



► **CRISIS SANITARIA Y SERVICIOS PÚBLICOS DE SEGURIDAD  
LABORAL: RECOMENDACIONES PARA ORIENTAR POLÍTICAS Y  
PRÁCTICAS DE GESTIÓN**

**INFORME DE POLÍTICA PÚBLICA**

EDICIÓN ESPECIAL | ABRIL 2022

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN REFORMA DEL ESTADO**

Autores: Ximena Pizarro, María Angélica Pavez, José Inostroza, Tomás Soto y Javier Fuenzalida  
Instituto de Asuntos Públicos (INAP) Universidad de Chile.



Organización  
Internacional  
del Trabajo

# Crisis sanitaria y servicios públicos de seguridad laboral: Recomendaciones para orientar políticas y prácticas de gestión\*

**AUTORES:** Ximena Pizarro<sup>1</sup>, María Angélica Pavez<sup>2</sup>, José Inostroza<sup>3</sup>, Tomás Soto<sup>4</sup> y Javier Fuenzalida<sup>5</sup>  
**GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN REFORMA DEL ESTADO**

## ► Resumen

La pandemia de COVID-19 significó cambios impensados sobre el funcionamiento del Estado. Entre ellos, la implementación forzosa del trabajo remoto en muchas organizaciones. Sin embargo, a diferencia del estudio del teletrabajo en el sector privado, no existía mucha evidencia al respecto en el sector público. Esta brecha de conocimiento es aun mayor al considerar el trabajo remoto excepcional motivado por la crisis sanitaria. Adicionalmente, la adopción intempestiva y a gran escala de diversos formatos de trabajo a distancia en el Estado contrasta con la baja preparación que existía para desarrollar esta modalidad laboral y con el incremento sustancial de la demanda por servicios públicos de seguridad social y laboral, especialmente mediante canales digitales.

Este artículo identifica y analiza las consecuencias que tuvo el trabajo remoto en organismos públicos responsables de políticas públicas de seguridad social y laboral, y propone recomendaciones a partir de estos hallazgos. Se realizó un estudio cualitativo de carácter exploratorio consistente en el levantamiento, sistematización y análisis de dos casos: la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y la Dirección del Trabajo (DT). Los datos fueron generados a partir de entrevistas a directivos y líderes de asociaciones de funcionarios. Además, los resultados derivados de las entrevistas fueron triangulados con información secundaria de las instituciones examinadas, como datos agregados de encuestas y reportes públicos e internos de gestión estratégica y de desempeño. Finalmente, se realizó un taller de validación en el que participaron directivos y profesionales de la SUSESO y la DT, asociaciones de funcionarios y expertos en gestión pública.

\* Este artículo es el resultado de un proyecto de investigación aplicada sobre teletrabajo y trabajo remoto excepcional en servicios públicos de seguridad laboral durante la pandemia. Esta iniciativa, cuyo investigador principal y director académico es el Dr. Javier Fuenzalida, contó con el financiamiento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Los autores quisieran agradecer el apoyo técnico de Patricia Roa y Jocelyne Muñoz durante el desarrollo de este proyecto. Cualquier error u omisión en el artículo es de exclusiva responsabilidad de los autores.

<sup>1</sup> Investigadora Adjunta, Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile y Estudiante del Programa de Doctorado en Políticas Públicas de la Universidad de *Georgia State University* y *Georgia Institute of Technology*, EE.UU.

<sup>2</sup> Académica de la Universidad Diego Portales.

<sup>3</sup> Jefe de División de Gobierno Digital, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Chile.

<sup>4</sup> Investigador Asociado del Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial y Asistente de Investigación del Grupo de Reforma del Estado del INAP, Universidad de Chile.

<sup>5</sup> Investigador Postdoctoral de la Escuela de Gobierno Blavatnik, Universidad de Oxford. Profesor Asistente y Coordinador del Grupo de Investigación en Reforma del Estado del INAP e Investigador Adjunto del Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Los resultados cualitativos sugieren que la crisis sanitaria impulsó mejoras en la entrega de productos y servicios estratégicos de seguridad laboral, motivadas por la necesidad de continuidad operacional en las entidades estudiadas y sustentadas en sus procesos de transformación digital (previos o en curso). Estas modernizaciones tecnológicas también permitieron la utilización intensiva de plataformas digitales para la gestión y la comunicación interna de las organizaciones: otro efecto de la pandemia. Adicionalmente, se adoptaron procesos colaborativos para la toma de decisiones, especialmente las relativas a la protección sanitaria de funcionarios y la continuidad operacional de servicios. Emergieron además nuevos estilos de liderazgo para abordar los cambios sustanciales en las experiencias de trabajo de funcionarios, la carga laboral y su conciliación con la vida personal y familiar. Finalmente, las dinámicas de participación y representación funcionaria también se vieron afectadas. Aunque fue posible ampliar la base de participación de funcionarios por el (ahora) uso intensivo de plataformas digitales, los mecanismos de presión y el poder de negociación de funcionarios se vieron debilitados.

A partir de los hallazgos de este estudio emergen recomendaciones que permiten orientar políticas y prácticas de gestión en servicios públicos de seguridad laboral. Entre ellas destaca la transición hacia modelos híbridos que fortalezcan el trabajo a distancia, prevengan las potenciales discriminaciones derivadas de esta modalidad laboral y utilicen lo aprendido a partir de las experiencias de teletrabajo y trabajo remoto excepcional de las organizaciones. Otras sugerencias refieren a la digitalización de los canales de atención de usuarios, considerando sus expectativas, experiencias y satisfacción; y cómo organismos de supervisión laboral avanzan hacia la fiscalización basada en datos y adaptan sus funciones para regular e inspeccionar el teletrabajo en el mercado. Los resultados de este estudio acentúan la importancia del fortalecimiento de procesos de transformación digital y su ajuste según lo dispuesto por la Ley 21.180. Por su parte, los hallazgos revelan que las asociaciones de funcionarios tienen el desafío de diversificar sus estrategias de participación y representación funcionaria, como sus mecanismos de coordinación y de negociación y presión política.

Los desafíos planteados requieren de un marco institucional formal para el desarrollo efectivo del teletrabajo en el Estado y de sistematizar las iniciativas de transformación digital que se han impulsado. También se necesitan políticas públicas que permitan promover los aspectos positivos que produjo la pandemia sobre las dinámicas de participación y representación de funcionarios, así como prevenir los perjuicios potenciales al respecto.

## ► Motivación

Durante la primera mitad del año 2020, un 76% de los países de la OECD tuvieron a la mayoría de su fuerza laboral de gobierno bajo diversos regímenes de trabajo remoto (OECD, 2021). En Chile, a partir de marzo del año 2020, dos tercios (66,4%) del total de funcionarios de 23 ministerios de la Administración Central del Estado—sin considerar al sector de salud—se vieron forzados a adoptar el trabajo a distancia<sup>6</sup>.

La adopción forzosa, inesperada y a gran escala del teletrabajo en el Estado del país y la disrupción que este cambio supone sobre la gestión de organizaciones públicas, contrasta con los niveles de preparación general que existían para el desarrollo de esta modalidad laboral en el Estado. Aunque recientemente se han elaborado propuestas al respecto, motivadas particularmente por la crisis sanitaria, no existía una política de teletrabajo para el sector público y ni tampoco existe alguna a la fecha (ver Pizarro et al., 2021; Egaña, 2021). Las eventuales restricciones que impuso la irrupción del trabajo a distancia en organizaciones públicas también contrasta con el incremento sustancial de transacciones digitales en los sectores de salud y seguridad social

<sup>6</sup> Esto corresponde a 66.000 funcionarios que debieron teletrabajar de forma inesperada. Como referencia, la Administración Central del Estado del país cuenta con 24 ministerios y 389.108 funcionarios en total (Ministerio de Hacienda, 2020).

y laboral (Roseth et al., 2021). Por cierto, las demandas de la ciudadanía por bienes y servicios públicos de seguridad social y laboral se explican en gran parte por los efectos negativos de la pandemia sobre la actividad económica, el empleo y los ingresos de las personas (Montt et al., 2021).

Aunque en formato híbrido y en menor intensidad que la sostenida durante la pandemia, es altamente probable que el trabajo a distancia en el Estado se mantenga en el tiempo. Esto se sostiene sobre las preferencias de funcionarios de continuar teletrabajando en el futuro y los avances significativos que muchas organizaciones públicas han alcanzado como consecuencia de la implementación forzosa del trabajo remoto (ver Schuster & Kay, 2020; Gómez et al., 2021). Por esto, se requiere conocer en detalle las consecuencias que esta modalidad laboral representa en el Estado. Sin embargo, a diferencia del estudio del teletrabajo en organizaciones del sector privado, existe una importante brecha de conocimiento para comprender los efectos que el trabajo a distancia tiene en instituciones públicas (c.f. Saltzstein et al., 2001; De Vries et al., 2019; Fuenzalida et al., por publicarse). La insuficiencia de evidencia es aún mayor si se consideran las experiencias de teletrabajo en el Estado motivadas por el COVID-19 (c.f. Gómez et al., 2021; Schuster & Kay, 2020).

El propósito de este artículo es identificar y analizar las consecuencias de la crisis sanitaria y el trabajo remoto en organismos públicos, especialmente en aquellos responsables de políticas públicas de seguridad social y laboral, y proponer recomendaciones en función de estos hallazgos. El estudio se centra en los efectos sobre la entrega de los bienes y servicios públicos estratégicos de dos organizaciones públicas de seguridad laboral en el país, así como sobre su gestión interna y las formas de participación y representación de sus funcionarios.

A continuación, se presenta brevemente la metodología utilizada en este proyecto de investigación. Luego, se discuten cinco efectos de la crisis sanitaria sobre la gestión interna, representación de funcionarios y entrega de productos y servicios estratégicos en organizaciones públicas de seguridad laboral. Posteriormente, a partir de estos hallazgos, emergen seis recomendaciones para orientar políticas públicas y prácticas de gestión en servicios de seguridad laboral. Finalmente, se presentan reflexiones al cierre de este artículo.

## ► Metodología

Este estudio se realizó utilizando una metodología cualitativa exploratoria. Para ello, se seleccionaron dos casos correspondientes a servicios públicos responsables de fiscalizar, regular y velar por el cumplimiento del Código del Trabajo y normativas de Seguridad Social: la Dirección del Trabajo (DT) y la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). Estos fueron examinados mediante quince entrevistas a directivos y asociaciones de funcionarios, realizadas entre julio y noviembre del año 2021<sup>7</sup>. Los directivos entrevistados lideran la entrega de los productos y servicios estratégicos de estas instituciones, así como otras unidades organizacionales relevantes para efectos de este estudio como son las áreas de gestión de personas o de tecnologías de información. Los hallazgos derivados de las entrevistas fueron cotejados con fuentes de información secundaria de los casos examinados, como resultados agregados de encuestas y reportes públicos e internos de gestión estratégica y de desempeño de los casos examinados. Se utilizó un software de transcripción automática para volver constantemente a la voz de las personas entrevistadas. De este modo, fue posible disminuir el efecto memoria, en el que los recuerdos de lo escuchado podrían haber sido alterados por las propias experiencias del equipo de investigación.

<sup>7</sup> Entre las personas entrevistadas, se encuentran tres líderes de asociaciones de funcionarios, tres directivos de la DT y nueve de la SUSESO.



Al finalizar el levantamiento y análisis de información, se realizó un taller de validación durante noviembre del año 2021. Este contó con la participación de siete personas<sup>8</sup>, considerando autoridades de la SUSESO y la DT, asociaciones de funcionarios y expertos en gestión pública. Este taller permitió ratificar los hallazgos y las recomendaciones que se presentan en este artículo.

## ► Efectos sobre la gestión y servicios estratégicos de organizaciones públicas de seguridad laboral

Según los datos cualitativos levantados y sistematizados, las instituciones estudiadas enfrentaron un doble desafío durante la pandemia de COVID-19. Como ocurrió con muchos organismos del Estado, debieron seguir funcionando para entregar bienes y servicios a la ciudadanía y así cautelar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores. Todo esto, en un escenario cambiante e incierto. Por otra parte, la crisis sanitaria conllevó un conjunto de desafíos de gestión interna para las organizaciones públicas examinadas, pues estas tuvieron que modificar su propia forma de trabajar. Por ejemplo, el 100% de los funcionarios de la SUSESO se desempeñaron bajo algún régimen de trabajo remoto al comienzo de la pandemia.

Esta sección identifica y analiza las consecuencias que tuvo el trabajo remoto motivado por la crisis sanitaria sobre la gestión de la DT y la SUSESO. En particular, se trata de cinco hallazgos que apuntan a describir cómo estas instituciones lidiaron con desafíos sobre su gestión interna y la entrega de bienes y servicios públicos, y las estrategias que utilizaron para asegurar su continuidad operacional y la seguridad de sus funcionarios. Además, los datos cualitativos revelan cómo las asociaciones de funcionarios se adecuaron a estos cambios.

### **I. Mejoras en los productos y servicios estratégicos entregados a usuarios, motivadas por la continuidad operacional y sustentadas en procesos de transformación digital**

La pandemia llevó a que tanto la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y la Dirección del Trabajo (DT) cambiaran o reforzaran las formas en las que entregaban sus productos y servicios estratégicos a la ciudadanía. Ante la imposibilidad de usuarios y funcionarios de asistir presencialmente a las dependencias de la SUSESO y de la DT, varios de los servicios se debieron realizar en formato digital.

Una de las operaciones afectadas sustancialmente en la SUSESO y la DT fueron las fiscalizaciones. En el año 2019, la SUSESO había efectuado 1.181 actividades de fiscalización presencial (DIPRES, 2019a), mientras que estos procedimientos presenciales se redujeron a cero hacia el comienzo de la pandemia. En contrapartida, se realizaron 1.774 fiscalizaciones en formato virtual durante el año 2020. Aunque se trata de una baja menos significativa, la DT también disminuyó sus fiscalizaciones presenciales con relación al año 2019. Se llevaron a cabo 83.220 fiscalizaciones presenciales durante el año 2019 y 71.961 durante el año 2020 (DIPRES, 2019b). Un foco especial de estos últimos procedimientos realizados son los accidentes graves y fatales, así como el cumplimiento de los protocolos COVID-19. La reducción de la fiscalización presencial en la DT se compensó intensificando otras modalidades, especialmente mediante la solicitud digital de reportes y documentos a las empresas. En la SUSESO, estos cambios habrían sido posibles por iniciativas de transformación digital previas, como la comunicación por plataformas electrónicas con los organismos fiscalizados. En el caso de la DT, si bien su transformación digital era más incipiente, comenzaron igualmente a recabar información y ejercer acciones de fiscalización mediante correos electrónicos.

<sup>8</sup> Agradecemos a Patricia Roa, Luis Báez, Pamela Gana, César Rodríguez, Luz Mariela Venegas, Jaime Carvajal, y María Alejandra Luza, por sus invaluable comentarios e ideas que permitieron mejorar este documento.

La pandemia requirió que la SUSESO elaborara nuevas regulaciones, lo que produjo un aumento en la carga de trabajo debido al cambio en el foco de estas, las que también requirieron una revisión y actualización permanente (se emitieron un total de 84 circulares en el año 2019 y 81 nuevas circulares en el año 2020). Habitualmente, las regulaciones no cambian con tanta rapidez. Sin embargo, en este caso, el carácter dinámico del panorama laboral producto de la crisis sanitaria requería de este dinamismo normativo.

Se realizaron adaptaciones en las atenciones presenciales de ambas instituciones para que estas siguieran funcionando, respetando las medidas sanitarias y de aforo. En el caso de la SUSESO, existen convenios regionales con otras instituciones como la Superintendencia de Pensiones para compartir los espacios físicos de atención. Durante la crisis, este modelo tuvo valoraciones mixtas, pues se estimó como algo positivo cuando los propios funcionarios no podían estar presencialmente y sus pares de la Superintendencia de Pensiones apoyaron su trabajo. El lado negativo habría sido el cierre de instalaciones en algunas regiones debido a restricciones presupuestarias de estos organismos colaboradores, lo que disminuyó su propia oferta de canales de atención para los usuarios. Por su parte, la DT innovó con sistemas de atención de emergencia. En estas instancias, el usuario asistía a las sucursales pero era atendido por un funcionario vía pantalla desde su hogar. Esto facilitó la atención del público, cuidando el cumplimiento de los protocolos sanitarios (aforos reducidos). Además, esta medida permitió aprovechar más eficientemente los recursos desplegados en el país, pues hubo colaboración interregional (funcionarios atendiendo vía pantalla podían estar en otras regiones).

El portal web de la SUSESO fue mejorado pensando en la autoatención de usuarios, utilizando un lenguaje más amigable. Además, el antiguo modelo de **call center** pasó a tener funciones de **contact center**. En concreto, este cambio implicó más soporte directo telefónico para apoyar a los usuarios en el ingreso de los trámites de reclamos en el portal (mayoritariamente licencias médicas). El año 2020 la cantidad de ingresos por reclamos a la SUSESO fue un 60% superior al año 2019 y más de un 100% mayor en comparación al año 2018 (SUSESO, 2020a). En efecto, el porcentaje de los reclamos vía web en la SUSESO fue de 24,4% el año 2019 y de 81% el año 2020 (SUSESO, 2019). En la DT potenciaron el call center, y, como parte de las estrategias de adaptación y aprendizaje, ofrecieron folletería online vía escaneo de un código QR. El total de atenciones digitales de la institución el año 2020 fue de 1.032.000 (DT, 2020a). Esta innovación demuestra los esfuerzos que puso la DT para impulsar nuevos canales y aprovechar el uso de tecnologías.

Por último, tanto la DT como la SUSESO dan cuenta de lo práctico que resultaron las capacitaciones remotas a los usuarios y organismos regulados. Las capacitaciones no presenciales permitieron reducir sus costos y ampliar sustantivamente la cobertura, llegando a un mayor número de personas. Sobre este aprendizaje, uno de los entrevistados comenta, **“...hoy en día, hay mejores capacitaciones o talleres que los que se hacían al comienzo de la pandemia. Y además no solo el emisor, sino que el receptor también mejoró. El receptor ya está más acomodado (a este nuevo canal)”**. Esto se condice con las cifras, pues en el año 2019 la SUSESO capacitó a 2.926 personas y a 4.467 personas el año 2020: un aumento de un 53%. Por su parte, la DT capacitó a 13.295 personas en el año 2019, mientras que más de 15.000 personas fueron capacitadas el año 2020. Es decir, la provisión remota de servicios no solo permitió su continuidad operacional, sino también, en algunos casos, mejorar su calidad. Algo similar ocurrió en otros países de América Latina (Maurizio, 2021).

“...hoy en día, hay mejores capacitaciones o talleres que los que se hacían al comienzo de la pandemia. Y además no solo el emisor, sino que el receptor también mejoró. El receptor ya está más acomodado (a este nuevo canal)”

Esta transición rápida e intempestiva a formatos digitales puso a prueba la efectividad de los procesos de transformación digital que cada entidad había impulsado previamente. El proceso de transformación digital de la SUSESO, iniciado el año 2015, fue fundamental y significó una ventaja operacional para que el servicio pudiera continuar ofreciendo sus servicios estratégicos durante la pandemia de COVID-19. Por ejemplo, toda la información de las atenciones de usuarios ya estaba disponible en la nube, mediante un sistema electrónico de registro y seguimiento. Tal como se ilustra en esta cita: **“La gente que trabajaba en los archivos, [...] que trabajaba moviendo expedientes o moviendo documentos a través de los pisos, eso ya dejó de existir porque ahora tenemos todos nuestros documentos de manera digital”**. Por lo tanto, el trabajo remoto de emergencia no significó un cambio sustancial respecto de lo que ya venía realizando la SUSESO. Aunque las entrevistas sugieren que la productividad individual de funcionarios podría haberse visto afectada negativamente durante la crisis sanitaria (por dificultades en la conciliación del trabajo y la vida personal), la producción total de servicios de la SUSESO durante este tiempo ha sido muy alta en comparación con el año 2018. Esto significa un mayor número de fiscalizaciones, nuevos dictámenes, más acciones judiciales y mayor cantidad de capacitaciones, entre otros resultados. El aumento más significativo fue la tramitación de un 60% más de reclamos durante la pandemia en comparación con el año 2019 (SUSESO, 2020a). Esto sugiere que las modernizaciones tecnológicas y los retornos que estas produjeron sobre la eficiencia de las instituciones (tramitación digital e interoperación de datos) generaron resiliencia productiva frente a la pandemia. Tal como fue señalado en las entrevistas: **“Fue un plus bastante bueno y como este era un proyecto [de transformación digital] que se desarrolló con mucho tiempo, muchas áreas tenían todos los procesos muy claros”**. Así, la digitalización previa de procesos tuvo un rol clave en la continuidad operacional, especialmente en la atención masiva a usuarios.

En la DT los esfuerzos de transformación digital estaban en desarrollo. Recién el 2019 pusieron en marcha un proceso de modernización digital, especialmente centrado en atender trámites de trabajadores y empleadores mediante la primera versión del escritorio electrónico (“mi DT”). La crisis sanitaria permitió acelerar este proceso de transformación digital, el que tuvo un fuerte crecimiento durante la pandemia. De hecho, la DT aumentó sus trámites electrónicos desde 55.120 el año 2019 a un millón el año 2020.

Ambos procesos de transformación digital, aunque en distintos estadios de desarrollo, involucraron millones de dólares de inversión y entre cuatro a cinco años de diseño estratégico, coordinaciones interinstitucionales, diseños técnicos, implementaciones y ajustes de las soluciones implementadas. También se requirió acceso continuo a datos masivos desde instituciones públicas y privadas. El foco de las inversiones estuvo en las interacciones masivas con los usuarios, pasando desde atenciones presenciales y en papel a interacciones mediante formularios en línea, con documentación electrónica y con mucho apoyo de procesos subyacentes de interoperación. Esta interoperabilidad permitió, por ejemplo, el acceso automático de datos desde una institución para el proceso de otra.

## **2. Uso intensivo plataformas digitales para la gestión y comunicación interna, también sustentado en procesos de transformación digital**

Los procesos de transformación digital inducidos o acelerados por la pandemia demandaron cambios en los modos de colaboración y registro de la información. Por ejemplo, la mayor parte de los servicios en la DT eran de carácter presencial y, más bien, estaban sustentados en la “cultura del papel”. Por consiguiente, se comenzó a utilizar *Google Drive* para almacenar información o el correo electrónico como medio de comunicación directa con los usuarios. La adaptación al mundo digital del trabajo remoto fue compleja para la DT, avanzando en gran parte mediante ensayo y error. Los funcionarios destinaron bastante energía en este proceso de adaptación rápida hacia formatos digitales de atención y gestión interna. El lado positivo es que este escenario permitió fortalecer el proceso de transformación digital iniciado previamente. En cualquier caso, las cifras ilustran el impacto de la tecnología en el soporte de atenciones a usuarios de la DT durante la pandemia. El año 2020 las

tramitaciones electrónicas suman poco más de 1.032.348 de atenciones y en julio del 2019 fueron alrededor de 55.000 (DT, 2020b).

Por otra parte, se produjeron grandes avances en materia de coordinación y comunicación mediante vías digitales. Tanto la SUSESO como la DT contaban con plataformas de comunicación y gestión interna (o suite digitales de ofimática) ya instaladas, las que se potenciaron durante la pandemia. Hay acuerdo entre los entrevistados de rol esencial de estas aplicaciones digitales comunicación y gestión interna, al punto que son reconocidas como el gran facilitador que permitió seguir operando en los servicios. En concreto, las plataformas *Microsoft Teams* y *Google Meet* jugaron un papel central para la comunicación y coordinación de los equipos, especialmente para las reuniones virtuales. En el caso de la SUSESO, más del 90% de los funcionarios encuestados declararon usar estas herramientas para comunicarse con sus colegas (Soto, 2021). En el caso de la DT, las plataformas digitales de comunicación permitieron incluso la entrega de algunos de sus servicios, como las conciliaciones y mediaciones mediante videoconferencias. Pese a la valoración positiva de estas plataformas, también se identificaron dificultades e incluso algunas resistencias para su utilización por parte de algunos funcionarios. No todos estaban debidamente capacitados para su uso.

El trabajo remoto de emergencia trajo también desafíos respecto de la seguridad de la información. En general, los distintos actores concuerdan en la reacción rápida y efectiva de las unidades de soporte tecnológico de sus instituciones. Se establecieron claros estándares de seguridad de la información. Uno de los primeros pasos para la instalación del trabajo remoto de emergencia fue la puesta en marcha de conexiones protegidas mediante VPN. Estas, si bien permitían una conexión segura, también requerían una buena conexión de internet. Esta última condición no siempre podía cumplirse debido a la alta heterogeneidad en la calidad de Internet de los hogares de funcionarios.

### 3. Procesos colaborativos de toma de decisión para la protección de funcionarios y la continuidad operacional

Los cambios abruptos derivados de las restricciones sanitarias del país desafiaron a las instituciones a asegurar condiciones básicas para que sus funcionarios pudieran trabajar desde sus hogares en un formato de trabajo remoto de emergencia o excepcional. Tanto en la SUSESO como en la DT los entrevistados señalan que este proceso de adaptación fue rápido, debido al compromiso organizacional de asegurar la continuidad operacional para los usuarios. Más en concreto, la mayor parte de los funcionarios se llevaron los computadores y sillas de la oficina a sus hogares.

Al igual que lo ocurrido en otras reparticiones públicas del país, tanto la SUSESO como la DT conformaron mesas de trabajo o comités COVID para enfrentar la emergencia. Esta acción va en línea con las sugerencias de OIT (2021b). Estas instancias de coordinación estuvieron conformadas por directivos y funcionarios, quienes se reunían con regularidad para acordar formas de trabajo, procedimientos para resguardar la salud de los trabajadores y otras decisiones relativas a la situación excepcional de la pandemia. Entre varios otros temas, estos comités permitieron la generación y mejora de protocolos de trabajo, como las relativas a los aforos; la definición de los perfiles de las personas eximidas del trabajo presencial (por ejemplo, por razones de salud) y de sistemas de turnos para el retorno al trabajo presencial; y la creación de sistemas de atención y campañas de cuidado de salud mental y desconexión. En general, las medidas tomadas y la forma mediante las cuales estas han sido definidas han sido valoradas positivamente por todas las personas entrevistadas.

El cuidado de la salud de los trabajadores fue una prioridad para la SUSESO y la DT. Esta importancia se basa en la preocupación que existe por el bienestar de funcionarios y porque eventuales brotes de COVID-19 al interior de las organizaciones suponía interrumpir la entrega de servicios a usuarios. De algún modo, la continuidad operacional de ambas instituciones fue posible por esfuerzos efectivos en mantener la salud de

los funcionarios. Las iniciativas desarrolladas en esta línea, de diversa índole, también fueron bien valoradas por las personas entrevistadas. Destacan en particular las medidas enfocadas a la salud mental. Por ejemplo, en los momentos más críticos de la pandemia el año 2020, la SUSESO enviaba un menú de alimentación saludable todas las semanas a sus funcionarios, infografías semanales de salud laboral (cómo hacer pausas activas y prevención de accidentes), y capacitaciones en herramientas tecnológicas y equidad de género. La institución también aplicó una encuesta de salud mental específica para la pandemia (Soto, 2021). Asimismo, la DT realizó 32 talleres de contención emocional, resolución de conflictos y salud mental para los funcionarios el año 2020 (DT, 2020a).

Otro elemento que destacan los entrevistados es el compromiso de los funcionarios para permitir la continuidad operacional. Tanto la SUSESO como la DT enfatizan los esfuerzos de los líderes y equipos de trabajo para asegurar las prestaciones a sus usuarios, los que se sustentan en la conciencia de trabajadores de la importancia que tienen los temas laborales para la vida de los chilenos. Tal como expresó una persona entrevistada: *“...más allá de los sacrificios y la molestia, los funcionarios sienten que detrás de esto, hay un usuario. Hay un compromiso de nuestros funcionarios con la labor que realiza el servicio”*.

#### 4. Nuevos estilos de liderazgo para abordar cambios sustanciales sobre prácticas de trabajo y desafíos en la gestión de la carga laboral y su conciliación con la vida personal y familiar

Según los datos cualitativos recabados, el trabajo remoto de emergencia trajo consigo grandes desafíos en los modos de organizar el trabajo, las instancias de apoyo para la conciliación trabajo y vida personal, y en las dinámicas internas de coordinación, comunicación y liderazgo.

Los cambios sobre la organización del trabajo ocurrieron sobre la marcha. La necesidad de funcionarios de coordinarse y mantenerse “conectados” llevó a un exceso de reuniones en línea (o lo que los entrevistados llaman “reunionitis”). Esto ilustra una tensión clara entre las ventajas de la utilización de nuevas tecnologías y cómo este uso puede distorsionar la forma de organización del trabajo. Es más, entrevistados reconocen una dificultad mayor para desconectarse del trabajo durante sus experiencias de trabajo remoto en pandemia (aunque con mayor intensidad al principio de esta). Esto refuerza la importancia de establecer reglas y acuerdos formales en esta materia. La siguiente cita revela esta situación: *“Nos dimos cuenta [de] que en vez de tener una reunión, ahora tenía seis reuniones en todo el día. Entonces, eran locuras [...]. Además tenía que ver los correos, las reuniones, juntarme con ellos, responder. Entonces estoy conectada de las 9 de la mañana a las 6 de la tarde”*.

Si bien las herramientas tecnológicas contribuyeron a la coordinación de funcionarios, los entrevistados enfatizan los enormes desafíos de sus equipos para acortar las brechas en competencias digitales y aprender a utilizar las nuevas tecnologías y organizar el trabajo a distancia. Esto requirió un despliegue intensivo de capacitaciones para que las personas aprendan a utilizar las herramientas en forma adecuada y funcional a sus labores.

“...más allá de los sacrificios y la molestia, los funcionarios sienten que detrás de esto, hay un usuario. Hay un compromiso de nuestros funcionarios con la labor que realiza el servicio”

Los cambios en las dinámicas organizacionales y las situaciones personales de funcionarios –muchas de ellas de una alta complejidad– requirieron esfuerzos y adaptaciones de muchos actores institucionales, pero especialmente de directivos y líderes en las organizaciones. El trabajo remoto requirió nuevas habilidades de jefaturas y quienes encabezan equipos de trabajo, tales como el saber escuchar, flexibilidad y empatía. Tal como señala un directivo: **“Uno trata de esforzarse más. Entonces también hay un sobre esfuerzo ahí, bien o mal, y tu equipo también tú lo ves como super exigido o, de alguna manera, haciendo un gran esfuerzo para lograr el trabajo”.**

En relación con la conciliación de la vida personal y laboral, las entrevistas dan cuenta de un proceso de aprendizaje y ajuste. El trabajo remoto de emergencia reveló muchas situaciones personales y familiares antes invisibilizadas. Probablemente, una de las principales son las diferencias de género y el esfuerzo adicional que realizaron las funcionarias por compatibilizar el cuidado de hijos y otras labores de cuidado con el desempeño en el trabajo. De hecho, resultados de encuestas aplicadas en la SUSESO confirman que durante el año 2020 las mujeres reportan en promedio un 10% menor de conciliación entre el trabajo y la vida personal y familiar que los hombres (Soto, 2021). Esto va de la mano de los cambios en las características y duración de la jornada de trabajo. Durante el teletrabajo en pandemia, los horarios “regulares” no funcionaban para todos los funcionarios, especialmente para quienes estaban al cuidado de niños. Esto produjo que las jornadas laborales se interrumpieran y fragmentaran durante el día y, por consiguiente, que muchas personas terminaran trabajando hasta largas horas de la noche o incluso los fines de semana.

Finalmente, las adaptaciones a las dinámicas propias del trabajo remoto llevaron a una sensación manifiesta de agotamiento laboral. Entrevistados de la SUSESO y la DT acusaron una sobrecarga laboral de funcionarios. Esta se explica, en parte, por los desafíos del trabajo remoto de emergencia. Sin embargo, en muchos otros casos, se motiva por un aumento de la demanda de trabajo derivado de la inestabilidad laboral del país. Aunque las situaciones son diversas y varían de acuerdo a los equipos, en ambas instituciones se realizaron ajustes y se acordaron reglas de comunicación y tiempos para disminuir la sobrecarga laboral. Resultados de encuestas aplicadas durante el año 2020 en la SUSESO apuntarían a que las medidas tomadas habrían sido efectivas (Soto, 2021).

“*Uno trata de esforzarse más. Entonces también hay un sobre esfuerzo ahí, bien o mal, y tu equipo también tú lo ves como super exigido o, de alguna manera, haciendo un gran esfuerzo para lograr el trabajo*”

## 5. Cambios y desafíos en las dinámicas de representación funcionaria

Un aspecto fundamental, aunque menos estudiado, corresponde a los efectos de la pandemia de COVID-19 sobre la función de representación colectiva de trabajadores en el Estado. Previo a la pandemia, las asociaciones de funcionarios tenían su habitual agenda de trabajo con temas como la carrera funcionaria, estabilidad laboral y mejoras en las compensaciones y beneficios, entre otros. Sin embargo, la crisis sanitaria desplazó el foco a temas más contingentes, como la protección de los puestos de trabajo y la salud de funcionarios y la definición de protocolos para entregar tranquilidad sobre cómo se iba a trabajar durante la pandemia. Así lo menciona una persona entrevistada, enfatizando en los esfuerzos para apoyar a los funcionarios cuya función era principalmente presencial **“...se pudo reconvertir gente que hacía una labor más administrativa o de apoyo,**

“...se pudo reconvertir gente que hacía una labor más administrativa o de apoyo, potenciando aquellos canales que estaban más débiles. Por ejemplo, call center o trabajar la primera puerta de entrada del tema de lo que eran las reclamaciones”

potenciando aquellos canales que estaban más débiles. Por ejemplo, call center o trabajar la primera puerta de entrada del tema de lo que eran las reclamaciones”. Estas preocupaciones se canalizaron fundamentalmente a través de los ya mencionados comités COVID, donde las asociaciones de funcionarios tuvieron un rol muy importante para manejar negociaciones y tensiones al defender las necesidades de los funcionarios.

Otro cambio en sus actividades tuvo que ver con el uso de herramientas digitales para comunicarse con sus representados, pudiendo realizar reuniones, asambleas, y capacitaciones. Si bien algunas de estas plataformas ya se encontraban en uso, por ejemplo, para realizar votaciones (en el caso de la DT), las restricciones de la crisis sanitaria potenciaron su uso significativamente. En todas estas instancias, la participación se vio favorecida debido a la relativa facilidad que tiene conectarse remotamente a una reunión, capacitación o asamblea (versus la realidad previa, que requería viajar al lugar de reunión). Esta reducción sustancial en los costos de desplazamiento fue especialmente importante para funcionarios de regiones.

Un punto de cuidado es cómo el trabajo remoto —lejos de las oficinas y autoridades— puede debilitar los mecanismos de presión y el poder de negociación de funcionarios, como hacer protestas o movilizaciones a la salida de las oficinas. Este fenómeno responde a una mirada más general del sector público y no es específico de la DT ni SUSESO, donde ambas asociaciones reconocen haber tenido un rol muy activo en los comités COVID y en los comités de teletrabajo establecidos antes y durante a la pandemia.

En ese sentido, los funcionarios reconocen que hubo un cambio significativo en la valoración de esta modalidad de trabajo. En sus propias palabras: “**En la primera era se veía que el teletrabajo era muy en desmedro del funcionario y que le iba a limitar el desarrollo profesional, iba a alejarse de su jefatura y a perderse la labor pública. Pero claro, la pandemia llegó a instalar el teletrabajo, un nuevo paradigma que era seguir haciendo la función pública y a la gente en realidad también le gustó [...], pues el teletrabajo se ve sanamente como una posibilidad de hacer (el mismo trabajo) desde la casa sin perder ningún beneficio**”. Esto es importante para ver de qué forma las asociaciones de funcionarios pueden seguir aportando las para repensar los programas de teletrabajo más allá de la pandemia.

## ► Recomendaciones para orientar políticas y prácticas de gestión en servicios públicos de seguridad laboral

La pandemia de COVID-19 presionó a las instituciones públicas estudiadas a adaptarse rápidamente a nuevas condiciones de funcionamiento, lo que derivó esencialmente en cambios en los servicios ofrecidos y en sus canales de atención, así como en diversos aspectos de gestión interna. Hacia el futuro, los desafíos radican especialmente en la sustentabilidad y la proyección de las adaptaciones impulsadas hacia un escenario sin crisis sanitaria. Entre ellas, se encuentra el rediseño de modelos más comprensivos de teletrabajo o aprovechar

las experiencias de trabajo remoto excepcional para prepararse mejor frente a futuras situaciones similares. A continuación, se discuten seis recomendaciones que permiten delinear políticas públicas y prácticas de gestión en servicios de seguridad laboral. Estas sugerencias emanan a partir de los resultados obtenidos, las reflexiones de los entrevistados y el análisis del equipo de investigación.

## I. Diseño de modelos híbridos de trabajo a partir de las experiencias de teletrabajo y trabajo remoto excepcional

Aunque lejos aún de una situación de “normalidad” como la previa a la pandemia, en la medida que fueron disminuyendo las restricciones de movilidad, la SUSESO y la DT han instaurado sistemas de turnos para volver paulatinamente a realizar sus labores desde las oficinas. No obstante, ambas instituciones plantean su interés en continuar con el teletrabajo, reconociendo que esta modalidad llegó para quedarse.

Existe también un fuerte interés por parte de los funcionarios por mantener el formato de teletrabajo en alguna medida. Sin embargo, las posibilidades de sostener esta modalidad laboral es distinta para ambas instituciones. La SUSESO ya contaba con un piloto formal de teletrabajo para cerca de un 14% de sus funcionarios. Pese al acotado número de participantes, el programa entregaba capacitaciones mínimas de tecnologías y autogestión, así como lineamientos acerca de la frecuencia de teletrabajo, las formas de evaluación del desempeño y potenciales brechas de género, entre otros temas. En cambio, la DT aún no contaba con la autorización legal para teletrabajar y su acercamiento al trabajo remoto deviene enteramente de la experiencia de la pandemia. Así, en la SUSESO el desafío radica en aumentar el número de personas autorizadas para teletrabajar y fortalecer su piloto de teletrabajo considerando los aprendizajes del trabajo remoto excepcional. Por su parte, la DT pretende avanzar en un programa formal de trabajo remoto para sus funcionarios. En ambos casos, los datos cualitativos apuntan a una incertidumbre sobre las posibilidades reales de avanzar en esta línea. Al mismo tiempo, las personas entrevistadas dan cuenta de cómo se ha fortalecido el interés de contar efectivamente

con esta modalidad laboral como una alternativa. Tal como se describe en la siguiente cita: *“Antes había un miedo, o no había mucho interés en postular porque era como ‘chuta, teletrabajo para que me quede en la casa [...] me voy a quedar afuera’. Y pasó que ahora, incluso en el proceso que terminó, ahora que fue como el más masivo, la gente, todos querían postular”*.

“ Antes había un miedo, o no había mucho interés en postular porque era como ‘chuta, teletrabajo para que me quede en la casa [...] me voy a quedar afuera’. Y pasó que ahora, incluso en el proceso que terminó, ahora que fue como el más masivo, la gente, todos querían postular ”

La radicalidad del teletrabajo adoptado durante la pandemia, en muchos casos 100% remoto, invita a pensar que las modalidades laborales futuras debieran ser más híbridas. Esto es, que funcionarios ejerzan sus labores a distancia y presencialmente. Desde una perspectiva organizacional, formatos laborales híbridos permitirían mantener la cohesión y coordinación de los equipos de trabajo, recuperar el contacto “humano” y ofrecer los beneficios del teletrabajo para los funcionarios.

La visión de futuro del trabajo hacia formatos híbridos acarrea también desafíos y decisiones que tomar en temas logísticos y de infraestructura, antes impensados. Una jefatura se refiere a los desafíos en esta materia, *“[desafío de] gestión de metros cuadrados físicos usados, no tiene sentido tener instalaciones para 300 personas, si*

*tenemos un grupo flotante de 150 que asisten*". Tal como la cita sugiere, el trabajo híbrido también supone beneficios como el ahorro en costos de arriendo de espacios.

En general, las visiones recogidas en la SUSESO y la DT revelan un consenso relativo sobre el tipo de teletrabajo que espera hacia el futuro. Sin embargo, también se reconocen los costos involucrados en el alcance de estos acuerdos. Algunas de las preguntas aún abiertas son: ¿cuántos días de la semana trabajar desde casa?, ¿cómo coordinar los equipos de trabajo cuando hay funcionarios que están en las oficinas y otros en su hogar?, y ¿cómo aprovechar efectivamente el tiempo de los funcionarios en la oficina para su trabajo desde estas dependencias no sea interpretado como "hacer lo mismo que desde la casa"?

## 2. Desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas específicas para fortalecer el teletrabajo, salvaguardando la equidad y no discriminación

La proyección del teletrabajo hacia el futuro supone nuevos desafíos para la gestión de personas en las instituciones estudiadas. En este sentido, algunas de las materias más desafiantes son el desarrollo de competencias de funcionarios y de sus liderazgos; el rediseño de mecanismos de coordinación; y la adopción de políticas y prácticas de gestión para promover la equidad en las experiencias de trabajo remoto y la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

En materia de desarrollo de competencias, ambas instituciones reconocen que aún no cuentan con las capacidades individuales y organizacionales que permitan aprovechar los beneficios del teletrabajo. Por esta razón, se deben diseñar capacitaciones que consideren el uso de herramientas y plataformas tecnológicas, así como la formación en materia de liderazgo virtual y coordinación de equipos. Pese a los esfuerzos y avances de cada servicio durante el período de pandemia, las brechas en competencias todavía son muy grandes en algunas áreas. Tal como lo relata una entrevistada: **"...lo que nosotros advertimos es que efectivamente hay una deficiencia muy alta en cuanto a capacitación y uso de herramientas que permitan justamente el trabajo creativo, [por ejemplo, el funcionario] ¡no sabe trabajar en documentos compartidos!"**.

Los datos cualitativos revelan también la necesidad de preparar mejor a los liderazgos dentro de las organizaciones para el trabajo remoto. El teletrabajo desafía los estilos tradicionales de las jefaturas, requiriendo avanzar hacia lógicas de gestión por objetivos. Se requiere además una mayor confianza en la autogestión de funcionarios: **"...incorporar la necesidad de una nueva dinámica de trabajo, orientada a los objetivos, con metas claras. Esto implica obligatoriamente un nuevo tipo de liderazgo en el mundo público"**. Estos nuevos estilos de liderazgo son fundamentales para quienes tengan a su cargo equipos híbridos, por la tensión que estos formatos laborales imponen sobre la coordinación y trabajo colaborativo de equipos. En resumen, se trata de construir capacidades directivas para liderar el trabajo de personas tanto en formatos virtuales como híbridos. Estas competencias permitirán hacer seguimiento de las tareas en equipos, una comunicación fluida y que no se deterioren los espacios de creación y cocreación. Tal como se plantea en una entrevista: **"...la virtualidad te permite herramientas para cocrear, pero el tema es cómo los liderazgos tienen la capacidad o el conocimiento para poder aprovechar esas dinámicas"**.

Otro elemento de este desafío que ganó relevancia durante la pandemia de COVID-19 se relaciona con la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Si bien existen beneficios en materia de conciliación para los funcionarios y especialmente para las funcionarias, los desafíos en esta área son muchos y aún queda mucho por avanzar. Por tanto, para que el teletrabajo sea sustentable y no derive en agotamiento laboral o una profundización de los estereotipos de género, es fundamental un monitoreo permanente de diversos indicadores en materias de salud mental (OIT, 2020), satisfacción laboral, productividad y carga de trabajo.



Finalmente, podrían existir inequidades en el acceso al trabajo remoto. En palabras de una jefatura: **“El teletrabajo es desigual, porque es complejo que solo algunos puedan teletrabajar”**. Pese al aumento del interés de funcionarios y los numerosos aprendizajes durante la pandemia, serán pocas las personas las que podrán continuar teletrabajando. Por tanto, se avizoran algunos conflictos y dificultades en el retorno al trabajo presencial y la eventual “pérdida” de la posibilidad de trabajar remotamente por parte de algunos funcionarios. La siguiente cita da luces sobre esta situación: **“Es súper duro para una persona que lleva un año y medio en su casa venir a trabajar y gastar dos horas de su día en llegar y en volver [...]. Yo creo que ahí hay un desafío súper claro, que gatilla otros temas, que gatilla otras complejidades, quejas, reclamos e incluso negaciones”**. Las instituciones deberán gestionar las expectativas de funcionarios sobre el teletrabajo y hacerse cargo de tensiones que ya se han ido manifestando, como lo describe uno de los entrevistados: **“La vuelta a la presencialidad de las personas sanas y sin hijos menores genera conflictos internos, por cuanto ellas también quisieran turnos de teletrabajo y no es factible”**. Asimismo, esto acarrea la preocupación sobre cómo diseñar políticas y prácticas de trabajo remoto hacia el futuro que no susciten conflictos o alteren el clima intraorganizacional. Tal como describe una persona entrevistada, el desafío está en **“... que no se generen diferencias entre los grupos de teletrabajadores y no teletrabajadores en cuanto a sus avances de carrera funcionaria, ya sea por poca participación de ellos o por una visión ‘discriminadora’ de las jefaturas”**.

### 3. Digitalización de canales de atención, considerando las expectativas y la satisfacción de usuarios

Otro desafío es comprender muy bien las preferencias de los usuarios respecto de los canales de atención y su despliegue mediante modos digitales y presenciales, pues las preferencias son heterogéneas al respecto. Potenciar los canales digitales tiene la ventaja de favorecer la eficiencia, trazabilidad, cobertura y mejor distribución de los recursos de atención. No obstante, las prestaciones digitales también llevan aparejadas algunas dificultades. No todos los usuarios puedan acceder a estos canales digitales o bien la percepción de calidad y facilidad de uso no es la esperada. En concreto, al comparar las cifras de satisfacción de usuarios de la SUSESO previo a la pandemia y posterior a la misma, se observa que el índice de satisfacción neta con el último trámite o requerimiento en la SUSESO —el porcentaje de personas que se declaran satisfechas menos el porcentaje de aquellas que se declaran insatisfechas— cayó de un -1% el año 2018 a un -17% el año 2020 (Secretaría de Modernización, 2020a). Este mismo índice de satisfacción neta de usuarios con la última atención recibida en la DT bajó un 60% el año 2018 a un 14% el año 2020 (Secretaría de Modernización, 2020b). Aunque estas bajas pueden explicarse por muchas otras causas<sup>9</sup>, las disminuciones en la satisfacción de usuarios en ambas instituciones es un síntoma de alerta. De aquí se desprende un desafío relevante de habilitación y capacitación a los usuarios, favoreciendo la recepción de servicios mediante canales digitales.

Tanto en la SUSESO como en la DT la *omnicanalidad*<sup>10</sup> es un desafío en curso. ¿Están estas instituciones preparadas para hacer la integración de los datos de sus usuarios internamente y así disminuir el esfuerzo que debe realizarse para solucionar su solicitud? Una debida integración permitiría identificar y caracterizar a los usuarios que solicitan apoyo y que hoy acceden presencialmente en distintos puntos de contacto con los servicios. Si la atención en el punto final tiende a ser digital, esto presionará por reacomodos en las estructuras y operaciones interna. Por ejemplo, ¿cómo se distribuirán funciones, tareas y ubicaciones de los funcionarios?

De cualquier forma, como se indicaba al principio de esta recomendación, las instituciones públicas deben considerar que parte de las expectativas de los usuarios es ser escuchados directamente, sobre todo cuando estiman que han sido objeto de alguna injusticia. Un entrevistado señala, **“...uno le pregunta a la gente por**

<sup>9</sup> Entre ellas, por ejemplo, el efecto halo y dificultades operacionales generadas por el estallido social.

<sup>10</sup> Se entiende por el atributo de una red de atención de continuar un trámite desde canales integrados.

“...uno le pregunta a la gente por qué viene a hacer el trámite de manera presencial y no digital [...] y una de las cosas que uno logra entender o pesquisar es que la gente cuando hace un trámite también quiere traspasar un poco de lo que es su expresión, su sentimiento (frustración) a otro”

qué viene a hacer el trámite de manera presencial y no digital [...] y una de las cosas que uno logra entender o pesquisar es que la gente cuando hace un trámite también quiere traspasar un poco de lo que es su expresión, su sentimiento (frustración) a otro”. En la misma línea, otro entrevistado se refiere a la valoración del contacto directo: “La ciudadanía, si bien desarrolla interacción mediante plataformas tecnológicas, valora la interacción con un funcionario en la expresión de sus emociones y vivencias”.

#### 4. Fiscalización basada en datos y nuevas regulaciones para el teletrabajo

Si bien las fiscalizaciones presenciales se vieron afectadas por las restricciones sanitarias, ambas instituciones lograron adaptarse para cumplir con su rol fiscalizador mediante la solicitud de antecedentes electrónicos. Sostener esta nueva forma de focalización en la DT y en la SUSESO requiere del perfeccionamiento del modelo de datos para fiscalizar y de los procesos de

interoperabilidad con otras instituciones. Estos ajustes permitirán una mayor facilidad de acceso a información relevante de los agentes fiscalizados por ambos servicios. También se deben crear mejores plataformas para recabar datos y antecedentes desde las empresas. En esta línea, SUSESO ha hecho un gran avance, recabando datos de más de 600 organismos susceptibles de ser fiscalizados (SUSESO, 2020b).

Fiscalizar el teletrabajo supone un doble desafío. El teletrabajo es un fenómeno emergente del que todavía se sabe poco, especialmente si consideramos su adopción a escala masiva. Por lo tanto, se debe aprender de los distintos aspectos implicados en esta modalidad laboral e innovar en las formas de fiscalizar, dada la dispersión física de los espacios de trabajo derivada del trabajo remoto. Hay aún mucho que aprender para definir nuevas regulaciones en materia de accidentes y enfermedades del trabajo.

#### 5. Fortalecimiento de procesos de transformación digital, ajustándolos a un nuevo marco institucional

El estudio de la SUSESO y la DT confirma la relevancia de los procesos de transformación digital de cada institución para enfrentar los desafíos que la pandemia de COVID-19 impuso sobre la gestión interna y la entrega de productos y servicios estratégicos. Si bien ambas organizaciones tenían avances en esta materia, aún hay mucho trabajo por hacer. Lo más urgente refiere a la calidad de los servicios digitales y cómo mejorar su usabilidad. A continuación se identifican algunos desafíos internos de esta transformación digital:

- a) **Renovar la ruta estratégica de la transformación digital**, considerando que los planes anteriores se trazaron previo a la pandemia. Considerando la envergadura de la crisis y el acelerado avance y uso de las tecnologías, es importante ajustar las prioridades, velocidades e intensidades del cambio digital. En este momento, existe una mayor urgencia y el valor observado de estos cambios empuja la necesidad de aumentar los esfuerzos.
- b) **Simplificar o eliminar trámites**. Aunque se ha hecho un esfuerzo de optimización, existe aún mucho espacio para simplificaciones y mejoras a trámites que ya fueron digitalizados. Una transformación digital pro-

funda en instituciones que protegen los derechos de los trabajadores deberá dirigirse progresivamente hacia un enfoque proactivo y de automatización, minimizando los costos de transacción y de entrega de antecedentes de parte de los usuarios.

- c) **Motivar y capacitar a los funcionarios.** En línea con el desafío de gestión de personas, es importante cuidar los sentimientos de temor e incertidumbre que pueden surgir en los funcionarios ante la envergadura de la disrupción digital. El proceso de cambio debe ser incluyendo a los trabajadores, para crear las confianzas necesarias que permitan impulsar estas transformaciones.
- d) **Habilitar y apoyar a los usuarios** en la adopción de los nuevos servicios digitales, considerando el uso de metodologías colaborativas (cocreación) de los servicios digitales, con una mirada en la experiencia de los usuarios o *user experience* (UX).
- e) **Reforzar las medidas de seguridad de la información.** El volumen de datos personales manejado, así como el aumento de puntos de acceso a los sistemas, ha aumentado el riesgo de filtraciones de información. Por tanto, no solo se requiere actualizar las políticas y tecnologías de control de acceso a los sistemas (ej. VPN). También es necesario aumentar la capacitación en todos los niveles de la organización. Los riesgos no provienen únicamente de **hackers** con técnicas de inteligencia artificial, sino que muchas veces se deben a negligencias internas de funcionarios en procesos manuales (ej. apertura de archivos malignos, **phishing**). El valor de la información y la criticidad aumentará el atractivo para posibles ataques. Esto implica que las instituciones deberán definir qué procesos tecnológicos estarán soportados en servidores internos versus la nube, que tendrá mejores medidas de control ante posibles ataques.

Los procesos de transformación digital impulsados a la fecha por la SUSESO y la DT —aunque esto es común a muchos servicios públicos del país— ocurrieron sin un marco legal y de política pública comprehensivo, como ocurre ahora con la ley 21.180 de transformación digital del Estado. Dicha ley establece un marco preciso de digitalización de los procedimientos administrativos sobre la base de gestores electrónicos, repositorios, formularios electrónicos, notificaciones electrónicas e interoperabilidad y varias otras características técnicas, las cuales tienen un plazo de implementación hasta el 2024. Este plazo es muy exigente dadas las brechas existentes en estas materias en la mayoría de las instituciones, incluso considerando que la DT y SUSESO tienen más camino avanzado en esta línea. Las organizaciones estudiadas deberán revisar cómo sus procesos de digitalización en adelante se ajustan al nuevo marco institucional mencionado. En el caso de la DT, se suma la implementación de una ley de modernización del servicio recientemente publicada. Esto representa un factor adicional de estrés para el servicio.

Para enfrentar los desafíos expuestos, se necesitará establecer gobernanzas estables, buenos proyectos, diseños bien pensados, cumplimiento de estándares y grandes esfuerzos de gestión del cambio con los funcionarios. En varios casos, casi con seguridad, implicará cambios de estructura y de funciones en las organizaciones, como también procesos de apoyo a la adopción y usabilidad de nuevas herramientas digitales.

“ Cambia el foco de las asociaciones. Hay un desafío para los dirigentes y cómo recopilan la información. Cambiaron las formas de relacionarse con la autoridad y los funcionarios. El desafío está en cómo la representación existe y como es la interacción entre empleador y socio ”

## 6. Diversificar estrategias de representación y participación funcionaria

La función de representación colectiva es un desafío esencial si se proyecta la continuidad del teletrabajo en el Estado (OIT, 2021b). En parte, existe temor a que la desconexión física entre colegas produzca una pérdida del sentido colectivo y que esto repercuta en menores posibilidades para ejercer presión presencial en las oficinas. En este sentido, el teletrabajo se convierte en una amenaza para los propósitos y funcionamiento de asociaciones de funcionarios. Entonces, el desafío radica en diversificar los medios de presión legítima, como las redes sociales y otros medios digitales. Como indicaba un entrevistado: **“Cambia el foco de las asociaciones. Hay un desafío para los dirigentes y cómo recopilar la información. Cambiaron las formas de relacionarse con la autoridad y los funcionarios. El desafío está en cómo la representación existe y como es la interacción entre empleador y socio”**.

Adicionalmente, esta transición invita a las asociaciones a prepararse para aprovechar las oportunidades, como aumentar la participación de sus representados en instancias de reunión y la creación de redes nacionales o internacionales para compartir buenas prácticas. Son las asociaciones de funcionarios las que deben definir cuáles de sus actividades se realizarán en forma híbrida, presencial o digital. Además, las asociaciones también deberían acordar con las autoridades respectivas los criterios para facilitar el trabajo remoto de funcionarios que, por razones de salud, no puedan mantener su trabajo presencial.

## ► Conclusión

La pandemia ha introducido múltiples restricciones y dosis significativas de incertidumbre, complejidad e inestabilidad al quehacer del Estado. En ese sentido, el momento en el que fue desarrollado este estudio y el número de servicios examinados, invitan a interpretar cuidadosamente los resultados de esta investigación y las sugerencias derivadas de esta. Particularmente si se trata de extrapolar dichos hallazgos y recomendaciones hacia otros contextos organizacionales, temporales o de orden institucional. Evidentemente, las conclusiones emanan de un estudio exploratorio realizado en circunstancias en las que el COVID-19 aún tenía una prevalencia considerable en el país, y a partir de datos cualitativos levantados y/o sistematizados a partir de la experiencia de dos servicios públicos de seguridad laboral.

Una primera pregunta que emerge a partir de las recomendaciones planteadas es la efectividad de los marcos institucionales vigentes para impulsarlas (OIT, 2021a). La Ley N° 21.220 modificó el Código del Trabajo para regular el trabajo a distancia de personas, lo que atañe al sector privado. Sin embargo, aunque existen propuestas de política pública y manuales para el desarrollo del teletrabajo en el Estado (Ver Pizarro et al., 2021, Soto et al., 2021), a la fecha no existe una ley que regule y permita el teletrabajo en la Administración Pública. Contar con políticas públicas establecidas para el trabajo remoto en el Estado sentaría estándares mínimos en las experiencias de teletrabajo de funcio-

“ El tema del teletrabajo es una cosa sumamente positiva, pero hay que tener claro que es un grupo muy reducido de los ocupados que pueden hacerlo. Entonces, lo que me preocupa eso a nivel de política pública es como eso exagera las diferencias en el mercado laboral y eso desde la implicancia de política pública es enorme ”

narios y organizaciones. Esto supone, por ejemplo, contar con competencias mínimas individuales y a nivel organizacional, como las de jefaturas en servicios públicos. Además, permitiría prevenir que el trabajo derive en eventuales discriminaciones de personas. El trabajo remoto puede profundizar las diferencias ya existentes en el mercado laboral, partiendo por quienes pueden y no pueden acceder al teletrabajo y los desafíos que estas brechas de acceso acarrearán internamente a las instituciones de seguridad laboral. Tal como se expresa en la siguiente cita: ***“El tema del teletrabajo es una cosa sumamente positiva, pero hay que tener claro que es un grupo muy reducido de los ocupados que pueden hacerlo. Entonces, lo que me preocupa eso a nivel de política pública es como eso exacerba las diferencias en el mercado laboral y eso desde la implicancia de política pública es enorme”***. En particular, la conciliación de trabajo y vida personal y familiar, y especialmente los perjuicios que la búsqueda de este balance puede tener para teletrabajadoras, es de gran preocupación.

Las experiencias de transformación digital previas de las entidades examinadas fueron clave para abordar las disrupciones que significó la crisis sanitaria en la gestión de servicios públicos. Aunque el país ha avanzado mucho en esta materia, desafíos futuros como la transición hacia modelos de fiscalización basada en datos y la digitalización de canales de atención con foco en las expectativas y la satisfacción de usuarios, requieren de fortalecer y sistematizar las iniciativas de transformación digital en el Estado. Tal como fue señalado, esto consiste, al menos, en renovar la ruta estratégica de la transformación digital en servicios, simplificar y eliminar trámites, reforzar las medidas de seguridad de la información, y en motivar y capacitar a funcionarios, así como habilitarles y apoyarles en la adopción de nuevos servicios digitales. Cabe enfatizar la relevancia de institucionalizar estos esfuerzos en torno a una estrategia sistémica que permita establecer estándares mínimos de funcionamiento. Hoy no existen niveles de servicio formales que permitan que la transición de canales de atención presenciales a digitales no suponga una merma sustancial en la calidad de servicios que recibe la ciudadanía. A la fecha, pese a los avances existentes, los esfuerzos de transformación digital han sido impulsados por iniciativas particulares de servicios públicos y bajo sus criterios de diseño e implementación (OECD, 2020).

Finalmente, aunque varios de los efectos de la crisis sanitaria decrecerán gradualmente y serán menos incidentes a nivel individual y organizacional en el Estado, muchos otros se mantendrán y sus implicancias, de algún modo u otro, trascenderán en el tiempo. Entre ellos, se encuentran las circunstancias de participación y representación de funcionarios. Al respecto, se requiere de cambios institucionales que permitan aprovechar las oportunidades, como ampliar las bases de representación y la generación de redes nacionales e internacionales. Por otro lado, un desafío importante es cómo las asociaciones de funcionarios pueden diversificar sus mecanismos de presión y negociación hacia otros más apropiados para el trabajo a distancia.



## Referencias

**BID (n.d.)**. CH-LI085: Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano. <https://www.iadb.org/es/project/CH-LI085>

**De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019)**. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.

**DIPRES (2019a)**. Balance de gestión integral – SUSESO. [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-218024\\_doc\\_.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-218024_doc_.pdf)

**DIPRES (2019b)**. Balance de gestión integral – DT. [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-218020\\_doc\\_.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-218020_doc_.pdf)

**DT (2020a)**. Cuenta Pública. [https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-120285\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-120285_recurso_1.pdf)

**DT (2020b)**. Reporte interno: Cantidad de Trámites realizados en Portal mi DT. Periodo Considerado: enero 2020 a marzo 2021. Estadísticas de Registros Administrativos de la Dirección del Trabajo.

**Egaña, R., Fuenzalida, J., Soto, T., Doña, K., Vergara, P. & Meneses, A. (2021)**. Empleo público en Chile: Desafíos pendientes y recomendaciones para el nuevo marco institucional. *Informe de Política Pública N° 2*. Santiago: Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile.

**Fuenzalida, J., Soto, T., Vera, C., Díaz, R., & Darville, P. (por publicarse)**. Evaluación de los efectos del teletrabajo en funcionarios del Estado: Evidencia e implicancias a partir de un caso piloto para Chile. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

**Gómez, M., Riccetto, P., Iocco, P. & Fuenzalida, J. (2022)**. Addressing Challenges to Remote and Hybrid Working in Public Organisations. Oxford: People in Government Lab. Blavatnik School of Government, University of Oxford.

**Maurizio, R. (2021)**. Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. *Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_811301/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_811301/lang--es/index.htm)

**Ministerio de Hacienda (2020)** “Informe Trimestral de los Recursos Humanos del Sector Público”. [http://www.dipres.cl/598/articles-204209\\_version\\_PDF.pdf](http://www.dipres.cl/598/articles-204209_version_PDF.pdf)

**Montt, G., Ordóñez, F., Silva, I., & Velasco, J. (2020)**. Chile: Impacto de la COVID-19 sobre los mercados

de trabajo y la generación de ingresos. Santiago: Organización Internacional del Trabajo.

**OECD (2020)**, Digital Government in Chile – Improving Public Service Design and Delivery, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b94582e8-en>.

**OECD (2021)**. Government at a Glance 2021. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.

**OIT (2020)**. Teletrabajo y salud mental: Avances y desafíos más allá de la pandemia. [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS\\_757609/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS_757609/lang-es/index.htm)

**OIT (2021a)**. La seguridad y salud en el trabajo en el centro de la respuesta a crisis y emergencias. [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS\\_783926/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS_783926/lang-es/index.htm)

**OIT (2021b)**. Respuestas nacionales en materia de seguridad y salud en el trabajo frente a la COVID-19: impactos, lecciones aprendidas y oportunidades para el futuro. *Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021*. [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_831906/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_831906/lang-es/index.htm)

**Pizarro, X., Pliscoff, C., Fuenzalida, J. & Alvarado, E. (2021)**. Propuestas para una política de teletrabajo en el Estado de Chile. *Serie Sistemas Públicos Edición Especial*. Santiago: Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

**Roseth, B., Reyes, A. M. & Amézaga, K. Y. (2021)**. Public Services and Digital Government during the Pandemic: Perspectives of Citizens, Civil Servants, and Government Institutions. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

**Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001)**. Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*, 61 (4), 452-467.

**Schuster, C. & Kay, K. M. (2021)**. Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Chile: Resultados y recomendaciones para el trabajo remoto en el empleo público durante y después del COVID-19.

**Secretaría de Modernización (2020a)**. Encuesta de Satisfacción de Usuarios SUSESO. [https://satisfaccion2021-web-archivos.s3.sa-east-1.amazonaws.com/ultimo\\_informe/1506\\_2020\\_RESULTADOS\\_ESU\\_SUSESO.pdf](https://satisfaccion2021-web-archivos.s3.sa-east-1.amazonaws.com/ultimo_informe/1506_2020_RESULTADOS_ESU_SUSESO.pdf)

**Secretaría de Modernización (2020b)**. Encuesta de Satisfacción de Usuarios DT. [https://satisfaccion2021-web-archivos.s3.sa-east-1.amazonaws.com/ultimo\\_informe/1502\\_2020\\_RESULTADOS\\_ESU\\_DT.pdf](https://satisfaccion2021-web-archivos.s3.sa-east-1.amazonaws.com/ultimo_informe/1502_2020_RESULTADOS_ESU_DT.pdf)

**Soto, T. (2021)**. Efectos del teletrabajo y del trabajo remoto excepcional durante la pandemia de COVID-19 en el Estado de Chile. Caso SUSESO. *Serie de Sistemas Públicos*. <https://www.sistemaspublicos.cl/publicacion/efectos-del-teletrabajo-y-del-trabajo-remoto-excepcional-durante-la-pandemia-de-covid-19-en-el-estado-de-chile-caso-suseso/>

**Soto, T., Andrade, M., Pavez, A., Inostroza, J., Depolo, S., Alvarado, E., Fuenzalida, J. y Barahona, A. (2021)**. Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile. Santiago: Centro de Sistemas Públicos.

**SUSESO (2019)**. Cuenta Pública. [https://www.suseso.cl/601/articles-592575\\_archivo\\_01.pdf](https://www.suseso.cl/601/articles-592575_archivo_01.pdf)

**SUSESO (2020a).** Cuenta Pública. [https://www.suseso.cl/607/articles-633091\\_archivo\\_01.pdf](https://www.suseso.cl/607/articles-633091_archivo_01.pdf)

**SUSESO (2020b).** Presentación del Superintendente de Seguridad Social: Transformación digital del estado. [https://transformacionpublica.cl/wp-content/uploads/2020/05/2020-05-08\\_Coloquio\\_Transformaci%C3%B3n\\_Digital\\_SUSESO.pdf](https://transformacionpublica.cl/wp-content/uploads/2020/05/2020-05-08_Coloquio_Transformaci%C3%B3n_Digital_SUSESO.pdf)

## Anexos

Tabla 1: Datos de caracterización general de la SUSESO, años 2019-2020

SUSESO	2019	2020
Fiscalizaciones presenciales	1.181	1.774
Ingresos de reclamos a SUSESO	91.551	146.313
Reclamaciones vía web	22.338	118.513
Dictámenes	83.687	139.415
Capacitación (personas capacitadas)	2.926	4.467
Circulares	84	81

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la cuenta pública del año 2020 de la SUSESO.

Tabla 2: Datos de caracterización general de la DT, años 2019-2020

DT	2019	2020
Fiscalizaciones presenciales	83.220	71.961
Atenciones electrónicas	55.120	1.032.000
Capacitación	13.295	+15.000
Denuncias recepcionadas	3.297	1.861
Solicitudes de información por transparencia	4.072	3.254

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la cuenta pública del año 2020 de la DT.

### ► A. Antecedentes de la SUSESO

La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) es un organismo autónomo del Estado a cargo de fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantizar el respeto de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, pensionados y sus familias. Esta entidad surge como organismo público el 10 de diciembre de 1927, con el nombre de Departamento de Previsión Social. A partir de julio de 1945, fue denominada Dirección General de Previsión Social, hasta que, en el año 1953, se creó la SUSESO.

La misión de la Superintendencia de Seguridad Social es regular y fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantizar el respeto de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, pensionados y sus familias, resolviendo con calidad y oportunidad sus consultas, reclamos, denuncias y apelaciones, proponiendo las medidas tendientes al perfeccionamiento del sistema chileno de seguridad social. La visión de la SUSESO es ser reconocidos como una institución innovadora y referente técnico en el ámbito de la seguridad social, que crea valor público. Los objetivos estratégicos institucionales son los siguientes:

1. Perfeccionar y fortalecer los procesos de supervigilancia y fiscalización de los regímenes de seguridad social y de protección social, como asimismo de las instituciones que los administren, dentro de nuestra esfera de competencia y en conformidad a la ley; a través de la incorporación de tecnologías de información y nuevas metodologías de gestión, que permitan a la ciudadanía garantizar un mejor acceso a los beneficios de Seguridad Social.
2. Proponer mejoras al Sistema Chileno de Seguridad Social, a través de estudios y análisis de la normativa, a fin de mejorar la eficiencia de los mecanismos de regulación y control.
3. Garantizar el ejercicio de los derechos de las personas en materia de seguridad social, resolviendo consultas, denuncias y apelaciones de manera eficaz y eficiente, para que estas puedan acceder a los beneficios establecidos oportunamente.
4. Difundir y promover el Sistema Chileno de Seguridad Social, mediante la ejecución de un Plan de Difusión, Capacitación y Educación a nivel nacional, para que la ciudadanía esté informada sobre sus derechos y obligaciones en esta materia.

Dentro de las atribuciones de la institución se encuentran las siguientes:

1. Regular: La interpretación oficial que se le dará a la normativa relativa a la seguridad social. Para ello generan:
  - a. Casos de jurisprudencia: En ellos se contienen los criterios con los que esta Superintendencia resuelve las controversias sometidas a su decisión.
  - b. Circulares: Son instrucciones dirigidas a las instituciones fiscalizadas.
2. Fiscalizar: Desde el punto de vista de las acciones que ejerce la SUSESO, es preciso distinguir entre entidades sujetas a una fiscalización integral y aquellas sometidas a su fiscalización en materias específicas.
  - a. Entidades sometidas a fiscalización integral: En este caso la institución es fiscalizada en su totalidad.
  - b. Entidades sometidas a fiscalización en materias específicas: La SUSESO ejerce una fiscalización en materias específicas, en virtud de la administración que le encomienda la Ley de Fondos Nacionales.
3. Resolver: Los casos de apelación o reclamos presentados por los usuarios sobre sus derechos a la seguridad social, relacionados con las instituciones fiscalizadas por esta Superintendencia.
4. Capacitar: Realiza cursos o talleres sobre temas vinculados a la seguridad social. Los conocimientos de la SUSESO son divulgados a otras instituciones o grupos etarios, por medio de cursos de perfeccionamiento, los que se imparten en forma gratuita.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de la caracterización de los funcionarios de la institución, las interacciones ciudadanas y el presupuesto.

Tabla 3: Caracterización general de la dotación, interacciones ciudadanas y el presupuesto total

Categoría	Caracterización
Dotación máxima	306
Según tipo de contrato	Planta 9 - Contrata 140 - Honorarios 28 - Reemplazo 2 - Suplente 5
Presencia regional	Oficinas regionales de atención al público
Interacciones ciudadanas anual	73.000 aproximadamente
Presupuesto total	M\$ 14.825.195

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la página web de la SUSESO ([www.suseso.cl](http://www.suseso.cl)).

## ► B. Antecedentes de la Dirección del Trabajo

La Dirección del Trabajo es un Servicio Público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Está sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, y se rige por su Ley Orgánica (D.F.L. N° 2, del 30 de mayo de 1967) y el D.L. N° 3.501 de 1981.

La visión institucional de la Dirección del Trabajo es ser un servicio público moderno, respetado y confiable que garantice y promueva relaciones laborales justas, disminuyendo las desigualdades y así contribuir a la justicia social. Por su parte, su misión institucional es promover y velar por el cumplimiento eficiente de la legislación laboral, previsional y de seguridad y salud en el trabajo; el ejercicio pleno de la libertad sindical, y el diálogo social, favoreciendo relaciones laborales justas, equitativas y modernas.

Los objetivos estratégicos de la Dirección del Trabajo son:

1. Facilitar el cumplimiento de la normativa laboral, mediante una fiscalización inteligente, una orientación clara de la interpretación de la normativa, la revisión de criterios legales, la defensa de los derechos laborales, la inclusión y la libertad sindical.
2. Mejorar el acceso a los servicios y productos entregados por la Dirección del Trabajo, a través de su digitalización y disposición a las personas, empresas y organizaciones sindicales de forma clara y oportuna.
3. Mejorar los servicios y productos entregados a través de la modernización institucional, por medio de una fiscalización proactiva, una solución preventiva y alternativa de conflictos y atención al usuario con mayor oportunidad, gestionada por funcionarios altamente motivados promoviendo un servicio de calidad.

En función de estos objetivos estratégicos, los productos estratégicos de la Dirección del Trabajo son:

- Normativa laboral: Corresponde a actividades que realiza la Dirección del Trabajo en torno al sentido y alcance de la legislación laboral, con el fin de orientar a los usuarios del servicio en la correcta interpretación de la norma laboral.
- Relaciones laborales: Son servicios que la Institución pone a disposición de los actores laborales, para facilitar la solución de conflictos, sean éstos de carácter individual o colectivo, y fomentar el diálogo social.

- **Fiscalización:** Es un conjunto de actividades orientadas directamente a la elevación y mejoramiento constante de los niveles de cumplimiento de la legislación laboral, previsional y de salud y seguridad en el trabajo, cuya supervigilancia es responsabilidad de la Dirección del Trabajo.
- **Servicio al usuario:** Corresponde a la gestión de los canales de atención de la Dirección del Trabajo, con los cuales interactúa directa e indirectamente con sus usuarios.

Los usuarios y/o beneficiarios de la Dirección del Trabajo son: trabajadores; empleadores; dirigentes sindicales; autoridades de Gobierno (ministros, seremis, jefes de servicio, subsecretarios); miembros de la judicatura (jueces de Letras del Trabajo y ministros de Corte); organizaciones de trabajadores; representantes políticos; organizaciones de empleadores; organismos internacionales; universidades, y ONGs.

La Dirección del Trabajo lleva a cabo sus funciones a través de inspecciones en todo el país, en el ámbito comunal, provincial y regional. En la siguiente tabla se presenta un resumen de la caracterización de los funcionarios de la institución, las interacciones ciudadanas y el presupuesto.

**Tabla 4: Caracterización general de la dotación, interacciones ciudadanas y el presupuesto total**

Categoría	Caracterización
Dotación máxima	2359
Según tipo de contrato	Planta: 457 - Contrata: 1826 - Honorarios: 13 - Reemplazo: 26 - Suplente: 58
Presencia regional	Oficinas regionales de atención al público
Interacciones ciudadanas anual	En el sitio web "Mi DT": 1.032.348 trámites
Presupuesto total	M\$ 73.080.281

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la cuenta pública del año 2020 de la DT.

