación del personal” tanto del equipo como de algunas de las representaciones de la Comisión de Enlaces. Esto implicó constantes procesos de inducción y adaptación que restan fluidez al proceso.

Asimismo, se identifica como debilidad la falta de vinculación de los procesos del Programa con otros de tipo administrativo, tanto a lo interno de la ORH como a nivel institucional. Si bien se activan atenciones conjuntas con los actores según sea requerido, no están claramente establecidos y formalizados los puntos de enlace entre procesos.

En los señalamientos de las direcciones entrevistadas y el personal docente participante, se identifica como dificultad para la implementación del teletrabajo en el personal docente la falta de ajuste con evaluación de desempeño docente, lineamientos de docencia virtual, análisis de la malla curricular, teletrabajo docente, promoción de cursos y programación de horarios. Al respecto, se dice que son procesos ya consolidados a nivel institucional para el sector docente que no se han alineado completamente con los procesos del Programa.

Las direcciones, el personal docente, la coordinadora del Programa y la representante de la Vicerrectoría de Docencia refieren como principal proceso asociado, que es requerido vincular, la publicación de documentos por parte de la Vicerrectoría de Docencia sobre la docencia virtual. Indican que la entidad debe aportar insumos respecto al perfil del profesional, consideraciones para con el estudiantado y lineamientos para estructurar la labor docente y la virtualidad, conservando la flexibilidad requerida para una labor con tan diversos perfiles.

Por su parte, a lo interno de la Oficina de Recursos Humanos, si bien se identifica una vinculación casuística con otros procesos como evaluación del desempeño (del personal administrativo), acompañamiento por situaciones de salud, gestión de conflictos, capacitación, entre otros, no se encuentran mapeados formalmente los puntos de coincidencia de los procesos. Asimismo, no se identifica información que sugiera la existencia de una vinculación planificada de dichos procesos durante el año 2022.

Por último, en referencia a la gestión del teletrabajo a lo interno de las unidades académicas, también se han dado diferentes ajustes al implementarse como Programa Institucional. Un aspecto emergente en las entrevistas, identificado como debilidad del proceso, es la falta de homologación entre la gestión del teletrabajo realizada por cada superior jerárquico de las unidades. Una de las direcciones entrevistadas percibe que los lineamientos institucionales

permiten una amplitud de posibilidades para la implementación del teletrabajo, a la vez que les restan respaldo para negarse a alguna solicitud del personal docente.

A nivel de la organización de trabajo, cuatro de las direcciones entrevistadas vinculan la implementación del teletrabajo con mayor complejidad en las actividades que deben realizar respecto a llevar a cabo Asambleas de Escuela en modalidad híbrida, más aún en el caso del teletrabajo internacional, por el tema de los cambios de horario; el seguimiento del trabajo de las personas docentes y la consecuente revisión de los informes de resultados, o en su defecto el proceso debido para de llamadas de atención o espacios de retroalimentación. Además, una persona lo suma al "aumento de trabajo" que, de por sí, ha implicado la Ley de Empleo Público.

Por último, las direcciones y el personal docente identifican como una dificultad en el proceso de implementación del teletrabajo a lo interno de las unidades académicas lo referente al perfil profesional de cada docente. Hay aspectos como compromiso, nivel de responsabilidad, perfil profesional, ética, desempeño, accesibilidad o confianza que son determinantes para la aprobación o no del teletrabajo. Se identifica una falta de lineamientos en torno cuáles personas pueden o no realizar teletrabajo.

b) Pregunta de evaluación 2: ¿De qué manera los procesos implementados hasta el momento facilitan la modernización de la gestión universitaria y aportan al bienestar del personal?

i) Juicio evaluativo

La implementación del Programa del Teletrabajo a nivel institucional ha propiciado la modernización de la gestión universitaria mediante el mantenimiento de las modificaciones a la dinámica laboral del sector docente durante el periodo de pandemia, dada la apertura para la inscripción de convenios de teletrabajo. Esto, a su vez, ha favorecido el aprendizaje y la instauración de nuevas rutinas durante el periodo de pandemia, así como la movilización de cambios en estilos de liderazgo de algunas personas y dinámicas laborales basadas en la gestión por resultados.

Lo anterior tiene total congruencia con los planteamientos teóricos programa; debido al antecedente de trabajo remoto en periodo de pandemia, se logran identificar avances en torno

al desarrollo de competencias, la gestión de iniciativas institucionales y procesos de capacitación. A su vez, hay más movilización en los estilos de gestión y la identificación de aportes al bienestar del personal, en tanto aporta al mejor desempeño laboral y a la autonomía del personal en la diversificación de sus prácticas laborales.

ii) Argumentación

Como se mencionó en el Capítulo 2 de este documento, sobre los referentes teóricos del Programa, a nivel general, la modernización de la gestión universitaria tendría que ver, principalmente, con aspectos como la toma de decisiones flexible y abierta con grupos de interés, establecimiento de intereses basado en evidencias, gestión basada en resultados y espacio a desarrollar procesos participativos. En lo que concierne al Programa, y como se muestra en la Figura 8, como medio para lograr dicha modernización se visualiza el cumplimiento de una serie de intervenciones y precondiciones que se toman como marco de referencia para el desglose de los hallazgos de este subapartado.

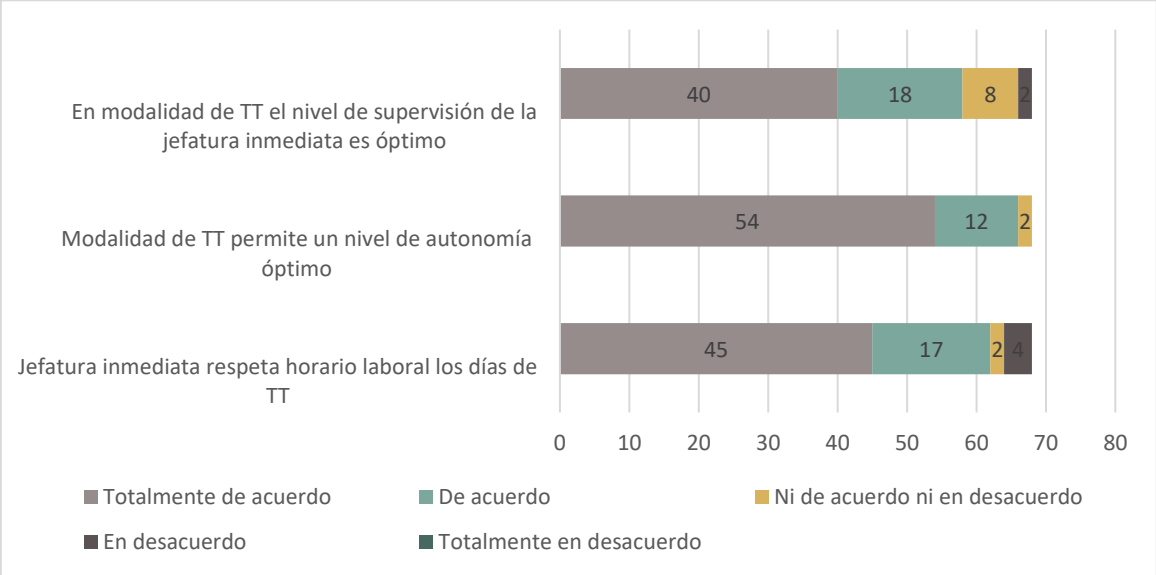
Un aspecto referenciado por todos los grupos informantes se relaciona con la modificación del estilo de liderazgo, en el tanto se vinculan de manera directa la implementación del teletrabajo y la gestión del personal. Esto se señala tanto en pro de la modernización de la gestión como en representación de la resistencia al cambio organizacional que también se ha presentado frente a la oficialización del teletrabajo de la Universidad.

Algunas direcciones señalan que el teletrabajo facilita una “gestión basada en la confianza”, que no concibe el control de las personas como parte de la gestión del personal, sino que se hace posible el enfoque en la generación de resultados y, por ende, en el cumplimiento de objetivos. Se indica como una posibilidad en la labor docente debido a los productos y la planificación que, de por sí, implica el ejercicio de la docencia, lo cual, además, se visualiza como un medio para robustecer la rendición de cuentas de la Universidad como institución pública. No obstante, el personal docente participante de la evaluación realizó señalamientos específicos sobre la necesidad de modificar el reporte de resultados en el convenio de teletrabajo, para que tenga un formato más adecuado a la labor docente.

En congruencia con lo anterior, tal y como se muestra en la Figura 18, la mayoría del personal docente participante de la evaluación (*n* = 68) reporta percibir adecuados niveles de supervisión por parte de sus jefaturas.

Figura 18.

Nivel de supervisión en modalidad de teletrabajo



Por otro lado, con excepción de algunas de las direcciones entrevistadas, las personas participantes identifican la existencia de prejuicios por parte de algunas direcciones de unidades académicas en torno al teletrabajo docente; estos serán detallados más adelante. Esta actitud podría afectar la implementación del teletrabajo a nivel institucional y una limitante al alcance del Programa de Teletrabajo, pues, lejos de desarrollar estilos de gestión basados en resultados, se refuerzan estilos de liderazgo basados en el control de las personas y sus comportamientos, en la desconfianza al desempeño y compromiso del personal.

En lo referente a la toma de decisiones y gestión de conflictos, la situación se interpreta por los grupos de informantes como “estilos de liderazgo desactualizados” y con competencias en un bajo nivel de desarrollo. Los argumentos referidos en este aspecto, para la no implementación del teletrabajo, se enfocan en situaciones de incumplimiento del personal docente, el establecimiento de límites a sus responsabilidades o la resolución de diferentes situaciones asociadas al teletrabajo que pueden presentarse y que, según los *lineamientos institucionales de teletrabajo* y la normativa vigente a nivel institucional, son de entera

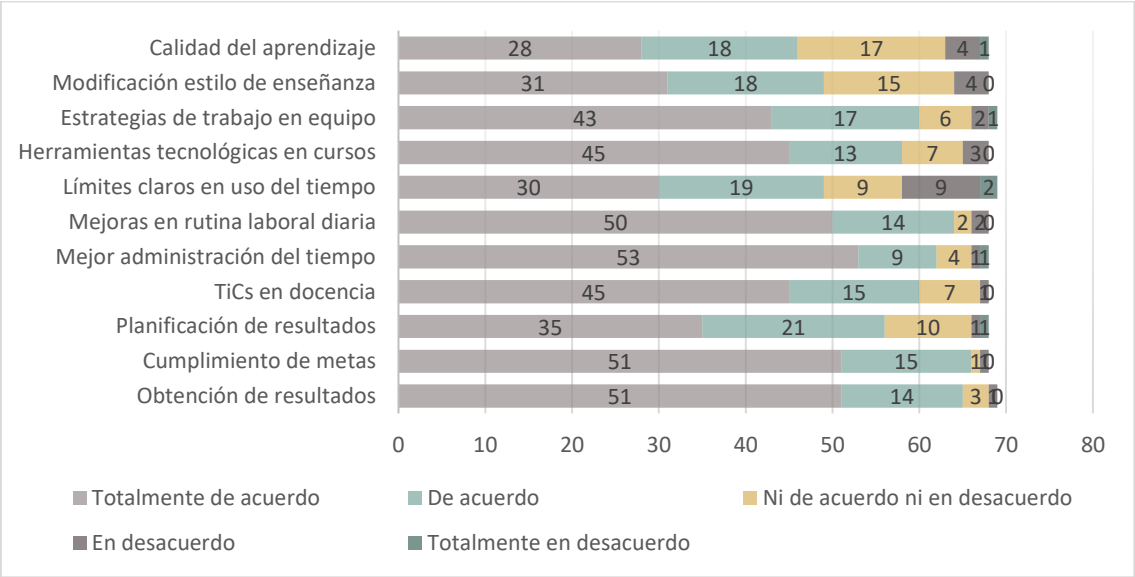
responsabilidad del superior jerárquico de cada unidad de trabajo, tales como: determinar qué puestos son teletrabajables y en qué nivel; a cuáles personas aprobarles y a quiénes negarles el contrato de teletrabajo; revocar o no un contrato de teletrabajo por incumplimiento de deberes; seguimiento del trabajo; ejecución de acciones disciplinarias, espacios de retroalimentación o negociación en situaciones de conflicto; entre otras. Según el personal de la ORH, estas situaciones se presentan tanto en trabajo presencial o teletrabajo, y su resolución es responsabilidad de las personas con rol de superior jerárquico, con independencia de la modalidad de trabajo.

Lo anterior evidencia otro dato emergente, acerca de la modernización de la gestión de acuerdo con a la teoría del cambio, y es lo referente al desarrollo de competencias por parte del personal universitario para el manejo de las TIC y para el fortalecimiento de una gestión basada en resultados. A este respecto, tanto el equipo de teletrabajo, miembros de la Comisión, personal docente y una de las direcciones entrevistadas mencionan que, a nivel institucional, se cuenta con los medios para llegar capacitar al personal, y que es un proceso en; no obstante, aún no se encuentra consolidado al momento de realizada la evaluación.

En congruencia con lo anterior, la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario al personal docente (n = 68) evidencia que, en su mayoría, las personas docentes consideran que el teletrabajo les ha facilitado la obtención de resultados y el cumplimiento de metas de sus respectivos puestos de trabajo, y les ha implicado mejoras en su estilo de enseñanza de la mano con la incorporación de las TIC (Figura 19). Resaltan la dinamización del proceso de enseñanza-aprendizaje al recurrir a la modalidad virtual, pues, como se aprecia a lo largo de este informe, la docencia virtual y el teletrabajo se relacionan reiteradamente por las personas informantes.

Figura 19.

Teletrabajo y aportes al personal docente



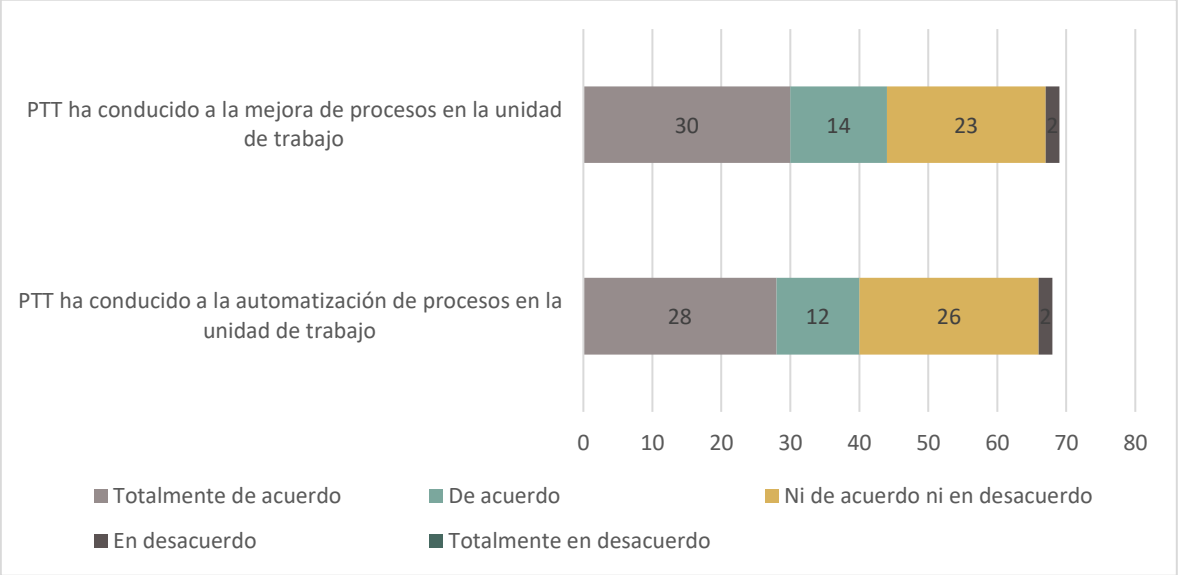
Respecto al desarrollo de competencias, todas las audiencias participantes coinciden en señalar las capacitaciones facilitadas o gestionadas por el Programa de Teletrabajo como provechosas para la adquisición de conocimientos aplicables en la implementación del teletrabajo. Algunas personas señalan que aún se requieren más espacios de capacitación en torno al modelo de gestión por resultados, mientras que algunas direcciones de las unidades académicas valoran necesario que las capacitaciones dirigidas a su sector sean impartidas también al personal docente.

Por último, todas las audiencias informantes coinciden en destacar los procesos implementados durante el año 2020 y 2021, en periodo de pandemia, pues constituyen un antecedente para la implementación del Programa. Las personas participantes de la evaluación concuerdan en que dichas acciones facilitaron aprendizajes y desarrollos aprovechados por el Programa, tales como el uso de la plataforma Mediación Virtual (METICS), el uso de los espacios virtuales ya desarrollados por el personal docente, los lineamientos establecidos a lo interno de cada unidad de trabajo o estrategias de organización del trabajo. En relación con lo anterior, se indagó si el personal docente (n = 68) relaciona la implementación del Programa de Teletrabajo con la modificación de procesos en sus unidades de trabajo, ante lo cual, una mayoría de personas manifiesta algún nivel de acuerdo

ante el señalamiento de que la implementación del Programa de Teletrabajo a nivel institucional ha conllevado la modificación de procesos (Figura 20).

Figura 20.

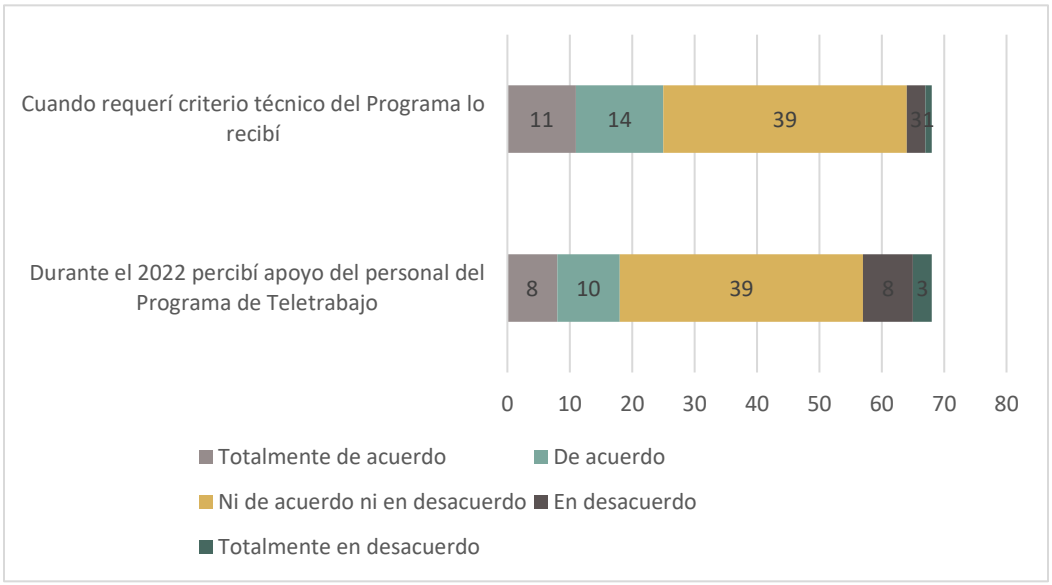
Modificación de procesos y teletrabajo



Por otra parte, en referencia específica a los procesos implementados por el Programa y su vínculo con el bienestar del personal docente, únicamente se especifica por algunos docentes la facilidad del proceso de inscripción del convenio, así como el reconocimiento del apoyo brindado por el equipo del Programa cuando lo ha requerido. A este respecto, según la información contenido en la Figura 21 (n = 68), el grueso de las personas se posicionó *ni de acuerdo ni en desacuerdo* sobre el apoyo dado por el Programa, lo cual puede deberse al hecho de que las dudas surgidas por el personal docente principalmente se refieren a aspectos de virtualidad y normativa del sector docente, de manera que el Programa de Teletrabajo puede no constituir un referente de apoyo para ciertas temáticas.

Figura 21.

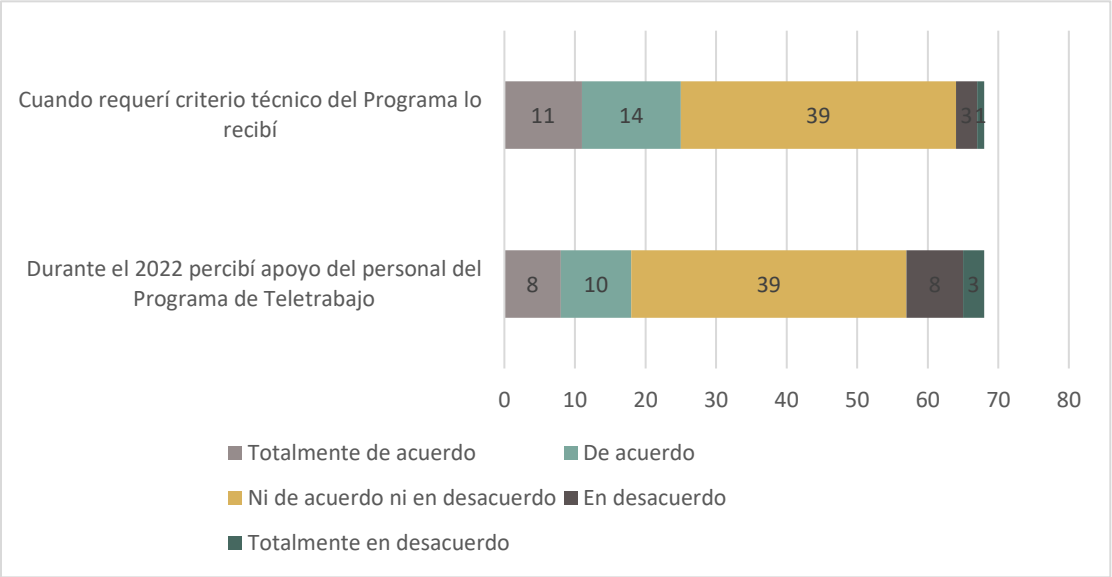
Relación con el Programa de Teletrabajo



En cuanto a los procesos implementados y el bienestar del personal, el personal docente refiere, específicamente, al proceso de inscripción de teletrabajo, que califican como fácil y sencillo y algunas personas reportan haber recibido apoyo del Programa. En congruencia con ello, en la Figura 22 (n = 68), se aprecia que la mayoría de las personas docentes reportan *ni de acuerdo ni en desacuerdo* con el recibimiento de apoyo o de criterio técnico por parte del Programa de Teletrabajo, mientras que un segundo grupo reporta algún nivel de acuerdo con los ítems presentados, misma situación que se presentó en la consulta anterior.

Figura 22.

Relación con el equipo de teletrabajo



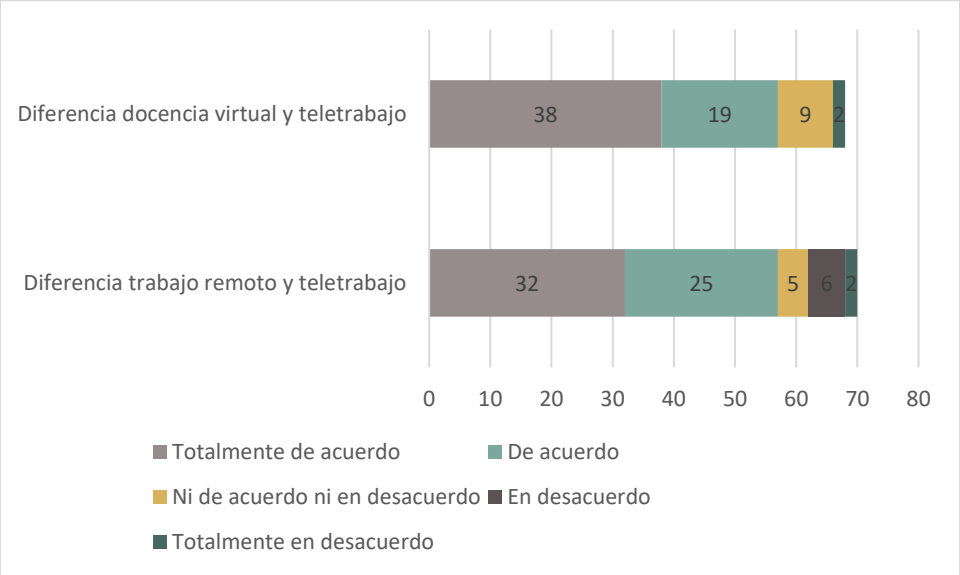
Al respecto, es importante mencionar que, en los talleres realizados con el personal docente, se evidenció que dichas valoraciones, más que relacionarse con el servicio brindado por el Programa, tienen que ver con la concepción que este grupo ha construido en torno al Programa de Teletrabajo. Lo relacionan con la tramitología requerida para la aprobación de los convenios o con aspectos como la jornada laboral, declaración jurada de horario, lineamientos generales del teletrabajo en la Institución, situaciones de salud o informe de resultados. Por otro lado, los criterios técnicos propios de la labor docente están vinculados al tema de la virtualidad y, por ende, refieren a actores como la Vicerrectoría de Docencia, Centro de Evaluación Académica o la Unidad de Apoyo a la Docencia Mediada con Tecnologías de la Información y la Comunicación (METICS).

Acá, es pertinente mencionar que una de las temáticas emergentes de la información facilitada por el personal docente mediante el cuestionario aplicado, refiere a la **claridad conceptual** respecto a “trabajo remoto”, “teletrabajo” y “docencia virtual”. Por lo anterior, dicha temática se exploró con todas las audiencias. En el análisis de contenido, surgieron once señalamientos en el personal docente y tres señalamientos por parte de las direcciones entrevistadas. Específicamente, el personal docente (n = 68), en su mayoría reporta algún

nivel de acuerdo en concebir diferencia entre teletrabajo, trabajo remoto y docencia virtual (ver Figura 23), pese a lo cual no se evidencia una total coincidencia en los criterios utilizados para la diferenciación de dichos conceptos.

Figura 23.

Frecuencia de mención categoría temática "claridad conceptual"



Sin distinción del grupo informante, los señalamientos evidencian lo siguiente:

- Se homologan teletrabajo, trabajo remoto y docencia virtual como una misma práctica.

- Se diferencia el teletrabajo debido a sus implicaciones a nivel de trámite administrativo; se reconocen formalidades en la inscripción de un convenio, el seguimiento a los resultados, así como la cobertura del seguro de riesgos laborales, la existencia de un contrato formal, delimitación de una cantidad de días, el convenio da seguro de riesgos laborales; se puede normar y estructurar la labor; se regularizan los planes de resultados y se legitima la modalidad de trabajo.

- Se diferencia el trabajo remoto en tanto no deben cumplirse lineamientos como en teletrabajo, no cuenta con controles, bitácoras o guías; además, su uso fue para situaciones de emergencia y fue “un poco caótico”, “por obligación”, “incluso hubo ataques de ansiedad”.

- Se concibe el teletrabajo docente como establecido en la Institución previo a la implementación del Programa, por cuanto, históricamente, ha sido común que docentes desarrollen diversas actividades propias de su rol fuera de la Institución, sin que esto requiera ningún trámite como los propuestos por el Programa de Teletrabajo.

- La docencia virtual se diferencia del teletrabajo en tanto puede desarrollarse de manera asincrónica, desde el mismo lugar de trabajo; refiere a la estrategia de medicación pedagógica y, por ende, del análisis curricular. Por su parte, el teletrabajo debe ajustarse a un horario, desarrollarse fuera del lugar de trabajo y no se vincula con aspectos de la malla curricular.

- Por temas administrativos, se vincula el teletrabajo docente con la docencia virtual, para la debida inscripción de convenios y delimitación de actividades teletrabajables.

Por su parte, el Programa de Teletrabajo señala la existencia de una confusión entre una modalidad de trabajo, como el teletrabajo, y una estrategia de mediación pedagógica, como la docencia virtual.

c) Pregunta de evaluación 3: ¿En qué medida el teletrabajo ha contribuido con el logro de los objetivos institucionales establecidos en la planificación operativa?

i) Juicio evaluativo

El Programa de Teletrabajo presenta un **nivel medio** de aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos, dado que se identifica alineación entre los objetivos de los puestos docentes y los ejes institucionales que contienen las políticas institucionales y sus respectivos objetivos. Asimismo, la información aportada por el personal, y desglosada a lo largo de todo el documento, permite relacionar aspectos del teletrabajo y cada uno de los ejes estratégicos. No obstante, debe tenerse en consideración que, de manera oficial, a nivel institucional o a

lo interno de las unidades académicas, no se cuenta con un mecanismo específico o algún instrumento para el registro y sistematización de dichos aportes. No hay claridad entre las audiencias.

ii) Argumentación

En lo referente al cumplimiento de los objetivos institucionales, la información recopilada sugiere la existencia de diferentes posiciones a lo interno de cada una de las audiencias consultadas para realizar esta evaluación. A su vez, el análisis de contenido muestra diferencias en la cantidad de menciones sobre este tema (Tabla 1), pese a que se exploró de igual manera con todas las audiencias.

Tabla 1.

Frecuencia de aparición, de la categoría temática "objetivos institucionales

Audiencia	**Frecuencia de mención**
Direcciones de unidades académicas	3
Personal docente	13
Comisión de Enlaces de Teletrabajo	9
Programa de Teletrabajo	3
Jefaturas de ORH	2

Una primera posición presentada en miembros de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo, personal docente y jefaturas de la ORH propone que el Programa de Teletrabajo incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales en tanto mejora el desempeño del personal y, por ende, el logro de los objetivos. Dicha posición queda claramente representada por las apreciaciones de las jefaturas de la ORH: "el desempeño es fortalecido y eso automáticamente fortalece el logro de resultados",

> "el teletrabajo solo es una forma diferente de hacer las cosas, no agrega ni disminuye, solo se están haciendo las cosas diferentes, para eso está el plan operativo de la unidad, lo que sí tiene es un valor agregado en cuanto a accesibilidad tecnológica, velocidad de cumplimiento, disminución de costos".

De la misma manera, tres de las direcciones entrevistadas mencionan que el Programa de Teletrabajo dota al sector docente de nuevas posibilidades para la ejecución de las actividades, aportando eficiencia y fortaleciendo la planificación. De la misma forma, las

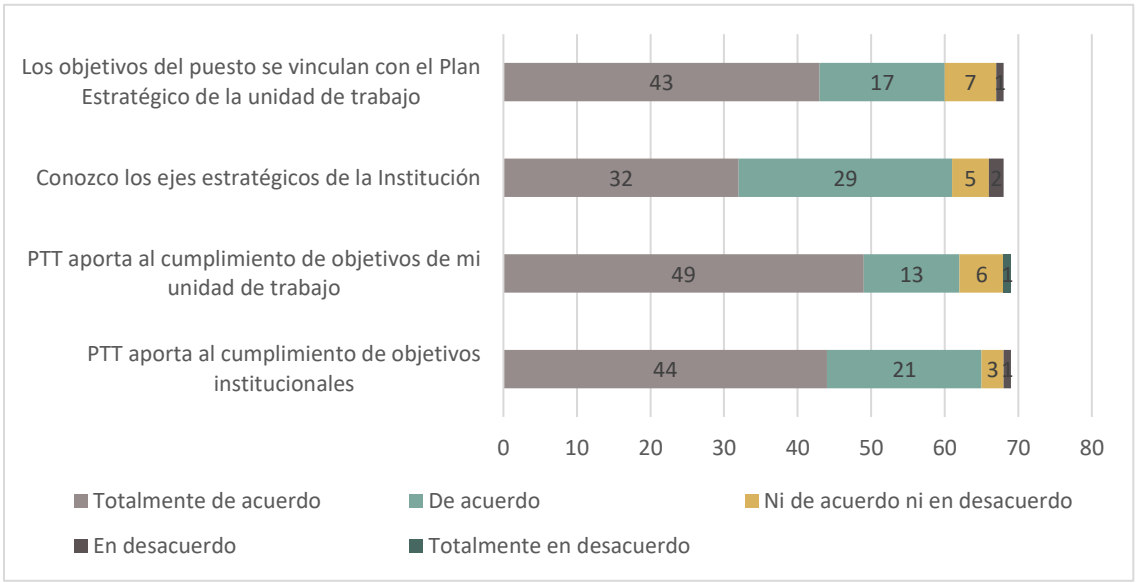
representaciones de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo identifican que el teletrabajo impacta positivamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales al facilitar la ejecución de los procesos institucionales y las condiciones para el personal universitario (tanto docente como administrativo). Una participante señala que, si bien no existe una evidencia directa sobre el aporte, el teletrabajo no interfiere de manera negativa con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por su parte, el Programa de Teletrabajo considera relevante indagar sobre cómo aporta un valor agregado al cumplimiento de los objetivos institucionales dada la multiplicidad de beneficios asociados al teletrabajo en cuanto al ahorro de recursos económicos, mejora de procesos, aporte al personal universitario, aumento en la productividad y otros que parecen no tenerse claramente delimitados. El teletrabajo se ha percibido primariamente como una modalidad de beneficio personal, por encima del beneficio institucional, y esto podría apreciarse claramente si se registra su aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La información brindada por el personal docente (n = 68) se sintetiza en la Figura 24, en la cual se muestra que la gran mayoría expresa estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en afirmar que el teletrabajo aporta al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Figura 24.

Vinculación del teletrabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales



Específicamente, el personal docente identifica un aporte directo de la implementación del Programa en torno a la internacionalización, ya que el teletrabajo facilita la vinculación con instituciones internacionales y el aprovechamiento del personal docente becado en otro país. Asimismo, señalan que, si bien existen desigualdades tanto en el personal docente como en el estudiantado en cuanto a accesibilidad tecnológica, en principio, el teletrabajo es un medio para la democratización y la accesibilidad de las oportunidades brindadas por la universidad a las personas de todo el país. Por último, dado el ahorro de recursos y las modificaciones implicadas en el espacio físico ambiental también señalan congruencia del teletrabajo con el compromiso ambiental de la Institución.

Aunque únicamente el sector docente realizó especificaciones a los ejes que conforman las políticas institucionales, vale mencionar que toda la información recopilada en el proceso de evaluación trastoca diferentes objetivos institucionales. La Tabla 2 registra cuáles de los ejes institucionales han sido vinculados con la implementación del Programa de Teletrabajo, pues si bien la presente evaluación no se centró en realizar mediciones específicas sobre el aporte a cada uno de los ejes institucionales y sus consecuentes objetivos, dicha información puede constituir un insumo para el Programa de Teletrabajo.

Tabla 2.

Contribución del teletrabajo al logro de los objetivos institucionales

	SÍ	**No**
Contribución al eje universidad y sociedad		
Contribución al eje excelencia académica	X	
Contribución al eje cobertura y equidad	X	
Contribución al eje regionalización	X	
Contribución al eje posgrado	X	
Contribución al eje talento humano	X	
Contribución al eje gestión universitaria	X	
Contribución al eje igualdad e inclusividad		
Contribución al eje bienestar y vida universitaria	X	
Contribución al eje compromiso ambiental	X	
Contribución al eje independencia de gobierno, organización y finanzas		

Únicamente una dirección refirió que los objetivos estratégicos de la Institución se ven afectados de manera negativa por la implementación del Programa de Teletrabajo en el sector docente, argumenta que existen procesos que deberían ser presenciales debido a que la modalidad virtual limita la interacción, por ejemplo, reuniones, asambleas de escuela, sesiones de trabajo. No obstante, vale mencionar que dicha aseveración parece relacionarse con una inadecuada aplicación del teletrabajo, pues en los lineamientos o en las especificaciones compartidas sobre docencia virtual, por parte de la Vicerrectoría de Docencia, estipulan especificaciones sobre la delimitación de las acciones teletrabajables, ya que la implementación del teletrabajo no es sinónimo de total virtualidad.

(3) Objetivo específico 3

CRITERIO: Articulación

Valorar la articulación de las acciones implementadas por los diferentes actores para generar las condiciones que la teoría del programa identifica como necesarias para la modernización de la gestión universitaria y el bienestar del personal

a) Interrogante 1: ¿En qué medida los mecanismos existentes para la articulación entre actores han facilitado el establecimiento de colaboración y coordinación de acciones?

i) Juicio evaluativo

Los mecanismos utilizados para la articulación de actores han favorecido en un **nivel medio** la colaboración y coordinación, ya que, si bien se reporta claridad en los roles de cada representante en la Comisión, así como espacios de interacción y construcción conjunta, el análisis de actores muestra diferencias en las relaciones establecidas por cada actor. Queda en evidencia la posibilidad de que se valoren conjuntamente los roles adjudicados a cada actor y las responsabilidades asignadas; el Programa de Teletrabajo surge como el único actor que se relaciona con casi todo el resto de los actores, manteniendo una lógica de funcionamiento centralista que, dada la naturaleza del Programa, debe ir modificándose a una estructura de funcionamiento que promueva mayor participación de todos los actores.

Aunado a ello, surge la existencia de actores clave que parecen no estar vinculados de manera directa al proceso de implementación del Programa de Teletrabajo, por lo que su posición también puede revalorarse. Además, se señala como aspecto de mejora la constancia en mantener los espacios de reunión de la Comisión.

ii) Argumentación

Como se ha evidenciado en la información desarrollada hasta este punto, la implementación del Programa de Teletrabajo ha implicado la participación, en mayor o menor medida, de multiplicidad de actores. La coincidencia entre los actores se garantiza de formas diferentes; a lo interno de la ORH, funcionan las reuniones del equipo de teletrabajo, así como reuniones entre las Jefaturas de la Oficina y la Coordinación del Programa.

En el caso de la articulación de actores representantes de diferentes instancias universitarias, cuando tienen que abordarse aspectos de alcance institucional, tienen un rol activo los jerarcas institucionales y las jefaturas de la Oficina de Recursos Humanos, así como la Coordinación del Programa, quienes se relacionan mediante espacios de reunión programados según sea requerido. Según la información recopilada, no existen espacios de reunión programados de manera periódica para la valoración o discusión de aspectos referentes al Programa de Teletrabajo.

Por su parte, también ha sido requerida la articulación entre las diferentes instancias universitarias, llamadas a constituir la Comisión de Enlaces de Teletrabajo, para lo cual ha funcionado como principal mecanismo de articulación la convocatoria a reuniones o bien la participación en espacios de capacitación. La Comisión también se conformó en el año 2022, al mismo tiempo que la implementación del Programa y, al momento de recopilada la información en el año 2023, aún se encontraban en dicho proceso.

Todas las personas miembros de la Comisión que participaron en las entrevistas de la presente evaluación expresan compromiso y disponibilidad respecto a su rol dentro de ella; evidencian, incluso, una visión integral sobre el beneficio institucional que deriva del trabajo realizado por esta agrupación. Valoran de manera positiva que la Comisión este conformada de manera multidisciplinaria, lo cual permite que la atención de casos y consultas se realice de manera integral y ágil; en relación con lo cual mencionan que el Programa de Teletrabajo

se caracteriza por el uso de una comunicación formal y expedita para realizar reuniones o para la emisión de algún criterio conjunto.

Asimismo, en el caso de la USOA y del Centro de Informática, resalta la permanencia de las personas asignadas a la Comisión, lo cual aporta continuidad en la construcción del conocimiento y en la clarificación del rol dentro de la Comisión. Dos situaciones que se señalan como aspecto de mejora son la rotación de personal que se da cuando a personal de la Vicerrectoría de Docencia y la Vicerrectoría de Administración se le asigna a participar de la Comisión y la necesidad de mantener continuidad y constancia en las reuniones.

Es pertinente evidenciar que el rol de las personas miembros de la Comisión se caracteriza por tener una doble funcionalidad, dado que a lo interno de esta aportan en la construcción de criterios y conocimiento respecto al teletrabajo en la UCR, mientras que en sus respectivas unidades de trabajo deben trasmitir la información surgida en la Comisión tanto a Coordinaciones o a Dirección, según sea la línea jerárquica correspondiente, y, posteriormente, trasmitir decisiones a la Comisión.

Por otra parte, el análisis del criterio de articulación se basó en gran medida en el análisis de redes sociales. Con este, se estimó la medida de densidad de la red, la cual refiere a la cohesión o cercanía existente entre los actores de la red (Aguilar et al., 2017). Para el caso del Programa, se observan 72 vínculos, los cuales representan el 34.28% del total de posibles vínculos estimados para esta red. Esto sugiere que existen vínculos que aún podrían establecerse según los recursos y capacidades de cada actor, así como los intereses y necesidades del Programa para fortalecer el proceso de implementación.

Otro indicador analizado fue el grado de centralidad general de la red, que hace referencia a la existencia o no de actores que dominen las conexiones existentes (Aguilar et al., 2017). Para esto, se valora tanto la cantidad de vínculos establecidos (grado de salida), como la cantidad de vínculos recibidos (grado de entrada). Al respecto, los indicadores sugieren que existe una mayor centralización en la salida de vínculos (62.76%), de manera que algunos actores parecen tener dominancia en el establecimiento de relaciones; de igual manera, en la entrada de vínculos (47.45%) también parecen existir algunos actores que principalmente reciben vínculos de otros actores. De manera específica, y como se muestra en la Tabla 3, se evidencian algunos actores clave en lo referente a la implementación del Programa de

Teletrabajo dada la cantidad de conexiones que tienen con otros actores, los cuales, además, coinciden en ser caracterizados como estratégicos.

El Programa de Teletrabajo se evidencia como el actor con mayor porcentaje de conexiones, dado que, de los 15 actores considerados en el análisis, se relaciona con 12, de las cuales 11, son relaciones recíprocas. Asimismo, resaltan la Vicerrectoría de Docencia, con el establecimiento de un 57.1% de relaciones establecidas con los actores y los superiores jerárquicos de las unidades académicas, con un 50% de relaciones establecidas. Para el resto de los actores, el porcentaje varía en menos del 50% de las relaciones que podrían entablar con los demás actores vinculados a la implementación del teletrabajo.

Tabla 3.

Índices de centralidad por actor

Actor	**Grados de salida**	**Grado de salida normalizado**	**Grados de entrada**	**Grado de entrada normalizado**
Programa de Teletrabajo*	12	92.9%	11	78.6%
Vicerrectoría de Docencia	8	57.1%	9	64.3%
Superiores jerárquicos de unidades académicas	7	50%	8	57%
Personal docente teletrabajador	6	42.9%	7	50%
Vicerrectoría de Administración*	6	42.9	6	42.9%
Rectoría	5	35.7%	7	50%
Jefatura Oficina de Recursos Humanos	5	35.7%	6	42.9%
Jefatura Área Desarrollo Humano (ORH)	5	35.7%	3	21.4%
METICS	4	28.6%	4	28.6%
Oficina Jurídica*	4	28.6%	2	28.6%
Centro de Informática*	3	21.4%	2	14.3%
Estudiantes	2	14.3%	2	14.3%
Centro de Evaluación Académica	2	14.3%	2	14.3%
Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental*	1	7.1%	1	7.1%
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	1	7.1%	1	7.1%

Otro aspecto que evidencian los datos presentados tiene que ver con la participación en la red de los actores que conformaban la Comisión de Enlaces de Teletrabajo durante el 2022:

Centro de Informática, Vicerrectoría de Administración, Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental, Vicerrectoría de Docencia, Oficina Jurídica y el Programa de Teletrabajo. Si bien en los Lineamientos Institucionales (Programa de Teletrabajo, 2023) se concibe a la Comisión como un ente técnico y estratégico, cada uno de los actores que le integran presentaron diferencias importantes en el establecimiento de relaciones, lo cual sugiere que, a lo interno de la Comisión, también existen actores con posiciones más estratégicas que otros.

Dado que el enfoque evaluativo se centra en el uso que la contraparte pueda darle a esta evaluación, la información acá presentada es clave, ya que permite reflexionar sobre la necesidad y pertinencia de implementar ajustes en los roles y funciones de cada actor. Estos ajustes pueden ir desde favorecer la incorporación formal de actores como los superiores jerárquicos de unidades académicas y el personal docente en el proceso de implementación, hasta reasignar roles y responsabilidades entre actores que tienen posiciones privilegiadas dada la cantidad de vínculos identificados, como es el caso de la Vicerrectoría de Docencia, cuyo rol fue cuestionado por las audiencias informantes. También, puede potenciarse el rol y la funcionalidad de actores como METICS o la USOA, que participan de manera activa y formal y son estratégicos en el desarrollo de capacidades y en la emisión de criterio técnico, respectivamente.

b) Interrogante 2: ¿De qué manera las acciones implementadas por el Programa de Teletrabajo han favorecido la articulación entre actores?

i) Juicio evaluativo

La principal manera en que se ha logrado la articulación de actores es mediante su participación conjunta en los procesos de construcción de iniciativas con alcance institucional o en la emisión de criterios según competencia. Esto parece propiciar compromiso e identificación con la labor realizada respecto al Programa de Teletrabajo a nivel institucional. Lo anterior se presenta, principalmente, en el caso de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo que, aunque aún se encuentra en proceso de consolidación, evidencia el desarrollo de capacidades en pro de la ejecución de acciones articuladas.

No obstante, se evidencian como aspectos de mejora el fortalecimiento de la articulación entre la toma de decisiones de las autoridades universitarias y superiores jerárquicos y los criterios técnicos emitidos por el Programa y/o la Comisión, así como en las iniciativas de la Vicerrectoría de Docencia que puedan vincularse en alguna medida con el Programa de Teletrabajo en el sector docente.

ii) Argumentación

Todas las audiencias participantes de este proceso de evaluación coinciden en señalar la multiplicidad de actores vinculados con la implementación del Programa de Teletrabajo a nivel institucional como una de las características principales. En las acciones y procesos principales como, por ejemplo, elaboración de los lineamientos institucionales, emisión de criterios técnicos o toma de decisiones, siempre han participado actores con diferente nivel de autoridad, pericia en teletrabajo y funcionalidad, condición que, indican, debe mantenerse y fortalecerse.

En el caso específico de la Comisión, esta constituye una instancia que favorece las labores conjuntas entre las personas participantes, la cuales manifiestan compromiso y claridad en su rol dentro de ella. Es fundamental para la complementariedad de las acciones garantizar representatividad de actores cuyo criterio es requerido para implementación del teletrabajo a nivel institucional.

Ahora bien, se reitera el señalamiento respecto a la falta de apoyo que un sector del personal universitario percibe por parte de las autoridades universitarias; la totalidad de las personas entrevistadas identifica una desvinculación entre la emisión de directrices emitidas por las autoridades y la debida gestión del Programa. Este aspecto está muy presente al momento de recopilada la información durante el año 2023, dado que, por parte la Rectoría emite la directriz de que las personas en puesto de dirección o jefatura no deben teletrabajar, decisión respecto a la cual la mayoría de las personas participantes señala no comprender los criterios que la sustentan. De igual manera, el personal docente, los superiores jerárquicos de las unidades y los miembros de la Comisión identifican que no existe una vinculación clara con aquellas acciones ejecutadas por la Vicerrectoría de Docencia sobre docencia virtual y teletrabajo.

(4) Objetivo específico 4

CRITERIO: Apropiación

Medida en que el teletrabajo ha sido acogido por parte de la comunidad universitaria como modalidad de trabajo

a) Pregunta de evaluación 1: ¿En qué medida el teletrabajo se está incorporando como eje de las políticas institucionales?

i) Juicio evaluativo

Respecto a la incorporación del teletrabajo en las políticas institucionales, se valora un **nivel bajo**, pues no surgió información que evidencie la incorporación del teletrabajo como un eje estratégico de las políticas institucionales, lo cual puede relacionarse con la falta de claridad y apoyo percibido por la mayoría de las audiencias respecto al rol de las autoridades universitarias y superiores jerárquicos. La incorporación del teletrabajo como eje estratégico de las políticas institucionales puede depender en gran medida de solventar los aspectos de mejora evidenciados en la capacidad institucional.

ii) Argumentación

Si bien, parece que, como parte de la implementación del Programa, se han realizado modificaciones a algunos procesos institucionales, así como al proceso enseñanza-aprendizaje; las modificaciones reportadas han sido a nivel individual del personal docente, según criterio de los superiores jerárquicos o bien a nivel de los procesos que forman parte del Programa o le brindan soporte. En este sentido, las personas informantes y la documentación existente en torno al teletrabajo en la Institución no sugieren modificaciones de nivel estratégico, tales como la incorporación del teletrabajo en los ejes que orientan las políticas institucionales o en los planes estratégicos de las unidades académicas.

Lo anterior puede relacionarse con la falta de claridad a nivel institucional en torno al teletrabajo y el sector docente, por cuanto esto obstaculiza la incorporación formal de modificaciones a nivel estratégico de la Institución y las diferentes unidades académicas. Esto también puede relacionarse con uno de los principales hallazgos del proceso evaluativo,

el cual refiere a la relación adjudicada por la mayoría de las audiencias a las autoridades universitarias y superiores jerárquicos, respecto al Programa de Teletrabajo y el sector docente, caracterizando dicha relación por la falta del apoyo al Programa.

b) Pregunta de evaluación 2: ¿En qué medida el personal universitario presenta actitudes favorables para la implementación del teletrabajo?

i) Juicio evaluativo

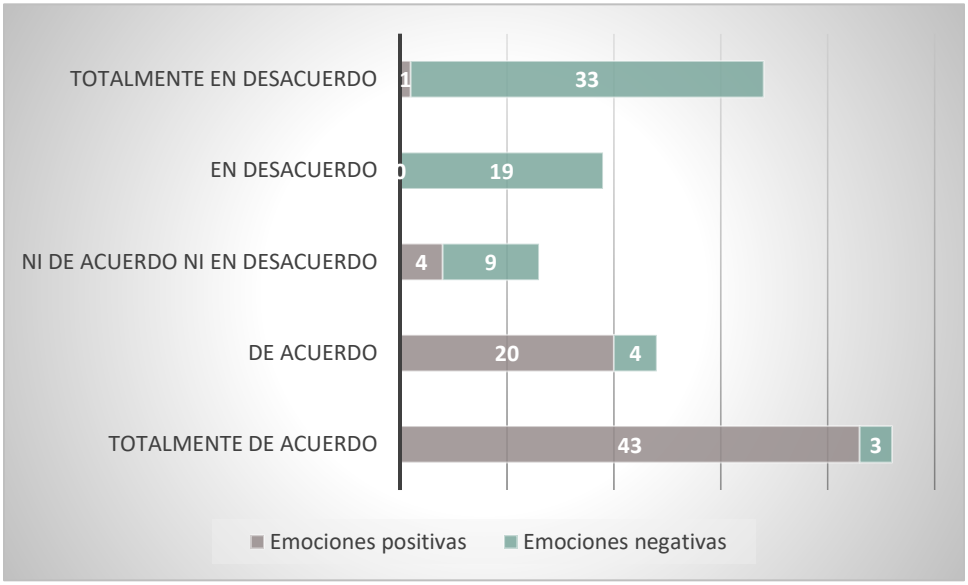
Se evidencia un **nivel alto** de actitudes favorables hacia la permanencia del teletrabajo en el personal docente que participó en la evaluación, y se evidenció una visión compartida que plantea la existencia de un modelo híbrido de trabajo, en el cual puedan equilibrarse la modalidad presencial y el teletrabajo, según los requerimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje de cada carrera. Por otro lado, la falta de claridad en algunos aspectos del quehacer docente y la aplicación del teletrabajo se presenta como la principal fuente de las pocas actitudes desfavorables identificadas.

ii) Argumentación

En cuanto a las actitudes presentadas por el personal docente ante la permanencia del Programa de Teletrabajo, surge un mayor grupo de personas con actitud favorable; de las 68 personas que contestaron el cuestionario, 67 valoraron que el teletrabajo debe mantenerse para el sector docente. En coherencia con esto, 63.2% de personas reportan total acuerdo en asociar el teletrabajo con emociones positivas y un 29.4% manifiesta acuerdo con dicha afirmación (ver Figura 25). A su vez, un 48.5% de personas manifiesta total desacuerdo en asociar al teletrabajo con emociones negativas y un 27.9% reporta desacuerdo con la misma asociación; únicamente un 4.4% de las personas participantes reporta total acuerdo en la asociación del teletrabajo con emociones negativas.

Figura 25.

Asociación de emociones al teletrabajo



La actitud en pro de la permanencia del teletrabajo es respaldada por el personal docente que participó en la evaluación, con base en diferentes beneficios percibidos, los cuales se detallan a continuación, según la temática emergente.

En lo referente a **beneficios en el quehacer docente**, es compartida la percepción de que realizar diferentes actividades desde su casa les ha permitido mayor concentración y disposición por disminuir las interrupciones, así como la optimización del uso del tiempo, dado que, no deben trasladarse y, por ende, pueden enfocarse en otras actividades y tener un mejor desempeño. Aunado a ello, señalan el ahorro de recursos por concepto de combustible y viáticos.

De la mano con lo anterior, también identifican **beneficios institucionales**, entre los cuales mencionan una mayor productividad y eficacia por parte del personal docente en modalidad de teletrabajo, menos congestionamiento vial en el campus y sus alrededores, así como la oportunidad de tener un mejor aprovechamiento de docentes especialistas que puedan impartir cursos en las diferentes sedes. Asimismo, se mencionan casos de docentes becados o becadas que, desde el extranjero, puedan dar clases.

Además, refieren, como un beneficio muy probable, el ahorro a nivel institucional por concepto de agua, uso de equipo tecnológico, electricidad y, por ende, aporte en la reducción de la huella de carbono. Por último, señalan, como beneficio a nivel institucional, solventar la poca disponibilidad de espacios para el personal docente, pues perciben que la Institución no tiene capacidad en ese sentido y hay quienes deben trabajar fuera de la Universidad aún y cuando el teletrabajo no fuese una modalidad oficial.

Por último, también especifican **beneficios para el estudiantado**, pues conocen casos de quienes pueden continuar sus estudios en la Universidad y trabajar si cuentan con cursos virtuales. También, se facilita el acceso a la educación universitaria pública a estudiantes que viven fuera de San José o se encuentran en el extranjero.

Si bien el personal docente que participó en la evaluación, en su mayoría, reporta actitudes favorables ante el teletrabajo, dicha actitud depende de que a nivel institucional se conserve una **modalidad mixta** de trabajo, dado que existen actividades como: planificación, evaluación, revisión de documentos, preparación de clases, programación del curso, aspectos administrativos del curso, reuniones virtuales, investigación, preparación de material y redacción, cuya realización puede llevarse a cabo desde el lugar de residencia, mientras que la llamada "docencia directa", referente a la facilitación de las lecciones, constituye una actividad que valoran, requiere el mantenimiento de la presencialidad en asociación con cursos de baja y media virtualidad. El mantenimiento de una modalidad mixta de trabajo también se considera como el escenario óptimo pues, con la presencialidad, asocian la oportunidad de recuperar "la riqueza" de la interacción docente-estudiante y entre estudiantes.

Este planteamiento coincide con el posicionamiento expresado por las **direcciones** respecto al teletrabajo en el sector docente, pues la totalidad de las personas entrevistadas en este grupo expresó la necesidad de mantener una modalidad mixta que equilibre el teletrabajo con el trabajo presencial. Con base en el análisis de contenido de las entrevistas a las direcciones, respecto a la permanencia del teletrabajo, se evidencian cinco expresiones que refieren **actitud favorable** al respecto, aludiendo apertura para que el personal docente a su cargo inscriba convenios de teletrabajo y este se mantenga como modalidad, dados los beneficios traídos al personal, así como "descanso al medio ambiente y al transporte público".

Asimismo, se evidencian cinco expresiones que sugieren **actitud desfavorable**, en tanto se identifican incompatibilidades del teletrabajo con algunas carreras por la naturaleza de su área de conocimiento, como actividades prácticas y/o laboratorios; incluso, se menciona incompatibilidad entre la estructura requerida para la inscripción de convenios de teletrabajo y el quehacer docente. Algunas de estas expresiones son: "Durante pandemia, tuvieron que realizar actividades virtuales por la emergencia, pero la carrera no se presta para la virtualidad y por eso hay pocos docentes con contratado de teletrabajo activo", "La docencia no es, ni puede ser estructurada porque siempre hay emergentes de manera que lo virtual puede servir en unos momentos pero en otros momentos puede no ser funcional", "Nosotros no somos universidad a distancia, la UNED sí", "la virtualidad se considera una herramienta en la docencia pero no para todos los procesos".

Por último, tres expresiones sugieren una **actitud ni favorable ni desfavorable** hacia la permanencia del teletrabajo. Estas enfatizan como relevante encontrar un punto de equilibrio entre la modalidad de teletrabajo y la modalidad presencial.

c) Pregunta de evaluación 3: ¿Qué dificultades y facilidades asocian las personas con la implementación del teletrabajo?

i) Juicio evaluativo

Respecto a la identificación de facilidades y dificultades para implementar el teletrabajo a nivel institucional, primaron las referencias a las experiencias individuales en el sector docente, el cual refirió beneficios en la vida personal y profesional, mejoras en el proceso comunicacional con el estudiantado y recursos institucionales disponibles para laborar en modalidad de teletrabajo. Por su parte, las direcciones se enfocan en los recursos disponibles para el sector docente y las capacidades institucionales desarrolladas durante el periodo de pandemia.

En cuanto a las dificultades identificadas por parte del personal docente, principalmente se señala la existencia de prejuicios en torno a la modalidad de teletrabajo, el establecimiento de los vínculos a lo interno de la comunidad universitaria y el logro de un equilibrio teletrabajo-presencialidad. Los dos últimos aspectos son compartidos por las direcciones

entrevistadas. Algunos aspectos identificados como limitaciones del teletrabajo responden a procesos institucionales ajenos al Programa de Teletrabajo que, aunque pueden vincularse, no son su competencia directa y están fuera de su margen de acción.

ii) Argumentación

La información referente a las dificultades y facilidades a nivel institucional para la implementación del teletrabajo en el sector docente ponen de manifiesto las necesidades compartidas a nivel institucional por las diferentes audiencias que participaron en la evaluación, a la vez que permiten apreciar aspectos específicos para cada población.

(1) Facilidades asociadas a la implementación del teletrabajo

En lo referente al personal docente, las categorías temáticas más referidas se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4.

Categorías temáticas personal docente

Facilidades de implementación del TT	Cantidad de menciones	Dificultades de implementación del TT	Cantidad de menciones
Beneficios percibidos	56	Prejuicios	15
Recursos institucionales	13	No identifica	15
		Establecimiento de vínculos institucionales	15
		Aspectos individuales	11
		Aspectos institucionales	32
		Presencialidad	6
		Gestión del teletrabajo	14

En lo referente a las facilidades, el personal docente reitera los **beneficios identificados** que, según su experiencia, ha implicado el teletrabajo, entre los cuales resaltan:

- Desarrollo de las actividades en el hogar, con mayor comodidad y disponibilidad de una alimentación saludable, mayor descanso y mejora en la salud mental; trabajar sin interrupciones y, por ende, una mayor concentración; y ahorro en recursos como tiempo de transporte, lo cual se traduce en mayor flexibilidad horaria, más tiempo efectivo para trabajar y para interactuar con estudiantes, mayor disfrute de la interacción con estudiantes y colegas.

- Mayor eficiencia en el desarrollo de artículos científicos, preparación de clases y redacción de informes, revisión bibliográfica; asistencia a seminarios, charlas o cursos virtuales de actualización; facilitación del envío de reportes de laboratorio o informes de labores administrativas, como las de las comisiones y secciones.

- Aumento y diversificación de la comunicación con el estudiantado; capacidad para atender una mayor cantidad de estudiantes; mayor accesibilidad del estudiantado, si se cuenta con una adecuada conectividad; disminución en el tiempo de traslado del estudiantado; ampliación de horarios para atender estudiantes; posibilidad de que estudiantes puedan trabajar de día o fines de semana y estudiar de noche; flexibilidad para que estudiantes puedan elegir sus horarios para hacer tareas o sus horas de estudio.

- Nuevas formas de enseñar, por cuanto hay actividades específicas para las clases que solo se logran desarrollar en teletrabajo, o utilizar material que solo se tiene disponible en casa: uso de diferentes estrategias pedagógicas interactivas e innovadoras; y, en el caso de docentes que tienen o tuvieron beca, posibilidad de trabajar desde el extranjero y más oportunidades para conversar con colegas internacionales.

- Descongestión vial y de los parqueos de la universidad, así como disminución de contaminación ambiental.

- El personal docente cuenta con su propia computadora, condiciones de internet, escritorio, silla y flexibilidad de organizar los días de teletrabajo.

Asimismo, refieren como facilidades para la implementación del teletrabajo la disponibilidad de **recursos institucionales**, como líneas telefónicas para que el personal se mantenga disponible, accesibilidad del estudiantado a las tecnologías, contar con herramientas digitales como: acceso a Zoom, recursos de información en línea, canales de comunicación virtuales y herramientas para trabajo colaborativo en tiempo real, sistema de correo, sistema de gestión de documentos, programas para reuniones, Microsoft 365, plataforma de Mediación Virtual y la asesoría de METICS. Además, se considera que el teletrabajo solventa deficiencias de

infraestructura, porque las unidades académicas no tienen condiciones para trabajo presencial y muchos docentes ni siquiera cuentan con una oficina asignada.

Por último, se resalta la ausencia de lineamientos claros en cuanto a las generalidades del teletrabajo, así como la disposición de las autoridades para no obstruir la implementación del Programa. Este último aspecto se señala a pesar de que las autoridades universitarias se consideran como un actor en contra del Programa, como se desarrolló en el apartado correspondiente del tercer objetivo de este documento.

En el caso de las **direcciones** como facilidades para la implementación del teletrabajo, se contabilizaron 14 referencias exclusivamente sobre **aspectos institucionales.** Resaltan los documentos publicados por la Vicerrectoría de Docencia para aspectos relacionados con la docencia virtual, contando así con procedimientos claros y estructurados, pero flexibles, a las necesidades de las unidades académicas, aspecto que nuevamente evidencia la relación entre docencia virtual y teletrabajo que concibe el sector docente; además, se cuenta con la plataforma de Mediación Virtual. Aunado a lo anterior, se reconoce que, debido a la experiencia previa en trabajo remoto, hubo una preparación en la mayoría de las personas y hay medios ya instalados para continuar con el proceso de desarrollo de capacidades requeridas para la modalidad de teletrabajo. Por último, se ha identificado la apertura de nuevas oportunidades para la captación del recurso humano docente en casos de teletrabajo en el extranjero, así como la posibilidad de captar más estudiantes y brindarles diferentes modalidades de estudio.

(2) Dificultades asociadas a la implementación del teletrabajo

Aunque se reportan actitudes favorables y una clara identificación de los aspectos positivos en torno al mantenimiento del teletrabajo en el sector docente, las audiencias participantes de este proceso de evaluación también tienen claridad de aquellos aspectos que dificultan la implementación de esta modalidad a nivel institucional. Esta información es relevante, ya que refiere a aspectos que deben atenderse para favorecer una consolidación exitosa del Programa, a la vez que se atienden las necesidades de la comunidad universitaria. El personal docente reportó diversidad temática que, inicialmente, alude a la **no identificación de dificultades** para la implementación del teletrabajo.

Sin embargo, también señalan la existencia de **prejuicios a nivel institucional sobre el teletrabajo**. Por ejemplo, mencionan jefes que no quieren aprobar el teletrabajo por concepciones subjetivas; prejuicios frente al teletrabajo internacional, al punto que personas han tenido que renunciar o pedir permisos sin goce de salario porque las unidades académicas lo niegan sin argumentos claros a nivel pedagógico; identificación de miedo y rechazo del teletrabajo por algunas personas; o concebir que el teletrabajo equivale a vacaciones. Sobre este último punto, algunas expresiones son: "la ausencia de personal docente en los centros educativos tiene una connotación negativa, transmite poco compromiso, vagancia y los estudiantes no tienen acceso directo a docentes"; "Falta de colaboración de docentes que no les agrada el teletrabajo"; "Estoy en absoluto desacuerdo de la docencia con formato de alta virtualidad, nuestros estudiantes nos necesitan en la Universidad, en las aulas y en los laboratorios, la experiencia como docente y como estudiante en formato 100% virtual atenta contra la calidad de la educación que se ofrece y se recibe y compromete los estándares de excelencia de la Universidad"; "Las jefaturas deben entender que las formas de trabajar han cambiado y no pueden obligar a volver a viejas formas porque al director se le antoja"; "La UCR desde su origen es presencial y la vida universitaria es presencial".

Otra de las categorías temáticas alude directamente al establecimiento de vínculos institucionales, enfatizando como dificultad el desarrollo de la identidad institucional, dado el aislamiento o alejamiento general. En torno a ello, refieren experiencias de colegas que se perciben como "desconectados" del estudiantado específicamente, por cuanto pueden no conocerlo, y es típico que los estudiantes no sostengan un adecuado nivel de atención en modalidad virtual. Asimismo, se percibe que en teletrabajo existe una menor interacción con colegas, lo cual puede limitar el establecimiento de dinámicas colaborativas o el desarrollo de nuevas iniciativas. Reiteran que algunas actividades docentes, como inicio de proyectos, revisión de actividades campo, análisis de trabajos futuros o acciones de mejora, requieren la presencialidad para la discusión entre compañeros.

Ahora bien, refieren un debilitamiento en el vínculo con el estudiantado y entre estudiantes, quienes, por su etapa de desarrollo, son percibidos por el personal docente como un grupo con necesidad de acercamiento entre iguales. En síntesis, se considera como dificultad que el teletrabajo como modalidad propicie el aislamiento de quienes integran la comunidad

universitaria y se pierda identificación con las unidades académicas, la identidad de la Institución y se brinde una educación impersonal.

De la mano con lo anterior, el personal docente también refiere como limitante la concepción de la presencialidad como modalidad requerida para el mantenimiento del vínculo a lo interno de la comunidad universitaria. En congruencia, las direcciones entrevistadas indican que la presencialidad favorece el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo y la comunicación, así como la construcción de comunidad, identidad y arraigo, pues esto se consigue a través de la cotidianeidad. Además, una dirección señala que la universidad, como espacio físico, se concibe como factor protector para algunas poblaciones en ciertas circunstancias, socioeconómicas tales como mujeres o personas en aislamiento. También, mencionan que la formación de científicos y profesionales implica el contacto con la academia, representada en discusiones con colegas, búsqueda de material en bibliotecas o actividades en laboratorios. Por último, consideran necesario aprovechar las inversiones en infraestructura universitaria, para la cual se han utilizado fondos públicos, pues existe una preocupación respecto a la subutilización de espacios.

El establecimiento de vínculos institucionales y la presencialidad son categorías temáticas compartidas por las direcciones entrevistadas, quienes expresan preocupaciones en torno a llevar a cabo reuniones virtuales y la disminución de presencialidad, que limitan el vínculo entre quienes conforman la comunidad universitaria, y por demorar resoluciones que de manera presencial podrían resolverse con mayor inmediatez y accesibilidad. También, se considera un reto lograr que las personas de nuevo ingreso se identifiquen como estudiantes y personal de la UCR o experimenten pertenencia a sus carreras o unidades de trabajo, ya que los vínculos entre las personas se crean en la cotidianeidad y en las conversaciones espontáneas.

Aunado a lo anterior, señalan el desarrollo de habilidades blandas en la población estudiantil como parte de su proceso de formación profesional. Considerando que esta adquisición se desarrolla y fortalece en la interacción cotidiana y es un requisito indispensable para afrontar las prácticas profesionales y la posterior vida laboral, pues se traduce en expresar las capacidades propias, trasmitir ideas y conocimiento, tener una buena comunicación, habilidades para trabajo en equipo, expresión oral o identificación de potenciales líderes. No

obstante, la virtualidad y las cámaras apagadas parecen fomentar la introversión, y se enfatiza en que hay carreras que en las que, por temas de personalidad, el desarrollo de esas habilidades es un reto tanto para docentes como para el estudiantado.

El grueso de las limitaciones identificadas por el personal docente refiere a aspectos institucionales relacionados con la implementación del teletrabajo; se alude a generalidades de la organización en cuanto a procesos, liderazgo y condiciones de teletrabajo. Sobre este último, se trae a colación información referente no solo al año 2022, que constituye el periodo evaluativo, sino a eventos ocurridos en 2023.

En cuanto a procesos de alcance institucional, un primer aspecto identificado es el de las directrices institucionales de presencialidad, incluyendo la que indica que los puestos de dirección y jefaturas no pueden desempeñarse en teletrabajo (emitida en el año 2023). Este tipo de lineamientos se perciben como un "pensamiento rígido", faltas de argumentación o de criterios objetivos que los sustenten, a la vez que invisibilizan las potencialidades demostradas del teletrabajo para la implementación de nuevas formas de docencia y el uso de recursos tecnológicos que pueden hacer el aprendizaje más significativo.

También, refieren la exclusión en los lineamientos institucionales de teletrabajo lo referente a la evaluación docente. Se señala falta de claridad sobre este proceso, y se sugiere deficiente no considerar la producción académica como parte de la estrategia evaluativa, actividad identificada como totalmente teletrabajable en el sector docente. Asimismo, si bien, se consideran los resultados de aprendizaje del estudiantado como medida externa del desempeño docente, se deja de lado la incidencia del desempeño estudiantil en la obtención de resultados, lo cual se torna relevante dadas las dificultades encontradas ocasionalmente en la virtualidad.

En lo que refiere al teletrabajo en el extranjero, se identifica como dificultad el requerir el aval de la Asamblea de Escuela para su aprobación. Otra dificultad la constituyen las implicaciones logísticas de convocar a actividades en modalidad mixta en el caso de unidades que cuentan con personal en teletrabajo en el extranjero (presencial y virtual).

Otro de los aspectos señalados refiere a la ausencia de apoyo institucional para el mantenimiento de equipo y condiciones ergonómicas en teletrabajo, así como algunas dificultades en cuanto a las opciones de conectividad que brinda la Institución. Relacionado con ello, se mencionan casos de personas que no cuentan con condiciones para laborar desde el hogar. Las direcciones, además, señalan la necesidad de garantizar que el profesorado cuente con las condiciones de equipo y acceso a la red para la virtualidad.

El personal docente participante de la evaluación también considera que, a nivel institucional, la postura de directores de unidades académicas y altos jerarcas de la Institución que no apoyan la implementación del teletrabajo responde a no tener control suficiente sobre el personal o es debida a personas que no cumplen sus responsabilidades en teletrabajo, por lo que toman medidas que afectan a la totalidad del sector en teletrabajo, sin importar si tienen buen desempeño. Las personas docentes también interpretan que esta posición de superiores jerárquicos frente al teletrabajo se relaciona con temores y resistencia de las personas líderes para asumir el cambio y capacitarse en garantizar un estilo de liderazgo congruente con el teletrabajo, además del riesgo de que, por intereses políticos, se opaquen los beneficios del teletrabajo.

Por último, refieren la ausencia de lineamientos a nivel institucional que regulen la participación de estudiantes; las clases teóricas, determinadas como teletrabajables por el personal docente, no son de presencia obligatoria para el estudiantado, como tampoco lo es encender la cámara, además, parte del estudiantado no cuenta con conectividad óptima, situaciones que afectan el aprovechamiento de las clases en modalidad virtual.

Por otra parte, también existen aspectos individuales que el personal docente refiere como dificultades para la permanencia del teletrabajo tales como:

- La extensión del horario laboral y la consecuente afectación a la vida personal y familiar.

- Desconocimiento sobre cómo construir un curso virtual y limitarse solo al uso de presentaciones con diapositivas y clase magistral, sin utilizar estrategias novedosas y participativas en las clases. Esto último también es señalado por las direcciones,

quienes señalan brechas generacionales en el manejo de herramientas tecnológicas, por lo que es requerido contar con espacios de formación para el personal docente.

- Incumplimiento de responsabilidades por parte de algunos docentes, o malas prácticas en cuanto al uso del tiempo de teletrabajo, y falta de control sobre ello. Esto puede implicar atrasos de procesos y sobrecarga en otros docentes.

- Contar con una conectividad óptima en el hogar y otros recursos requeridos para el teletrabajo y la virtualidad.

Otra dificultad que mencionan las direcciones son las condiciones del estudiantado. Algunas personas de este sector no cuentan con una adecuada conexión o disponibilidad de recursos económicos para costear su conexión a internet y recibir clases virtuales; también, añaden la falta de recursos tecnológicos u óptimas condiciones físico-ambientales del hogar. Todo lo anterior podría disminuir el aprovechamiento que el estudiantado pueda darle al y, por ende, el teletrabajo debería alinearse con la realidad su ante la facilitación de espacios virtuales.

Congruente con la vinculación entre la docencia virtual y el teletrabajo que ha quedado manifiesta en la información recopilada, refieren el **diseño curricular**. Para justificar la facilitación de cursos virtuales, es necesario un análisis curricular y establecer el nivel de virtualidad óptimo para cada curso y carrera de la Universidad de Costa Rica. Al respecto, surge la preocupación de que los cursos virtuales se ofrezcan sin este requisito y que el análisis se apoye en el Centro de Evaluación Académica (CEA), ya que dicha instancia ya maneja altas cargas de trabajo y podrían existir demoras significativas.

Se menciona como requerimiento contar con una plataforma robusta para la virtualidad docente, pues se considera que a Mediación Virtual le faltan algunas mejoras. También, falta concientizar al personal docente sobre las potencialidades de la herramienta para un mejor aprovechamiento.

Como dificultad específica para el rol de direcciones, una persona menciona que es difícil la organización de los cursos y horarios en función de la modalidad de trabajo del personal docente, situación que afecta al estudiantado en caso de tener. Aunado a ello, los cursos con

diferente modalidad en un mismo día también podrían causar desaprovechamiento de las horas de tutoría.

(5) Síntesis valorativa

a) Síntesis de hallazgos según criterio

i) Capacidad Institucional

El primer criterio es la capacidad institucional, la cual evidencia encontrarse en proceso de desarrollo. Se rescatan fortalezas y aspectos de mejora que deben atenderse para lograr el completo desarrollo de las capacidades institucionales requeridas para el sostén del Programa. Como fortalezas, se identifican la capacidad de adaptación al cambio, el compromiso del personal y el involucramiento de las Jefaturas de la ORH, los cuales representan mecanismos para el sostenimiento del Programa a nivel institucional. Esto ha permitido concretar un aprendizaje a nivel organizacional, a partir de todos los recursos y capacidades logradas durante el periodo de pandemia y la vigencia del trabajo remoto. Otra fortaleza identificada fue la representatividad de actores que se relacionan con el Programa de Teletrabajo, dado que se si logra una óptima articulación; dicha representatividad aportaría a la toma de acuerdos que perduren.

No obstante, a nivel de capacidad institucional, también se evidencia una serie de retos que parecen constituir limitaciones en el desarrollo de las capacidades requeridas para la permanencia y consolidación del Programa de Teletrabajo en el sector docente, tales como la dotación de una estructura administrativa y estabilización de un equipo de trabajo con perfiles de funciones claras, así como la formalización de procesos. Asimismo, se evidencia un trabajo pendiente a nivel de cultura organizacional y lo referente al componente político, que emerge como factor clave. Se trata del requerimiento de alinear procesos institucionales como la toma de decisiones y la gestión técnica del Programa, y la consecuente implementación de mecanismos que faciliten la toma de decisiones, dada la complejidad evidenciada en la red de actores relacionada con el Programa de Teletrabajo en el sector docente.

ii) Eficacia

El segundo criterio valorado fue la eficacia mostrada para generar las condiciones requeridas para el impacto que se espera según la teoría del programa. Ante este criterio, se evidencia como principal fortaleza del proceso la cercanía con diferentes audiencias, por cuanto constituye un canal de retroalimentación constante que, además, aporta a la concientización de la comunidad universitaria en torno a aspectos del teletrabajo. Es importante la implementación de mecanismos de sistematización de la información para garantizar el flujo de conocimiento entre los actores.

Asimismo, al momento de realizada la evaluación, el personal docente reporta la implementación de modificaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, dada su inscripción en el Programa de Teletrabajo; esto evidencia avance en el desarrollo de competencias del personal acordes a una cultura digital y de gestión por resultado, tal y como se plantea en la teoría del programa. Sumado a esto, la información recopilada permite entrever vínculos existentes entre la implementación del teletrabajo y los ejes estratégicos que pautan los objetivos institucionales; se encuentra pendiente implementar mecanismos para el registro y sistematización de aportes concretos del teletrabajo a cada una de las unidades académicas y, por ende, a nivel institucional.

iii) Articulación de actores

En cuanto al criterio de articulación, parece existir claridad de roles en la mayoría de los actores que participan en la Comisión de Enlaces, así como espacios para la construcción e interacción conjunta. No obstante, el análisis de redes evidencia la posibilidad de fortalecer algunas relaciones, o bien, redistribuir roles para mantener una vinculación funcional acorde a los objetivos que se pretende lograr, lo cual vuelve a resaltar la fortaleza del Programa respecto a la participación de diversos actores y la necesidad de fortalecer los vínculos con las autoridades universitarias tomadoras de decisión en aspectos relacionados con la implementación del teletrabajo en el sector docente.

iv) Apropiación

En lo referente a la apropiación del teletrabajo, a nivel institucional no existe evidencia sobre la vinculación formal y explícita del teletrabajo con el enfoque estratégico de la Institución o de las unidades académicas. A diferencia de ello, sí se evidencia apropiación a nivel individual por parte del personal docente, representada en la presencia de un alto nivel de actitudes favorables para la permanencia del teletrabajo en este sector docente; además de que las actitudes desfavorables se relacionan con falta de claridad en algunos aspectos del quehacer docente y la aplicación del teletrabajo. Asimismo, se logra identificar diferentes beneficios y dificultades asociadas a la implementación del teletrabajo, lo cual parece representar un análisis de las implicaciones del teletrabajo a nivel individual.

b) Síntesis evaluativa

Criterio	Juicio valorativo
Capacidad institucional	En general, el funcionamiento del Programa presenta una **capacidad institucional de nivel bajo** pues, si bien se identifican recursos necesarios para su funcionamiento, estos parecen no garantizar su sostenibilidad, ni ser suficientes para un alcance institucional. En la información, resaltan como recursos presentes, la identificación de procesos y sistemas robustos para el funcionamiento del teletrabajo en el sector docente, adaptabilidad del Programa en respuesta a factores del contexto nacional e institucional y avances en la articulación de la mayoría de los actores clave. No obstante, aspectos clave como la incorporación en la organización administrativa de la institución, recurso humano asignado al Programa, planificación institucional del proceso de implementación, falta de alineación entre toma de decisiones de los jerarcas de la institución y la gestión técnica del Programa, así como la cultura organizacional, pueden representar una restricción para la consolidación y el alcance del Programa.

Criterio	Juicio valorativo
Eficacia	El Programa de Teletrabajo muestra un **nivel medio de eficacia** respecto a la generación de condiciones para favorecer los efectos planteados en su teoría. Se identifican como aspectos clave el vínculo permanente del Programa con los actores involucrados en la emisión de criterios técnicos, garantizando representatividad de actores y constante retroalimentación y análisis de las acciones implementadas. Existen, además, procesos de capacitación para el personal del Programa y la CET como medio para orientar las acciones ejecutadas a nivel institucional; también, las acciones del Programa se vinculan con el mantenimiento de aprendizajes y rutinas logradas durante el periodo de pandemia. Específicamente, las personas informantes refieren movilización de cambios en estilos de liderazgo de algunas personas y dinámicas laborales basadas en la gestión por resultados y confianza, avances en torno al desarrollo de competencias en el personal, dinamización de la actividad docente e identificación de aportes al bienestar del personal. Vinculan los aportes a la actividad docente como medio para favorecer el cumplimiento de los objetivos de las unidades de trabajo y por ende de los objetivos institucionales. No obstante, existen aspectos de mejora, como la vinculación planificada y articulada entre los diferentes procesos institucionales relacionados con el teletrabajo, así como la vinculación directa del teletrabajo con la estrategia institucional y el registro formal de los aportes al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Criterio	Juicio valorativo
Articulación	Se identifica una **capacidad de articulación en nivel medio**, en tanto las acciones implementadas del Programa se caracterizan por la multidisciplinariedad y representatividad de actores, dado que participan actores con diferente nivel de autoridad, pericia en teletrabajo y funcionalidad. Asimismo, se reporta claridad en los roles de cada representante en la Comisión, espacios de interacción y construcción conjunta, todo lo cual ha permitido la atención de casos y consultas de manera integral y ágil, además de favorecer el compromiso e identificación con la labor realizada. Pese a ello, se identifica como aspecto de mejora mantener continuidad y constancia en las reuniones de la Comisión, reducir la rotación de sus integrantes y valorar la implementación de ajustes en los roles y funciones de los diferentes actores respecto a la implementación del Programa, con el fin de favorecer un funcionamiento no centralizado en el Programa de Teletrabajo, acorde a la naturaleza multidisciplinaria del Programa. Por último, se evidencia la necesidad de lograr una articulación entre la toma de decisiones por parte de las autoridades universitarias y la gestión técnica del Programa.

Criterio	Juicio valorativo
Apropiación	Se evidencia un **nivel medio de apropiación** según la información recopilada. Priman las actitudes favorables del personal docente que participó en la evaluación para la permanencia del teletrabajo, relacionada con los beneficios percibidos de manera individual en aspectos personales y profesionales, como mejoras en el proceso comunicacional con el estudiantado, recursos institucionales disponibles y fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje. Mientras, las direcciones se enfocan en los recursos disponibles para el sector docente y las capacidades institucionales desarrolladas durante el periodo de pandemia. Además, existe una visión compartida respecto a la consolidación de un modelo mixto que equilibre presencialidad y teletrabajo. Por otro lado, se identifican como aspectos de mejora la falta de claridad en algunos aspectos del quehacer docente y la aplicación del teletrabajo, además de prejuicios en torno a la modalidad de teletrabajo. También, emerge el requerimiento de incorporar de manera formal el teletrabajo como un eje estratégico de las políticas institucionales.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

(1) Conclusiones

a) Criterio: capacidad institucional

- Para el Programa de Teletrabajo, el contexto amplio ha sido determinante, ya que desde la identificación de la oportunidad que dio origen a la propuesta del Programa, hasta el momento de implementación en que se encuentra, este ha evidenciado un aprovechamiento de las circunstancias, tales como los acontecimientos ocurridos en la legislación nacional respecto al teletrabajo, así como las acciones surgidas a partir de las medidas institucionales tomadas ante la emergencia por la pandemia de COVID-19. De igual forma, a lo interno, la Institución ha debido sortear los cambios presentados en la agenda política según los intereses de las administraciones de turno; ambas circunstancias han permitido al Programa presentarse con gran capacidad de adaptación al cambio.

- Si bien hay lineamientos institucionales para la implementación del teletrabajo, no existe una posición política clara, explícita y pública en torno a la implementación del Programa, especialmente en lo referente al sector docente. De este modo, muchos de los procesos y las acciones se han ido implementando según las oportunidades emergentes, tanto a nivel institucional como a lo interno de cada unidad de trabajo, sin que ello implique una ruta de acciones a nivel institucional que favorezca la planificación y por el logro de objetivos respecto al teletrabajo.

- Se evidencian vulnerabilidades en torno a la estabilidad del equipo de trabajo. Pese a la antigüedad que evidencian las acciones del Programa, la constante ha sido el cambio del personal y la temporalidad de los nombramientos, situación que restringe el alcance y la permanencia de las acciones.

- El Programa de Teletrabajo representa una propuesta con multiplicidad de actores, por lo cual, la claridad en las potestades y roles de cada actor se tornan clave para dotar a la comunidad Institucional de claridad respecto al funcionamiento del

Programa. Además, implica permanentes procesos de negociación entre actores para el establecimiento de hojas de ruta claras.

- A nivel del sistema organizacional, el componente de cultura organizacional surge como un factor protagónico, dado que se requieren cambios significativos en estilos de liderazgo, que fomenten la autonomía y participación del personal para la ejecución de su trabajo en la gestión universitaria enfocada principalmente en la consecución de resultados y en el trabajo sistémico de múltiples actores, así como la gestión del cambio a nivel de la cultura organizacional.

b) Criterio: eficacia

- Si bien el Programa se ha caracterizado por su flexibilidad ante el cambio, el momento de implementación en el que se encuentra parece demandar el establecimiento de una ruta clara para el avance el Programa a nivel institucional y particularmente en el sector docente. La dependencia total de la agenda política vigente parece comprometer la sostenibilidad del Programa.

- Los procesos evidencian una serie de fortalezas para la atención de consultas, los procesos de capacitación y la emisión de criterios técnicos en torno al teletrabajo, así como el reporte, por parte de la mayoría de las audiencias participantes en la evaluación, de evidencias de bienestar y modificación del proceso enseñanza-aprendizaje, dada la implementación del teletrabajo y, con ello, la permanencia de la docencia virtual. Lo anterior denota que ha existido una inversión de recursos personales e institucionales en pro de la consolidación del teletrabajo en el sector docente. De esta manera, los amplios señalamientos en torno a las dificultades que implica, lejos de representar falencias, parecen representar una mirada crítica e integral del proceso, a partir de los avances logrados por cada uno de los actores, evidenciado dificultades propias del proceso de cambio y, por ende, de implementación del Programa.

- Si bien el antecedente de trabajo remoto ha favorecido la implementación de algunos procesos y el ajuste a la oficialización del teletrabajo como modalidad oficial, también

ha representado un factor de confusión, dado que el actual Programa se valora a la sombra del trabajo remoto. En la información se evidencia que hay algunas personas docentes que manejan cierta confusión entorno a ambas modalidades.

c) Criterio: articulación

- El proceso de toma de decisiones y negociación parece constituir uno de los principales retos para la sostenibilidad del Programa, dada la diversidad de intereses y posiciones que confluyen en torno a su formalización para el sector docente, así como los diferentes niveles jerárquicos y funciones que deben contemplarse en el proceso decisorio.

- Hay una confusión de roles y funciones, o bien, falta de claridad sobre la visión institucional en torno al teletrabajo docente. Estas situaciones restan fluidez a la ejecución de acciones para la consolidación de esa modalidad, y ha existido una desarticulación entre las decisiones tomadas por las autoridades universitarias a nivel institucional, superiores jerárquicos a lo interno de las unidades académicas y la gestión técnica del Programa.

- Resalta el logro del Programa en la vinculación con la mayoría de los actores relacionados con el teletrabajo docente pues, si bien el nivel relacional varía entre los actores, el Programa se caracteriza por presentar un alto porcentaje de vinculación, lo cual ha favorecido en enriquecimiento de los criterios emitidos, el fortalecimiento de los procesos y la exposición a los diferentes intereses, garantizando un Programa sensible a las necesidades institucionales.

- En este punto, se resalta la certera conformación, para el año 2022, de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo, la cual, una vez consolidada, constituirá un ente oficial en la emisión de criterios técnicos y lineamientos estratégicos. En la CET, se representan los intereses y capacidades de todas aquellas instancias universitarias que dan soporte al Programa de Teletrabajo y, por ende, sostén a la modalidad de trabajo.

- El Programa de Teletrabajo ocupa un lugar central en todo lo referente a la implementación del teletrabajo en la UCR, aun y en lo referente al sector docente,

reiterando el peso dado al criterio técnico y la pericia de dicho Programa en el tema del teletrabajo y de la ORH en aspectos relacionados con la gestión del personal.

- Pese a la diversidad de actores en lo referente al teletrabajo en el sector docente, se mantiene un modelo de trabajo centralista que debe migrar a uno descentralizado y sinérgico que equilibre responsabilidades y cargas entre los actores, congruente con el modelo de gestión propuesto por el Programa y en pro de su propia sostenibilidad.

d) Criterio: apropiación

- Existen actitudes favorables respecto a la permanencia del teletrabajo en el sector docente, reforzadas, principalmente, por los diferentes beneficios que el personal ha identificado a nivel individual, tanto en aspectos relacionados con la vivencia de la propia experiencia laboral, como con su experiencia profesional en la dinámica enseñanza-aprendizaje y los beneficios que relacionan a nivel institucional.

- Se evidencia una visión compartida respecto al mantenimiento de una modalidad mixta de trabajo, en la cual se logren equilibrar las bondades de este y de la presencialidad. En esta última, se reconoce como invaluable la interacción lograda entre el personal académico y el estudiantado, en la cotidianeidad, para la construcción de relaciones de calidad en el trabajo. Esto aporta al capital social de la Institución y al proceso de formación profesional del estudiantado, el cual constituye una prioridad institucional.

- Cada una de las audiencias evidenció, en el proceso evaluativo, una serie de necesidades que pueden constituir aspectos clave para el fortalecimiento del Programa. Tal es el caso de los superiores jerárquicos, quienes expresan genuinas preocupaciones respecto a las implicaciones que asocian al teletrabajo y que, en muchos casos, valoran de manera negativa. También, hay necesidades del sector docente respecto a las modificaciones en los estilos de liderazgo.

(2) Recomendaciones

Con base en los hallazgos y las conclusiones, en este apartado se desglosa una serie de recomendaciones vinculadas con cada uno de los juicios evaluativos surgidos en función de los objetivos y criterios de evaluación propuestos. Asimismo, se presenta una serie de recomendaciones propuestas por algunas de las personas que participaron como informantes, las cuales se valoran como pertinentes en función de los objetivos y los hallazgos de la evaluación.

CRITERIO: capacidad institucional	
1. Fortalecimiento de la capacidad institucional para garantizar la sostenibilidad del Programa de Teletrabajo en la Universidad de Costa Rica, dado que tanto la coyuntura internacional como la nacional e institucional sugieren la permanencia del teletrabajo como parte de la dinámica organizacional actual.	
	PRIORIDAD
1.1 Consolidar un equipo de trabajo destacado de manera permanente para el Programa de Teletrabajo, con el fin de asegurar la transferencia del conocimiento, así como el alcance y continuidad de las iniciativas institucionales surgidas en dicho Programa.	**1**
1.2 Crear capacidades políticas procurando, de manera específica, la permanencia de espacios de negociación entre el Programa de Teletrabajo y las autoridades universitarias para esclarecer roles en cuanto a la toma de decisiones y la gestión del Programa y, así, brindar claridad a la comunidad universitaria.	**1**
Actores responsables: jefatura ORH - Vicerrector de Administración – autoridades universitarias. **Actores corresponsables:** jefatura DH – Programa de Teletrabajo.	
1.3 Fortalecer la estructuración del Programa de Teletrabajo, dado que la falta de un Programa formalmente diseñado parece afectar la línea lógica planteada en la cadena de resultados entre el origen del Programa y el impacto, a la vez que dificulta su implementación.	**1**
1.3.1 Elaborar una propuesta formal del Programa de Teletrabajo, en la cual se plasmen sus fundamentos y se determinen los objetivos que se	**1**

busca alcanzar con base en el fundamento teórico, construida de manera conjunta como parte de esta evaluación.	
1.3.2 Planificar las acciones pendientes como parte de la implementación del Programa de Teletrabajo a nivel institucional y plasmar las proyecciones en el corto, mediano y largo plazo para el logro de objetivos. Esta planificación, además, funcionará como insumo para el posicionamiento del Programa ante la comunidad universitaria, los procesos de negociación y la ejecución estratégica de acciones.	**1**
1.3.4 Delimitar las responsabilidades y el alcance del Programa de Teletrabajo en torno a los aspectos de la cultura organizacional, dado que la modificación de situaciones históricas de índole institucional trasciende al Programa, no obstante, su implementación puede aportar en alguna medida a la gestión de modificaciones respecto a estilos de liderazgo, gestión por resultados, la rendición de cuentas y por ende el fortalecimiento de la gestión universitaria.	**2**
Actores responsables: Programa de Teletrabajo - jefatura ORH - jefatura DH. **Actores corresponsables:** Vicerrector de Administración - Comisión de Enlaces de Teletrabajo.	
1.4 Instaurar acciones formativas, dirigidas a la comunidad universitaria, para la difusión y consolidación de conocimientos sobre el teletrabajo en la Institución.	**3**
1.4.1 Sistematizar las acciones ejecutadas por el Programa de Teletrabajo, en coordinación con actores externos a la Institución, así como las lecciones aprendidas, para dar a conocer a la comunidad universitaria los avances en teletrabajo docente desde la experiencia Institucional, como mecanismo para el posicionamiento del Programa y de la modalidad de trabajo en la UCR.	**3**
1.4.2 Mantener activos los espacios formativos, en temáticas específicas referidas al teletrabajo, como recurso de apoyo para el cambio de la cultura institucional en aspectos como liderazgo y teletrabajo, teletrabajo comprometido, derecho a la desconexión, gestión por resultados, entre	**3**

otros. Para ello, pueden hacer uso de medios digitales o procesos de capacitación según las posibilidades del equipo de trabajo por cuanto la capacidad instalada restringe su margen de acción.	
Actores responsables: Comisión de Enlaces de Teletrabajo - Programa de Teletrabajo. **Actores corresponsables:** jefatura DH - jefatura ORH - jefaturas de instancias pertenecientes a la CET.	

CRITERIO: eficacia	
1. Explorar estrategias para optimizar los procesos desarrollados por el Programa de Teletrabajo, con el fin de favorecer un mayor énfasis en acciones estratégicas de alcance institucional, tanto para el Programa como por la Comisión de Enlaces de Teletrabajo.	
	PRIORIDAD
1.1 Automatizar la atención de consultas rápidas, mediante la emisión de boletines informativos, sistematización y publicación de preguntas frecuentes o automatización de respuestas, uso de herramientas digitales y tecnológicas, en aquellos casos que no requieran la elaboración de un criterio técnico. Lo anterior debido a que las condiciones presentadas a nivel de la capacidad institucional restringen el alcance que posee el equipo de teletrabajo.	**1**
Actores responsables: Programa de Teletrabajo y Comisión de Enlaces de Teletrabajo. **Actores corresponsables:** jefaturas de ORH – jefaturas de Oficina**.**	
1.2 Reforzar los procesos de seguimiento y monitoreo, tomando como punto de partida la teoría del programa propuesta en esta evaluación, así como sus hallazgos, según los cuales se identifican como aspectos clave: porcentaje de personal docente y administrativo con convenios aprobados, número de eventos y actividades de capacitación en teletrabajo, registro de temáticas de asesorías brindadas, caracterización de personas que consultan, cantidad de sesiones de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo, acciones estratégicas gestionadas por la Comisión de Teletrabajo, porcentaje de participación de los diferentes actores	**2**

institucionales en acciones del Programa, plazos de ejecución de acciones, mejoras en los procesos reportados por las unidades académicas.	
Actores responsables: Programa de Teletrabajo – Comisión de Enlaces de Teletrabajo. **Actores corresponsables:** Vicerrector de Docencia – Vicerrector de Administración - jefatura ORH - jefatura DH – jefaturas Comisión de Enlaces de Teletrabajo	
1.3 Llevar a cabo mesas de trabajo con el CEA, la VD y METICS e identificar puntos de encuentro en los procesos para que, acorde a la competencia institucional dada a cada una de las instancias universitarias, se articulen todos los procesos relacionados con la implementación del teletrabajo en el sector docente. Todo lo anterior para lograr coherencia, integralidad y fluidez en los diferentes procesos institucionales respecto al teletrabajo, tales como: análisis curricular del CEA, lineamientos de la Vicerrectoría de Docencia, Lineamientos de METICS en materia de docencia virtual, evaluación del desempeño docente y reporte de resultados, lineamientos institucionales para teletrabajo, entre otros.	**1**
Actores responsables: Vicerrectoría de Docencia – METICS – CEA - Programa de Teletrabajo. **Actores corresponsables:** Vicerrector de Docencia – Vicerrector de Administración - jefatura ORH - jefatura DH.	
1.4 Una vez articulados los procesos y clarificada la ruta del Programa en lo referente al sector docente, ejecutar una campaña informativa a nivel institucional para concientizar respecto a la modalidad de teletrabajo: definición de conceptos, puntos de coincidencia y diferenciaciones.	**3**
Actores responsables: Programa de Teletrabajo - Vicerrectoría de Docencia. **Actores corresponsables:** jefatura DH - jefatura ORH – Vicerrector de Docencia – Vicerrector de Administración.	
2. Afianzar el vínculo entre el Programa de Teletrabajo y el sector docente, alineando la atención de las necesidades específicas de dicho sector con la competencia técnica del Programa a nivel institucional.	
2.1 Brindar insumos técnicos a las unidades académicas que les permitan realizar una gestión eficiente del teletrabajo a lo interno de sus unidades. Para ello, pueden realizar conversatorios entre direcciones y docentes para compartir buenas prácticas administrativas en la gestión de esta modalidad específicamente en el sector docente: días de teletrabajo,	**1**

seguimiento de los planes de trabajo, emisión de permisos, revocatoria de teletrabajo, autorización o no del teletrabajo, nivel de virtualidad de los cursos, entre otros. Se rescatan aquellos procesos identificados como fortalezas en las unidades académicas, ya descritos en este documento.	
Actores responsables: Programa de Teletrabajo – Vicerrectoría de Docencia – superiores jerárquicos. **Actores corresponsables:** jefatura ORH – jefatura DH.	
2.2 Implementar un mecanismo institucional para el registro y la sistematización de los aspectos de mejora y las fortalezas identificados por el sector docente respecto al teletrabajo como modalidad laboral, con el fin de contar con información que respalde la toma de decisiones a nivel institucional en esta materia.	**2**
2.3 Mapear los recursos institucionales existentes para la permanencia del teletrabajo en el sector docente; la información refiere el desarrollo constante de capacidades y experiencias institucionales que no han sido debidamente sistematizados para la toma de decisiones.	**1**
Actores responsables: Programa de Teletrabajo – Vicerrectoría de Docencia. **Actores corresponsables:** jefatura ORH – jefatura DH – Vicerrector de Administración – Vicerrector de Docencia.	

CRITERIO: articulación	
1. Consolidar el funcionamiento de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo como instancia estratégica para la sostenibilidad del Programa a nivel institucional.	
	PRIORIDAD
1.1 Instaurar el levantamiento de actas, memorias o bitácoras que contengan los compromisos formales gestados a lo interno de la Comisión, discusiones, construcciones grupales o toma de decisiones en el seno de la Comisión que garanticen la transmisión de conocimiento y la continuidad de las acciones.	**1**
1.2 Levantar un procedimiento de funcionamiento de la Comisión con el fin de delimitar claramente las responsabilidades y cargas de trabajo en todos aquellos actores que participen en la Comisión de Enlaces de	**1**

Teletrabajo, en complemento a las generalidades ya mencionadas en los Lineamientos Institucionales de teletrabajo.	
1.3 Procurar el mantenimiento de reuniones periódicas con la Comisión de Enlaces, tanto para atender aspectos de la organización interna de la Comisión como en lo referente a las líneas de acciones institucionales que deban pautarse y atenderse.	**1**
1.4 Establecer la necesidad de estabilidad y permanencia como criterio para el nombramiento de personas en la Comisión de Enlaces de Teletrabajo, dado que la rotación de personal en dicha instancia restringe el avance para su consolidación.	**1**
Actores responsables: Comisión de Enlaces de Teletrabajo. **Actores corresponsables:** jefaturas de oficina y jefatura DH.	
2. Mantener el análisis conjunto para la emisión de criterios y la toma de decisiones en lo referente al teletrabajo docente, dado que la retroalimentación de los diferentes actores del Programa y el análisis conjunto se evidencia como una fortaleza del Programa.	
2.1 Mantener los espacios de reunión conjunta a lo interno de la ORH para el abordaje de las acciones relacionadas con el Programa de Teletrabajo.	**2**
Actores responsables: jefatura ORH - jefatura DH. **Actores corresponsables:** Programa de Teletrabajo.	
2.2 Para favorecer un funcionamiento descentralizado a lo interno de la Comisión de Enlaces de Teletrabajo, valorar la posibilidad de rotación de su Coordinación. De esta forma, se puede fomentar mayor identificación con el quehacer de la Comisión, redistribuir las cargas de trabajo generadas por su funcionamiento y reforzar la naturaleza multidisciplinaria del teletrabajo.	**2**
Actores responsables: Comisión de Enlaces de Teletrabajo. **Actores corresponsables:** jefaturas de oficina – Programa de Teletrabajo – jefatura ORH – jefatura DH.	
2.3 Conformar una comisión de consulta que funcione de manera circunstancial e involucre a actores clave (como docentes, superiores jerárquicos, METICS, estudiantado) que puedan aportar su perspectiva en torno a acciones institucionales sobre el teletrabajo docente, todo con el	**3**

fin de implementar acciones ajustadas al contexto institucional, facilitar la aceptación de iniciativas y negociaciones. A la vez, la Comisión de Enlaces de Teletrabajo permanece como ente con criterio técnico y enfoque estratégico.	
Actores responsables: Vicerrectoría de Docencia – Programa de Teletrabajo. **Actores corresponsables:** Vicerrector de Docencia – Vicerrector de Administración – jefatura ORH – jefatura DH – jefaturas de oficina – Comisión de Enlaces de Teletrabajo.	

CRITERIO: apropiación	
1. Fortalecer las concepciones compartidas en torno al teletrabajo, acordes a la cultura organizacional que se espera instaurar a nivel institucional.	
	PRIORIDAD
1.1 Implementar acciones orientadas a clarificar, de manera detallada, qué implica la modalidad de teletrabajo y sus características, con el fin de homologar concepciones a nivel institucional sobre teletrabajo, docencia virtual, trabajo remoto, actividades teletrabajables y porcentaje de teletrabajabilidad.	**2**
Actores responsables: Vicerrectoría de Docencia – Programa de Teletrabajo. **Actores corresponsables:** Vicerrector de Docencia – Vicerrector de Administración – superiores jerárquicos – personal docente.	
1.2 Delimitar indicadores específicos para la valoración del aporte del teletrabajo al cumplimiento de los objetivos institucionales.	**2**
Actores responsables: Programa de Teletrabajo – Comisión Enlaces de Teletrabajo. **Actores corresponsables:** jefatura ORH – jefatura DH – autoridades institucionales.	
1.3 Valorar la pertinencia de incorporar, como parte de las posibles acciones que se ejecutarán en la implementación del Programa de Teletrabajo, las recomendaciones expresadas por las audiencias participantes en esta evaluación, las cuales denotan necesidades cuya atención aportaría a la consolidación del Programa en el sector docente.	**2**
Actores responsables: Programa de Teletrabajo - Vicerrectoría de Docencia – superiores jerárquicos – personal docente. **Actores corresponsables:** jefatura ORH – jefatura DH – Vicerrector de Docencia.	

Recomendaciones aportadas por las audiencias de la evaluación

- Dar un seguimiento sistemático a los aprendizajes adquiridos con la implementación del Programa de Teletrabajo en el sector docente, y valorar los ajustes que deban realizarse para un mejor aprovechamiento por parte de este sector.

- En caso de oficializar el teletrabajo para el sector docente, debe desarrollarse, a nivel institucional, un plan de contingencia que prevea un plazo de 2 a 3 años para lograr un nivel óptimo del personal en recursos tecnológicos y de adecuación de la malla curricular de las escuelas a la virtualidad.

- Brindar mayores insumos a las direcciones para la toma de decisiones en la gestión del teletrabajo a lo interno de cada unidad, tales como:

    - Contar con lineamientos específicos por parte del Centro de Evaluación Académica que permitan establecer cuáles cursos, según la malla curricular, pueden ser en modalidad virtual y cuáles no.

    - Estipular mayor participación de las Comisiones de Docencia de cada unidad académica, así como de las Direcciones de Departamentos y Coordinaciones, para la valoración de los cursos virtuales.

- De oficializar el teletrabajo en el sector docente, se requiere un planteamiento integral e institucional que vincule claramente la calendarización de Vicerrectoría de Docencia con la de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, representada en la Oficina de Registro e Información. De esta manera, podría disponerse de días de virtualidad a nivel institucional o bien, homologar los días estipulados para los cursos que se imparten dos veces a la semana, facilitando la organización de los días de trabajo según disposiciones institucionales y no intereses personales, además de evitar complicaciones en los horarios del estudiantado.

- Que el Programa de Teletrabajo realice talleres con el personal docente para valorar modificaciones en el Informe de Resultados que se ajusten al trabajo docente.

(2) Lecciones aprendidas

a) Aspectos del funcionamiento organizacional

En cuanto a lecciones aprendidas durante la evaluación realizada, un primer elemento destacable refiere a los aspectos organizacionales que, si bien suelen ser externos al proceso mismo de la evaluación, presentaron incidencia en su desarrollo, tales como:

- La disponibilidad de agenda de las personas en puestos de mando.
- Los calendarios institucionales vigentes.
- Relación preexistente entre actores.

Cada uno demanda constante ajuste durante el proceso evaluativo, con el fin de cumplir los objetivos planteados en armonía con la realidad organizacional en la que se enmarca el objeto de evaluación.

b) Diseño de la evaluación

Al realizar el proceso de diseño con una adecuada rigurosidad y congruencia, se facilita la ejecución de la evaluación, este paso constituye un primer acercamiento al objeto de estudio, además de identificar claramente los aspectos medulares que aportarán enfoque a la evaluación.

c) Ejecución de la evaluación

Si bien el diseño brinda las pautas estratégicas para la evaluación, en el proceso de recopilación y análisis de la información se deben afrontar imprevistos, lo cual requiere de una flexibilidad necesaria que procure la implementación de ajustes que no comprometan la rigurosidad del proceso, ni los objetivos que se buscan alcanzar.

d) Saturación de la información

Trabajar con información de naturaleza cualitativa implica cierto nivel de complejidad en el análisis de la información, dados los procedimientos de selección y categorización de la información, así como el establecimiento de las relaciones entre las categorías temáticas exploradas y las emergentes. Tener claridad, de forma previa, sobre el criterio de saturación para delimitar la información a procesar es clave, en tanto se corre riesgo de complejizar el

análisis innecesariamente. En este caso específico, es imperativo valorar constantemente la información para garantizar su uso y contar solo con lo necesario; lo cual, además, evita crear expectativas erradas en las audiencias que aporten información impertinente para los fines evaluativos; también, se agiliza la recopilación de los datos y promueve hacer ajustes en cada paso del proceso.

e) Representatividad en las audiencias

Aunque la participación de diversidad de audiencias complejiza el procesamiento de la información, dada la cantidad y calidad de respuestas, también aporta validez y rigurosidad al proceso de análisis en la evaluación. A la vez, permite tener una mirada integral del objeto de evaluación, representando las diferentes realidades que convergen. En el caso del Programa de Teletrabajo, facilitaron la identificación de puntos de encuentro y desencuentro entre este y el sector docente, lo cual es fundamental en una evaluación cuyos resultados y recomendaciones permiten puntualizar los escenarios de encuentro entre actores, constituyéndolos como puntos clave del Programa.

A la vez, el proceso de evaluación también pasa a formar parte del aprendizaje de la organización, pues para algunas audiencias, constituyó un primer acercamiento al Programa de Teletrabajo, allanando el camino en la posterior implementación de recomendaciones que pueda gestionar la contraparte con los diferentes actores. Aunado a ello, el proceso de evaluación constituye un mecanismo de reconocimiento e incluso validación de las diferentes necesidades y realidades de las personas, orientado a que las audiencias puedan movilizar escenarios más ajustados a estas necesidades y realidades.

f) Apoyo de la contraparte

Para el desarrollo de la evaluación, fue clave el innegable apoyo de la contraparte, representado en la apertura y confianza para la facilitación de información, el interés genuino en el proceso de evaluación como mecanismo para la mejora y el aprendizaje y, por supuesto, en la disponibilidad de ajustar agendas para participar en los espacios gestionados desde el proceso evaluativo. Esto favoreció la fluidez del proceso y contar con información de calidad, además de darle un enfoque a la evaluación que maximiza las posibilidades de uso.

Referencias

Aguilar, N., Martínez, E., & Aguilar, J. (2017). *Análisis de Redes Sociales: Conceptos clave y cálculo de indicadores*. Universidad Autónoma Chapingo.

Aquilino, N., Arias, E., Estévez, S., & Suaya, A. (2015). Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina. *STUDIA POLITICAE*, (34), 37-72.

Arce, A. (2020). *Autoevaluación de los efectos del Programa de Teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancias en la organización, en las condiciones de vida del personal teletrabajador y en el medio ambiente durante periodo 2015-2017*. [Trabajo Final de Investigación Aplicada de Maestría, Universidad de Costa Rica].

Cerdas, R., Cervantes, M., Herrera, C., & Morales, W. (2020). *Análisis de la capacidad institucional del Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (Conapam) para el ejercicio de la rectoría en el período 2010-2018.* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica].

Chacón, A., Madrigal, A., Quesada, R., & Soto, W. (2005). *Proceso de Modernización de la Administración Pública en los Ministerios de Trabajo y Planificación*. [Memoria Práctica Dirigida de Licenciatura, Universidad de Costa Rica].

Comisión Nacional de Teletrabajo de Costa Rica. (2012). *Declaración de San José "La modernización del Estado: El Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento".*

Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. (2022). *Teletrabajo en la Universidad.*

Consejo Nacional de Rectores. (2021). *Declaración de las Universidades Públicas para la sostenibilidad, la cultura digital y la transformación social desde el teletrabajo*. Congreso Internacional de Teletrabajo.

Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica. (2005). *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica* (8ª ed.). https://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf

Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica. (1977). *Reglamento de la Vicerrectoría de Administración.* https://cu.ucr.ac.cr/normativ/vicerrectoria_administracion.pdf

Elizondo, A. (s. f.). El teletrabajo. Una aproximación conceptual. *Sala Segunda. Corte Suprema de Justicia, XI*, 175-199.

Figueroa, V., Olavarría, M., & Navarrete, B. (2011). Política de modernización de la Gestión Pública en Chile 1990-2006: evidencias a partir de un modelo de análisis. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales, 18*(57), 61-99.

Flick, U. (2014). *La gestión de la calidad en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.

Gómez, J. (2020). Descentralización fiscal y apertura económica en Colombia 1990-2020. *El Ágora USB, 21*(1), 299-322.

Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista ALERTA. Revista Científica del Instituto de Salud, 2*(1), 75-79.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A.

Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas. (2009). *Guía 4. Evaluación de la implementación.* Colección Ivàlua de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas.

Izquierdo, B. (2008). De la evaluación clásica a la evaluación pluralista. Criterios para clasificar los distintos tipos de evaluación. *EMPIRIA. Revista de Metodologías de Ciencias Sociales*, (16), 115-134.

Ley n.º 9738. Ley para regular el teletrabajo. (18 de setiembre de 2019). https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753

López, E. (s. f.). Técnicas activas. Más allá de la palabra, más allá de la actuación. Resumen de la ponencia presentada en el XXXV Congreso Nacional de Terapia Familiar de la FEATF. *Mosaico 60*, 40-53.

López-Noguero, F. (2002). El Análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, (4), 167-179.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, & Área de Evaluación y Seguimiento. (2017). *Guía de evaluabilidad. Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas*.

Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, & Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020). *Directriz N.º 077-S-MTSS-MIDEPLAN. Sobre el funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de*

emergencia nacional COVID-19. Alcance N.º 59, Diario Oficial La Gaceta N.º 60 del 25 de marzo del 2020.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (s. f.). *Guía técnica para la implementación del teletrabajo en las Empresas*.

Oficina de Recursos Humanos-Programa de Teletrabajo (2020). Lineamientos generales del Programa de Teletrabajo de la Universidad de Costa Rica.

Oficina de Recursos Humanos (2022). *Acerca de Oficina de Recursos Humanos.* https://orh.ucr.ac.cr/acerca-de/objetivo-mision-vision/

Oficina de Recursos Humanos-Programa de Teletrabajo (2022). *Lineamientos para implementar el teletrabajo en la Universidad de Costa Rica (Versión 1).*

Oficina de Recursos Humanos-Programa de Teletrabajo (2023). *Lineamientos para implementar el teletrabajo en la Universidad de Costa Rica (Versión 2).*

Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, *34*(1), 118-124.

Ortiz, A., & Rivero, G. (2007). *Desmitificando la Teoría del Cambio*. Pact. https://planificacionsocialunsj.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/09/demistificando-la-teoria-del-cambio.pdf

Pérez, C., & Gálvez, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, (15), 57-79. https://raco.cat/index.php/Athenea/article/view/130689

Ramírez, R., & Brodhead, D. (2013). *Las Evaluaciones Orientadas al Uso.* Southbound, Penang.

Smith, V., & Molina, M. (2011). *La Entrevista Cognitiva: Guía para su Aplicación en la Evaluación y Mejoramiento de Instrumentos de Papel y Lápiz. Cuaderno Metodológico 5.* Instituto de Investigaciones Psicológicas, Universidad de Costa Rica.

Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., & Romero, M. (2008). La auditoría del Sistema Humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo, 29*(1), 92-106.

Quirós, A., & Núñez, N. (2017). El Teletrabajo en Costa Rica. Un estudio exploratorio sobre su implementación en el Gran Área Metropolitana.

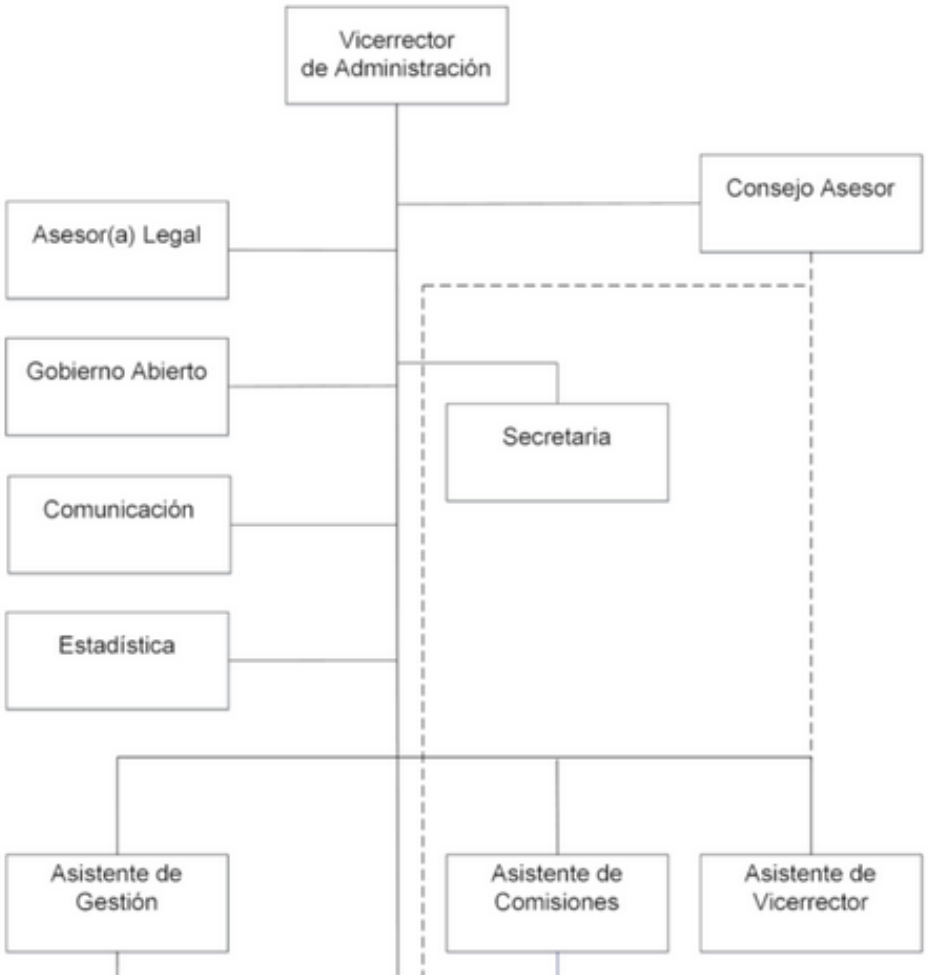
Trujillo, F., & Álvarez, D. (2021). *Transformación digital de la administración pública: ¿Qué competencias necesitan los empleados públicos?*

Universidad de Costa Rica. (2022). *Vicerrectorías*. https://www.ucr.ac.cr/organizacion/vicerrectorias/#administracion

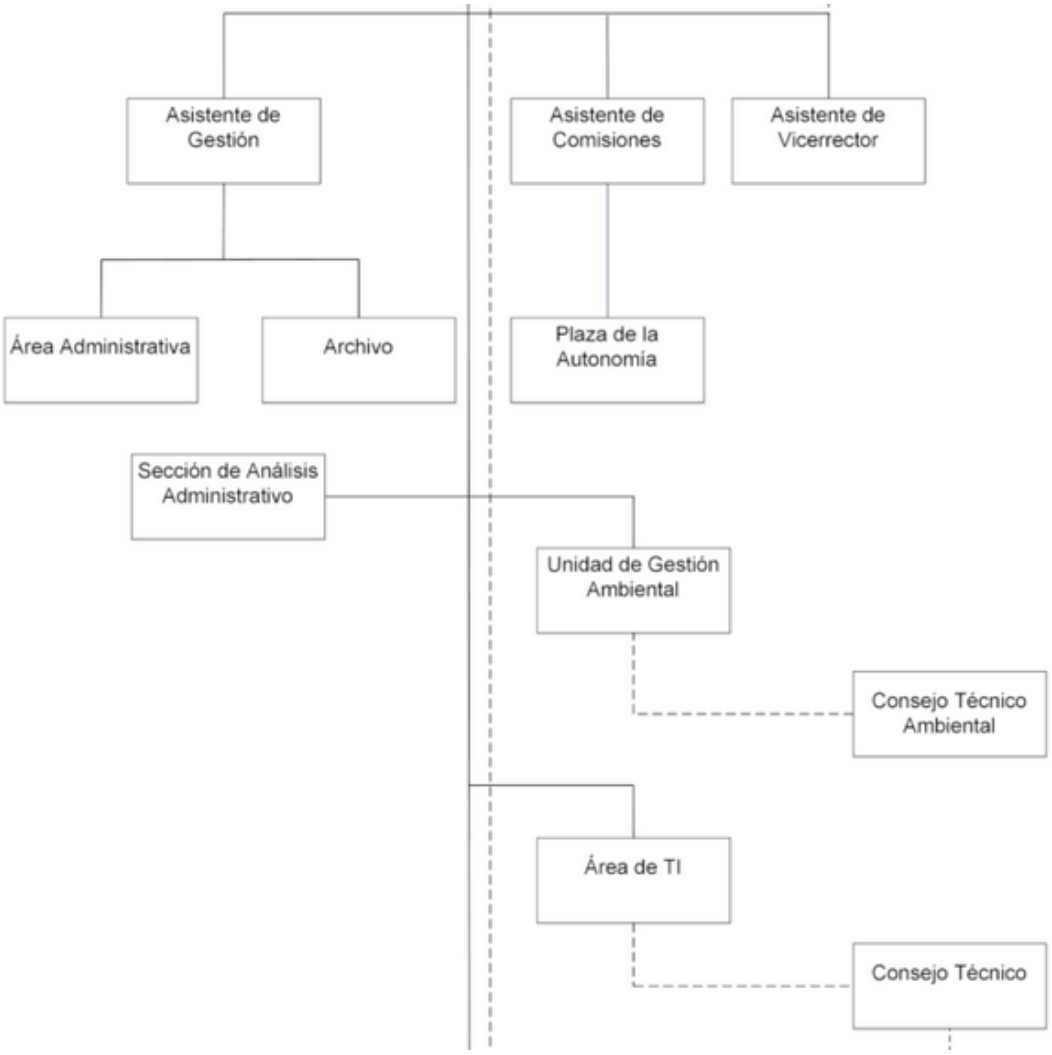
Uribe, J., Patlán, J. y García, A. (2016). Un modelo de desgaste ocupacional: manifestaciones psicosomáticas, compromiso, clima y cultura organizacional en México. En Uribe, J. Psicología del Trabajo. Editorial Manual Moderno.

Anexos

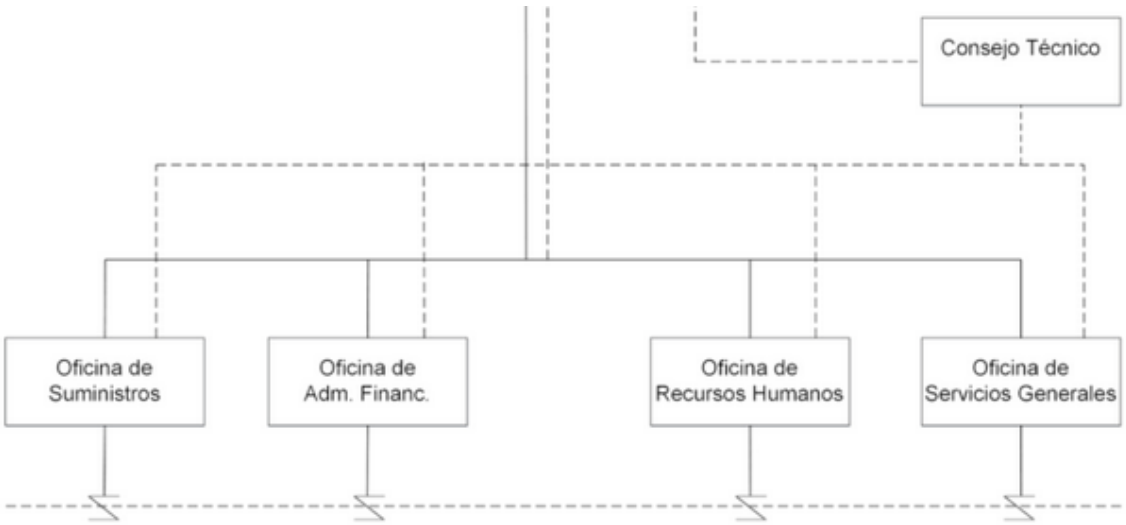
Anexo 1. Estructura organizacional de la VRA, UCR.



Estructura organizacional de la VRA, UCR (continuación)

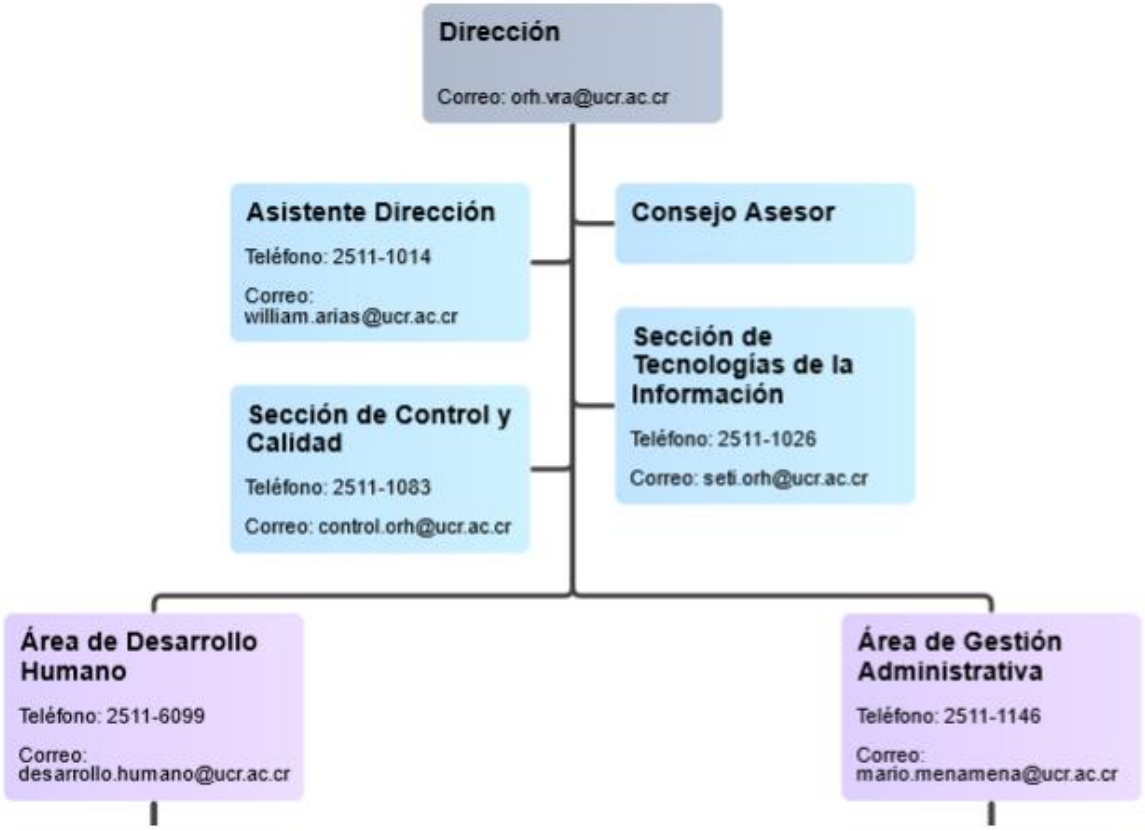


Estructura organizacional de la VRA, UCR (continuación)



Nota: Tomado de https://vra.ucr.ac.cr/organigrama/

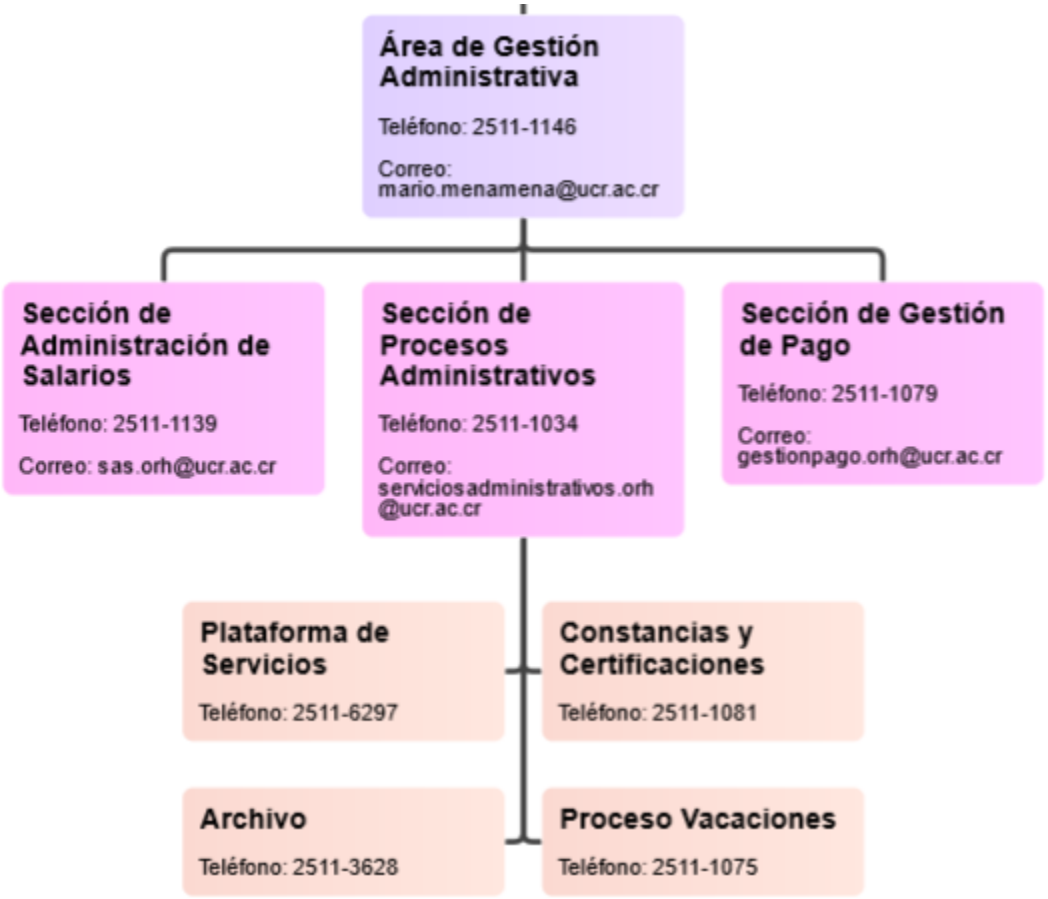
Anexo 2. Organigrama de la Oficina de Recursos Humanos



Organigrama de la Oficina de Recursos Humanos (continuación)

Área de Desarrollo Humano
Teléfono: 2511-6099
Correo: desarrollo.humano@ucr.ac.cr
Unidad de Reclutamiento y Selección
Teléfono: 2511-4159
Correo: reclutamiento.rh@ucr.ac.cr
Unidad de Gestión del Desempeño
Teléfono: 2511-1048
Unidad Calidad de Vida
Teléfono: 2511-3639
Unidad de Capacitación y Desarrollo
Teléfono: 2511-1074

Organigrama de la Oficina de Recursos Humanos (continuación)



Nota: Tomado de https://orh.ucr.ac.cr/acerca-de/organigrama/

Anexo 3. Matriz de actores

	Contexto del Problema*		Contexto de la Intervención**		Contexto de la Evaluación***	
Actores	Posición para implementar acciones (limitar o facilitar acciones)	Relación predominante (favor-indiferente-contra)	Posición para implementar acciones (limitar o facilitar acciones)	Relación predominante (favor-indiferente-contra)	Posición para implementar acciones (limitar o facilitar acciones)	Relación predominante (favor-indiferente-contra)
Ministerio de la Presidencia	Estratégico	Favor	periférico	indiferente		
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Estratégico	Favor	periférico	indiferente	periférica	favor
Consejo Universitario	Periférico	Favor	periférico	favor	periférica	favor
Rector (Rector)	Estratégico	Contra	Estratégico	Favor	estratégico	contra
Vicerrector de Docencia (Vicerrector)	Estratégico	contra	Estratégico	indiferente	estratégico	indiferente
Vicerrector de Administración (Vicerrector)	Estratégico	favor	Estratégico	Favor	estratégico	favor
METICS	periférico	favor	Estratégico	Favor	periférico	favor
Oficina Jurídica (Director)	periférico	favor	periférico	favor	estratégico	indiferente
Centro de Informática (Director)	Estratégico	favor	Estratégico	favor	estratégico	favor
Oficina de Recursos Humanos (Jefa)	Estratégico	favor	Estratégico	favor	estratégico	favor
Asesoría Legal (ORH)	Estratégico	favor	periférica	favor	periférico	indiferente

	Contexto del Problema*		Contexto de la Intervención**		Contexto de la Evaluación***	
Actores	Posición para implementar acciones (limitar o facilitar acciones)	Relación predominante (favor-indiferente-contra)	Posición para implementar acciones (limitar o facilitar acciones)	Relación predominante (favor-indiferente-contra)	Posición para implementar acciones (limitar o facilitar acciones)	Relación predominante (favor-indiferente-contra)
Sección de Tecnologías de la Información (SETI) (ORH)	periférico	Favor	Estratégico	Favor	estratégico	favor
Sección de Control y Calidad	periférico	indiferente	periférico	indiferente	periférico	indiferente
Área de Procesos Administrativos (Jefatura) (ORH)	periférico	indiferente	periférico	indiferente	periférico	indiferente
Sección de Archivo (ORH)	Estratégico	favor	periférico	indiferente	periférico	indiferente
Área Desarrollo Humano (Jefatura)	Estratégico	contra	Estratégico	favor	estratégico	favor
Programa de Teletrabajo	estratégico	favor	Estratégico	favor	estratégico	favor
Unidad Gestión del Desempeño	estratégico	favor	periférico	favor	periférico	favor
Unidad Calidad de Vida Laboral	periférico	indiferente	periférico	indiferente	periférica	indiferente
Comisión de Enlaces de Teletrabajo	periférico	favor	periférico	indiferente	estratégico	favor

Unidad de Gestión Ambiental y Ocupacional	Estratégico	favor	estratégico	favor	estratégico	favor

	Contexto del Problema*		Contexto de la Intervención**		Contexto de la Evaluación***	
Actores	Posición para implementar acciones (limitar o facilitar acciones)	Relación predominante (favor-indiferente-contra)	Posición para implementar acciones (limitar o facilitar acciones)	Relación predominante (favor-indiferente-contra)	Posición para implementar acciones (limitar o facilitar acciones)	Relación predominante (favor-indiferente-contra)
Superiores jerárquicos unidades académicas	Estratégico	contra	estratégico	favor/contra	periférico	favor
Superiores jerárquicas unidades administrativas	periférico	indiferente	Estratégico	favor/contra	periféricos	favor
Jefaturas inmediatas	estratégico	favor	estratégico	favor/contra	periféricos	favor
PT Académica	estratégico	contra	Estratégico	contra	periféricos	indiferentes
Personas teletrabajadoras administrativo	periféricas	favor	periféricas	favor	periféricos	favor
SINDEU	periférico	contra	periférico	favor (según sus criterios)	periférico	contra

Nota: elaboración propia (2022), adaptación de Di Virgilio (s.f).

Anexo 4. Guía de Entrevista Semiestructurada

1. **<u>Criterio:</u> Eficiencia**
   1.1. En qué consiste **su participación** dentro de la Comisión Enlaces de Teletrabajo
   1.2. ¿**Qué papel desempeñó la unidad** a la que usted pertenece en la implementación del Programa durante el 2022?
   1.3. ¿La implementación del Programa de Teletrabajo ha realizado algún **aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales**? Cómo y Por qué?
   1.4. La implementación del Programa de Teletrabajo se ha vinculado con el ***Plan Estratégico* de esta dependencia**? Cómo y Por qué?
   1.5. ¿Qué acciones se han implementado en el sector docente referentes al Programa de teletrabajo?
   1.6. ¿Qué fortalezas identifica en el Programa de Teletrabajo y la implementación de dicha modalidad en el sector docente?
   1.7. ¿Qué retos identifica en el Programa de Teletrabajo y la implementación de dicha modalidad en el sector docente?
   1.8. Desde el rol asesor de la Comisión Enlaces de Teletrabajo qué **dificultades identificó** para la implementación del TT en el sector docente durante el 2022.

2. **<u>Criterio:</u> Capacidad Institucional**
   2.1. Capacidad Administrativa

      2.1.1. ¿Cuál fue **el proceso de organización/planificación** para la implementación de acciones del Programa de Teletrabajo?
      2.1.2. ¿**Cómo fue el proceso** de implementación de TT en el sector docente durante el año 2022?
      2.1.3. ¿Cuáles son los **principales retos a nivel institucional** para consolidar el teletrabajo como modalidad de trabajo en el sector docente?
      2.1.4. ¿El Programa de Teletrabajo cuentan con alianzas estratégicas?
      2.1.5. ¿La Institución **estaba preparada** para la implementación del Programa de Teletrabajo durante el año 2022?
      2.1.6. ¿Desde su perspectiva a **qué objetivo respondió** la implementación del Programa de Teletrabajo durante el año 2022?
      2.1.7. ¿Cómo se da seguimiento a todas las acciones ejecutadas por los diferentes actores en torno al TT docente.

   2.2. Capacidad Organizativa (Solo para el Programa TT)

      2.2.1. ¿Para la **conformación del equipo** que laboró en el Programa de Teletrabajo durante el año 2022 cuáles criterios se utilizaron?
      2.2.2. ¿Cuál fue la **condición laboral** del personal que conformó el equipo de TT?
      2.2.3. ¿Se realizan actividades para la actualizan y desarrollo profesional en torno al TT dirigidas al personal del programa?
      2.2.4. ¿El Programa de Teletrabajo cuenta con **presupuesto propio**?

2.2.5. ¿Eb su unidad cómo se **aplica el modelo de gestión de resultados** en los casos de docentes en TT en la unidad a su cargo. (Solo Directores)

2.2.6. ¿La implementación del Programa de teletrabajo le **implicó alguna modificación** en su estilo de gestión de personal durante el año 2022? (Solo Directores)

2.3. Capacidad Política

2.3.1. ¿El proceso de implementación requirió de **negociaciones y toma de acuerdos** entre tomadores de decisiones? ¿Cómo describiría dicho proceso?

2.3.2. ¿Qué acciones ha visualizado que se requieren a **nivel político y normativo** para el fortalecimiento del TT docente?

3. <u>Criterio:</u> Articulación

3.1. ¿Cómo se determinó la **conformación de la Comisión** Enlaces de Teletrabajo?

3.2. ¿Cómo describiría la **relación entre los actores** que conforman la Comisión de Teletrabajo?

3.3. ¿Qué **mecanismos utilizan para la coordinación** entre los actores que conforman la Comisión?

3.3.1. Qué **fortalezas** identifica en esos mecanismos

3.3.2. Qué **aspectos de mejora** identifica en esos mecanismos

3.4. ¿**Cómo fue la coordinación** entre actores para la implementación del TT en el sector docente en el año 2022?

4. Alguna **otra información** que considere importante considerar en la investigación

Anexo 5. Cuestionario autoaplicado

Este cuestionario tiene como fin valorar la implementación del Programa de Teletrabajo por parte de la Oficina de Recursos Humanos, a partir del año 2022. Para lo cual, su opinión como docente es un valioso aporte. **Le tomará aproximadamente 15 minutos contestarlo.**

La información se manejará de manera anónima y forma parte de la Tesis de Maestría titulada "Evaluación del proceso de implementación del Programa de Teletrabajo en el personal docente de la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica".

Instrucciones

1) Lea con atención cada enunciado.
2) Marque con una equis (x) la casilla acorde a su respuesta.
3) No hay respuestas correctas o incorrectas, conteste con sinceridad.
4) Procure responder todo el cuestionario.
5) Complete el cuestionario si usted el año pasado inscribió algún convenio de teletrabajo.

Si es de su interés, puede solicitar los resultados de la investigación al correo jessica.quirosloria@ucr.ac.cr

A) Valoración cualitativa.

Refiérase a las siguientes interrogantes:

1. ¿Considera usted que el teletrabajo constituye una modalidad de trabajo que debe permanecer en el sector docente?
2. ¿Qué facilidades identifica para la permanencia del teletrabajo en el sector docente?
3. ¿Qué dificultades identifica para la permanencia del teletrabajo en el sector docente?

B) A continuación, se le presentará una serie de enunciados. Seleccione la opción de respuesta que más se ajusta a su experiencia durante el año 2022 al participar en el Programa de Teletrabajo.

EFICACIA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La implementación del Programa de Teletrabajo aporta al cumplimiento de los objetivos institucionales.					
2. La implementación del Programa de Teletrabajo aporta al cumplimiento de los objetivos de mi unidad de trabajo.					
3. Conozco los ejes que conforman el Plan Estratégico de la Institución.					
4. Los objetivos de mi puesto de trabajo se vinculan con el Plan Estratégico de mi unidad de trabajo.					
5. Trabajar en modalidad de teletrabajo me facilitó la obtención de resultados en mis actividades docentes durante el año 2022.					

6. Trabajar en modalidad de teletrabajo me facilitó el cumplimiento de metas en mi puesto de trabajo durante el 2022.					
7. Trabajar en modalidad de teletrabajo incidió en la planificación de los resultados que se esperan de mi labor.					
8. La implementación del Programa de Teletrabajo ha conducido a la automatización de procesos en mi unidad de trabajo.					
9. La implementación del Programa de Teletrabajo ha conducido a la mejora de procesos en mi unidad de trabajo.					

APROPIACIÓN. El desarrollo de capacidades se toma como apropiación porque, por las circunstancias de implementación y por la teoría del programa, se asume que habrá desarrollo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10. Participar del Programa de Teletrabajo de la ORH facilitó el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación para enriquecer mi labor docente.					
11. Participar en el Programa de Teletrabajo me facilita una mejor administración de mi tiempo personal (estudio, familia, ocio).					
12. El participar del Programa de Teletrabajo ha implicado mejoras en mi rutina de trabajo diaria.					
13. Los términos y condiciones del Programa de Teletrabajo se ajustan a mi realidad laboral.					
14. En la modalidad de teletrabajo tengo límites claros entre el tiempo laboral y el tiempo personal.					
15. Mi jefatura inmediata respeta mi horario laboral durante los días en los que realizo teletrabajo.					
16. La modalidad de teletrabajo me permite un nivel de autonomía óptimo para el cumplimiento de mi trabajo.					
17. En modalidad de teletrabajo, el nivel de supervisión de mi jefatura inmediata ha sido el óptimo para el cumplimiento de mis labores.					
18. Participar del Programa de Teletrabajo me ha permitido el uso de nuevas herramientas tecnológicas en los cursos que imparto.					
19. Participar en el Programa de Teletrabajo me ha permitido implementar nuevas estrategias para el trabajo en equipo.					
20. Asocio con emociones positivas la realización de actividades docentes en modalidad de teletrabajo.					
21. Asocio con emociones negativas la realización de actividades docentes en modalidad de teletrabajo.					
22. Participar en el Programa de Teletrabajo me ha permitido modificar mi estilo de enseñanza.					
23. Participar en el Programa de Teletrabajo ha mejorado la calidad de los procesos de aprendizaje que facilita					

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24. Durante el año 2022, percibí apoyo por parte del personal del Programa de Teletrabajo para la atención de consultas relacionadas con esta modalidad de trabajo.					
25. Cuando requerí criterio técnico del Programa de Teletrabajo, lo recibí.					
26. He leído el documento "Lineamientos para implementar el teletrabajo en la Universidad de Costa Rica".					
27. Tengo clara la diferencia a nivel institucional entre el trabajo remoto por pandemia y el Programa de Teletrabajo de la ORH.					
28. Las acciones implementadas a nivel institucional por el Programa de Teletrabajo durante el 2022 propiciaron que me identifique con el teletrabajo como modalidad de trabajo.					
29. Tengo clara la diferencia entre docencia virtual y modalidad de teletrabajo.					
30. Comprendo cada uno de los lineamientos establecidos por el Programa de Teletrabajado.					

31. En este espacio refiera cualquier información u opinión que considere importante expresar respecto al teletrabajo y la labor docente.

C) Perfil poblacional

1. Edad

20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 o más años

2. Género

Hombre	Mujer	No binario

3. Tiempo de laborar como docente en la Universidad de Costa Rica

1 a 5 años	21 25 años
6 a 10 años	26 a 30 años
11 a 15 años	31 o más años
16 20 años	

4. Tiempo de laborar como docente en su unidad de trabajo base

1 a 5 años	21 a 25 años
6 a 10 años	26 a 30 años
11 a 15 años	31 o más años
16 20 años	

5. Tipo de dependencia

Facultad	Estación Experimental
Escuela	Vicerrectoría
Instituto	Otro
Centro	

6. ¿En cuáles Sedes y/o Recintos de la UCR laboró durante el año 2022?

Sede Rodrigo Facio	Sede de Guanacaste
Sede de Occidente	Recinto de Liberia
Recinto de San Ramón	Recinto de Santa Cruz
Recinto de Grecia	Sede del Caribe
Sede del Atlántico	Sede del Pacífico
Recinto de Turrialba	Sede del Sur
Recinto de Paraíso	Sede Interuniversitaria de Alajuela
Recinto de Guápiles	

7. Jornada Laboral

1 TC	1/2 TC	1/4 TC	1/8 TC	Otra:

8. Condición de nombramiento

Interino	Propiedad	Propiedad en parte de la jornada	Otro

9. Categoría docente

Instructor	Adjunto	Asociado	Catedrático

10. Como docente cuál es la actividad principal de su puesto

Investigación	Docencia directa	Acción social	Labores administrativas

Anexo 6. Instrumento para análisis de actores

ANÁLISIS DE ACTORES

1. A continuación, se le presentan diferentes instancias universitarias relacionadas con la implementación del TT a nivel institucional:

Consejo Universitario	Rectoría	Vicerrectoría de Docencia	Vicerrectoría de Administración	METICS
Oficina Jurídica	Oficina de Recursos Humanos	Comisión Enlaces de Teletrabajo	Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental	Superiores Jerárquicos Unidades Académicas
Personas docentes teletrabajadoras				

2. A continuación se le presentan dos matrices diferentes, en cuyos cuadrantes debe clasificar a cada uno de los actores antes presentados, según lo consignado en cada matriz:

		En la identificación de oportunidades institucionales en gestión administrativa del Programa de TT qué actores son:	
		Estratégicos	**Periféricos**
Respecto a los otros actores que participan en la implementación de acciones de TT para la identificación de oportunidades institucionales qué actores se posicionan a:	**A favor**		
	En contra		
	Indiferente		

		En la implementación de acciones del Programa de TT en el sector docente qué actores son:	
		Estratégico	**Periférico**
Respecto a los otros actores que participan en la implementación de acciones del Programa de TT a cuáles identifica	**A favor**		
	En contra		
	Indiferente		

Anexo 7. Parámetros cualitativos

(a) Objetivo específico 1

	Alto	Medio	Bajo
Capacidad administrativa (Pregunta 1.1)	Enfoque estratégico claro (objetivos y visión) sobre la implementación del teletrabajo en la Institución.	Existe claridad sobre algunos aspectos que se buscan lograr con el Programa, no obstante, no forman parte de una estrategia a nivel institucional.	No existe una visión clara sobre la implementación del Programa a nivel institucional.
	Se cuenta con un equipo que lidera la implementación del Programa de Teletrabajo con perfil de funciones y profesional formalmente establecido.	Existe un equipo encargado del Programa de Teletrabajo; no obstante, no cuenta con perfil de funciones claramente definido, ni constituye una instancia administrativa formal.	No existe una instancia formal encargada de la implementación del Programa.

	Alto	Medio	Bajo
Capacidad organizacional (Pregunta 1.2)	Personal participante de la evaluación consciente del aporte del teletrabajo a la Institución y la sociedad. Adecuación de la normativa institucional pertinente en función de la implementación del teletrabajo. Gestión de la cultura organizacional dada la implementación del Programa de Teletrabajo. Se cuenta con las condiciones tecnológicas requeridas por el personal docente y la Institución para el teletrabajo.	Personal participante de la evaluación reconoce algunos de los aportes del teletrabajo en el sector docente. Se cuenta con documentos oficiales para la implementación del Programa en el sector docente. Se han identificado aspectos de la dinámica organizacional que influyen en la implementación del teletrabajo en el sector docente. Se han identificado necesidades tecnológicas del personal docente y a nivel institucional para el teletrabajo.	Se desconocen las necesidades tecnológicas del personal docente para el teletrabajo. A nivel institucional, no se cuenta con evidencia que identifique algún aporte dada la implementación del Programa Se desconoce la relación del teletrabajo docente con aspectos organizacionales como estilos de liderazgo y de gestión o de gestión del cambio.

	Alto	Medio	Bajo
Capacidad política (Pregunta 1.3)	Toma de decisiones basada en evidencias formalmente sistematizadas. Capacidad de negociación entre actores involucrados. Representatividad de actores clave a nivel institucional. Compromiso y respaldo de superiores jerárquicos para la implementación del teletrabajo y respaldo de varios grupos de interés de la comunidad universitaria.	Algunas decisiones se toman de manera arbitraria y otras basadas en evidencias. Son posibles los procesos de negociación con algunos de los actores involucrados. En la implementación del Programa de Teletrabajo en el sector docente han participado algunos de los actores vinculados a este. No existe posición clara de las autoridades universitarias y se cuenta con el respaldo de algunos grupos de interés.	La toma de decisiones se realiza de manera unilateral por el actor que centraliza el poder y la gestión del programa sin consideración de criterios objetivos. No se evidencia ningún actor con apoyo hacia la implementación del Programa de Teletrabajo en el sector docente.

(b) Objetivo específico 2

	Alto	Medio	Bajo
Contribución a objetivos institucionales (Pregunta 2.3)	Existen indicadores y registros específicos, a nivel institucional y a lo interno de cada unidad de trabajo, para la identificación de aportes del Programa de Teletrabajo en el sector docente para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Las personas identifican diferentes aportes a los objetivos institucionales con base en el logro de los objetivos de sus unidades de trabajo. Se identifican aportes a los objetivos institucionales con base en las experiencias individuales tenidas respecto al Programa de Teletrabajo.	Las personas no identifican relación entre los objetivos institucionales o de su unidad de trabajo y el Programa de Teletrabajo.

(c) Objetivo específico 3

	Alto	Medio	Bajo
Colaboración y coordinación de actores (Pregunta 3.1)	Existen canales claros de comunicación entre los actores. La información fluye de manera oportuna y pertinente entre los actores. Los procesos del Programa incorporan el aporte realizado por los diferentes actores. Existe una clara delimitación y distribución de roles y responsabilidades.	Los canales de comunicación varían constantemente. La información no fluye por igual entre todos los actores. No siempre se incorpora el aporte de todos los actores pertinentes al proceso. No todos los actores tienen roles y responsabilidades definidas con claridad.	Las comunicaciones únicamente surgen por la atención de situaciones emergentes o son inexistentes. Los actores no manejan la información pertinente según rol y competencia. Los procesos del Programa se ven obstaculizados o inconclusos por el incumplimiento de algunos actores. Existe una evidente confusión entre roles y responsabilidades de los diferentes actores.

(d) Objetivo específico 4

	Alto	Medio	Bajo
Incorporación en las políticas institucionales (Pregunta 4.1)	Incorporar, de manera oficial y explícita en el Plan Estratégico de la Institución, la implementación del teletrabajo. Contar con objetivos claros y establecimiento de metas en torno a la implementación del teletrabajo a nivel institucional. Comunidad universitaria con consciencia de los beneficios sociales e institucionales del teletrabajo. Se registran, de manera formal los beneficios institucionales del teletrabajo.	Algunas unidades académicas reportan objetivos y metas específicas respecto a la implementación del teletrabajo. Se reconocen algunos beneficios del teletrabajo a nivel institucional sin contar con registros formales. Existen propuestas formales en discusión para la incorporación del teletrabajo en el Plan Estratégico de la Institución.	No existen objetivos o metas claras, en las unidades académicas o a nivel institucional, sobre la implementación del teletrabajo. Existen algunas iniciativas formales y específicas de alcance institucional para la implementación del teletrabajo. Se reconocen beneficios del teletrabajo de manera individual o por sectores.

	Alto	Medio	Bajo
Actitudes favorables para la permanencia (Pregunta 4.2)	Se evidencian respuestas verbales y escritas favorables hacia el teletrabajo, además de asociar esta modalidad de trabajo con adjetivos, experiencias, opiniones y/o sentimientos positivos.	Se evidencian respuestas verbales y escritas favorables y desfavorables hacia el teletrabajo, además de asociar esta modalidad de trabajo con adjetivos, opiniones y/o sentimientos positivos y negativos.	Se evidencian respuestas verbales y escritas desfavorables hacia el teletrabajo, además de asociar esta modalidad de trabajo con adjetivos, experiencias, opiniones y/o sentimientos negativos.

Anexo 8. Instrumentos de evaluabilidad

a) Guía de evaluabilidad MIDEPLAN (2017)

Amb	Var	Enunciados centrales	Cumplimiento*				
			0	25	50	75	100
PLANIFICACIÓN	Diagnóstico	Existencia formal y oficial de un diagnóstico de la inteverción	X				
		Se identifica la necesidad o problemática que origina la intervención, así como las causas y consecuencias del mismo (está cuantificado o es susceptible de medición)			X		
		Se delimita y caracteriza la población a la que el problema afecta					X
		Se define la línea base o situación inicial de la intervención	X				
		Se define el contexto socio-económico en el que se plantea el problema			X		
		Se delimitan las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y área geográfica de la intervención					X
	Estrategia	Los objetivos que busca alcanzar la intervención están claramente definidos, son precisos, cuantificables o medibles		X			
		Relación lógica y consistente entre los objetivos planteados y el problema a resolver (es clara, precisa)				X	
		Se establecen metas, indicadores y actividades para el logro de los objetivos (son claras, realistas, medibles)	X				
		Coherencia entre entre los objetivos y las metas, actividades o acciones				X	
		Se identifican responsabilidades y presupuesto en relación con las actividades y acciones				X	
	Teoría de la intervención	Relación entre objetivos-acciones de la intervención y los resultados deseados en los beneficios				X	
		Relación entre actividades de la intervención y los resultados deseados en la población objetivo				X	
		Se identifica la forma en que las actividades de la intervención van a lograr conseguir los resultados deseados				X	
		Se establecen los supuestos para el logro de los resultados o cambios deseados				X	
		Se identifica un modelo causal (cadena de resultados), representación gráfica				X	
INFORMACIÓN	Existencia, calidad y disponibilidad	Existencia de información (bases de datos, documentos, estudios anteriores, etc) de la intervención				X	
		Se identifica información suficiente de cara al objeto de evaluación que se plantea					X
		Se han definido indicadores para recopilar la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades					X
		Los sistemas de información son confiables					X
		Se identifica el uso de algún tipo de herramienta informática para el manejo de la información	X				
		Los sistemas de información y los medios en los que se encuentran permiten el acceso unificado-integrado		X			
		Se identifica una periodicidad y sistematicidad adecuada en el levantamiento de la información			X		
		Se han identificado limitaciones u obstáculos para el levantamiento de información adicional a la existente			X		
		Se han definido las posibilidades de recopilar información adicional para la evaluación				X	

Amb	Var	Enunciados centrales	Cumplimiento*				
			0	25	50	75	100
ACTORES	Contexto	El proceso de evaluación cuenta con un soporte normativo o jurídico que lo ampare	X				
		Se encuentra delimitado el marco institucional donde se desenvuelve la evaluación					X
		Se ha hecho la asignación de roles y responsabilidades organizacionales de cara al proceso de evaluación					X
		Se cuenta con respaldo político para el proceso de evaluación			X		
	Justificación	Se han establecido los motivos –por qué y para qué- por los cuales se requiere evaluar					X
		Se han dimensionado los objetivos de la evaluación (claros, concretos, coherentes con la intervención)					X
		Se conoce de manera explícita de qué forma serán utilizados los resultados de la evaluación					X
		Se identifican las preguntas que deberá dar respuesta la evaluación					X
		Se conoce el alcance temporal, territorial y programático que será objeto de la evaluación					X
	Actores involucrados	Se toman en consideración los intereses de los actores más representativos en la evaluación				X	
		Se han asignado responsabilidades técnicas y directivas para ejecutar el proceso de evaluación			X		
		El personal destacado cuenta con conocimientos y habilidades técnicas para ejecutar el proceso					X
		Se ha identificado a los actores implicados en la intervención y en la evaluación					X
		Se han identificado las principales expectativas e intereses de los actores relacionados con la evaluación				X	
		Se delimitan las posibilidades de participación de los actores involucrados en el proceso de evaluación				X	
		Se especifican los medios para la comunicación para el proceso de evaluación entre los actores involucrados					X
RECURSOS	Económicos, temporales y humanos	Se tiene asignado o identificado un presupuesto específico para ejecutar la evaluación	X				
		Es el presupuesto adecuado y suficiente para llevar a cabo la evaluación en el alcance previsto	X				
		Se han identificado los recursos financieros para difundir los resultados de la evaluación a los actores implicados	X				
		Se tiene previsto la asignación de presupuesto para ejecutar las recomendaciones de la evaluación		X			
		El marco temporal previsto para ejecutar la evaluación es proporcional y razonable según el alcance previsto					X
		Se ha asignado suficiente personal para gestionar la evaluación (supervisión, control, seguimiento)			X		
		En caso de evaluación externa, se tiene identificado un perfil del personal requerido para ejecutar la evaluación					X
		En caso de evaluación interna, se han identificado la cantidad y perfiles de personal para ejecutar la evaluación			NA		

Para calificar cada enunciado se utilizaron los siguientes criterios:

- 0 cumplimiento deficiente: inexistencia del elemento que se evalúa.
- 25 cumplimiento insuficiente: el elemento que se evalúa existe, pero requiere muchos ajustes de previo a la evaluación.
- 50 cumplimiento regular: el elemento que se evalúa existe, es aceptable para la evaluación, pero requiere algunos ajustes.
- 75 cumplimiento bueno: el enunciado existe, es suficiente para realizar la evaluación, pero aún es posible mejorar ciertos detalles.
- 100 cumplimiento excelente: el elemento referido por el enunciado existe y cumple a cabalidad lo requerido para realizar la evaluación.

Cuadro 1. Puntuaciones totales de la tabla de valoración de evaluabilidad MIDEPLAN (2018)

ÁMBITO	VARIABLE	PUNT. TOTAL VARIABLE	PUNT. TOTAL ÁMBITO	PUNT. TOTAL PONDERADA ÁMBITO
PLANIFICACIÓN	Diagnóstico	37.5	54.17	13.54 %
	Estrategia	50		
	Teoría de la intervención	75		
INFORMACIÓN	Existencia, calidad y disponibilidad	63.8	63.8	15.95 %
ACTORES	Contexto	62.5	81.55	20.39 %
	Justificación	100		
	Actores involucrados	82.14		
RECURSOS	Económicos, temporales y humanos	39.28	39.28	9.82 %
		PUNTUACIÓN TOTAL PONDERADA		**59.7**
		GRADO DE EVALUABILIDAD		**MEDIO**

b) Plan de levantamiento de datos[2]

Área	Dimensiones							Inferencias por área contextual
	Física	Organizacional	Social	Cultural	Legal	Económica	Política	
Contexto del problema								
Contexto del entorno amplio								
Contexto de la intervención								
Contexto de la evaluación								
Contexto de la toma de decisiones								
Inferencias por dimensión								

Nota. Adaptado de Rog (2012) y Connor et al. (2012).

[2] Se adjunta únicamente el formato de la matriz dado que la extensión de la información recopilada no permite adjuntarla.

Anexo 9. Carta de compromiso de la contraparte

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

ORH Oficina de Recursos Humanos

21 de julio de 2022
ORH-4043-2022

M.Sc. Olman Villarreal Guzmán
Director
Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo

Estimado señor:

La Licda. Jessica Quirós Loría, carné A75114, estudiante del Posgrado a su digno cargo ha manifestado interés en realizar su Trabajo Final de Graduación con el Programa de Teletrabajo el cual está adscrito al Área Desarrollo Humano de la Oficina de Recursos Humanos de esta Institución. A razón de lo anterior y por solicitud de la Srita. Quirós Loría, se emite este documento para expresar el compromiso y la anuencia que existe por nuestra parte para que la Licda. Quirós Loría realice su trabajo final en esta instancia.

En coherencia con lo anterior existe apertura y compromiso para facilitar a la Srita Quirós Loría, en su calidad de estudiante del Posgrado, la información que sea requerida para el óptimo desarrollo del proceso evaluativo, así como para la participación requerida para el buen avance de la evaluación y la coordinación de actividades con los diferentes actores que pueden involucrarse a lo largo del proceso.

Así mismo, hago constar que si bien es cierto el Programa de Teletrabajo se encuentra adscrito a la Oficina de Recursos Humanos, lugar de trabajo de la Srita. Quirós Loría, las funciones que ésta realiza no forman parte del Programa que será evaluado, por cuanto la funcionaria se destaca en la Unidad Calidad de Vida Laboral.

Teléfono: (506) 2511-5627/6297 • Fax: (506) 2253-3149
Sitio web: www.orh.ucr.ac.cr • Correo electrónico: orh.vra@ucr.ac.cr

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

ORH Oficina de Recursos Humanos

Finalmente destaco que teniendo como antecedente la calidad profesional de la Licda. Quirós Loría, así como las necesidades de gestión identificades en este Programa, los insumos a generar con este proyecto son de gran interés para su mejora, en beneficio de la gestión universitaria respecto de esta modalidad.

Atentamente,

UCR Firmado digitalmente

M.Sc. Katalina Alfaro Miranda
Jefe a.i
Área de Desarrollo Humano

JQL

C. Licda. Jessica Maria Quirós Loría, Oficina de Recursos Humanos
Archivo