

EXPERTOS y EXPERTAS EN GESTIÓN PÚBLICA

# Relevamiento sobre condiciones y medio ambiente de trabajo durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) en la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires. Análisis de resultados.

II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública organizado por la AAEAP. Octubre 2020

Autoras/es: María Eray Arce <sup>1</sup>  
María Agustina Cacault <sup>2</sup>  
Marcos Andrés Contardo <sup>3</sup>  
María Laura Pagani <sup>4</sup>

Año 2020

## 1 - PRESENTACIÓN

La actual situación generada por el COVID-19 es un emergente nuevo e inesperado al que se enfrentan las administraciones estatales y que exige un desafío de reorganización de sus entramados institucionales que se traduce en nuevas formas de adaptar y organizar el trabajo, la realización de protocolos, los ajustes en los procedimientos y el diseño de nuevas líneas estratégicas para garantizar la continuidad de los servicios y acciones que brindan los distintos organismos a la ciudadanía. Como afirma Oszlak, “ante la súbita necesidad de aislamiento preventivo de grandes masas de población, el trabajo remoto pasó a ser, en numerosas actividades, la única forma viable de dar continuidad a gran cantidad de trabajos en los sectores privado y público” (2020: 10).

Desde el inicio de la situación de emergencia sanitaria, la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires<sup>5</sup> adoptó una posición institucional orientada al cuidado de la salud y la seguridad de las personas que conforman la organización y de los y las ciudadanos/as a quienes la organización brinda servicios, adoptando de manera temprana un esquema de virtualización de las principales actividades que el organismo lleva adelante y que se mantiene a la actualidad.

En este contexto y habiendo pasado los primeros meses de aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) mediante la implementación de trabajo de manera remota, la Fiscalía decidió llevar adelante un relevamiento cuantitativo y cualitativo orientado a conocer las formas de organización y la modalidad que adoptó su personal respecto al trabajo a distancia, la manera en que se establecieron los recursos para su realización y se pautaron acuerdos y alcances para el desarrollo de las tareas sustantivas durante el ASPO. Dicho estudio estuvo a cargo del equipo de trabajo de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Planificación Estratégica de la Fiscalía de Estado<sup>6</sup> y contó con una asistencia del Cuerpo de Expertas y Expertos de la Subsecretaría en Empleo Público y Gestión de Bienes de la provincia de Buenos Aires. El propósito del mismo se orientó a identificar aspectos que pudiesen ser mejorados en el contexto actual y elaborar recomendaciones de utilidad para el futuro de la Institución y el bienestar de las personas que la conforman (Fiscalía de Estado, 2020; 2020a).

1 - Licenciada en Sociología (UNLP). Docente de grado de metodología de la investigación en ciencias sociales. Actualmente asesora en la Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Planificación Estratégica de la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires. Integrante del Proyecto sobre transformaciones estatales, políticas públicas y la vinculación entre la producción de conocimiento y toma de decisiones (IdIHCS / UNLP-CONICET). Miembro de la AAEAP.

2 - Especialista en Gestión de Gobierno (Universidad Camilo Jose Cela). Licenciada en Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UCALP). Desde 2010, es Coordinadora de la Cátedra de la India (CI) en el Instituto de Relaciones Internacionales (IRI) - (UNLP). Desde diciembre de 2015, es subsecretaria de Relaciones Institucionales y Planificación Estratégica de la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires.

3 - Licenciado en Ciencia Política (UBA). Diplomado en Análisis Estratégico (IDFR-Malasia). Maestrando en Relaciones Internacionales (IRI-UNLP). Trabaja actualmente en la Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Planificación Estratégica de la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires.

Doctora en Ciencias Sociales (UNLP), Magister en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales (FLACSO), Especialización en Gestión Pública (UNTREF). Docente de grado y seminarios de posgrado sobre organizaciones, gestión y políticas públicas. Autora de diversas publicaciones en temáticas relacionadas a las políticas y la gestión estatal. Actualmente Experta en Gestión Pública, gobierno de la provincia de Bs As. Investigadora Asociada de la CIC. Dir. de Proyecto sobre transformaciones estatales, políticas públicas y la vinculación entre la producción

En la presente ponencia se describen los resultados de la encuesta de teletrabajo implementada entre junio y julio de 2020, así como los puntos de vista de los y las responsables de equipos de trabajo, que incluyeron la realización de veinte (20) entrevistas a autoridades superiores, subsecretarios/as, delegados/as fiscales, directores y directoras de distintas áreas. Se consideró relevante contar con la visión de estos entrevistados/as, entendiendo el papel central que los/as mismos/as cumplen para el logro de los objetivos institucionales (Guimenez, 2020). La integración de los datos provenientes tanto de las encuestas como de las entrevistas a autoridades, permitió indagar en aspectos vinculados a las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la comunicación con el personal.

La preocupación de la organización por conocer el modo en que se está desarrollando el trabajo desde los domicilios y la percepción de los y las trabajadores/as sobre la situación actual, el contexto, su entorno familiar y laboral, se encuentra en línea con otros relevamientos recientes sobre la situación actual (Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina, 2020, 2020a, 2020b; CIPPEC, 2020; OGYPP, 2020; UNICEF, 2020; Goren, Jerez y Figueroa, 2020, entre otros).

Siguiendo esta línea, se destaca la relevancia de las implicancias de este estudio en cuatro sentidos. En primer lugar, por el nivel de cobertura en la tasa de respuesta entre los y las agentes del Organismo; 519 trabajadoras y trabajadores de la Fiscalía de Estado -sede central y delegaciones fiscales, lo que representa un 61.2% de la población del organismo con una cobertura sobre el total de áreas y delegaciones que lo componen-. En segundo término, por el diseño metodológico integral, orientado a combinar estrategias de relevamiento cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevistas en profundidad). En tercer lugar, este abordaje integral del fenómeno de estudio, implicó una mirada amplia para el desarrollo del relevamiento, que incluyó aspectos vinculados a la organización del trabajo, relevando a su vez aquellas dimensiones vinculadas a las condiciones en las que los y las trabajadores/as se encontraban realizando el trabajo, ponderando específicamente cuestiones vinculadas a la organización de los hogares, la combinación de tareas laborales y de cuidado desde una perspectiva sensible al género y la salud y seguridad de quienes componen la Fiscalía (Gaebler Santelices, 2020; Oszlak, 2020). Finalmente, por el potencial en el uso de la información para la toma de decisiones, ya que el informe permite -a partir de los emergentes de este período- contar con datos pertinentes para la elaboración de estrategias de mejora sobre las condiciones laborales a corto, mediano y largo plazo.

---

de conocimiento y toma de decisiones (IdIHCS / UNLP-CONICET). Miembro de la AAEP.

5 - La Fiscalía de Estado ejerce la defensa del patrimonio del Fisco. Por mandato constitucional y legal representa a la Provincia, sus organismos autárquicos y cualquier otra forma de descentralización administrativa en todos los juicios en que se controvertan sus intereses, cualquiera sea su fuero o jurisdicción. Paralelamente, ejerce el control de legalidad de las actuaciones administrativas cuya resolución pudiera afectar la hacienda pública. El rol que actualmente desempeña da cuenta del desarrollo evolutivo de sus funciones institucionales, incorporando nuevos enfoques en la defensa de los intereses provinciales (Fiscalía de Estado, 2016).

6 - Formaron parte del equipo que llevó adelante este relevamiento: Abog. Eugenia Mara Cardelli, Abog. María Belén Vázquez, Lic. Hernán García Zúñiga, Abog. Julián Lopardo, Lic. Romina Erica Barrera, Lic. Matías Arrieta, Mg. Juan Andrés Amor, Pablo Tocci y Abog. Juan Sartor.

## 2 -METODOLOGÍA

En primer lugar se diseñó un cuestionario online anónimo que se orientó a conocer la vivencia personal de quienes conforman la Fiscalía de Estado y la forma en que cada integrante de los equipos de trabajo se adaptó a la modalidad a distancia, incorporó los recursos para su realización y estableció nuevos acuerdos y pautas de trabajo en el contexto de sus hogares.

Dicho instrumento se estructuró en cuatro bloques: la caracterización de los y las participantes, la composición de los hogares, la organización del trabajo y la percepción sobre el contexto y aspectos subjetivos. Estos bloques están compuestos por 51 preguntas estructuradas, mayoritariamente cerradas, con categorías dicotómicas y otras de opción y de respuesta múltiple. Si bien el eje principal del cuestionario estuvo centrado en la organización del trabajo, se consideró relevante la incorporación de aspectos orientados a reponer la experiencia del teletrabajo desde una mirada integral, privilegiando la incorporación de la perspectiva de género en todo el cuestionario, así como de la salud y la seguridad de los y las trabajadores de la Fiscalía de Estado, en coincidencia con aspectos estratégicamente relevantes en la organización.

La encuesta tuvo como universo a la totalidad de las y los trabajadores de la Fiscalía de Estado que se desempeñan tanto en la sede central del organismo como en sus delegaciones distribuidas en toda la provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Se obtuvo una alta tasa de respuesta del 61,2 % (519 personas) y se destaca la cobertura de la encuesta que se logró no solo teniendo en cuenta al personal, sino una cobertura institucional (en distintas proporciones) sobre la totalidad de las áreas y delegaciones de la Fiscalía.

En segundo lugar, las entrevistas realizadas a autoridades se llevaron adelante durante el mes de julio por medio de una plataforma de videoconferencia, a partir de un guión de preguntas orientado a conocer las distintas formas de organización y las pautas que se establecieron para el desarrollo del trabajo durante el ASPO, cuáles fueron los factores que se tuvieron en consideración para establecer circuitos y/o pautas de trabajo, la identificación tanto de dificultades como de aspectos positivos que favorecieron -o no- la organización y continuidad laboral, las valoraciones de la experiencia personal y en cuanto a su rol institucional y finalmente los aprendizajes y las recomendaciones. Dichas entrevistas fueron realizadas por dos personas, una perteneciente a la institución y una externa, en el marco de la asistencia técnica mencionada, con el propósito de garantizar al mismo tiempo un espacio de confianza y una mirada crítica, necesaria para llevar este análisis organizacional (Kriger y Fassio, 2016).

### 3. CARACTERIZACIÓN DE LAS Y LOS ENCUESTADOS Y SUS HOGARES

Uno de los primeros aspectos que buscó relevar el cuestionario aplicado, fue conocer la caracterización de las y los encuestados y la conformación de sus hogares, para dar cuenta del contexto en el que los y las trabajadores se encuentran desarrollando las actividades laborales de manera remota.

El 56% de quienes respondieron la encuesta son mujeres y el 44% varones. En el 33,5% de los casos, se trata de personas entre 38 y 47 años, siendo 44 la media del universo. Se trata de una población altamente calificada y profesionalizada, dado que el 73% de quienes respondieron la encuesta cuentan con estudios universitarios completos o más.

En términos de antigüedad, el 34,3% tiene entre 10 y 19 años en el organismo, con una antigüedad promedio de 11 años, dato relevante para pensar aquellos aspectos que favorecieron se repliquen los procesos de trabajo desde los hogares, tanto por el conocimiento de los procedimientos de trabajo, como por el manejo y las habilidades necesarias para el desarrollo del mismo mediado por aplicaciones informáticas, así como también en virtud del compromiso y el sentido de pertenencia hacia la institución, que se traduce en algunos de los resultados identificados en el relevamiento.

Al consultar a los y las encuestados por la composición de sus hogares, se observa que el 86% de las personas conviven con al menos una persona. Entre las personas convivientes, en el 89,3% de los casos se trata de adultos/as; en el 42,3% de al menos un/a adolescente y el 48,5% lo hacen con al menos un niño/a, lo que implica que el 74% de las personas encuestadas convive con al menos un niño/a o adolescente. Asimismo, dentro del conjunto de hogares compuestos por un adulto con niños, niñas y/o adolescentes a cargo, es decir hogares monoparen/marentales, el 72,1% pertenecen a hogares con adultas mujeres a cargo.

Entre los y las encuestados/as que viven con al menos una persona en su hogar, el 23% señaló que alguna/o de los/as convivientes requiere atención o cuidados especiales; mientras que esta demanda asciende al 45,9 % en los casos en que es necesario atender o brindar cuidados especiales a personas con las que no conviven (personas con discapacidad, adultos mayores, etc.) durante el ASPO. Estas situaciones se profundizan en el caso de las mujeres, quienes manifestaron tener que atender o brindar cuidados especiales a personas con las que conviven en un 57,3% dentro de este grupo y en un 53,8% a personas con las que no conviven, con una diferencia porcentual con los varones de entre 14 y 7 puntos, respectivamente.

En este mismo sentido y para analizar las condiciones de organización del trabajo en los hogares, se indagó por las personas adultas que en el mismo hogar se encontraban realizando trabajo a distancia. El 66,2% de las personas manifestó que al menos un adulto conviviente se encuentra realizando trabajo de manera remota en simultáneo (el 52,7% señaló que lo realiza al mismo tiempo a veces y el 41,6%, siempre).

Finalmente, el 44% de los casos manifestó, además, estar realizando actividades laborales en simultáneo (dentro de este grupo, el 56,1% de los casos se trata de varones y en el 43,9% se trata de mujeres), vinculadas al desarrollo de la actividad profesional de manera privada, la docencia, entre otras.

## 4. PRINCIPALES RESULTADOS

### 4. Principales resultados

En primer lugar, se observa que durante el período analizado ha predominado una organización del trabajo de forma virtual en los domicilios. En este sentido, el 80,9% de las personas que respondieron la encuesta se encontraban al momento del relevamiento, trabajando de manera remota en sus hogares.

Asimismo, se identificaron una serie de casos donde las características del proceso de trabajo requirieron -a algunas áreas o agentes- la combinación de trabajo remoto y guardias mínimas presenciales durante el aislamiento. Esta presencia se realizó de forma excepcional y combinada con estrategias de trabajo remoto. En aquellos trámites puntuales en que se requería la presencialidad por el soporte de la información, se establecieron guardias mínimas, rotativas y con procedimientos para el desarrollo de las actividades de manera segura.

*"La mayor parte del equipo de trabajo se encuentra realizando tareas de teletrabajo desde el inicio de la cuarentena. El problema se suscitó cuando empezaron a judicializarse algunos expedientes cuyas notificaciones llegaban en papel. En ese momento y para la tramitación de los expedientes en soporte papel, implementamos un esquema de guardias presenciales con presencia de abogados relatores, el Secretario Letrado y el Subsecretario". (Entrevista N° 4)*

Por su parte, si bien en las delegaciones se registraron realidades contextuales heterogéneas -especialmente entre aquellas del interior y las pertenecientes al circuito del AMBA- se mantuvo la misma tendencia a la virtualización de las actividades laborales, concurriendo sólo en caso de necesidad para la búsqueda de antecedentes, por razones informáticas o para controlar la llegada de cédulas y de notificaciones.

*"A veces tenemos que ver las carpetas y por eso vamos a la delegación a buscarles carpetas a los abogados. Ese trabajo lo hago yo porque no quiero poner en peligro a la gente". (Entrevista N° 9)*

Con relación a las tareas, se identificó en las entrevistas realizadas una alta continuidad de las actividades sustantivas del organismo. El 68,8% de las personas encuestadas manifiestan haber realizado las mismas tareas que realizan en sus lugares de trabajo con adaptaciones, mientras el 20,6% identifica haber realizado exactamente las mismas tareas que realizaba en su lugar de trabajo, aspecto que da cuenta que existen áreas y procesos completos de trabajo que pudieron replicarse de manera automática desde el inicio del ASPO, sin interrupciones.

Para realizar estas adaptaciones, en las primeras semanas la organización se enfocó en la elaboración de esquemas de organización y pautas de trabajo orientadas a replicar o revisar los procedimientos que se realizaban en la presencialidad, de manera remota. Estos aspectos fueron fundamentalmente importantes en los casos en que los procesos de trabajo no se encontraban -al momento del ASPO- completamente digitalizados.

*"Para esta etapa armamos ocho protocolos de trabajo y un instructivo de trabajo (...) Algo que me preocupaba era cómo replicar el circuito de revisión y de firma existente en el formato presencial. Los protocolos los armamos de cero, volcando la actividad presencial a la modalidad virtual. Corrección, visado, firma. Establece pautas de comunicación y alertas. Después tuvimos que hacer un protocolo de cédulas y de notificaciones porque en la actividad presencial las recibimos del registro de juicios y las volcamos en una agenda diaria. Armamos un protocolo para el envío de vencimientos del día (...) Hicimos otro protocolo para digitalizar, vía GDEBA, los pedidos de fondo". (Entrevista N° 5)*

## 4.2. La comunicación laboral

---

Fue importante, a su vez establecer nuevas pautas y formas de comunicación, orientadas a garantizar la celeridad de los circuitos, especialmente para abordar la gran cantidad de trámites de necesidad pública en el contexto de emergencia. En esta línea, se relevaron diversas formas de comunicación laboral, donde se registró un uso intensivo del Whatsapp (utilizado en el 94,9% de los casos) tanto para facilitar intercambios y consultas, como herramienta para adaptar los circuitos de trabajo.

*"Yo creé al momento de arrancar esto un grupo de Whatsapp entre todos (...) Ahí nos llega la información que centraliza un compañero, que se encarga de recibir las cédulas y distribuirlas, nos informa qué nos fue subiendo a cada uno. A su vez lo manda a los correos de cada uno y cada uno lo sube a la plataforma y ahí los empezamos a trabajar. Nos manejamos de esa manera muy bien". (Entrevista N° 8)*

También se evidencia en los casos de quienes coordinan grupos de trabajo la multiplicidad de medios de comunicación que se sostienen para mantener contacto para la organización de los equipos a su cargo y también entre pares y con autoridades superiores.

*"Tengo un grupo de Whatsapp institucional para enviar pautas de trabajo y listado de vencimientos. Más uso de teléfono privado para las cuestiones puntuales.*

*Después se hicieron dos grupos de zoom, uno con directivos para definir cuestiones de organización; y otro con agentes para explicar modalidad de trabajo y para que el abogado también pueda decir cómo ve la modalidad de trabajo. Hay grupos de Whatsapp entre grupos, al interior de los temas para reponer lo de la grupalidad". (Entrevista N° 5)*

Como resultado de esta comunicación fluida, el 87% de los y las encuestados/as, manifestaron haber recibido la orientación necesaria para el desarrollo de sus actividades (entre total y parcialmente). En esta línea, los requerimientos fueron recibidos en un 54% de manera diaria (especialmente vinculados a las áreas judiciales y administrativas) y el 33% expresó haberlos recibido sin periodicidad establecida.

Las plataformas de videoconferencia fueron una novedad dentro de los procesos de trabajo y fueron utilizadas en el 41,6% de los casos, tanto para la realización de reuniones, como facilitador para mantener los vínculos sociales en torno al trabajo, dentro de las diferentes áreas y delegaciones. La dimensión social de los vínculos laborales fue abordada en distintas entrevistas donde se identificaron fuertes lazos sociales en los casos de los equipos que trabajan juntos hace muchos años y que mantienen vínculos sociales y de amistad por fuera del organismo.

*"El zoom lo hemos usado para fines exclusivamente sociales, encontrarnos y ver cómo estábamos. La verdad es que se extraña mucho eso. Nosotros pasamos mucho tiempo juntos y hace mucho tiempo así que se extraña mucho (...) Más que nada esto que te digo de las veces que nos juntamos por zoom, que fue en dos o tres oportunidades, que fue más que nada para vernos las caras". (Entrevista N° 12)*

Este aspecto, a la vez personal y social de la comunicación laboral, permitió a quienes conducen los equipos, mantener las pautas de cuidado y acompañamiento, en los casos en que las mismas ya estaban presentes en la presencialidad.

*"Estamos en contacto permanente, por lo menos yo nunca he dejado de tener contacto con cada uno. Les pregunto cómo están, cómo están de salud, cómo les va en las cosas. Me entero que hay algunos que están embarazados... en fin. Hay veces que estamos bien, hay veces que estamos mal, pero vamos bien. Conmigo tienen una relación particular en la oficina, no sé si será que hace muchos años que nos conocemos, pero me comentan todo. Yo estoy enterada de todo". (Entrevista N° 17)*

Finalmente y si bien los múltiples canales de comunicación facilitaron el pasaje de la presencialidad a la virtualidad para el desarrollo de las tareas laborales, fue posible advertir en distintas entrevistas y encuestas, que dicha multiplicidad devino en “una demanda constante” y una imposibilidad para “poder cortar” la jornada laboral. Esta irrupción de nuevas modalidades de comunicación, formaron parte de recomendaciones a la institución para evitar la sobrecarga de los y las agentes del organismo.

### 4.3. Jornada y horario laboral

---

Una de las principales características del período, percibidas tanto entre los y las trabajadores como especialmente en los cargos de conducción, es el desplazamiento de la jornada y del horario laboral, que se explica principalmente por la necesidad de combinar -la mayoría de las veces de manera simultánea- actividades laborales, domésticas, de atención o cuidado de familiares a cargo y de enseñanza de niños, de niñas y de adolescentes. En esta línea, se observa de manera general una percepción sobre el cambio en la disponibilidad laboral, que ahora resulta difícil circunscribir a un horario preestablecido.

*“Lo que no se previó y para mí es un tema importante, es el tema del horario. Para mí es central. No tanto del horario como de poder tener cierta certeza de qué es lo que se espera. Yo desde hace un tiempo vengo trabajando con los profesionales el trabajar por objetivos: mientras sus causas estén llevadas en tiempo y forma, el tema horario pasa a segundo plano. Ahora el administrativo no. El tema horario siempre es central. Este tema está medio pendiente, lo hablamos, tenemos pautas de respetar el horario habitual, pero dado que tenemos restricciones respecto de la disponibilidad de los recursos, cada uno trabaja cuando puede. Tratamos de no trabajar en la urgencia, pero esto a veces se complica. A veces hay gente que trabaja a la noche, a veces hay gente que trabaja a la mañana, a veces cuando puede... la pauta de compañerismo que se pautó es no pasar nada a último momento para no tener que resolver sobre lo urgente. (Entrevista N° 6)*

La fragmentación en la disponibilidad del horario laboral fue uno de los aspectos subrayados por quienes conducen equipos, dado que impacta principalmente en aquellos/as que tienen a su cargo circuitos de revisión y de firma de los trámites, que continúan hasta la noche, los días de fin de semana y los feriados.

*“Con este esquema de trabajo, tenemos casi todo el día ocupado. Al haber tanta gente con horarios dispares, estás todo el día. Arrancamos temprano con algunas cosas y terminamos tarde (...) Parece que trabajás relajado pero trabajás todo el día. A mí a las 8:30 me empiezan a llegar las cédulas y de ahí no para a veces hasta*

*las 23 horas. Yo me voy acomodando, a la mañana hago una cosa, al mediodía hago otra cosa, a la tarde otra y a la noche otra. Todos hemos ido poniendo franjas para las distintas cuestiones". (Entrevista N°1)*

Del relevamiento surge que las personas trabajan en mayor número durante la mañana y la tarde (90,5% y 72,5% respectivamente) y que esta dedicación horaria se realiza principalmente de manera fragmentada (62,5%), a medida que avanza la jornada laboral. Dicha fragmentación debe ser entendida principalmente por la dedicación simultánea de actividades laborales, domésticas, de enseñanza y de cuidado, afectando principalmente al grupo de trabajadoras que representan el 58,5% de estos casos (con una diferencia de 17 puntos porcentuales respecto de los varones).

#### **4.4. Percepción sobre el volumen de trabajo**

Si bien el 47,6% de las y los encuestados manifiesta que el volumen de actividades laborales se mantuvo y el 30,2% que el volumen de tareas bajó; el 40,5% de las personas considera que estas tareas requieren mayor tiempo que antes. Esta percepción se profundiza en el grupo de las mujeres (que representan el 60,5 % de los casos), quienes respondieron que las tareas les llevan más tiempo que antes, con una diferencia porcentual de 21 puntos respecto de los varones.

En las entrevistas se identificó que esta situación se relaciona principalmente con aquellas tareas que implican la coordinación con otras personas o áreas o de intervenciones o consultas que antes se realizaban de manera inmediata en las oficinas y que ahora se hacen en diferentes momentos del día y por distintos medios de comunicación, complejizando la tarea, sobre todo en las líneas intermedias.

*"Yo sé que ahí un poco se complica la conexión remota, por el tema de lo que es los informes internos que tenemos que hacer para consentir una sentencia, hacer un informe interno. Eso es otro... implica... se sobrecargó la actividad de los cuadros intermedios porque ellos tenían que organizar una parte esencial, sino también accesoria, de informes, de cómo fundar un escrito, de que argumentos...". (Entrevista N° 20)*

Asimismo, se registraron otros casos donde esta modalidad permitió organizar las tareas de forma diferente, valorizando otras formas de trabajo en este contexto.

*"Está más compacto el tiempo de trabajo, termino sintiendo que no pare en toda la mañana de 8 a 11, nadie me interrumpe como en Fiscalía que te abren la puerta. El trabajo es más intenso. El Whatsapp es un temita, eso se hace intenso, son del laburo no están en silencio, me piden la firma de algo. En el despacho nunca me paso de estar toda la mañana sentada trabajando, siempre hay algo, acá no me pare! (risas). (Entrevista N° 10)*

En relación al volumen, en las entrevistas se observó que para ciertas competencias aumentó el cúmulo de trabajo, debido principalmente a la criticidad en el contexto de actual emergencia sanitaria, aspecto que pudo haber sobrecargado a distintos grupos o áreas, dado que estos temas fueron tratados como prioritarios, estableciéndose circuitos de urgencia para el tratamiento de los mismos.

*"La nuestra es una de las delegaciones con incremento en el volumen de amparos. Hoy por ejemplo tenemos cinco amparos trabajando al mismo tiempo. Amparos de los hospitales, contra los geriátricos, los de los remedios (...) La pandemia se está sintiendo mucho en estos lugares, por eso aumentan mucho los laborales, los amparos. Esto implica un esfuerzo grande de nosotros y de los juzgados". (Entrevista N° 9)*

En algunos casos, el aumento del volumen de trabajo y la criticidad de estos procesos, presentó un desafío doble para las autoridades y los grupos de conducción a la hora de asignar el trabajo entre los equipos. Se observa en algunos casos, la preocupación por la asignación equilibrada de trámites, a la vez que por el corrimiento de la jornada laboral y la sobrecarga vinculada a la necesidad de combinar tareas laborales y de cuidado, aspecto que fue puntualmente abordado en un informe específico (Fiscalía de Estado, 2020a).

*"(...) tengo un cuadernito donde veo el trabajo, voy respetando que le toque uno a cada uno. No voy siguiendo orden exacto por el tema de la materia o porque sé que alguno está sobrecargado, voy viendo artesanalmente a quién asigno. Claramente con el correr del tiempo veo cual es el mejor horario y donde rinden más. (...) Yo a través del sistema puedo ver cuántos expedientes tiene cada uno. Es un criterio que voy teniendo en cuenta, equilibrar. No sobre cargar, tampoco premiar al que no saca expedientes y darle a otro. Entonces ha pasado alguna vez que si veo que se empiezan a acumular expedientes... es difícil porque no se puede charlar cara a cara para ver qué pasa. Pero cuando tengo una situación así, que vemos que se empieza a acumular un cúmulo más de lo habitual, intentamos ver a través del secretario letrado, qué está pasando, algunas abogadas tienen nenes chiquitos, otras en edad escolar que le usan la computadora. Son cuestiones que tengo que ver puntualmente". (Entrevista N° 2)*

Así como se detectaron grupos que vieron aumentado el volumen de trabajo y criticidad en los procesos de manera exponencial, durante las entrevistas se constató que otras áreas y grupos vieron reducido su caudal de trabajo por las limitaciones establecidas en las distintas etapas del ASPO por el poder ejecutivo y judicial. En estos casos, se analizó la situación como oportunidad para revisar procesos y volumen de trabajo pendiente y actualizar tareas que en la cotidianeidad no es posible llevar adelante por las urgencias diarias.

*"La reducción del volumen de trabajo por la situación del Poder Judicial fue aprovechado para hacer una revisión general sobre el estado de las causas y la asignación de las causas entre abogados (...) Se aprovechó la reducción del volumen de vencimientos para darle mejor calidad a los escritos importantes por la existencia de mayor tiempo disponible". (Entrevista N° 13)*

#### **4.5. Disponibilidad de instrumentos y elementos de trabajo**

En relación a la organización laboral, la encuesta indagó acerca de la disponibilidad de instrumentos y elementos de trabajo y su uso compartido con miembros del hogar. En este sentido se destaca que el 50,4% de las y los agentes comparten el principal elemento de trabajo (pc) con otros integrantes de la familia (para actividades escolares y/o la realización de trabajo a distancia en simultáneo) y el 48% no dispone de espacio exclusivo para realizar el trabajo y cuando lo tienen, es compartido (39,9% de los casos). Este aspecto fue especialmente considerado al momento de establecer recomendaciones para la provisión de recursos, dado que si bien la mitad de los y las trabajadores/as señaló que debe compartir elementos y espacios de trabajo -en aquellos hogares donde vive más de una persona- esta tendencia se observa especialmente en el caso de las mujeres que los comparten con una diferencia de entre 7 y 10 puntos porcentuales respecto de este mismo grupo de varones .

La situación antes descrita parecería no haber implicado, desde el punto de vista de quienes conducen equipos, impedimento para el cumplimiento de las actividades y en consecuencia, en muchos casos se señaló la predisposición a la colaboración entre compañeros y compañeras y la flexibilidad para la realización de las tareas en diversos horarios.

En cuanto a la calidad de los equipos utilizados en las casas, la mayoría valoró sus equipos como buenos (51,6%) y muy buenos (31,8%) y sólo se detectaron algunas situaciones puntuales en las entrevistas en las que existieron dificultades con la calidad, la actualización o la disponibilidad de los equipos que -según el relevamiento- fueron resueltas con la colaboración del área informática, de las y los compañeros del área o de sus autoridades. En ninguno de los casos este elemento apareció como obstaculizador del cumplimiento de la tarea.

8 - Desde una perspectiva sensible al género, se entiende que la distribución inequitativa de los recursos materiales disponibles para trabajar al interior de los hogares, suelen tener efecto, no sólo en la cantidad de horas que la mujer puede destinar a sus obligaciones laborales, sino también a la calidad con que puede hacerlo. "El trabajo de la mujer llevado a cabo en el hogar a menudo se percibe como poco serio. En cuanto al espacio que ocupan, mientras que los hombres teletrabajan en espacios profesionales dedicados a ello como oficinas o estudios dentro de la vivienda, las mujeres tienden a conformarse con espacios domésticos compartidos como la mesa de la cocina o la del salón" (Pozzi, 2020, s/p). Así, uno de los problemas de especial relevancia en tiempos de ASPO, es la mezcla de espacios y la distinta distribución de mujeres y hombres en los mismos, dado que "se ven diferentemente afectados por la mezcla de espacios, pues ellos se encuentran más interferidos por el trabajo cuando se encuentran en familia y ellas más interferidas por la familia cuando realizan tareas laborales" (Ingeniería social, 2020, s/p).<sup>7</sup>

## 4.6. Valoración de la experiencia de trabajo a distancia

La percepción general acerca de la experiencia del trabajo a distancia fue valorada en un 85% como buena y muy buena. Entre los aspectos positivos en la encuesta se destacan principalmente el poder elegir el horario para realizar el trabajo, el poder estar cómodo/a en el hogar y evitar el costo y las dificultades de movilidad y transporte, en consonancia con los emergentes dentro de otros relevamientos similares (OIT, 2019).

Durante las entrevistas y en términos de la organización laboral, se valoró positivamente el hecho de haber podido cumplir con plazos y objetivos cuando los circuitos se encuentran plenamente digitalizados.

*“El trabajo en términos de volumen diario se mantuvo. Pudimos sostener el volumen de tratamiento de los expedientes en soporte digital y pudimos dejar en cero los expedientes en soporte papel que existían en la Mesa de Entradas antes de la cuarentena”. (Entrevista N° 4)*

*“Nosotros estamos trabajando 100 por ciento remoto desde el día cero. Porque teníamos la ventaja de tener toda la cartera digitalizada de antes. Habíamos sacado el papel del trabajo hace casi un año, después de cuatro años de transición. En el 85 o 90 por ciento del trabajo se realiza en digital. Eso nos dio una gran ayuda inicial”. (Entrevista N° 6)*

Asimismo y durante el relevamiento, se abordaron los aprendizajes que los y las trabajadores/as, los equipos de conducción y la organización pudo llevar adelante en este contexto. Uno de los principales se vincula a una modificación en la forma de concebir y de realizar el trabajo, asumiendo que pudo desarrollarse aún no estando en las oficinas y bajo los mismos estándares de calidad.

*“No es necesario que todos estén presencial. De hecho no es que hay que ir a sentarse y poner un sello o recibir un papel. Acá tenés que cumplir con un trabajo desde donde sea. No tenés que estar de saco y corbata. No es un trabajo presencial el nuestro. Es un trabajo de poner los mejores medios a tu alcance para cumplir. Los medios son intelectuales. No necesitás estar en una oficina para hacerlo”. (Entrevista N° 8)*

Esta modificación fue posible especialmente por la incorporación masiva de la tecnología a los procesos de trabajo en la que el organismo viene trabajando durante los últimos años. Se destaca que las personas manifestaron haber mejorado su manejo y conocimiento sobre el uso de herramientas informáticas y haber explorado nuevas formas de organización del trabajo. Esta revalorización de la importancia que los procesos de digitalización tenían dentro de los circuitos

de trabajo como condición de posibilidad, se observó tanto en aquellas áreas que ya la habían incorporado durante los últimos años, como en las que durante este período pudieron completar la digitalización total de sus procedimientos y las que tuvieron que focalizar sus esfuerzos en promover la digitalización de sus trámites como factor prioritario para trabajar durante el ASPO. Esta masificación también se observó en los casos donde personal que llevaba a cabo sólo tareas presenciales, debió familiarizarse con los sistemas de gestión para colaborar con los procesos de trabajo, como para quienes profundizaron sus conocimientos y el manejo de nuevas herramientas de comunicación digital.

*“A la vez lo que uno pueda aprender de esta etapa es la colaboración y los aprendizajes en relación a las nuevas tecnologías. Por ejemplo al principio nadie podía conectar el token y el primero que accedió le fue explicando al resto. Se agradece y colabora entre todos. Rescato esto como aspecto positivo. Recreamos esa mística de la buena relación, cordialidad y trabajo”. (Entrevista N° 7)*

Este período implicó, además, una revalorización de aspectos positivos preexistentes en la Fiscalía como el compromiso de los y las agentes con el desarrollo de sus tareas, el profesionalismo y la responsabilidad con el Organismo y con la tarea; la orientación al aprendizaje continuo, la adaptabilidad de los equipos de trabajo, los lazos de compañerismo para el desarrollo de las actividades en los momentos en que surgieron dificultades personales, entre otros.

*“El mayor aprendizaje es confirmar que trabajo con gente comprometida con lo que hace. Saber que trabajás con gente que le gusta y quiere hacer lo que hace. Eso es lo más importante de todo para mí (...) Yo lo que resalto es el compromiso de todas las áreas, agradecer a cada uno. Que a mí me contesten en el momento lo que yo planteo respecto de un expediente, me facilita el trabajo. Me lo hace dinámico. Te lleva a trabajar dinámico a vos. Al mismo tiempo el encierro pasa de otra forma, al trabajar todo se hace más llevadero”. (Entrevista N° 14)*

En virtud de la experiencia realizada durante el ASPO, la encuesta mostró que el 61% de las personas indicó que el trabajo a distancia podría ser efectivo para el desarrollo de las actividades, intercambiando instancias presenciales y remotas.

A pesar de la buena valoración del trabajo a distancia realizado, resulta importante mencionar que en el 15% de los casos, señaló como regular y muy mala la experiencia de trabajo a distancia. Esta situación requiere la atención institucional sobre aquellas personas o grupos que podrían estar atravesando situaciones de dificultad para trabajar desde sus domicilios, entornos de mayor exigencia, sobrecarga, percepción de invasión sobre los espacios privados, etc. Entre las percepciones negativas de la experiencia, se señaló mayoritariamente el extrañar compartir la jornada laboral con compañeros/as, extrañar el lugar de trabajo

-aspectos que hacen a la socialización del ambiente laboral y que contribuyen a los lazos institucionales y sociales- y la dificultad para compatibilizar las tareas domésticas, de cuidado y/o enseñanza con el trabajo, situación que se profundiza en el caso de las mujeres, con una diferencia de 17 puntos porcentuales respecto a los varones que señalaron también esta opción.

En esta línea, el relevamiento permitió comprender que si bien el contexto significó un desafío tanto para varones como para mujeres -especialmente quienes conviven con niños, niñas y/o adolescentes- la importancia de evaluar la sobrecarga implica dar cuenta que, en el caso de las mujeres, han podido combinar las actividades laborales y del hogar con alguna dificultad en el 57,1% de estos casos y en un 65,2% con mucha dificultad, con una diferencia porcentual de 30,4% en este grupo entre mujeres y varones, en línea con lo señalado por otros estudios (OIT, 2019; OGYPP, 2020; UNICEF, 2020; Goren, Jerez y Figueroa, 2020).

Por otra parte, durante las entrevistas a responsables de áreas se profundizó acerca de las principales dificultades durante el período para llevar adelante la virtualización de las actividades laborales. Entre estos aspectos se relevó que, durante los primeros días del ASPO, las áreas llevaron adelante procesos preparatorios para adecuar los circuitos de trabajo a la nueva situación. En este período existieron dificultades derivadas del acceso a las aplicaciones, conectividad, adecuación de pc de uso personal, requerimiento de computadoras para el uso en las casas, dificultades con los certificados de los Token para la firma de trámites, etc. Estos inconvenientes pudieron ser resueltos durante las primeras semanas en que el área de informática trabajó intensivamente para adecuar los servicios de la Fiscalía a las nuevas necesidades. Este pasaje de la presencialidad a la virtualidad fue acompañado por un servicio de asistencia y soporte técnico que fue altamente valorado en todas las entrevistas.

Otro de los aspectos señalados como dificultades, se vincula principalmente a la falta de intercambio entre pares para la resolución de expedientes, causas o casos particulares. El trabajo remoto profundiza la individualidad de los circuitos de trabajo y obstaculiza los procesos de socialización grupales que producen muchas de las actividades que se realizan en el organismo, especialmente las vinculadas a la formación de agentes más jóvenes.

*"Hay muchas cosas que se van a ir resintiendo, principalmente la formación de los que son más chicos. Nosotros tenemos un grupo grande de abogados que son iniciales, que están haciendo su experiencia. Esa relación entre el chico que recién está empezando y el director o el jefe de relatores o el secretario letrado, se ha ido diluyendo por esta circunstancia. Ese ida y vuelta no se puede hacer y eso para mí es irremplazable. No lo podés sustituir con la tecnología. Hace a nuestra tradición de formación, los que llegan empiezan a aprender con los que tienen más tiempo de experiencia, la labor de los cargos jerárquicos. Eso yo no encuentro manera de reemplazarlo y que eso hace a la calidad del trabajo". (Entrevista N°1)*

Finalmente, y dadas las características de los procesos de trabajo del organismo, los principales desafíos y alertas respecto de los procesos actualmente vigentes se relacionan con las modificaciones que puedan establecer a los circuitos los organismos externos, dado que las aperturas progresivas que impulsen tanto el Poder Ejecutivo como el Judicial impactan directamente sobre la capacidad de respuesta de los distintos circuitos planteados en la virtualidad.

Si hacemos un balance de las dificultades encontradas durante el período de relevamiento siguiendo el trabajo de Albrieu (2020) vemos por un lado, que no todos los puestos de trabajo pueden ser teletrabajables, aún con reasignaciones de algunas de las tareas. Desde esta perspectiva, el relevamiento en la Fiscalía de Estado mostró un alto grado de continuidad de las tareas sustantivas, realizadas desde los domicilios con algunas o sin adaptaciones. Sin embargo, es necesario mencionar, que el relevamiento presenta una sobrerrepresentación de personal profesional, que se encuentra efectivamente realizando tareas de manera remota. Por fuera de la muestra, existen puestos de trabajo exclusivamente presenciales, que no fueron parte del objeto de estudio y que por ello quedan subrepresentados en el análisis.

Por otro lado el autor focaliza en la organización en términos tecnológicos. De lo analizado en el relevamiento se identifica que una de las condiciones de posibilidad del pasaje de la presencialidad a la virtualización de las tareas de trabajo estuvo dado por un proceso condicionante previo, vinculado a la incorporación de NTICs a los circuitos y trámites de manera previa al ASPO, que se aborda en el siguiente apartado.

Por último, el autor hace referencia a la tecnología en los hogares donde identifica una alta heterogeneidad de situaciones, tanto en la disponibilidad, conectividad digital, como en las habilidades de las personas respecto al uso y los conocimientos sobre los beneficios y riesgos del uso de TICs en el hogar. Sobre este último punto fue posible observar la existencia de buenas condiciones previas, tanto en términos de formación como de conocimientos en el uso de herramientas tecnológicas (considerado en un 70,2% como bueno y muy bueno).

## 6. PERCEPCIÓN SOBRE EL CONTEXTO Y ASPECTOS SUBJETIVOS

Algunos/as autores/as y relevamientos dan cuenta que el actual contexto está generando en las personas dificultades vinculadas a la aparición de estrés, de ansiedad, síntomas de depresión, insomnio, negación, ira y miedo. En este sentido y como señala Torales (2020) es probable que las respuestas emocionales incluyan miedo e incertidumbre, generando reacciones de ansiedad y también disminución de la salud auto percibida.

Es en este marco de situación que se consideró importante incluir en la encuesta una batería de preguntas orientada a abordar las percepciones y sensaciones que el contexto produjo en las y los trabajadores, incluyendo en el relevamiento de condiciones laborales una mirada amplia del trabajo y de la salud como condición para el desarrollo de las actividades de las y los agentes de la Fiscalía de Estado.

En consecuencia, se consultó a las y los trabajadores acerca de las principales sensaciones experimentadas durante el ASPO, predominando la concentración de respuestas en las opciones de incertidumbre, (52,8%), ansiedad (51,3%) y cansancio (45,5%), aspectos a tener en cuenta al momento de organizar o proponer modificaciones en los esquemas de trabajo, realizar comunicaciones con las y los agentes y pensar estrategias para el regreso progresivo a los lugares de trabajo.

*“Las dificultades más grandes estuvieron dadas por la incertidumbre, habíamos arrancado un ciclo que se extendía cada 15 días. Todo eso trae preguntas, intranquilidad. Anímicamente nos generó ansiedad, intranquilidades (...) Todos somos conscientes de una alteración anímica que continúa. Y los miedos, vemos lo que pasa en la provincia en el exterior”. (Entrevista N° 7)*

*“Nosotros hicimos una reunión general de catarsis para saber, conocer... cuando es una reunión sin agenda surgen temas. Sí hubo situaciones particulares que requieren acompañamiento. Hubo casos donde uno tuvo que poner el ojo. A veces un compañero me avisa que hubo una situación con otro compañero, una red de contención más humana, está, surge y en estos casos estuvo”. (Entrevista N° 6)*

Si se observan las frecuencias en relación con el género se advierte que, mientras en las mujeres predominaron estas tres sensaciones, las principales valoraciones dentro del grupo de varones se concentraron en incertidumbre, seguida de tranquilidad y de ansiedad. Dicha concentración de valoraciones negativas respecto de las sensaciones experimentadas durante el ASPO, podrían pensarse desde una perspectiva de género y en vinculación con la distribución no siempre equitativa entre los mismos, de las responsabilidades de crianza y tareas domésticas, permaneciendo un predominio femenino o promoviendo la incompatibilidad de estas

últimas con las tareas laborales.

Asimismo, se identificaron sensaciones positivas, vinculadas a la comodidad (42,7%) y a la tranquilidad, (43,1%) que se presume puede vincularse con aspectos referidos a la seguridad laboral, que fue abordado en distintas entrevistas con los y las responsables de equipos de trabajo y a la forma en que se fueron tomando las decisiones respecto de los distintos momentos del aislamiento, privilegiando la salud y el cuidado de las y los trabajadores.

En esta línea se destaca que el relevamiento también dio cuenta de grupos donde se relevaron valoraciones positivas derivadas de la combinación de actividades del hogar y laborales que redujeron los niveles de conflictividad familiar por el hecho de poder acompañar a niños, niñas y/o adolescentes en distintas actividades -especialmente las educativas- estar presentes, acompañar y compartir tiempo en los núcleos familiares, especialmente entre aquellas personas que, por actividades de dedicación exclusiva y/o por el desarrollo de actividades de multiempleo, no podían hacerlo previo al ASPO, como se relevó en las diferentes entrevistas realizadas a autoridades de la organización.

*"Revalorizás un montón de cosas. Lo humano, el vínculo es lo que más se revaloriza en este momento. Te acercaste vincularmente a tu entorno familiar más íntimo.*

*Todos aprendimos a ser padres otra vez estando 24x7 con nuestros hijos en nuestra casa. A mí me parecía irreal. Todos aprendimos a convivir en nuestras casas con nuestra familia. Todo son ganancias". (Entrevista N° 12)*

Respecto de las sensaciones experimentadas durante la última semana en la que se realizó el relevamiento, los y las encuestadas señalaron principalmente haber experimentado cambios en el sueño y malestar físico, aspectos que se presentaron especialmente en el caso de las mujeres, con diferencias de hasta 28 puntos porcentuales respecto de los varones, quienes además concentraron los mayores valores referidos a variación en el estado de ánimo (63,9% de los casos dentro del 28,3% que señaló que su ánimo varió mucho).

Finalmente -y desde una perspectiva integral de la salud de los y las trabajadores/as<sup>9</sup>-, el relevamiento permitió identificar que si bien en el 70% de los casos se señaló que la combinación de actividades en el hogar no ha implicado dejar de realizar otras tareas, entre quienes sí tuvieron que dejar de realizar actividades se encuentra principalmente la actividad física (entre quienes ya la practicaban). Si observamos este conjunto de personas, el 59,3% está compuesto por mujeres que conviven con al menos un niño, niña o adolescente, con una diferencia de 18,6% respecto de las respuestas de los varones, aspecto que muestra que son las mujeres las que presentan mayores restricciones sobre la disponibilidad de tiempo libre (OGyPP, 2020).

## 7. CONSIDERACIONES FINALES

El relevamiento realizado permite abordar distintos aspectos del fenómeno estudiado. En esta línea, se destacan la multiplicidad de dimensiones e indicadores relevados, aspectos que permiten observar el período actual desde distintas miradas que podrían ser profundizadas en análisis posteriores. Este enfoque permite pensar en el desafío que presentan a las administraciones públicas actuales la incorporación del trabajo a distancia como posibilidad dentro de las lógicas de organización burocráticas, contemplando no sólo los aspectos vinculados a la efectiva organización laboral, sino que atiende a los múltiples aspectos que hacen a la comunicación, a las pautas de organización, a los recursos técnicos y tecnológicos, a los saberes, habilidades y conocimientos, a las aptitudes de coordinación y de conducción. Asimismo, el foco puesto en las condiciones de posibilidad de estos nuevos esquemas en el contexto actual, implica pensar en las dinámicas grupales y familiares como parte de las condiciones de posibilidad de las actividades laborales.

De esta manera, el relevamiento realizado en la Fiscalía de Estado, permitió identificar distintas situaciones que en algunas áreas aparecen como fortalezas y que en otras, se presentaron como dificultades, de manera de tener un conocimiento general y a la vez situado para la elaboración de recomendaciones en el corto plazo –orientadas a revisar los esquemas de trabajo implementados durante los primeros meses de aislamiento–, en el mediano plazo –orientadas a elaborar pautas que permitan pensar el progresivo regreso de las y los trabajadores a la organización, en combinación con estrategias de trabajo remotas mientras continúa la emergencia sanitaria- y finalmente, en el largo plazo –orientadas a pensar esquemas de reapropiación de la experiencia desarrollada en este período, para la futura organización de áreas, grupos o procesos de trabajo que puedan ser teletrabajables-.

En esta línea, las condiciones de posibilidad encontradas en la organización durante el relevamiento, dan cuenta que es posible pensar esquemas de incorporación de trabajo que combine estrategias presenciales y a distancia, por las características propias de los procesos de trabajo, del personal del organismo y de los recursos técnicos y tecnológicos disponibles. Sin embargo, estos horizontes deberán ser cuidadosamente analizados atendiendo especialmente a garantizar y a privilegiar las estrategias de trabajo que garanticen derechos laborales, principios como la equidad, la salud y la seguridad de los y las trabajadores/as con perspectiva de género, por lo que esta línea de análisis desarrollada durante estos meses de aislamiento, será profundizada en futuros relevamientos de seguimiento sobre los aprendizajes que ofrece el actual contexto.

---

9 - En este punto es importante remarcar que la OMS advierte de la importancia de entornos de trabajo saludables. "Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores" (2010: 15): 1) la salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo, 2) al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo y 3) Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albrieu, R (2020). Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempo de COVID -19. Buenos Aires: CIPPEC.
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento [CIPPEC] (2020). El Estado desde casa: Cómo trabaja la dirección pública del Estado.  
En: [https://www.cippec.org/textual/el-estado-desde-casa-como-trabaja-la-direccion-publica-del-estado/?fbclid=IwAR3PsIE79eV3qYKjM6fBZPko57rWIFpSxKM5mQ9zcp7WEIxd\\_va8ENs-\\_Uk](https://www.cippec.org/textual/el-estado-desde-casa-como-trabaja-la-direccion-publica-del-estado/?fbclid=IwAR3PsIE79eV3qYKjM6fBZPko57rWIFpSxKM5mQ9zcp7WEIxd_va8ENs-_Uk)
- Fiscalía de Estado (2016). Plan Estratégico 2016-2020. La Plata: Fiscalía de Estado.  
En: <http://www2.fepba.gov.ar/wp-content/themes/jupiter-child/assets/plan-estrategico/plan-estrategico-2016-2020.pdf>
- Fiscalía de Estado (2020). Relevamiento sobre condiciones y medio ambiente de trabajo durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO). Primer informe de seguimiento.  
En: <http://www2.fepba.gov.ar/wp-content/uploads/2020/09/teletrabajo-informe.pdf>
- (2020a) Relevamiento sobre condiciones y medio ambiente de trabajo durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) en la Fiscalía de Estado. Segundo informe de seguimiento: Organización laboral y distribución de tareas de cuidado durante el ASPO.  
En: <http://www2.fepba.gov.ar/wp-content/uploads/2020/09/teletrabajo-informe-gnero.pdf>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF] (2020). Resultados de la Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la pandemia y las medidas adoptadas por el gobierno sobre la vida cotidiana de niñas, niños y adolescentes.  
En: <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/padres-pintados>
- Gabler Santelices, G. (abril, 2020). Teletrabajo y Salud Mental Del Escritorio al Comedor.  
En: <https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2020/04/Presentaci%C3%B3n-Guillermo-Gabler.pdf>
- Goren, N.; Jerez, C. y Figueroa, Y. (2020). Los cuidados en agenda. Reflexiones y proyecciones feministas en épocas de COVID-19. En Desigualdades en el marco de la Pandemia. Reflexiones y desafíos. Instituto de Estudios Sociales en contexto de desigualdades: Universidad de José C. Paz.  
<https://www.clacso.org/desigualdades-en-el-marco-de-la-pandemia/>

- Gimenez, S. (2020). La gestión de políticas públicas y el rol de Dirección. Una aproximación sociológica desde el corazón de la práctica cotidiana directiva. En Cuadernos del INAP, Año 1, N° 21. En: <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/49>
- Ingeniería social (2020, junio 17). Impacto del teletrabajo en las mujeres. En: <https://ingenieriasocial.es/desigualdad-teletrabajo-mujeres/>
- Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina (2020). Experiencias de la aplicación de restricciones originada en la Pandemia COVID-19. En: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_onep\\_encuesta\\_final.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_onep_encuesta_final.pdf)
- \_\_\_\_\_ (2020a). Proyecciones sobre la adaptación del trabajo remoto en la APN. Evaluación de la gestión en la transición y consideraciones para la organización a futuro. En: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/proyecciones\\_sobre\\_la\\_adaptacion\\_del\\_tr\\_en\\_la\\_apn\\_a\\_1\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/proyecciones_sobre_la_adaptacion_del_tr_en_la_apn_a_1_0.pdf)
- \_\_\_\_\_ (2020b). Valoraciones sobre el impacto de la adaptación al Trabajo remoto en la APN. Dinámicas del trabajo, adecuación de tareas, roles y gestión y sus efectos a nivel social, laboral y familiar. En: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/valoraciones\\_sobre\\_el\\_impacto\\_de\\_la\\_adaptacion\\_b\\_0\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/valoraciones_sobre_el_impacto_de_la_adaptacion_b_0_1.pdf)
- Krieger, M. y Fassio, A. (2016). “El análisis organizacional: el diagnóstico y la intervención en las organizaciones públicas”. En Krieger (Coord). Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar
- Observatorio de Géneros y Políticas Públicas [OGyPP] (2020). Puertas adentro: Organización laboral y distribución de tareas de cuidado durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires . En: [https://c015f97f-ebd0-4de8-be6f-104721f4c01f.usrfiles.com/ugd/c015f9\\_f1ab1ebc702a4e028aa427d2164e55d4.pdf](https://c015f97f-ebd0-4de8-be6f-104721f4c01f.usrfiles.com/ugd/c015f9_f1ab1ebc702a4e028aa427d2164e55d4.pdf)
- Pozzi, P. (2020, febrero 25). Teletrabajo desde la perspectiva de género ¿Libertad o esclavitud?. En: <https://paolapozzi.com/teletrabajo-desde-la-perspectiva-de-genero-libertad-o-esclavitud/>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2019). “Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral”. En: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_712531.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf)
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2010). “ Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo”.

En: [https://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)

- Oszlak, O. (2010). “Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud”. En Cuadernos del INAP, Año 1, N° 30.

En: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap\\_30\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_30_1.pdf)

- Rubio, J. y Aruanno, L. (julio 2020). La capacidad de respuesta del Estado frente a una crisis. El rol de un espacio directivo profesional Documento de Políticas Públicas 222. Buenos Aires: CIPPEC.

En: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/07/222-DPP-La-capacidad-de-respuesta-del-Estado-Rubio-y-Aruanno-julio-2020.pdf>

- Torales, J. (abril, 2020). “Webinar: Trabajo y Salud Mental”. Organizado por la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), Chile. En: <https://youtu.be/tZux9c6b6kk>