

# REVISTA CHILENA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

- ✘ Derecho administrativo general
- ✘ Derecho regulatorio
- ✘ Bienes públicos
- ✘ Control y contencioso administrativo
- ✘ Obras e infraestructura pública
- ✘ Planificación urbana
- ✘ Modernización del Estado
- ✘ Función pública
- ✘ Transparencia y probidad
- ✘ Gestión pública
- ✘ Finanzas y contabilidad pública
- ✘ Asociaciones público-privadas
- ✘ Auditoría pública
- ✘ Innovación pública
- ✘ Políticas públicas



---

# REVISTA CHILENA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

---

Derecho administrativo general  
Derecho regulatorio  
Bienes públicos  
Control y contencioso administrativo  
Obras e infraestructura pública  
Planificación urbana  
Modernización del Estado  
Función pública  
Transparencia y probidad  
Gestión pública  
Finanzas y contabilidad pública  
Asociaciones público-privadas  
Auditoría pública  
Innovación pública  
Políticas públicas

---



POR EL CUIDADO Y BUEN USO  
DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

# REVISTA CHILENA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

## Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA)

---

### Comité Editorial

M.Sc. Felipe Melo Rivara, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile.  
Ph.D. Andrea Repetto Lisboa, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.  
Ph.D. Stéphanie Alenda, Universidad Andrés Bello, Chile.  
Ph.D. Juan Carlos Ferrada Bórquez, Universidad de Valparaíso, Chile.  
Mg. José Inostroza Lara, Universidad de Chile, Chile.  
Ph.D. Nancy Barra Gallardo, Contraloría General de la República, Chile.  
Ph.D. Cristián Pliscoff Varas, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.  
Mg. María Isabel Aninat Sahli, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.  
Daniel Martorell Correa, Consejo de Defensa del Estado, Chile.

### Equipo Editorial

#### Directora:

**Dorothy Pérez Gutiérrez**, Contralora General de la República

#### Editora General:

**Paula Vera Robles**, Jefa de la Unidad de Publicaciones y Bases de Jurisprudencia

#### Coordinador General:

**Kael Becerra Rojas**, Director del Centro de Estudios de la Administración del Estado

#### Ayudantes de Redacción:

**Luis Alejandro Flores Arenas**, Abogado de la Unidad de Publicaciones y Bases de Jurisprudencia

**Ana Sara Gaona Bascuñán**, Coordinadora RChAE del Centro de Estudios de la Administración del Estado

---

La Revista Chilena de la Administración del Estado es una publicación semestral del Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA), dependiente de la Contraloría General de la República. Su principal objetivo es fortalecer la democracia a través de la promoción del debate e investigación de la Administración del Estado y, en particular, en materias relativas a la integridad y el desarrollo de la función pública.

### Convocatoria

El Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA) invita a toda la comunidad académica de casas de estudios ligadas a materias que se relacionen con la Administración del Estado, además de las personas funcionarias de nuestro país, a enviar sus trabajos al correo electrónico [revistacea@contraloria.cl](mailto:revistacea@contraloria.cl)

### Selección de trabajos

Los trabajos serán revisados por el comité editorial y aprobados por la directora de la revista. La selección de artículos se realizará mediante arbitraje anónimo, consistente en la revisión de pares especialmente designados para estos efectos. Las pautas de evaluación serán informadas a las personas interesadas, asegurando la calidad, pertinencia, carácter científico y metodología de cada publicación.

Registro de propiedad intelectual N° en trámite

ISSN 2452-543X versión impresa

ISSN 2452-5421 versión en línea

---

Teatinos 56, primer piso, Santiago · Teléfono: +56 2 32401100

Ventas y suscripciones: [revistacea@contraloria.cl](mailto:revistacea@contraloria.cl)

La revista se encuentra disponible en su versión electrónica: <https://revista.ceacgr.cl>

# C O N T E N I D O

<b>Editorial</b>	7
------------------	---

---

## **Artículos**

<b>Ariela Campos Flores y Paola Romero Molina:</b> Avances y desafíos para el acompañamiento del ciclo de vida del alto directivo público chileno: un análisis desde el subsistema de egreso y desvinculación directiva.	11
<b>Diego Durán Toledo:</b> La influencia de los actores políticos y técnicos en la Política de Modernización de la Gestión Pública Chilena 1990-2010.	46
<b>Marco Aurelio Márquez Poblete:</b> El teletrabajo en el sector público chileno: situación actual.	60
<b>Luis Alejandro Aranda Gahona:</b> Algunas reflexiones en torno a la entrada en vigencia de la Ley Karin.	80

## **Boletines de la Contraloría General de la República**

<b>Boletín jurídico.</b> Segundo semestre 2024.	96
<b>Boletín financiero-contable.</b> Junio a septiembre de 2024.	136

## **Actualidad**

<b>Congreso de Auditoría Internacional</b>	142
--	-----

## **Artículos ganadores del Tercer Congreso Estudiantil de la Alianza Anticorrupción**

<b>Deyna Gormaz Villarroel y Brandon Montecino Vilches:</b> Análisis de la adopción de las NICSP y su influencia en la percepción de corrupción en Chile período 2016-2023.	160
<b>Andrea Riquelme Miño y Martina Alarcón Salvatierra:</b> El ecosistema de la corrupción municipal en Chile: dilemas éticos, políticos y judiciales .	172

## **Recensiones bibliográficas**

<b>Bocksang Hola, G. (2024).</b> <i>El impulso sistemático del derecho administrativo chileno (1861-1890)</i> . Ediciones Universidad Católica de Chile. Recensión por Lucrecia Enríquez y Eduardo Soto Kloss	183
---	-----

# EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO CHILENO: SITUACIÓN ACTUAL

## TELEWORK IN THE CHILEAN PUBLIC SECTOR: CURRENT SITUATION

---

Marco Aurelio Márquez Poblete<sup>1</sup>

### Resumen

El desarrollo de las tecnologías de información y las comunicaciones ha revolucionado la forma tradicional del trabajo, desvinculándolo de los espacios de la oficina. Esta nueva modalidad conocida como teletrabajo se está implementando en el sector público chileno desde el año 2017 como un plan piloto.

La investigación tiene por objetivo principal revisar el origen del teletrabajo en Chile enfocándose el sector público, sus orígenes, evolución y la situación actual de esta modalidad de trabajo no presencial que lleva siete años de implementación.

**Palabras clave:** teletrabajo sector público – trabajo remoto

### Abstract

The development of information and communications technologies has revolutionized the traditional way of working, separating it from office spaces. This new modality, known as teleworking, has been implemented in the Chilean public sector since 2017 as a pilot plan.

The main objective of the research is to review the origin of teleworking in Chile, focusing on the public sector, its origins, evolution and the current situation of this non-face-to-face work modality that has been implemented for 7 years.

**Keywords:** teleworking public sector – remote work

---

<sup>1</sup> Es geógrafo y magíster en Asentamientos Humanos y Medio Ambiente de la Pontificia Universidad Católica de Chile; magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la Universidad Adolfo Ibáñez; postulado en Preparación y Evaluación de Proyectos en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile; investigador asociado del Centro Observatorio de Políticas Públicas del Territorio de la Facultad de Arquitectura y Ambiente Construido de la Universidad de Santiago de Chile.

## 1. Origen del teletrabajo

---

Las tecnologías de la información y las comunicaciones han revolucionado el trabajo y la vida cotidiana en el siglo XXI. Permiten a las personas conectarse con amigos y familiares –también con compañeros de trabajo y jefes– en cualquier momento. Sin embargo, al mismo tiempo facilitan la intromisión de la actividad laboral en los espacios y tiempos reservados para la vida personal (Eurofound, 2019).

La desvinculación del trabajo remunerado de los espacios de oficina tradicional ha sido un factor crucial en este desarrollo. El trabajo de oficina actual y, en términos más amplios, aquel basado en el conocimiento se fundamenta en gran medida en internet y se lleva a cabo prácticamente desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esta nueva independencia espacial ha transformado el rol de la tecnología en el entorno de trabajo, ofreciendo nuevas oportunidades y planteando nuevos desafíos (Eurofound, 2019).

El teletrabajo surge en Estados Unidos, en la década de los 70, con motivo de la crisis del petróleo, iniciándose «la idea de enviar el trabajo a los trabajadores, en un esfuerzo por aliviar los problemas de tráfico», reduciendo «el consumo de energía que afectaba a la ciudad» (Observatorio Laboral, 2021).

## 2. ¿Qué es el teletrabajo?

---

El teletrabajo es una forma flexible de organización laboral, que consiste en el desempeño de las funciones fuera del espacio habitual, durante una parte importante de la jornada, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo. Engloba una amplia gama de actividades y requiere el uso frecuente de tecnologías de la información y las comunicaciones para el contacto entre el trabajador y la institución (Salazar Concha, 2007).

De acuerdo con lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo, OIT, el teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información, trabajando fuera del recinto del empleador (OIT, 2020). De esta manera, el trabajo a distancia, considerado como una forma planificada de trabajo –«la que se diseña, implementa y evalúa en el tiempo, con el apoyo de la institución y sus funcionarios»–, consiste en una forma de trabajo que permite el desempeño de la función, «fuera de las instalaciones habituales de la organización, ya sea en el hogar o en otro lugar previamente acordado y validado por la institución, a través del uso de tecnologías» (Pizarro Bore *et al.*, 2021).

Tres son las características principales que distinguen al teletrabajo del trabajo presencial (Soto Jara *et al.*, 2018a: 20):

- 1) La primera guarda relación con el espacio de trabajo, pues, en tanto el teletrabajo puede realizarse desde cualquier lugar en que se tenga acceso a plataformas virtuales, posibilita la distancia del trabajador respecto de la sede de su empresa.
- 2) La segunda característica hace referencia al modo en que el trabajador se comunica y relaciona con su empleador. Esta relación, a diferencia del trabajo tradicional, está caracterizada por la centralidad de las tecnologías de comunicación –internet, videoconferencias, teléfono– y el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para desarrollar el trabajo.
- 3) Una tercera característica es la autonomía para organizar el trabajo y los tiempos asociados a él, cuestión que no es intrínseca al teletrabajo, dado que este puede realizarse manteniendo la rutina y jornada laboral.

### 3. El teletrabajo en Chile: sector privado

---

El teletrabajo en el sector privado en Chile está regulado mediante la ley N° 21.220 del año 2020, la que modificó lo relacionado con el trabajo a distancia en el Código del Trabajo. Esta norma regula las condiciones laborales que tienen los trabajadores, por ejemplo: contrato de trabajo, descanso, colaciones, seguridad personal, sindicato, horarios de trabajo. En concreto, la ley introdujo modificaciones en el artículo 22 del mencionado código e incorporó un nuevo capítulo en el título II denominado «De los contratos especiales».

Lo primero que establece la ley laboral en materia de teletrabajo en Chile es la distinción entre trabajo a distancia y teletrabajo:

- 1) El trabajo a distancia es aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar distinto al establecimiento o instalaciones de la empresa.
- 2) El teletrabajo tiene lugar cuando los servicios que presta el empleado se ejecutan a distancia y se realizan utilizando medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si el trabajo debe reportarse mediante estos medios.

Uno de los puntos destacados de la ley N° 21.220 se refiere al contrato laboral, donde la normativa dispone que empleados y empresas pueden pactar en el contrato propiamente tal o en documento anexo al mismo, la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, al inicio o durante la vigencia de la relación laboral.

Además de los datos personales, la naturaleza de los servicios a prestar, monto, forma y período de pago, el contrato de trabajo a distancia o teletrabajo debe contener lo siguiente (Código del Trabajo, artículo 152 quáter K):

- 1) Indicación expresa de que las partes han acordado la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo. Aquí se debe especificar si será de forma total o parcial.
- 2) El lugar o los lugares donde el trabajador prestará los servicios. También puede acordarse que el colaborador elija libremente dónde ejercerá sus tareas.
- 3) Período de duración del contrato. Este puede ser indefinido o por un tiempo determinado.
- 4) Mecanismos de supervisión o control que utilizará el empleador.
- 5) Duración y distribución de la jornada laboral.

#### 6) Tiempo de desconexión.

Por otro lado, en un plazo máximo de 15 días se debe registrar el acuerdo entre ambas partes de manera electrónica en la página web de la Dirección del Trabajo.

Algo que también resulta fundamental conocer sobre la ley de teletrabajo en Chile es el tipo de jornada laboral que se puede establecer. En principio, el trabajo a distancia está sujeto a las reglas generales de jornada de trabajo contenidas en el código, es decir (Terzakyan, 2022):

- 1) La duración de la jornada ordinaria no puede exceder de 45 horas semanales.
- 2) Esta no puede distribuirse en más de 6 ni en menos de 5 días.
- 3) La jornada diaria no podrá ser superior a 10 horas.
- 4) El empleador debe implementar un mecanismo fidedigno para registrar el cumplimiento del horario bajo esta modalidad.

Por otra parte, si las tareas del trabajador a distancia lo permiten, se puede pactar que este distribuya libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades. Esto, siempre y cuando se respeten los límites máximos de la jornada diaria y semanal y el día de descanso (Terzakyan, 2022).

En el caso del teletrabajo, se puede acordar que el trabajador quede excluido de la limitación de jornada. Sin embargo, esta excepción queda sin efecto en caso de que el empleador ejerza una supervisión o control detallado sobre la forma y momento en que se desarrollan las labores (Terzakyan, 2022).

Tanto el trabajador a distancia que distribuye libremente su horario como el teletrabajador tienen derecho a un período de desconexión. Este debe ser de al menos 12 horas continuas en un período de 24 horas (Terzakyan, 2022).

Según la ley, las obligaciones de las empresas que contratan colaboradores bajo esta modalidad son:

- 1) Dar equipos, herramientas y materiales para el trabajo a distancia o para el teletrabajo. En este punto se incluyen los elementos de protección personal.
- 2) Asumir los costos de operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos.
- 3) No obligar al empleado a utilizar elementos de su propiedad para el desarrollo de su labor.

En caso de que la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo se acuerde con posterioridad al inicio de la relación laboral, cualquiera de las partes podrá unilateralmente volver a las condiciones originalmente pactadas en el contrato de trabajo, previo aviso por escrito a la otra con una anticipación mínima de 30 días (Código del Trabajo, artículo 152 quáter I).

Es importante decir que esta condición se aplica cuando el vínculo laboral migra de un formato presencial a otro remoto. Si el teletrabajo se establece desde el inicio de la relación contractual, será siempre necesario el acuerdo de ambas partes para adoptar el trabajo presencial.

## 4. Las cifras del teletrabajo en Chile

---

Las cifras señalan que antes del confinamiento a causa del COVID-19, el teletrabajo era virtualmente inexistente en Chile. Al trimestre diciembre 2019-febrero 2020 apenas el 0,6 % de los asalariados realizaba sus tareas principalmente desde su propio hogar. Sin embargo, durante la crisis sanitaria asociada a la pandemia, esta cifra llegó a un *peak* de 20,3 % en el trimestre junio-agosto. Así, el teletrabajo permitió continuar las labores productivas en diversos rubros, salvando así cientos de miles de empleos que de otra forma se hubiesen destruido (Bravo, 2024).

Durante el confinamiento, las estadísticas de los funcionarios del sector público que trabajaban principalmente desde su propio hogar difieren según diversos autores. Bravo (2024) la sitúa en un máximo de 28,3 % en el trimestre junio-agosto 2020, en tanto Ibarra Lara (2024) señala que corresponde a un 47,6 % en 2020.

El levantamiento de restricciones a la movilidad con el fin de la pandemia trajo una fuerte caída del teletrabajo, con lo que los asalariados que trabajan principalmente desde su propio hogar al trimestre septiembre-noviembre 2023 se ubicó en solo 3,5 % (Bravo, 2024).

Al desglosar esta modalidad de trabajo entre los subordinados del sector público y los dependientes del área privada se observa que, al trimestre septiembre-noviembre 2023, apenas el 1 % de los funcionarios se desempeñó en este formato, mientras que entre los empleados del sector privado la prevalencia de teletrabajo alcanzó el 4 %. En ambos segmentos de asalariados, la cifra fue la más baja desde enero-marzo 2020 (Bravo, 2024).

El análisis de las cifras realizadas por Bravo en su estudio de 2024 permite identificar los siguientes puntos:

- 1) El teletrabajo asalariado es una modalidad laboral que no presenta un carácter transversal. Al trimestre septiembre-noviembre 2023, el 91,3 % de los funcionarios son personas con educación superior completa. Entre los dependientes del sector privado que se desempeñan desde su propio hogar, el 75,4 % cuenta con este nivel educativo.
- 2) El 52,3 % de los servidores del área pública que teletrabajan son hombres. En el caso de los asalariados del sector privado, el 51 % son mujeres.
- 3) El 46,5 % de los funcionarios que teletrabajan tiene entre 40 a 54 años, mientras que el 51,6 % de los asalariados del sector privado bajo esa modalidad tiene entre 25 a 39 años.

- 4) El 51 % de los subordinados del sector público que teletrabajan se desempeña en la Administración pública, el 20,2 % en salud y el 13,8 % en actividades financieras. Solo el 9,5 % de ellos ejerce la enseñanza.
- 5) Entre los dependientes del área privada que teletrabajan el 17,3 % pertenece al comercio, el 16,6 % se desempeña en actividades profesionales, el 15,7 % en información y comunicaciones, el 13,4 % en actividades financieras y el 7,8 % en servicios administrativos, siendo estas las ramas que concentran la mayor cantidad de teletrabajadores en este segmento.

## 5. La introducción del teletrabajo en el sector público chileno

---

Chile no dispone de una normativa general y permanente para el área pública en esta materia, sino de regulaciones puntuales y, por regla general, no estaría permitido teletrabajar en la Administración pública en condiciones normales. Uno de los impedimentos fundamentales para desempeñarse a distancia es la obligación de controlar la jornada ordinaria que está mandatada en la ley N° 18.834. En ausencia de un ordenamiento particular para el teletrabajo en el sector público, sigue siendo aplicable todo el marco general del Estatuto Administrativo (Pizarro Bore *et al.*, 2021).

En el caso del sector público, el trabajo a distancia comenzó a ser implementado en 2017, con la experiencia piloto del Instituto Nacional de Propiedad Industrial, INAPI, a través del artículo 43 de la ley N° 20.971, que concedía aguinaldos y otros beneficios a los funcionarios públicos, que facultó al director de dicha institución a «eximir del control horario» de la jornada de trabajo hasta el 10 % de la dotación máxima (Soto Jara *et al.*, 2018b).

La participación en la modalidad de teletrabajo es voluntaria, pudiéndose renunciar a ella en cualquier momento, comunicando los motivos correspondientes. Además, la autoridad a cargo de la entidad pública puede poner término al convenio de teletrabajo por razones de buen servicio, previo informe del jefe directo del subalterno (Soto Jara *et al.*, 2018a: 9).

Los teletrabajadores deben suscribir convenios de aceptación y desempeño, los cuales fueron creados para el sistema de teletrabajo atendiendo al mandato de la ley. En ellos se establece (Soto Jara *et al.*, 2018a: 9):

- 1) La exigencia de cumplir todas las obligaciones funcionarias, exceptuando aquellas relativas a registrar la entrada y salida los días correspondientes al teletrabajo y las que por su naturaleza sean incompatibles con esta modalidad.
- 2) La especificación de las actividades y nivel de producción acordados.
- 3) La rendición de informes periódicos, en caso de que así corresponda.
- 4) La concurrencia a reuniones y actividades a solicitud de la jefatura directa, la asistencia a las reuniones, capacitaciones y actividades programadas.
- 5) La participación en los instrumentos de seguimiento y evaluación del sistema de teletrabajo y la consulta permanentemente de los medios de comunicación institucionales establecidos.

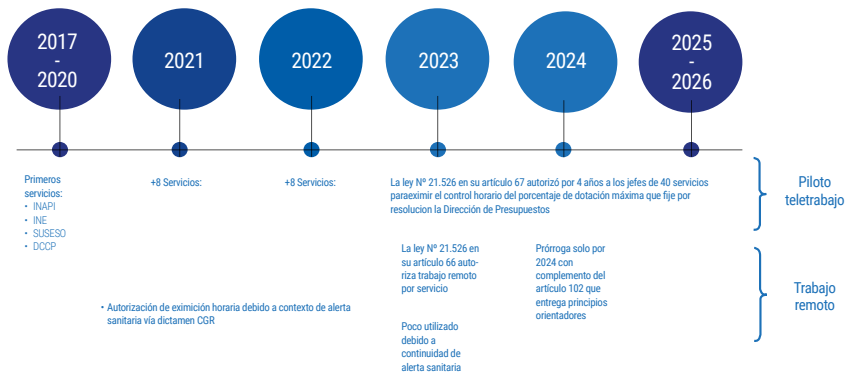
- 6) La obligación de estar disponible entre 9:00 y 18:00 horas para ser contactado por los medios que hayan sido definidos previamente.
- 7) No habrá derecho a horas extraordinarias durante el desempeño bajo la modalidad de teletrabajo.

## 6. La situación actual del teletrabajo en el sector público chileno

Para analizar la situación actual, se debe señalar que se entiende por teletrabajo a la modalidad de desempeño para los servidores estatales que, por autorización legal, son eximidos del control horario por sus jefaturas. Implica ejercer tareas en un lugar diferente a las dependencias institucionales, utilizar medios informáticos dispuestos por la organización y que se trate de labores que permitan asegurar la continuidad de la función pública.

Se diferencia del «trabajo remoto en pandemia» que se aplicó en el sector público chileno como una medida extrema producto de la pandemia por COVID-19, para efectos de enfrentar la contingencia y dar continuidad a la función pública. Esta modalidad derivó de la declaración de alerta sanitaria y se ejecutó en virtud de un dictamen de la Contraloría General de la República que reconoció la facultad de los jefes de servicios para tomar medidas en la materia (Dirección de Presupuestos [DIPRES], 2024).

**Cuadro 1**  
Proceso de autorización de teletrabajo y trabajo remoto para 2017-2026



Fuente: DIPRES (2024)

En Chile, desde el inicio de la experiencia piloto del INAPI en 2017, gradualmente se han ido incorporando nuevos servicios públicos que han postulado proyectos piloto de teletrabajo a la Dirección de Presupuestos –institución responsable de coordinar la experiencia piloto– y han sido autorizados a través de las leyes anuales de reajustes de remuneraciones de los trabajadores del sector público.

A abril de 2024, como se señala en el cuadro Nº 1, un total de 40 servicios públicos estaban autorizados a teletrabajar en virtud de artículo 67 de la ley

Nº 21.526. De estos, el 27,5 % correspondía a instituciones dependientes del Ministerio de Hacienda, como muestra el cuadro Nº 2.

De estos 40 servicios, solo 23 tenían, a abril de 2024, la resolución que les fijaba el porcentaje de personal que en 2024 podía teletrabajar en un rango de 20 % a 58 %, lo que equivale a 4.420 personas –27 %– de una dotación máxima de 16.428 funcionarios<sup>2</sup> autorizada para estas entidades en la Ley de Presupuestos 2024 (DIPRES, 2024).

Al año 2022, la dotación de funcionarios públicos del Gobierno central<sup>3</sup> era de 367.048 personas (DIPRES, 2023), lo que significa que el plan piloto de teletrabajo abarcaba a la fecha un universo de 4,4 % del funcionariado estatal de nivel central y que solo un 1,2 % está efectivamente teletrabajando a la fecha.

Este proceso de incorporación de nuevos servicios públicos al teletrabajo ha sido a través de normas transitorias en las leyes anuales misceláneas de reajustes, sin modificar el Estatuto Administrativo, circunstancia que lo diferencia del teletrabajo en el sector privado, donde se modificó el Código del Trabajo para establecer normas permanentes.

**Cuadro 2**  
Servicios públicos por ministerios autorizados para teletrabajar

Ministerio	Nº de servicios autorizados
Ministerio de Agricultura	2
Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	1
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	6
Ministerio de Educación	2
Ministerio de Energía	2
Ministerio Hacienda	11
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	1
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	1
Ministerio de Minería	1
Ministerio de Obras Públicas	1
Ministerio de Relaciones Exteriores	2
Ministerio de Salud	3
Ministerio del Medio Ambiente	3
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	3
Ministerio Secretaría General de la Presidencia	1
<b>Nº total de servicios</b>	<b>40</b>

Fuente: DIPRES (2024)

- 
- 2 La dotación máxima de personal es la autorización máxima establecida anualmente en la Ley de Presupuestos para designar o contratar personal en la institución. Representa el número más alto de contrataciones que puede alcanzar la dotación de personal en cada servicio, en cualquier momento.
  - 3 Conjunto de instituciones que están sometidas a las mismas normas de planificación y ejecución presupuestaria, mantienen una estrecha relación de dependencia del Ejecutivo y se les asigna presupuesto anual mediante la Ley de Presupuestos. Este conjunto se compone de la Administración central y las instituciones autónomas.

El informe preparado por la Dirección de Presupuestos en abril de 2024, sobre el funcionamiento del teletrabajo en los servicios autorizados, señala en términos generales las siguientes constataciones:

- 1) Los servicios han incluido en sus regulaciones diversos objetivos referidos a (DIPRES,2024):
  - a) la modernización del Estado –avanzar en la transformación digital, disminuir la brecha digital, mejorar productividad, entre otros–;
  - b) la conciliación de la vida personal, familiar y laboral;
  - c) las mejoras del desempeño institucional;
  - d) la entrega eficiente y eficaz de servicios a la ciudadanía; y
  - e) la herramienta de atracción y retención de talentos especialmente en cargos críticos.
- 2) Las funciones factibles de desarrollar fuera de las dependencias del lugar de trabajo fueron aquellas que no requieren atención presencial de público, que no corresponden a fiscalización en terreno, que presentan estándares medibles y que no pertenecen a áreas de soporte institucional que exigen concurrencia física –secretarías, oficina de partes, servicios generales, entre otros–.
- 3) Las funciones no teletrabajables fueron aquellas desarrolladas por:
  - a) empleados pertenecientes a la planta directiva;
  - b) trabajadores que desempeñen labores directivas, según lo defina el jefe superior de la organización y que no se encuentren en la planta directiva;
  - c) servidores a cargo de atención directa presencial a público o en terreno, según lo determine la autoridad máxima de la entidad; y
  - d) encargados de actividades que esa misma jerarquía fije como presenciales para asegurar la continuidad de los servicios de la institución.
- 4) Se establecieron los siguientes derechos y obligaciones para los teletrabajadores:
  - a) estar exceptuados de marcación horaria presencial en los días en que teletrabajan;
  - b) no realizar jornada extraordinaria en los días en que teletrabajan;
  - c) el derecho a desconexión; y

- d) las obligaciones específicas asociadas al teletrabajo –cumplir condiciones de seguridad de la información en el puesto de trabajo–.
- 5) La distribución de la jornada semanal se ha organizado en los siguientes rangos:
- a) 4 días presenciales – 1 día de teletrabajo;
  - b) 3 días presenciales – 2 días de teletrabajo; y
  - c) 2 días presenciales – 3 días de teletrabajo.

## 7. La evaluación del funcionamiento del teletrabajo en el sector público chileno

---

La Dirección de Presupuestos (2024) expone como resultados generales positivos informados por los servicios los siguientes:

- 1) En la dimensión de eficacia, eficiencia y oportunidad del sector público, se valora positivamente la retención de funcionarios de alto desempeño y el cumplimiento de metas de los programas de mejoramiento de gestión, PMG, y de los convenios de desempeño colectivo, CDC, así como de los productos.
- 2) En la dimensión de contribución para mejorar la calidad de la vida laboral, familiar y personal, se identifica una valoración positiva del piloto con más tiempo en el hogar, flexibilidad laboral y ahorros en tiempos de traslado.
- 3) En la dimensión de gestión de personas, se señala un bajo riesgo psicolaboral y un equilibrio entre el trabajo y la vida privada.
- 4) En la dimensión de gestión financiera, se evidencia un mayor control en gastos de personal, en especial en horas extras y mayor control en el gasto de bienes y servicios de consumo.

En relación con las situaciones que generan preocupación se detectan los siguientes temas:

- 1) A nivel institucional, se identifica:
  - a) pérdida de la identidad corporativa o de equipo,
  - b) segmentación entre teletrabajadores y empleados presenciales,
  - c) resistencia al cambio por parte de jefaturas,
  - d) caídas de sistemas informáticos y
  - e) rigidez cultural respecto a transformaciones organizacionales relativas a procesos de supervisión y evaluación.
- 2) A nivel de equipos de trabajo, se percibe:
  - a) dificultad para la separación de espacios,
  - b) ampliación de brechas entre hombres y mujeres que podrían ser afectados de manera diferente por el teletrabajo y
  - c) dificultad para la comunicación interna entre los equipos de trabajo.

- 3) A nivel individual, hay:
  - a) aislamiento profesional,
  - b) menores interacciones para intercambio de conocimientos, innovación y creatividad y
  - c) extensión de jornada.

Asimismo, el informe de la Dirección de Presupuestos plantea los siguientes aprendizajes de los pilotos de teletrabajo en los servicios públicos participantes:

- 1) El teletrabajo involucra progresivamente a toda la organización, que ha ido incorporando diferentes áreas y procesos.
- 2) Se requiere incluir la perspectiva de género al momento de definir el universo de personas que teletrabajan.
- 3) El teletrabajo no debe ser visto por el funcionariado como un sistema de ahorro familiar.
- 4) Se necesita establecer más programas de acompañamiento a los líderes en el ejercicio de su rol en esta nueva modalidad de trabajo.
- 5) Se debe monitorear el cumplimiento del derecho a desconexión de los funcionarios que teletrabajan.
- 6) Es preciso evaluar en forma periódica el piloto, monitoreando en forma continua su funcionamiento y consolidar indicadores de desempeño.
- 7) Es recomendable desarrollar sistemas de acompañamiento a jefaturas, teletrabajadores y equipos.

## 8. Conclusiones

---

La modalidad de teletrabajo en el sector público chileno es un plan piloto que lleva siete años de puesta en práctica y que, a la fecha, tiene como universo máximo de aplicación solo el 4,4 % del funcionariado del nivel central, con 40 servicios incorporados por ley, de los cuales, a abril de 2024, solo 23 habían ejecutado completamente el proceso con casi 4.500 personas.

El proceso de implementación del plan piloto de teletrabajo fue afectado por trabajo remoto en el período de la pandemia de COVID-19, que se aplicó como medida para evitar contagios y mantener operativos los servicios públicos, llegando en mayo de 2020 sobre el 45 % los funcionarios públicos con teletrabajo (Alonso, 2023).

A la fecha no existe una evaluación global de los resultados de plan piloto de teletrabajo en los 40 servicios públicos, transcurridos siete años del inicio de la modalidad en el primero de los organismos.

El plan piloto no tendría que limitarse a mejorar la conciliación laboral y personal de los funcionarios públicos que se puedan acoger al teletrabajo, sino que debería contribuir al proceso de mejoramiento de la gestión pública (Ibarra Lara, 2024).

Se debe considerar que el teletrabajo implica un nuevo paradigma de la gestión y desarrollo de las personas en el Estado, pasando del énfasis de la cultura del presentismo, a la de un trabajo basado en objetivos, con la finalidad de mejorar la productividad sobre la base de la motivación y satisfacción laboral de los individuos, así como también la autonomía para organizar tiempos y, por tanto, poder conciliar la vida laboral, familiar y personal (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

Se identifica una confusión entre los funcionarios respecto al trabajo remoto por pandemia y el teletrabajo; es necesario entender que el primero de ellos fue una medida extrema, una estrategia de sobrevivencia que permitió enfrentar el confinamiento a causa del COVID-19 y que no es asimilable a una modalidad de teletrabajo normal que considera metas y métricas de medición de labor realizada.

La profundización del proceso de implementación del teletrabajo en el sector público debería basarse en indicadores objetivos de desempeño y cumplimiento de metas, vinculados a propósitos institucionales en el marco de un plan de mejoramiento de la gestión pública.

## 9. Referencias

---

- **Alonso, C. (27 de mayo de 2023).** Teletrabajo en el sector público llega a su menor nivel desde inicios de la pandemia. *Diario La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/teletrabajo-en-el-sector-publico-llega-a-su-menor-nivel-desde-inicios-de-la-pandemia/6XELP76LZVC7JCTBZQMMSUZA YE/#>
- **Banco Interamericano de Desarrollo. (2021).** *Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia. Perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Bravo, J. (2024).** Teletrabajo: semejanzas y diferencias entre asalariados del sector público y asalariados del sector privado. En *Enfoque Laboral*, (38). Observatorio del Contexto Económico. Universidad Diego Portales. <https://ocec.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2024/01/Enfoque-Laboral-38-VF-comp.pdf>
- **Dirección de Presupuestos. (2023).** *Anuario estadístico del empleo público en el gobierno central 2013-2022*. Dirección de Presupuestos.
- **Dirección de Presupuestos. (2024).** *Teletrabajo en servicios de la Administración central del Estado: servicios piloto (art. 67)*. Presentación de la directora de Presupuestos a la Comisión de Mujeres de la Cámara de Diputados.
- **Eurofound. (2019).** *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. [https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2017-02/ef1658es1\\_0.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2017-02/ef1658es1_0.pdf)
- **Ibarra Lara, A. (11 de enero de 2024).** Trabajo remoto en el sector público, con un foco equivocado. *Diario Estrategia*. <https://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/4677132/trabajo-remoto-sector-publico-foco-equivocado>
- **Observatorio Laboral. (2021).** *Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile y en la región Metropolitana*. [https://politicaspUBLICAS.uc.cl/web/content/uploads/2021/01/Informe\\_Teletrabajo-1-3.pdf](https://politicaspUBLICAS.uc.cl/web/content/uploads/2021/01/Informe_Teletrabajo-1-3.pdf)
- **Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020).** *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. OIT.
- **Pizarro Bore, X.; Pliscoff Varas, C., Fuenzalida Aguirre, J. & Alvarado, E. (2021).** *Nota Técnica: propuestas para una política de teletrabajo en el estado de Chile*. Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de

Chile. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2021/11/nota-tecnica-propuestas-para-una-politica-de-teletrabajo-en-chile.pdf>

- **Salazar Concha, C. (2007).** El teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile. Una gran carretera virtual por recorrer. *Ciencia y Trabajo* (24).
- **Soto Jara, T; Vera Bustamante, C.; Fuenzalida Aguirre, J.; Díaz Mery, R. & Darville Álvarez, P. (2018a).** *Evaluación sistema de teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial. Dirección de Presupuestos.* [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-266578\\_r\\_ejecutivo\\_institucional.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-266578_r_ejecutivo_institucional.pdf)
- **Soto Jara, T; Vera Bustamante, C.; Fuenzalida Aguirre, J.; Díaz Mery, R. & Darville Álvarez, P. (2018b).** *Teletrabajo en el Estado de Chile: efectos y desafíos para su diseño e implementación.* Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/10/Presentacion-Teletrabajo.pdf>
- **Terzakyan, T. (2022).** *Ley del teletrabajo en Chile: todo lo que debes saber.* <https://www.deel.com/es/blog/ley-del-teletrabajo-en-chile/>

## 10. Normativa

---

- **Ley N° 20.971**, *concede aguinaldos y otros beneficios que indica*. Diario Oficial de la República de Chile, 22 de noviembre de 2016. <https://bcn.cl/eb7wLB>
- **Ley N° 21.220**, *modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia*. Diario Oficial de la República de Chile, 26 de marzo de 2020. <https://bcn.cl/2dgpw>
- **Ley N° 21.526**, *otorga reajuste de remuneraciones a los trabajadores del sector público, concede aguinaldos que señala, concede otros beneficios que indica, y modifica diversos cuerpos legales*. Diario Oficial de la República de Chile, 28 de diciembre de 2022. <https://bcn.cl/3att1>
- **Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2003)**. *Decreto con fuerza de ley N° 1, de 2002, fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo*. Diario Oficial de la República de Chile, 16 de enero de 2003. <https://bcn.cl/2ik9p>

## Editorial

---

## Artículos

---

**Ariela Campos Flores y Paola Romero Molina:** Avances y desafíos para el acompañamiento del ciclo de vida del alto directivo público chileno: un análisis desde el subsistema de egreso y desvinculación directiva.

**Diego Durán Toledo:** La influencia de los actores políticos y técnicos en la Política de Modernización de la Gestión Pública Chilena 1990-2010 .

**Marco Aurelio Márquez Poblete:** El teletrabajo en el sector público chileno: situación actual.

**Luis Alejandro Aranda Gahona:** Algunas reflexiones en torno a la entrada en vigencia de la Ley Karin.

## Boletines de la Contraloría General de la República

---

**Boletín jurídico.** Segundo semestre 2024.

**Boletín financiero-contable.** Junio a septiembre de 2024.

## Actualidad

---

### Congreso de Auditoría Internacional

### Artículos ganadores del Tercer Congreso Estudiantil de la Alianza Anticorrupción

---

**Deyna Gormaz Villarroel y Brandon Montecino Vilches:** Análisis de la adopción de las NICSP y su influencia en la percepción de corrupción en Chile período 2016-2023.

**Andrea Riquelme Miño y Martina Alarcón Salvatierra:** El ecosistema de la corrupción municipal en Chile: dilemas éticos, políticos y judiciales .

## Recensiones bibliográficas

---

**Bocksang Hola, G. (2024).** *El impulso sistemático del derecho administrativo chileno (1861-1890)*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Recensión por Lucrecia Enríquez y Eduardo Soto Kloss