

OSCAR BRIONES GAMARRA (UNIVERSIDADE DE VIGO)
(oscarbriones@uvigo.es)

TÍTULO: "TELETRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO FACTOR PARA LA INCLUSIÓN"

AECPA 2024 - GT.5.3. COORDINADO POR RAMÓN BOUZAS

RESUMEN:

El impacto del COVID-19 situó en primera línea la cuestión del teletrabajo, si bien de una manera reactiva y no planificada por las urgencias del momento.

El objeto de esta ponencia se centra precisamente en analizar como se está consolidando esta nueva forma de organizar el trabajo en la Administración pública con especial detenimiento en determinadas externalidades.

En este punto, desde la consideración general del teletrabajo, la comunicación se centra en la cuestión del género, analizando si el teletrabajo ha tenido el mismo impacto en los distintos géneros y si tiene alguna consideración en cuanto a la evolución de los distintos roles en función del género.

NOTA BIOGRÁFICA:

Oscar Briones Gamarra es Doctor y licenciado en Ciencias políticas (especialidad en Ciencia de la Administración) y licenciado en derecho. Máster en gestión de servicios sociales, ONGs y Voluntariado.

Ha trabajado en la Administración autonómica y local en diferentes servicios y es profesor del Grado en Dirección y Gestión Pública, grado en el que llevaba impartiendo docencia desde 2007. Secretario académico de la facultad de Dirección y Gestión Pública y Secretario e investigador del Grupo de Investigación "Observatorio para la Gobernanza". También ha impartido docencia en universidades extranjeras de Europa, África o América, además de docencia vinculada a formación continua y especialización de funcionariado y dirección pública en diversas Administraciones y países.

Su labor investigadora ha sido siempre la gestión pública con especial detenimiento en organización y gestión de servicios públicos, personal, dirección pública, calidad, negociación o políticas públicas. Ha asesorado académicamente a diferentes Gobiernos de diferentes niveles y países. Sus publicaciones fundamentales incluyen libros, capítulos de libros, artículos y ponencias sobre dichas áreas temáticas, además de múltiples ponencias en congresos nacionales e internacionales.

PALABRAS CLAVE: Teletrabajo, género, organización, Administración pública.

Introducción

- 1. Origen del teletrabajo en relación con la Administración pública en España**
- 2. Análisis del marco jurídico y organizativo**
- 3. El teletrabajo como factor para la inclusión en el empleo público**
- 4. Estudio del posible impacto de la cuestión del género en relación al teletrabajo en la Administración pública**

Conclusiones

Bibliografía

Introducción

La irrupción reactiva y masiva del teletrabajo en el mundo laboral, propiciada por la epidemia del COVID-19, está siendo calibrada una vez superada dada por superada la pandemia.

En esta comunicación se pretende analizar el impacto de esas nuevas formas de trabajo en remoto desde el punto de vista de la inclusión, con especial detenimiento en la cuestión del género y la conciliación, y todo ello contextualizado en el específico ecosistema de trabajo de las Administraciones públicas en España.

Las nuevas formas de organización del trabajo en la Administración pública habían venido hasta ahora fundamentalmente de la mano de cambios en la configuración y la distribución de las tareas. Señaladamente, la flexibilización y la “horizontalización” de las organizaciones públicas (o “aplanamiento”) llevaba años siendo introducida -formal o informalmente- como tendencia a consolidar, incluso en las organizaciones privadas (Deloitte, 2019), con la introducción del trabajo en red más allá de la clásica imagen jerárquico-burocrática asociada a la Administración pública (Salvador, 2008).

Esta evolución de las formas tradicionales del trabajo en la Administración se ha visto sacudida por la irrupción reactiva del teletrabajo que ha removido los cimientos propios de las formas tradicionales de trabajar en el sector público.

Pero más allá del hecho claro de esos potentes cambios en las formas de trabajar, este cambio puede suponer otras consideraciones que afectan a cuestiones del ámbito de los recursos humanos como lo puedan ser la equidad organizativa, la igualdad, o la transparencia en el seno de las organizaciones públicas y sus trabajadores.

En ese punto se sitúa el objetivo de esta comunicación, que investiga el impacto del teletrabajo en aspectos como la inclusión, la conciliación familiar y laboral y, sobre todo, si el factor del género está teniendo alguna consideración específica en la aplicación del teletrabajo.

La acotación conceptual de la investigación nos lleva a lo dispuesto en el Real Decreto 28/2020 que define este flujo de trabajo como ...“aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación”; por tanto estaríamos hablando de una modalidad del trabajo a distancia que implica la

prestación de servicios mediante el uso de TIC (Tecnologías de la información y comunicación, *en adelante TIC*).

Metodológicamente utilizaremos diversas vías de obtención de la información para la presentación de resultados. Fundamentalmente se acudirá al volcado bibliográfico y sistemático del tema en la literatura científica, y en un plano más empírico se utilizará sistematizada la información cualitativa recabada en los debates con empleados públicos estudiantes de Grado y másteres en Dirección y gestión pública de distintas partes del mundo que participan presencial o de forma online en dichas actividades académicas. La información, sin datos personales del alumnado como marca la normativa al respecto, se ha podido recabar desde el rol de profesor-investigador y desde la lógica de ir replicando la práctica del debate en clase con conclusiones sistematizadas. El grueso de estas actividades ha estado representado por las implementadas desde el Grado en Dirección y Gestión Pública, así como en el máster online en Dirección Pública y Liderazgo Institucional, todos ellos estudios de la Universidad de Vigo. No obstante, la información también se ha obtenido en cursos de formación de alta función pública orientados a la formación de personal directivo de Administraciones de todas las partes del Estado, con fuerte presencia de este tipo de productos -en formato máster- en los planes de formación continua de Administraciones de distintos niveles territoriales que se detallan en la siguiente tabla informativa del procedimiento de investigación:

Actividad formativa	Participantes
Grado universitario en Dirección y Gestión Pública (Universidad de Vigo) desde 2007 a 2023 https://webfdxp.webs.uvigo.es/gl/	Estudiantado en general con importante presencia de funcionariado especialmente en la modalidad virtual puesta en marcha en 2018.
Máster en Dirección Pública y Liderazgo Institucional (Universidad de Vigo) desde 2012 a 2023	Estudiantado en general pero con predominancia de empleados del sector público de todo el mundo.
Curso de Directivos de la Administración Local (Diputación de Pontevedra 2013)	Funcionarios de la Administración Local en entes locales de la provincia de Pontevedra
Curso de liderazgo para personal directivo de la Universidad de Vigo (2015)	Empleados/as públicos tanto de perfil docente como administrativo.
Máster en Administración Pública (UCA – El Salvador) desde 2018 a 2024.	Empleados/as públicos de distintas Administraciones salvadoreñas.
Máster en Dirección Pública y Liderazgo del Instituto Nacional de Administración pública (Desde 2020 a 2024)	Empleados/as públicas, de nivel superior, de distintas Administraciones territoriales en España.
Curso sobre liderazgo en Instituto Nacional de Administración Pública (Desde 2020 a 2023)	Empleados/as públicas de distintas Administraciones territoriales en España.

Curso de formación directiva para empleados públicos de la Universidad de Santiago de Compostela (2023)	Empleados/as públicas, de nivel directivo o predirectivo de la Institución
Participación como experto para la elaboración de plan estratégico de recursos humanos de la Junta de Andalucía (2022-2023)	Empleados/as públicas, de nivel directivo o predirectivo de la Institución junto a personal del ápice estratégico de designación política
Participación como asesor académico en la elaboración del Estatuto del personal directivo de la Junta de Andalucía (2024)	Empleados/as públicas, de nivel directivo o predirectivo de la Institución junto a personal del ápice estratégico de designación política

Tabla nº1. Fuentes de información cualitativa, como observador participante, utilizadas en la investigación

1. Origen del teletrabajo en relación con la Administración pública en España

El debate sobre la posibilidad de teletrabajar aparece en el momento mismo en que se desarrolla la capacidad técnica para desarrollar esta nueva forma de organización del trabajo. Por tanto, prácticamente desde finales del siglo XX se venía desarrollando un importante debate en el sector público sobre las posibilidades reales y potenciales del teletrabajo asociado a la función pública en el marco de un debate general en el mundo del trabajo sobre la posibilidad de que se pudiera teletrabajar. El teletrabajo surge como idea en los años 70 en los Estados Unidos, siendo Jack Nilles, ingeniero de la NASA la primera persona a la que se le atribuye el concepto que después pone en marcha en la práctica la empresa IBM como pionera. A partir de los años 90, Roig et Nebot (2020) consideran el inicio de una segunda etapa donde el teletrabajo resurge como una política de organización empresarial orientada, principalmente, a la externalización de las actividades para aumentar la productividad y reducir costes, utilizando los avances tecnológicos disponibles para ello.

Ya en un plano netamente público, los proyectos de orientación al teletrabajo en la Administración pública, son considerados ya en 1993 por la Unión Europea como un “importante fenómeno social” (Libro Blanco, 1993) y suelen presentar las características de voluntariedad, carácter reversible en ambas direcciones (empresa-trabajador) (AMC, 2002), adaptación a trabajos en que se pueda implementar (no todo trabajo o función es apta para el teletrabajo); introducción de criterios de acceso al teletrabajo de carácter técnico u objetivos (buscando la equidad o sensación de justicia organizativa); y ofrecidos con la máxima transparencia en la organización, pues la implantación del teletrabajo no puede ser nunca un factor de deterioro del clima laboral preexistente, ni de aumentar la brecha por edad o género, siendo este último precisamente el factor sobre el que se pone la lupa en esta investigación.

En este contexto europeo de debate sobre la posibilidad de teletrabajar se envuelve también la Administración pública en España en 2002 en el seno del Acuerdo Marco europeo sobre teletrabajo en el marco de la incipiente Estrategia de Lisboa (CES, 2007) que básicamente intenta fomentar la e-administración para aprovechar las nuevas tecnologías haciendo la información más accesible.

En este marco de fomento de la digitalización, los firmantes consideraron que el teletrabajo es tanto un medio para que las empresas y organizaciones de servicios públicos modernicen la organización del trabajo, como un medio para que los trabajadores concilien vida profesional y personal y gocen de una mayor autonomía en el cumplimiento de sus tareas.

Se establecieron como objetivos del plan e-Europa 2002: Un internet rápido, barato y seguro; inversión en personas y formación y estímulo del uso de internet y dentro de este, un objetivo específico: la administración en línea y ofrecer acceso electrónico a los servicios públicos.

Este acuerdo, revisado en 2009, vertebra el teletrabajo en torno a una serie de principios o criterios básicos, entre los que cabe destacar los siguientes (AMC, 2002):

- Su consideración como forma de organizar o realizar un trabajo, utilizando las tecnologías de la información, en el marco de una relación laboral por cuenta ajena en la que un trabajo, que también hubiera podido ser realizado en las instalaciones de la organización, se realiza fuera de esas instalaciones de manera regular. El trabajador organizará su tiempo de trabajo.
- El carácter voluntario y reversible del teletrabajo, tanto para el trabajador como para la organización.
- La igualdad de derechos, legales y convencionales, de los teletrabajadores respecto a los trabajadores comparables que continúen en "modo presencial". Incluidos los de representación colectiva, seguridad y salud, formación y puesta a disposición de los equipos de trabajo necesarios. En este punto entraría la búsqueda de la equidad e igualdad entre trabajadores, que incluiría el entender el teletrabajo como medida de conciliación y de igualación de los roles entre trabajadores hombres y trabajadoras mujeres.

Este primer hito legal sobre el teletrabajo, el Acuerdo Marco Europeo (AMC, 2002) es resultado de la iniciativa comunitaria planteada en su día para avanzar en el desarrollo de esta forma de organización del trabajo, con base en los artículos 138 y 139 del Tratado constitutivo de la Comunidad Europea (Tratado CE).

Entre los años 2003 y 2007, en el caso de España, prácticamente todos los acuerdos entre las Administraciones Públicas y los agentes sociales en tanto que representantes de los trabajadores, son favorables a la implantación del teletrabajo (CES, 2007). La punta de lanza de este movimiento la constituye el programa piloto puesto en marcha por la Administración general del Estado con resultados muy satisfactorios.

El teletrabajo se encuadra además -e incluso acelera- con la fuerte tendencia a la digitalización de la Administración pública; y de hecho en el año 2010 se produce un importante impulso europeo guiado por la denominada "estrategia 2010" en que se establece un Plan de acción sobre administración electrónica i2010 (Sociedad de la Información Europea, 2010) basada a su vez en el anterior Plan de Acción sobre Administración Electrónica (e-Government, 2006) o e-Administración (entendida como "la utilización de las TIC e internet

para proveer información, prestar servicios públicos digitales y dinamizar la gestión pública” (Criado *et al*, 2004).

Sobre la base de los anteriores planes y estrategias, tras la crisis económica y financiera de 2008, se plantea una nueva estrategia que debe permitir a la Unión Europea alcanzar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, movimiento que se dio en conocer como la Estrategia Europa 2020.

Como se puede apreciar, el contexto es de fuerte impulso a la digitalización, y ese será el marco en el que habrá de analizar el desarrollo del fenómeno del teletrabajo y la posible incidencia que el factor del género pueda tener en su desarrollo así como en el ejercer el derecho a una conciliación real. Esta progresiva implantación de las TIC constituye un elemento clave en la transformación de la propia gestión pública, en el modo de interacción con las personas usuarias y con la capacidad de interoperabilidad administrativa (Bouzas y Mahou, 2013). En la reunión extraordinaria del Consejo de 1 y 2 de octubre de 2020, las personas dirigentes de la Unión invitaron a la Comisión a preparar una “Brújula digital” que estableciera las prioridades digitales para la UE en 2030. En marzo de 2021, la Comisión presentó la propuesta encomendada. En España, será en el portal de Administración del Gobierno de España, donde se publiquen las líneas maestras a seguir a nivel nacional. Además, el propio EJE 3 del “PLAN DE DIGITALIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS 2021-2025” (PAE, 2021) dedicado a la transformación digital y modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Comunidades Autónomas y Entidades Locales, recoge expresamente que la transformación digital de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales se centrará, entre sus proyectos de digitalización, en el teletrabajo.

No obstante cabe dejar bien claro, como marco general desde el que analizar el factor del género en el teletrabajo, que el desarrollo del teletrabajo en las Administraciones públicas en España ha sido minoritario (INAP, 2021) hasta el estallido de la COVID-19, con las consabidas limitaciones en el acceso presencial al trabajo que han impulsado el que hemos denominado “teletrabajo reactivo” en lugar de un teletrabajo como elemento estratégico como hubiera sido deseable (Belzunegui-eraso *et al*, 2022). De hecho, según los datos de Eurostat 2020, España teletrabaja menos que la media europea (un 10% frente a un 12%), de hecho un 84,9% de los trabajadores nunca trabajaron desde casa en 2020. Además la pandemia parece haber aumentado la desigualdad de género (Giuzio *et Cancela*, 2021).

Como cierre de este capítulo conviene sintetizar los retos a tener en cuenta a la hora de abordar la implementación del trabajo en las Administraciones públicas españolas. Todo ello recordando, que una novedosa iniciativa de organización del trabajo como es el teletrabajo responde siempre a una enorme diversidad de intereses sociales contrarios (Brugué y Subirats, 1996).

En este sentido, siguiendo a Belunzegui-Eraso *et al*. (2022) podemos hablar de:

- 1) Recelo al teletrabajo por parte de la cadena de mando
- 2) Desconfianza hacia los empleados públicos
- 3) Problemas con la protección de datos y seguridad de la información

- 4) Reticencias de la parte sindical por la falta de definición jurídica
- 5) Posibles externalidades negativas en la cultura de la organización
- 6) Necesaria adaptación y capacitación tecnológica de los recursos humanos
- 7) Determinación de puestos susceptibles de la modalidad de teletrabajo
- 8) Nivel de desarrollo de la administración electrónica
- 9) Derivadas respecto al ámbito de la seguridad y salud laboral
- 10) Derivadas respecto de la “brecha de género”

2. Análisis del marco jurídico y organizacional actual

En un plano de análisis del marco jurídico y organizacional en España habría que remontarse al año 2006 cuando se aprueba la Orden APU/1981/2006, de 21 de junio, por la que se promueve la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales, en la Administración General del Estado (AGE en adelante). Esta orden tenía como objetivo aumentar las posibilidades de conciliación del desarrollo profesional con su vida personal y laboral. En cuanto a la evaluación de los programas piloto se puede destacar que por parte de los empleados que teletrabajaron la satisfacción llegó al 77% disminuyendo significativamente los niveles de estrés y concluyéndose por los responsables de las áreas donde se implementó que la productividad aumentó claramente.

Tras esta evaluación positiva y la entrada en vigor de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, habrá que esperar hasta la Resolución de 22 de octubre de 2009, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se publica el Acuerdo Gobierno-Sindicatos para la función pública en el marco del diálogo social 2010-2012 para volver a abordar la cobertura legal del teletrabajo en la Administración. En este acuerdo se establece impulsar la buena administración, la calidad y la eficacia de los servicios públicos. Para ello se señalan como prioridades para su implantación, la regulación de la prestación del servicio y la vinculación con el centro de trabajo, marcadas por la negociación colectiva.

En el ámbito de la normativa interna española, la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, modificó la ordenación del tradicional trabajo a domicilio para dar acogida al trabajo a distancia basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías. El vínculo entre teletrabajo y conciliación comienza en el ámbito de la Administración del estado, que promulga una mejora en la conciliación y la corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral, en el seno del II Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus organismos públicos, aprobado por el Acuerdo del Consejo de ministros de 20 de noviembre de 2015. Literalmente, en su eje 4.1 dispone “... la inclusión de medidas de carácter transversal para toda la Administración General del Estado... se

propone el desarrollo de experiencias de trabajo en red y utilización de nuevas tecnologías”.

De acuerdo con esta línea legislativa, el trabajo a distancia se define en el artículo 13 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, como aquel en que ...“la prestación de la actividad laboral se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar elegido por este de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”

El trabajo a distancia se incorpora además al marco normativo como objetivo fundamental para favorecer el asentamiento y la fijación de población en el medio rural, tal y como se señala en las Directrices Generales de la Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico, aprobadas en España por el Consejo de ministros el 29 de marzo de 2019. Esta norma ha de servir para hacer factible la oportunidad de revertir la despoblación, de acuerdo con las características de los territorios que sufren el declive demográfico, como zonas rurales y remotas, o pequeños municipios. Se intenta cumplir así con la estrategia de revertir la denominada “España vaciada”, como defendía la Unión Europea ya en 1993 (Libro Blanco UE, 1993), indicando el componente importante que tiene el teletrabajo para deslocalizar las grandes ciudades poderosas económicamente, y por tanto la actividad de la Administración pública, en favor de zonas rurales o más desfavorecidas.

Por su parte, el Real Decreto-ley 6/2019 de 1 de marzo de medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, modificó el artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores, para ofrecer como forma de conciliación, entre otras, el trabajo a distancia.

No hay que olvidar además el marco legislativo general de la función pública en España, enormemente descentralizado, y que en consecuencia ofreció en paralelo a la legislación estatal una variedad de tratamientos legislativos a nivel autonómico para la cuestión del teletrabajo, tratados en profusión por Villalba (2017). En este sentido han sido mayoría las Comunidades Autónomas que han tratado el asunto:

- Decreto n.º 9/2011, de 17 de marzo, por el que se regula la jornada de trabajo no presencial mediante teletrabajo (Castilla-León).
- Decreto n.º 92/2012, de 29 de mayo, por el que se aprueba el Acuerdo sobre la prestación del servicio en la modalidad no presencial mediante la fórmula del teletrabajo (Euskadi).
- Decreto n.º 127/2012, de 6 de julio, por el que se regula la prestación del servicio en la modalidad no presencial, mediante la fórmula del teletrabajo (Extremadura).
- Decreto n.º 36/2013, de 28 de junio, por el que se regula la modalidad de prestación de servicios mediante teletrabajo (Baleares).
- Decreto n.º 57/2013, de 12 de agosto, por el que se regula la prestación de servicios de los empleados públicos en régimen de teletrabajo (Castilla-La Mancha).
- Decreto n.º 45/2013, de 5 de diciembre, por el que se regula la prestación del servicio en la modalidad no presencial mediante la fórmula del

teletrabajo para el personal funcionario y laboral al servicio de la Administración (La Rioja).

- Orden de 20 de diciembre de 2013 y resolución conjunta de 8 de agosto de 2014, por la que se regulan la acreditación, la jornada y el horario de trabajo, la flexibilidad horaria y el teletrabajo de los empleados públicos (Galicia).
- Instrucción de 6 de agosto de 2014, del director general de la Función Pública y Calidad de los Servicios, para la implantación del programa piloto de la modalidad de teletrabajo (Aragón).
- Decreto n.º 82/2016, de 8 de julio del Consell, por el que se regula la prestación de servicios en régimen de teletrabajo del personal empleado público de la Administración de la Generalitat. (Cataluña)

La crisis del COVID-19 (que podemos situar en el 14 de marzo de 2020 con el Real Decreto 463/2020 que declara el estado de alarma) incide en esta incipiente digitalización acelerando los procesos e incorporando de forma abrupta -por las urgencias del momento sanitario- a un gran número de empleados públicos a entornos de teletrabajo bien en la totalidad de su horario laboral bien con sistemas rotatorios; siendo escasas las Administraciones públicas que no se incorporaron a esta modificación de la organización del trabajo, al menos en un primer momento. El 17 de marzo de 2020 se aprueba el Real Decreto 8/2020 de medidas urgentes ante el COVID-19 que incluye el fomento de los medios no presenciales entre los que se encuentra el teletrabajo, siempre que sea posible.

Tras meses sin una regulación uniforme, el 29 de septiembre se aprueba el Real Decreto-ley 29/2020, de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19. Se trata de una modificación del Estatuto Básico del Empleado Público (Real Decreto Legislativo 5/2015), este añade el artículo 47.bis por lo que dicho estatuto contiene por primera vez una regulación del teletrabajo. En este artículo se regulan los siguientes puntos:

- Se define el teletrabajo, con la definición introducida anteriormente.
- Se regula la compatibilidad con el trabajo presencial y el carácter voluntario del teletrabajo.
- Se marcan los mismos derechos y deberes recogidos en el estatuto para los trabajadores de modalidad presencial para los que presten teletrabajo.
- Se obliga a la Administración a proporcionar y mantener los medios tecnológicos necesarios para teletrabajar.

Además, el Real Decreto-ley 29/2020, en su disposición final segunda da un plazo de seis meses a las Administraciones Públicas para adaptar su normativa al teletrabajo a la modificación del estatuto. Esta disposición es clave en la regulación del teletrabajo ya que da cierta libertad a cada administración para que regule el teletrabajo que afecte a sus trabajadores de acuerdo con el Estatuto Básico del Empleado Público.

Esta orientación abrupta o reactiva hacia el teletrabajo se ha tenido que desarrollar en un entorno social “poco trabajado” a efectos de socialización de la

ciudadanía sobre las virtudes del teletrabajo, y, a la contra, siempre con la sempiterna presencia en el imaginario popular de los clichés negativos para con el colectivo de los empleados públicos, al que se considera a menudo como un colectivo de importantes privilegios laborales al que se añadiría ahora la posibilidad de teletrabajar.

Por resumir gráficamente el marco normativo y organizativo actualizado¹, a nivel estatal han sido fundamentales las siguientes normas:

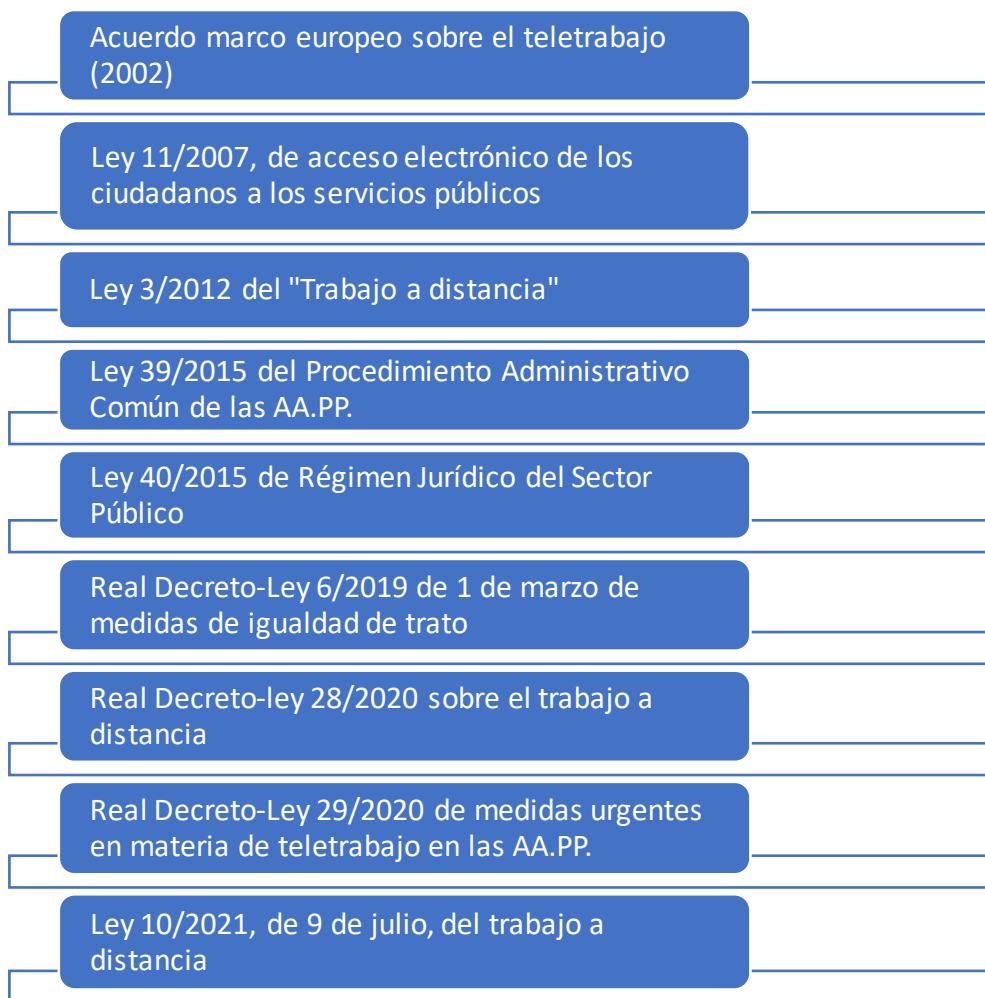


Gráfico nº 1. Principales hitos del marco normativo-organizativo que afecta al teletrabajo en la Administración pública en España. Elaboración propia de volcado de legislación.

Descendiendo ahora exclusivamente al nivel organizativo, si algo ha quedado claro en el caso español, es que el manido aserto “el teletrabajo ha venido para quedarse” no está tan claro como podría parecer, e incluso hemos

¹ No se tratarán en este artículo normas o circunstancias referidas a los derechos de protección o garantía recogidos en normas como la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, pues dicha materia no se considera objeto de la presente investigación.

asistido a múltiples ejemplos de Administraciones públicas que han dado pasos en la dirección contraria, intentando incluso enfrentar teletrabajo y asistencia de calidad. En este punto, se ha confundido quizás el debate, y si bien la presencialidad sigue siendo una forma de atención muy valorada por la ciudadanía, ello no quita para que según las evidencias científicas que se van conociendo, la “servucción de doble vía” (poder elegir si uno tramita en modalidad presencial o telemática) sea una opción bien deseable y que asentaría el teletrabajo. De hecho, es llamativo lo poco que la ciudadanía española utiliza los canales digitales de atención (asistentes digitales y chatbots) -un 34%- según el Observatorio de digitalización (ONTSI, 2021: 12).

Por tanto, un teletrabajo compatible con la atención presencial que sigue siendo muy solicitada, parece ser el esquema victorioso en este momento.

Al margen de esta afirmación, los datos sobre teletrabajo en Europa han mostrado, para sorpresa de muchos, que el teletrabajo no era el paraíso laboral soñado y que desde luego no se entiende prácticamente nunca como un teletrabajo integral en el que el funcionariado pierde el contacto semanal presencial con su centro de trabajo y los usuarios que lo frecuentan.

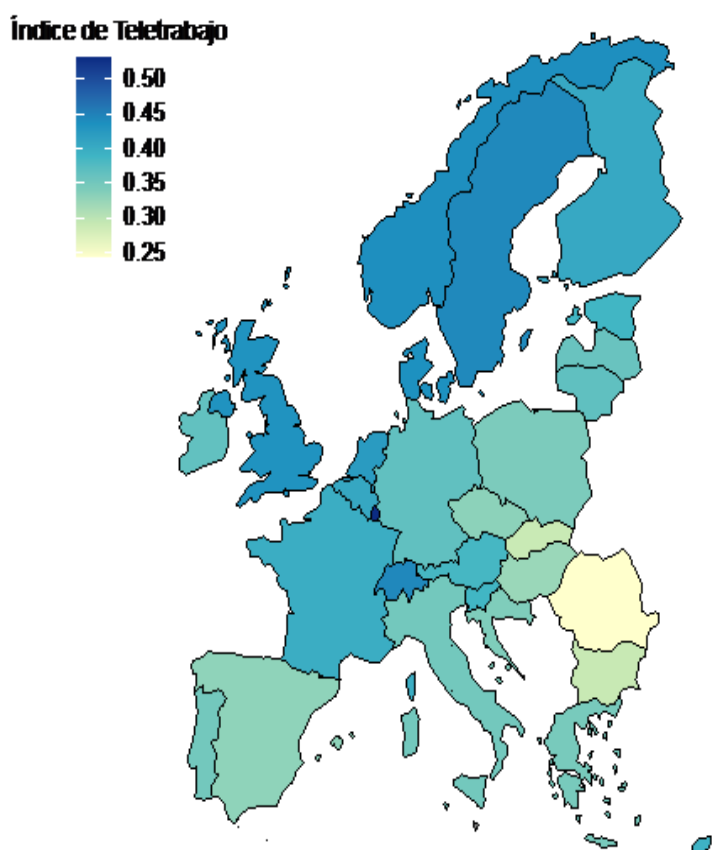


Gráfico nº 2. Índice de preparación para el teletrabajo. Extraído de EU-LFS (2018).

3. El teletrabajo como factor para la inclusión

Desde el punto de vista laboral, que es el ángulo propio de este trabajo, pero sin perder de vista la necesidad de mantener un contacto vigoroso con la ciudadanía (Sancho, 1999), se pueden señalar diversas potencialidades del teletrabajo en la Administración como factor para la inclusión de trabajadores y trabajadoras públicas. De hecho, parece conveniente recordar bajo estas líneas el relatorio de factores positivos y negativos desde el punto de vista de los trabajadores públicos, (Briones, 2023).

Argumentos favorables desde el enfoque laboral	Argumentos en contra del teletrabajo desde el enfoque laboral
Mejora de las posibilidades de conciliación laboral y familiar	Puede afectar negativamente en el ámbito familiar según la situación del hogar
Mejora del clima laboral al facilitarse la autoorganización	Posibles pérdidas de aprendizaje colectivo que aumenten las deficiencias en el desempeño
Mejora de la capacidad de reclutamiento (condiciones laborales atractivas)	Su reverso en posibles situaciones de “tecnoestrés” o de la situación de “conectividad permanente”
Mejora de la capacidad de retención de los trabajadores (condiciones laborales deseables)	Posibles pérdidas de sentido de significación social (importancia de la tarea) y de sentido corporativo (pertenencia a la organización – aislamiento social)
Posibilidad de ampliación de horarios	Posibles problemas de coordinación de horarios entre trabajadores en una y otra modalidad
Optimización del trabajo al aplicar la posibilidad de autoorganizarse	Puede darse el efecto contrario por factores de distracción en la sede remota
Aumentar el nivel de transparencia dejando claros los criterios objetivos para conceder el teletrabajo (incluidos normativamente en el artículo 47 bis, 2 del Estatuto Básico del Empleado)	Problemas de equidad en el acceso al teletrabajo (puede generar sensación de injusticia organizativa)
	Problemas ergonómicos y psicosociales no previstos por el sistema (falta de evaluaciones de riesgos en trabajo a distancia)

Tabla nº 2 Argumentos a favor y en contra del teletrabajo desde el enfoque de los trabajadores públicos. Elaboración propia sobre la investigación de campo y la bibliografía consultada, presentada en XXIII Congreso del CLAD (Briones, 2023).

Trataremos las más comunes siguiendo entre otros a Belzunegui (2001), pero debemos señalar que esta relación no es exhaustiva, al haberse reducido por operatividad las casuísticas a las cuatro más comunes:

- 1) Factor de inclusión desde el punto de vista de la accesibilidad
- 2) Factor de inclusión desde el punto de vista del entorno socioeconómico (rural/urbano)
- 3) Factor de inclusión desde el punto de vista de la conciliación laboral y familiar
- 4) Factor de inclusión desde el punto de vista del desarrollo personal y profesional de los empleados públicos

1) Factor de inclusión desde el punto de vista de la accesibilidad

Desde el punto de la accesibilidad, incluso diríamos que, como concepción más importante de la propia idea de la inclusión, el teletrabajo puede llegar a facilitar mucho la conciliación de las dificultades propias de quién tiene algún tipo de discapacidad -física o psíquica- con el poder desempeñar satisfactoriamente el trabajo; como de hecho sucede según el Libro blanco del Trabajo a distancia (2020), que además ha investigado que en estas nuevas formas de organización del trabajo aumentan la satisfacción laboral.

Las casuísticas en este punto son innumerables, pero la propia idea de teletrabajar algunos días a la semana, para quién voluntariamente lo solicite, facilita de todo punto el desempeño. Reducción de los desplazamientos físicos, adecuación del horario a las problemáticas de salud que se presentan, o adecuación del trabajo a las citas médicas facilitando la organización de la vida personal con el trabajo a desempeñar, son algunas, entre otras, de las situaciones en que se visualizan estas líneas de mejora para trabajadores con algún tipo de discapacidad.

A estas virtuales mejoras se unen todas aquellas relacionadas con la selección, las ofertas de empleo público, la provisión o la adecuación del puesto a las problemáticas de salud de los trabajadores, que ya venían operando en el sector público en base a las directivas europeas sobre atención a la discapacidad de obligado cumplimiento, previa transposición, para los Estados de la Unión Europea.

2) Factor de inclusión desde el punto de vista del entorno socioeconómico (rural/urbano)

En la política de freno a la despoblación del rural, el teletrabajo tanto en el sector público como en el privado se ha mostrado como un factor relevante para permitir fijar poblaciones cuando no promover su retorno desde las ciudades.

Las mejoras en infraestructuras físicas (terrestres y viarias) junto a la mejora y extensión de la alta velocidad de conexión a internet promovida por la propia Agenda digital de la Unión Europea (Sociedad de la Información Europea, 2010), han permitido que la posibilidad de trabajar en una ciudad pero mantener la residencia en el rural al no estar obligado a desplazarse todos los días, comience a ser una realidad, mitigando en gran medida el fenómeno públicamente denominado de la “España vaciada”.

Junto al factor de las infraestructuras se ha sumado en el caso español que los precios se han contenido, y tanto los desplazamientos en tren (que llegan a ser gratis en determinados casos de cercanías actualmente) como el coste de la conexión a internet (que también comienza incluso a ser gratis en algunos ayuntamientos para fijar población) son factores que unidos a la posibilidad de teletrabajar devuelven el foco a la calidad de vida que se puede obtener en muchos casos manteniendo la residencia en el rural y el centro de trabajo en la ciudad.

3) Factor de inclusión desde el punto de vista de la conciliación laboral y familiar

En cuanto al factor de inclusión del teletrabajo desde el punto de vista de la conciliación, estamos ante uno de los beneficios más evidentes señalados por los propios empleados públicos (Belzunegui, 2001; Briones, 2023), si bien, como veremos en el punto dedicado al factor de impacto del género y la existencia o no de cargas familiares, nos parece imprescindible analizar en que grado beneficia más a cada uno de los géneros.

Como establecen Pérez y Gálvez (2009) el teletrabajo puede facilitar la autogestión del tiempo laboral y del tiempo familiar, pero su peaje o coste es elevadísimo para las mujeres, ya que supone multiplicar las horas de trabajo, ya sea remunerado o doméstico familiar, y casi anular el tiempo de dedicación» personal.

4) Factor de inclusión desde el punto de vista del desarrollo personal y profesional de los empleados públicos

Con esta dimensión se pretende destacar la importancia del teletrabajo desde el punto de vista del desarrollo personal y profesional de los empleados públicos. Por así decirlo, el teletrabajo se convierte también en un factor favorable a la retención del talento, al generar un entorno laboral más amigable y adaptado al desarrollo personal y profesional de los empleados públicos.

Cabe recordar además, que precisamente la retención del talento, de quienes ya son empleados públicos, es uno de los grandes retos en la función pública actual, pues el trasvase de efectivos del ámbito público al privado ha llegado a ser considerado preocupante en determinados cuerpos y escalas de funcionariado -señaladamente los perfiles técnicos (“STEM”) o los perfiles del área de la salud son ámbitos en los que la salida hacia el mercado privado es muy habitual y preocupante para el sector público-.

No obstante habrán de ser señalados los efectos negativos que pudiera tener el teletrabajo en los empleados públicos, en este sentido, siguiendo a

Bueno (2020) constituyen riesgos psicosociales asociados al teletrabajo las altas cargas y ritmos de trabajo, las largas jornadas laborales, la percepción de tener que estar disponible en todo momento y en todo lugar, la falta de desarrollo profesional, la excesiva fragmentación de las tareas, la escasa autonomía y control sobre las tareas, una pobre cultura organizativa y conductas de ciberacoso. Estos riesgos, pueden llegar a afectar afectar negativamente a la salud mental de los teletrabajadores, causando enfermedades profesionales como el agotamiento físico y mental (burnout), el estrés relacionado con el trabajo y la depresión.

4. Estudio del posible impacto de la cuestión del género en relación con el teletrabajo en la Administración pública

En esta parte del trabajo, analizaremos los datos y estudios preexistentes para determinar con fiabilidad si la cuestión del género está teniendo algún impacto sobre el teletrabajo en el ámbito concreto que nos ocupa de la Administración pública. Indagaremos en si se cumple o no lo señalado por Giuzio et Cancela (2021) sobre si el teletrabajo -en nuestro caso de estudio centrado en el sector público- tiene o no desventajas significativas para las mujeres, en términos de equidad de género. Estas autoras sostienen que el teletrabajo tiende a reforzar los estereotipos de género que atribuyen (rol de género) en forma exclusiva a la mujer, la tarea de cuidados y doméstica, con lo cual aumentarían las inequidades. Intentaremos dilucidar en datos que hay de cierto en esta afirmación.

Antes de entrar en el fondo de la cuestión, parece necesario describir en lo posible la fotografía actualizada de la distribución del teletrabajo en función del género en España.

El primer sesgo lo podemos encontrar según el Instituto Nacional de Estadística en la relación del género y el nivel de temporalidad, aspecto que nos parece relevante al analizar en general la cuestión de género. Así, en el año 2023, el 66% de los contratos temporales han sido de mujeres.

Periodo	2019 T4	2020 T4	2021 T4	2022 T4	2023 T4
Hombres	300.300	344.100	321.800	352.300	361.800
Mujeres	605.000	667.500	754.400	712.000	701.100
Total	905.300	1.011.600	1.076.200	1.064.300	1.062.900

Tabla nº 3. Contratación temporal dentro de la administración pública por género (datos de Asalariados del sector público con contrato o relación laboral temporal por duración del contrato, sexo y grupo de edad. Unidades: Miles Personas). Instituto Nacional de Estadística. Elaboración propia.

Las jornadas a tiempo parcial corresponden mayoritariamente a mujeres, suponiendo casi el triple que en el caso de los hombres. Del total de las personas que disponen de una jornada a tiempo parcial en la administración, en el año 2023, el 78% de ellas son mujeres, frente al 22% de los hombres.

En términos absolutos, según el Informe de Impacto de Género para el ejercicio 2023 -a partir de los datos del Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas a 1 de enero del 2022- la Administración Pública está formada mayoritariamente por mujeres. El grueso de la Administración viene por parte de las Administraciones de las Comunidades Autónomas y la Administración local y es exactamente en esas administraciones donde el número de mujeres es mayor al de los hombres.

También es importante hacer referencia al equilibrio de género conforme al índice de presencia relativa de Hombres y mujeres (IPRHM) que recoge el informe, donde indica que el mayor desequilibrio se encuentra en:

- ✓ En el personal funcionario, en el ámbito de la Administración Pública Estatal y en el de la Administración Local, existe un desequilibrio ya que el grueso de los empleados son hombres, mucho más señalado en el caso de la Administración Pública Estatal. En el ámbito de la Administración de las Comunidades Autónomas el desequilibrio es por mayoría de mujeres lo que precita el dato de que en términos absolutos ya hay mayor presencia de mujeres que de hombre en la Administración pública.
- ✓ En el personal laboral, está fuera del rango de equilibrio la Administración de las CC.AA., con un número mayor de mujeres.
- ✓ Para otro personal, está fuera del rango de equilibrio en todos los casos por mayoría de mujeres en todas las administraciones.

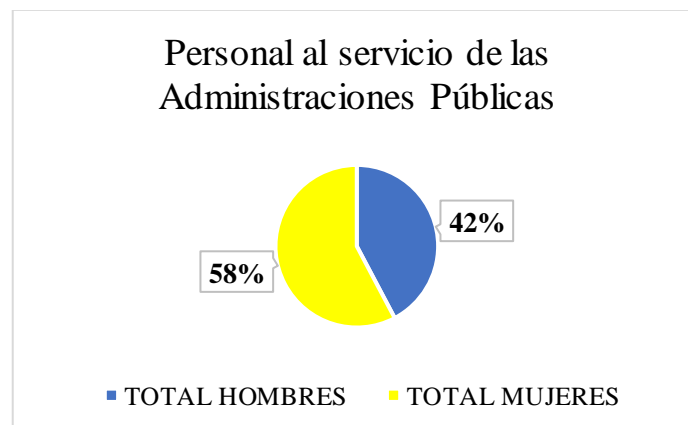


Gráfico nº 3. Personal al servicio de las Administraciones Públicas diferenciado por género. Informe de Impacto de Género para el ejercicio 2023 a partir de los datos del Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas a 1 de enero del 2022. Elaboración propia.

Cabe señalar, si bien este trabajo no se circunscribe al período temporal de la pandemia de la COVID-19, que la pandemia parece haber aumentado la desigualdad de género (Giuzio *et* Cancela, 2021), haciendo los roles más acusados en función del género estereotipado tradicional (el hombre trabaja y comparte tareas mientras la madre trabaja y “lleva la casa”).

En relación a los datos relacionados con formas de conciliación como son la excedencia por cuidado de menores/familiares y agrupación familiar y la reducción de jornada el informe de Impacto de Género para el ejercicio 2023 - a partir de los datos del Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas a 1 de enero del 2022 - recoge la siguiente información referida a los funcionarios y personal de la Administración General del Estado (AGE), que nos servirán como muestra para analizar, de forma general, la implicación del género en la solicitud de los mismos:

Personal funcionario en excedencia por cuidado de menores/familiares y agrupación familiar.

El número de mujeres funcionarias que se acogen a excedencias por cuidados de hijos, reducciones de jornada por cuidado de familiares o agrupación familiar es mayor que el de los hombres. La proporción de mujeres que solicitan la excedencia por cuidado de hijos es casi cuatro veces mayor que la de los hombres; y en el caso de cuidados de familiar y agrupación familiar casi es el doble.

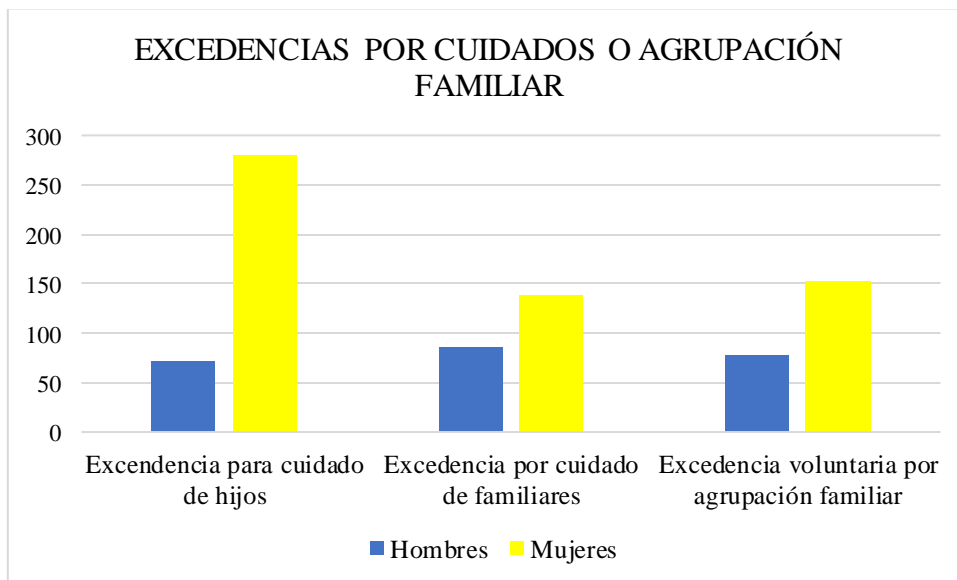


Gráfico 4. Excedencias por cuidados de hijos o familias excedencia voluntaria por agrupación familiar. Informe de Impacto de Género para el ejercicio 2023 a partir de los datos del Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas a 1 de enero del 2022. Elaboración propia.

En base por tanto fundamentalmente en los datos de la Administración General del Estado por ser la que más información tiene disponible, pero con las precauciones y limitaciones para una correcta extrapolabilidad, se puede afirmar que son las mujeres, en general, las que solicitan con mayor frecuencia los permisos considerados como medidas de conciliación. Es por ello, que se puede observar que efectivamente existe una diferencia por género a la hora de solicitar este tipo de permisos, faltando ahora ver en concreto si esas diferencias se replican a la hora de utilizar la modalidad del teletrabajo.

No obstante son varios los conceptos de partida que siguen generando controversia, y deben ser señalados. De entrada, ¿Se puede considerar al teletrabajo una medida de conciliación? Como reflexionan Roig (2021), Roig Berenguer y Pineda-Nebot (2020), entre otros, el teletrabajo no nace con la idea de conciliar, sino que los beneficios originados por la flexibilidad horaria y la libertad de gestión del tiempo que ofrece permiten compaginar más fácilmente la vida personal con la familiar pudiendo llegar a ser considerado un mecanismo que facilite el equilibrio en la división de las tareas condicionadas por el género.

Sin embargo, hay que hacer mención al reverso de la moneda, e investigar fehacientemente si el teletrabajo puede tener un efecto perverso inesperado al suponer el refuerzo del estereotipo de que la mujer debe encargarse del cuidado y crianza de sus hijos y atender las tareas domésticas. Como se ha visto anteriormente, son las mujeres las que recurren más al uso de los derechos de conciliación por lo que, como reflexiona Puebla (2020), si el teletrabajo se concibe como un modo más para la misma, las mujeres recurrirán con mayor frecuencia al teletrabajo que los hombres. Esta casuística puede suponer un riesgo para las mujeres, ya que el “volver a casa” puede suponer un reparto desigual de las tareas domésticas y familiares, así como una doble jornada laboral en la esfera privada y la pública, que impida su desarrollo profesional en igualdad de condiciones que los hombres.

Por tanto, parece que además de medida de conciliación, el teletrabajo debería ser enfocado también como medida de fomento de la corresponsabilidad, concepto que hace referencia al reparto igualitario de las tareas familiares entre hombres y mujeres, contribuyendo a mitigar los estereotipos de género (Gala, 2021).

De hecho, en el análisis de las experiencias y expectativas del teletrabajo durante la pandemia (Colom *et al*, 2023) se observa que las expectativas son más positivas que la experiencia real. Para las mujeres, la experiencia del teletrabajo ha supuesto la acumulación del trabajo profesional con el trabajo doméstico y de cuidados, con la dificultad de separar ambas realidades. Aunque hay diferencia conforme si las mujeres tienen o no responsabilidades de cuidados, en general, los conflictos de estas características se reducen en las mujeres sin cargas, en el sentido de que pueden priorizar la esfera laboral a la doméstica. En contraposición, las jornadas de las mujeres al cuidado de menores o con adultos dependientes se caracterizan por la fragmentación horaria donde se superponen las tareas de ambas esferas. En contraposición, para los hombres, la experiencia del teletrabajo, de manera general, no ha supuesto una

fuente de conflicto, aunque si ha supuesto el aumento de la participación de algunos hombres en las tareas del hogar y de cuidados gracias a la flexibilidad permitida por la modalidad del teletrabajo compatible con su puesto de trabajo.

Respecto a las expectativas, la mayoría de los hombres perciben el teletrabajo como una mejora en su calidad de vida porque les permite una mayor flexibilidad y la autogestión del tiempo de trabajo que les permite un aumento del tiempo de ocio (Colom *et al*, 2023). Sin embargo, de manera general, las mujeres perciben el teletrabajo como una mejora para conciliación laboral y personal. En el caso de las mujeres responsables de adultos dependientes, el teletrabajo supone la posibilidad de solventar situaciones sobrevenidas, pero supone el refuerzo de su rol como cuidadoras.

Es interesante hacer mención a la diferencia que supone el tener o no al cargo hijos o personas dependientes, aunque como se puede concluir de la bibliografía mencionada, estas cargas están vinculadas a una cuestión de género. En algunos casos, para las mujeres, sobre todo en el caso de mujeres con hijos, el teletrabajo durante la pandemia ha supuesto una menor productividad y una multiplicación de las horas de trabajo, tanto familiar como personal, y reducir drásticamente el tiempo de dedicación personal (Giuzio & Cancela, 2021) introduciendo la necesidad señalada por Gala (2021), de que se definan y delimiten los tiempos y espacios físicos del teletrabajo (Bueno, 2020), como estrategia que puede atenuar las diferencias en el teletrabajo entre distintos sexos.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se han presentado debates y lógicas extraídos de la participación de más de doscientos alumnos y alumnas de distintos estudios de Grado y Posgrado a lo largo del mundo.

De la síntesis del debate mostrado podemos observar que hay grandes potencialidades para recomendar un desarrollo del teletrabajo, pero que hay grandes obstáculos que han de ser debidamente ponderados para legitimar por la ciudadanía esta nueva forma de organización del trabajo en la Administración pública.

Se espera al menos haber ordenado el debate, teniendo presente las líneas maestras de la cuestión y las posibles líneas de investigación a explorar para contribuir a la mejora en la implantación y desarrollo del teletrabajo en las Administraciones públicas.

Señaladamente podríamos hablar de las siguientes conclusiones:

- 1.- El teletrabajo se consolida de manera desigual entre los distintos niveles y Administraciones públicas existentes en España.
- 2.- El teletrabajo afecta de manera diferente a mujeres y a hombres, suponiendo una medida de organización y desarrollo personal y familiar en el caso de los hombres en general, mientras que se orienta más a una medida estrictamente de conciliación en el caso de las mujeres.

3.- Sin existir evidencias científicas definitivas, se observa un fenómeno de sobrecarga de tareas (laborales y domésticas) en aquellas mujeres con cargas familiares que solicitan el teletrabajo.

4.- En la parte del equilibrio de género, la modalidad del teletrabajo no presenta diferencias entre mujeres y hombres en su solicitud, los dos géneros son iguales a la hora de solicitar, si bien las mujeres hacen un mayor uso de la modalidad. Sin embargo, es necesario tener en cuenta otros factores sociales o culturales a la hora de entender la dimensión de como es solicitado en función del género.

5.- Parece evidenciarse que la cuestión del género como factor negativo para desarrollar el teletrabajo no opera cuando los hombres y las mujeres están en la misma condición de estado afectivo: sin pareja y sin cargas familiares.

6.- Se puede extraer la consideración de que en el concepto actual del teletrabajo falta su consideración como medida de corresponsabilidad entre los roles familiares.

BIBLIOGRAFÍA

AMC, 2002 Acuerdo Marco Europeo sobre el teletrabajo. Disponible online en <https://eur-lex.europa.eu/legal> (consultado online el 24/03/2020).

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉSE, A.; FUENTES-GASÓ, J.R.; PASTOR-GOSÁLBEZ, I. y ROMERO-BURILLO, A. 2022. El teletrabajo en las Administraciones Públicas. Presente y claves para el futuro. Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.

Belzunegui Eraso, A. .2001. Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo. A. Martín Ariles (dir.) Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.

Bouzas Lorenzo, R. y Mahou Lago, X.M. 2013. "El estudio de la funcionalidad de los portales gubernamentales. Una propuesta metodológica desde la e-salud". *Gestión y análisis de políticas públicas*, Vol.22, N° extra: 259-305

Briones Gamarra, O. 2023. XXVIII "Nuevas formas de organización del trabajo en la administración. ¿La consolidación del trabajo en remoto? Análisis tridimensional desde la tecnología DAFO." Congreso del CLAD

Brugué, Q. y Subirats, J. 1996. Lecturas de gestión pública. *Serie de administración general*. España: Instituto Nacional de Administración Pública, INAP-Boletín Oficial del Estado, BOE.

Bueno, C. 2020. "Teletrabajo y salud mental: Avances y desafíos más allá de la pandemia", consultado online el 19 de abril de 2024 en www.ilo.org.

CES 2007. (Dictamen) Sobre el Proyecto de real decreto por el que se regula el teletrabajo en la Administración General del Estado. Madrid, 2007. Mimeografiado.

Criado, J.I., Fernández Barrero, D., Olías de Lima Gete, M.B. 2004. Construyendo la e-Administración Local. Madrid. EuroGestion Pública.

Deloitte, report .2019. Deloitte Human Capital (HC) Trends. *Government & Public Services (GPS) Industry Breakout*.

E-Government .2006. EGovernment Action Plan: Accelerating eGovernment in Europe for the Benefit of All. (Consultado online 16/2/2023, disponible en <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0173>)

EU-LFS .2018. European Union labor force survey. Consultado online el 4/8/2022 en <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-labour-force-survey>.

Giuzio, G. et Cancela, M .2021. “Teletrabajo e inequidades de género” en *Revista Internacional y comparada de Relaciones Laborales y derecho del empleo*.

INAP .2021. “Competencias para el teletrabajo de las empleadas y los empleados públicos”. Consultado online 25/4/23, disponible en https://www.inap.es/documents/10136/1976576/Marco_competencias_teletrabajo_2021.pdf/d9881fd9-2734-4203-250f-22e190d47fcc

Libro Blanco de las Comunidades europeas 1993. Crecimiento, competitividad, empleo. Mimeografiado.

Libro blanco del teletrabajo a distancia .2020. Observatorio del trabajo a distancia.

ONTSI 2021. *Estudio sobre digitalización de la Administración*. Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. Consultado el 25/5/23, disponible en <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/estudio-sobre-digitalizacion-administracion>

PAE .2021. Portal de Administración electrónica. Plan de Recuperación, transformación y resiliencia. Consultado el 3/6/2023, disponible en https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae_Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP.html

Pérez Sánchez C. et Gálvez Mozo A.M., 2019 “Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar”, en *Athenea Digital*, 2009, n. 15, p. 73.

Puebla Pinilla, A. 2020. “Trabajo a distancia y teletrabajo: una perspectiva de género. LABOS *Revista de Derecho del Trabajo y protección social*.

Roig, Rosa. 2021. Teletrabajo y conciliación ante la igualdad de género. Una mirada desde las políticas públicas en el libro Los cuidados del COVID: Análisis jurídico, económico y político.

Gala Durán, Carolina 2021. "El teletrabajo en las Administraciones públicas". *Revista de estudios jurídicos y de protección social*.

Roig, R., & Pineda Nebot, C. 2020. "El teletrabajo y la conciliación: dos políticas públicas diferentes". GIGAPP Estudios Working Papers, 7(182-189), 593-608. Disponible en:

<https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/203>

Sancho Royo, D. 1999. Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad. Ed Tecnos. Universidad Pompeu Fabra.

Salvador Serna, Miquel .2008. "Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego?" En *Revista Internacional de Organizaciones*. Nº1. Diciembre 2008. Pp 109-127.

Sociedad de la Información europea .2010. "i2010 - A European Information Society for growth and employment" Consultado online 25/3/2023, disponible en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A52005DC0229>

Tratado constitutivo de la Comunidad Europea (Tratado CE). Versión consolidada del Tratado. DOCE. 24/12/2002. Consultado online el 3/4/2023, disponible en https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/pdf/B1EC4D87-7D64-465E-89AE-18C176AAFA38/73086/12002E_ES.pdf

Villalba Sánchez, A. 2017. El teletrabajo en las Administraciones Públicas. Lan Harremanak , 216-246.