



Fortalecimiento de la mesa técnica de teletrabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social, para incentivar el uso de la modalidad de teletrabajo suplementario como aporte al bienestar laboral de los servidores públicos de la entidad

German David Galeano Bojacá. ID [144376](#)

Liliana Cubillos Nieto. ID [144370](#)

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede Principal

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Maestría en Gerencia Social

mayo de 2022

Fortalecimiento de la mesa técnica de teletrabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social, para incentivar el uso de la modalidad de teletrabajo suplementario como aporte al bienestar laboral de los servidores públicos de la entidad

German David Galeano Bojacá. ID 144376

Liliana Cubillos Nieto. ID 144370

Tesis de Maestría presentado como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Social

Línea de investigación del programa: Gerencia Social

Sub - línea de investigación: Análisis de dinámicas organizacionales y sociales contemporáneos

Asesor(a)

Ana María Torres Hernández

Economista, Doctora en Ciencia Política

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede Principal

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Maestría en Gerencia Social

mayo de 2022

Dedicatoria

Primero que todo a Dios, que nos permitió superar todas las dificultades, nos dio sabiduría y fortaleza en los momentos que necesitamos, a nuestra familia que nos apoyó para seguir adelante, a nuestras hijas que tuvieron que ceder el tiempo de sus padres, para permitir culminar esta nueva etapa.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por este nuevo logro, a la tutora temática profesora Ana María Torres, por su tiempo y orientaciones enriquecidas con su saber y experiencia, que permitieron direccionar el trabajo permanentemente y, a la tutora metodológica profesora Lina Medina, por todas sus orientaciones y buenos consejos, para dar cumplimiento con lo esperado por la Universidad, a la Secretaría Distrital de Integración Social, por facilitar los espacios para el desarrollo de la investigación y a cada uno de los profesores de la Universidad, que hicieron parte de la maestría y aportaron los conocimientos adquiridos.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras.....	9
Lista de anexos.....	10
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción	13
Descripción del problema y preguntas de investigación.....	16
<i>Identificación del problema.</i>	<i>16</i>
Antecedentes	16
Descripción del problema	21
Formulación del problema	23
<i>Árbol de Problemas</i>	<i>23</i>
<i>Modelo de análisis</i>	<i>26</i>
Justificación	27
<i>Pertinencia de la investigación para la Gerencia Social</i>	<i>27</i>
<i>Pertinencia de la investigación para la Secretaría de Integración Social y sus servidores públicos</i>	<i>28</i>
<i>Pertinencia de la investigación para el problema que se desea estudiar</i>	<i>28</i>
<i>Pertinencia de la investigación frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS</i>	<i>29</i>
Objetivos	30
<i>General</i>	<i>30</i>
<i>Específicos</i>	<i>30</i>
Diseño metodológico	31
<i>Tipo de investigación</i>	<i>31</i>
<i>Enfoque de Investigación</i>	<i>31</i>
<i>Método de acercarse al objeto de estudio</i>	<i>31</i>
<i>Diseño</i>	<i>31</i>
<i>Praxeología</i>	<i>31</i>
Estado del arte.....	34
<i>Evolución del problema en el tiempo</i>	<i>34</i>

<i>Elementos teóricos utilizados para explicar el problema</i>	37
<i>Ideas, proyectos, estrategias, sugerencias y recomendaciones dadas en torno al problema</i>	42
Elaboración de instrumentos de recolección de información	43
<i>Aspectos metodológicos</i>	43
Población objeto del estudio.	44
Mapeo de actores claves	46
Método de identificación o cálculo de la muestra de estudio.	53
Matriz de categorías de análisis.	54
Descripción y validación del instrumento de recolección de información	60
Validación del instrumento de recolección de información.....	60
Trabajo de campo.....	64
<i>Actividades realizadas para la aplicación de los instrumentos de recolección de información</i>	64
<i>Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados</i>	65
<i>Descripción de los métodos utilizados para el análisis de la información de trabajo de campo</i>	66
<i>Descripción de los principales hallazgos</i>	69
Marco referencial:	73
<i>Marco Legal</i>	73
<i>Marco Teórico</i> :	78
Resultados finales y discusión sobre el problema.....	88
<i>Perfil y caracterización de la Organización</i>	88
Portafolio de servicios.....	90
<i>Selección y elaboración de una herramienta de Gerencia Social que mejor se ajuste a la propuesta de fortalecimiento organizacional</i>	94
Desarrollo de la herramienta Planeación Estratégica.....	95
<i>Desarrollo de la propuesta de fortalecimiento de acuerdo con los resultados obtenidos de la herramienta de Gerencia Social elaborada</i>	114
Identificación de aspectos para mejorar o fortalecer.....	114
Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento.....	115
Escenarios y condiciones básicas requeridas para la implementación del plan estratégico.....	118
Impacto esperado de la aplicación	119
Indicadores / Métricas de seguimiento y control	119
Presupuesto y cronograma	120

Conclusiones y recomendaciones	125
Referencias.....	127
Anexos	142

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Distribución de empleos del nivel directivo y asesor dentro de la planta de personal de la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022.</i>	44
Tabla 2. <i>Distribución de empleos del nivel profesional dentro de la planta de personal de la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022</i>	45
Tabla 3. <i>Distribución de empleos del nivel técnico dentro de la planta de personal de la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022</i>	45
Tabla 4. <i>Distribución de empleos del nivel asistencial dentro de la planta de personal de la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022</i>	46
Tabla 5. <i>Elementos de análisis para el mapeo de actores</i>	47
Tabla 6. <i>Cuadro básico para identificar niveles de poder e influencia entre los actores</i>	48
Tabla 7. <i>Mapeo de Actores Claves, conflictos potenciales y capacidad de agencia en la modalidad de Teletrabajo Suplementario</i>	51
Tabla 8. <i>Definición de la muestra a partir del grado de participación en la planta de personal según su nivel jerárquico en la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022</i>	53
Tabla 9. <i>Matriz de operacionalización de categorías de análisis, categoría – teletrabajo suplementario</i>	55
Tabla 10. <i>Matriz de operacionalización de categorías de análisis, categoría – Bienestar laboral</i>	57
Tabla 11. <i>Matriz de categorías de análisis, categoría – Planeación estratégica</i>	59
Tabla 12. <i>Validación de instrumento entrevista semiestructurada a no teletrabajadores</i>	62
Tabla 13. <i>Normatividad en teletrabajo a nivel internacional, nacional, distrital e institucional</i>	73

Tabla 14. <i>Proyectos de inversión aprobados para la Secretaría Distrital de Integración Social vigencia 2021</i>	91
Tabla 15. <i>Portafolio de servicios sociales y modalidades de atención de la Secretaría Distrital de Integración Social vigencia 2021</i>	91
Tabla 16. <i>Planeación Estratégica – Filosofía institucional Mesa Técnica de Teletrabajo</i>	96
Tabla 17. <i>Cuadro de mando integral – Perspectiva teletrabajadores y actores implicados (clientes) - Proceso Implementación del teletrabajo</i>	103
Tabla 18. <i>Cuadro de mando integral – Perspectiva financiera - Proceso Implementación del teletrabajo</i>	107
Tabla 19. <i>Cuadro de mando integral – Perspectiva de procesos, procedimientos - Proceso Implementación del teletrabajo</i>	108
Tabla 20. <i>Cuadro de mando integral – Perspectiva de aprendizaje institucional - Proceso Implementación del teletrabajo</i>	110
Tabla 21. <i>Mapa estratégico integrado al plan de acción</i>	116
Tabla 22. <i>Recursos presupuestados para la ejecución del plan estratégico</i>	121
Tabla 23. <i>Recursos presupuestados para los productos requeridos del plan estratégico</i>	121

Lista de figuras

Figura 1 <i>Línea del tiempo del teletrabajo en la SDIS</i>	21
Figura 2 <i>Árbol de problemas de la investigación</i>	25
Figura 3 <i>Enfoque Praxeológico</i>	34
Figura 4 <i>Relaciones entre los actores</i>	49
Figura 5 <i>Cálculo del coeficiente de validez de contenido</i>	63
Figura 6 <i>Georreferenciación de los actores entrevistados</i>	65
Figura 7 <i>Triangulación de información categoría frente niveles jerárquicos de los actores</i>	67
Figura 8 <i>Organigrama de la Secretaría Distrital de Integración Social</i>	90
Figura 9 <i>Matriz DOFA</i>	98
Figura 10 <i>Mapa estratégico</i>	102
Figura 11 <i>Formulación de objetivos (árbol de objetivos) y construcción de indicadores</i>	113
Figura 12 <i>Presupuesto y cronograma</i>	123

Lista de anexos

Anexo 1. <i>Consolidado tabulación validación de instrumento por los tres (3) expertos.</i>	142
Anexo 2. <i>Instrumento de validación experto 1</i>	144
Anexo 3. <i>Instrumento de validación experto 2</i>	146
Anexo 4. <i>Instrumento de validación experto 3</i>	148
Anexo 5. <i>Consolidado sistematización instrumento entrevistas.</i>	150

Resumen

Esta investigación busca fortalecer la mesa técnica de teletrabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social, mediante la formulación de una propuesta enfocada a la promoción y fortalecimiento de la modalidad, identificando las causas que no han permitido su uso masivo por parte de los servidores públicos de la entidad, ya que la modalidad se constituye en un elemento clave para el mejoramiento del bienestar laboral y por ende de su calidad de vida.

La investigación desde el punto de vista metodológico es de carácter descriptiva, ya que busca identificar y describir las causas que se encuentran detrás de la poca acogida de la modalidad, su enfoque es cualitativo y, busca comprender el fenómeno a partir de la aplicación de la herramienta de la Gerencia Social asociada a la planeación estratégica y un instrumento de recolección y análisis de información llamado entrevista semiestructurada con los actores involucrados en los diferentes niveles de participación, implementando el modelo de análisis inductivo.

Palabras clave: teletrabajo suplementario, bienestar laboral, servidor público.

Abstract

This research seeks to strengthen the telework committee of the “Secretaría Distrital de Integración Social”, through the formulation of a purpose focus on the promotion and strengthen supplementary teleworking more, identifying the reason that have not allowed its massive use by the public servants of the organization, because this teleworking modality is a fundamental part for improving work well-being and quality of life.

The research from a methodological point of view it is descriptive in nature, because it wants to identify and describe the causes that are behind the low popularity and reception of this teleworking modality, its approach is qualitative and seeks to understand the phenomenon through the implementation of recollection instruments and information analysis like interviews, focal groups with the actors involved in the different levels of participation, using inductive analysis.

Keywords: Supplementary teleworking mode, work well-being, public servant.

Introducción

El presente trabajo de investigación se refiere a la implementación del teletrabajo suplementario en la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS), resaltando que esta temática es de interés en la actualidad, a nivel internacional, nacional y distrital, dado el reconocimiento que se tiene frente a los beneficios que aporta para las entidades o empresas, el teletrabajador y la sociedad. Dentro de los beneficios está el aumento de la productividad, reducción del ausentismo, mejora de la calidad de vida de los trabajadores, incentivación del trabajo en equipo, aportes en la dimensión ambiental, al disminuir el uso de transporte público y particular, la inclusión social, entre otras (Ministerio TIC, 2021).

Pero no solo su importancia radica en sus beneficios, también está la situación coyuntural producida por la pandemia debida al COVID -19, en la que las organizaciones en su mayoría sin estar preparadas, al igual que los trabajadores, tuvieron que asumir responsabilidades y roles desde la virtualidad y el trabajo en casa, es en este tiempo donde se fortalecen algunos aspectos que contempla la modalidad de teletrabajo, dado que su desarrollo, obligó a aceptar que el trabajo se realizará sin la presencia física de los trabajadores, situación que también tuvo que implementar la SDIS.

Por esto es indispensable, referir primero que el teletrabajo y el trabajo en casa son dos conceptos diferentes, con algunas acciones sinónimas, que, si bien se han confundido en la actualidad, requieren aclarar sus diferencias y, precisar que la presente investigación se centrará en el tema del teletrabajo, entendido para Colombia, según lo establece la Ley 1221 de 2008 como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la

información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Congreso de la República, 2008, ley de teletrabajo, artículo 2) y, de igual forma establece tres modalidades para su desarrollo, ellas son: el trabajo autónomo, teletrabajo suplementario (definido como aquel en que los trabajadores con contrato laboral, alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, usando las TIC para dar cumplimiento - en esta modalidad se centrará este estudio) y el teletrabajo móvil, además de establecer unos requerimientos jurídicos, organizacionales y tecnológicos mínimos para implementar el modelo de teletrabajo, establecidas en el libro blanco del teletrabajo (Ministerio TIC, 2012).

Por otra parte, se tiene el trabajo en casa, el cual, por ocasión de la pandemia, recientemente fue definido y reglamentado por la ley 2088 de 2021 así:

Se entiende como trabajo en casa la habilitación al servidor público o trabajador del sector privado para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza, sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral, o legal y reglamentaria respectiva, ni tampoco desmejorar las condiciones del contrato laboral, cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo, privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Congreso de la República, 2021, Ley 2088, artículo 2).

Dada la claridad conceptual expuesta anteriormente, se precisa normativamente que el Decreto 0884 de 2012 (Ministerio de trabajo), a nivel nacional reglamentó la ley de teletrabajo y a nivel distrital se firmó un pacto por el teletrabajo en el año 2012, mediante el cual las entidades distritales se comprometieron a generar un marco normativo para su implementación, que fue

expedido con el Decreto 596 de 2013, iniciando un compromiso desde la administración de la “Bogotá Humana 2012 - 2016”, continuó como meta dentro del Plan de Desarrollo “Bogotá mejor para Todos 2016 - 2020”, esperando incrementar el teletrabajo en Bogotá y, que tuviese una gran acogida por los servidores públicos del distrito; sin embargo, para la Secretaría Distrital de Integración Social, como parte de las entidades del distrito que acogió este compromiso, llegó a la etapa prueba piloto, con una baja acogida en la adopción y permanencia en la modalidad de teletrabajo y, actualmente, ha tenido dificultad en la permanencia de los teletrabajadores piloto y la inscripción de nuevos candidatos para dar continuidad en su implementación; a pesar de que con la actual administración distrital, el 1 de julio de 2021 se firmó un pacto, junto con 58 entidades distritales, correspondiente al 100% de las entidades públicas del nivel central, las descentralizadas, los órganos de control y el Concejo de Bogotá, para mejorar la estrategia de teletrabajo en el Distrito, dándole un enfoque diferencial y aumentando el compromiso en la cobertura de personas trabajadoras en esta modalidad a 2024. (periódico El Tiempo, 2021).

Según lo descrito anteriormente, se plateó un problema o hipótesis de la investigación, en el que se esperaba la identificación de las causas que no han permitido que los servidores públicos de la entidad hagan uso masivo de la estrategia, cuestionando si: teniendo en cuenta que la mesa técnica de teletrabajo de la SDIS es la instancia que debe liderar e implementar la modalidad de teletrabajo, entonces, ¿Mediante la formulación de un plan estratégico, es posible brindar herramientas a la SDIS para incentivar la participación de sus servidores públicos en la modalidad de teletrabajo suplementario y, de esta manera, contribuir a mejorar su bienestar laboral?, ¿Por qué la modalidad de teletrabajo suplementario no es utilizada masivamente por parte de los servidores públicos? Y, por otra parte, ¿En qué está fallando la entidad para incentivar su uso? A través de la realización de entrevistas aplicadas a los actores trabajadores y

líderes o jefes y, su posterior análisis, se espera formular una propuesta de mejoramiento de la implementación y acogida de la modalidad de teletrabajo suplementario en los servidores públicos de la SDIS.

Descripción del problema y preguntas de investigación

Identificación del problema.

Antecedentes

Con la irrupción de la tecnología en especial en materia de comunicaciones e informática, el mundo planteó la necesidad de flexibilizar la forma de trabajar desde la década de los 70, situación que exigió la reglamentación por parte de los gobiernos. En nuestro país, como un ejercicio de democratización y creación de valor público, se planteó como reto impulsar el uso de nuevas modalidades de trabajo, que permitieran la priorización de personas con discapacidad y otras limitantes, tanto en el sector público como privado y con la expedición de la ley 1221 (Congreso de la República, 2008), definió el teletrabajo como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico (Congreso de la república, 2008, artículo 2)

Posteriormente expidió el decreto nacional 884 de 2012, reglamentario de la ley 1221 de 2008, ampliando la definición del teletrabajo e incluyó un elemento hasta ahora inexistente en su definición y, muy relevante para nuestra investigación, ya que va marcando el ámbito de aplicación al determinar, que dicha forma de organización laboral se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, lo cual nos va enfocando la población

objetivo del estudio en servidores públicos de carrera administrativa, provisionales y de libre nombramiento y remoción.

En el acercamiento del Distrito Capital con el teletrabajo se encuentra el acuerdo 489 del 13 de junio de 2012 (Concejo de Bogotá, 2012), que adoptó el plan de desarrollo Bogotá Humana 2012 – 2016 y, en su artículo 43 sentó las bases para la priorización de servidores públicos que podían solicitar el acceso a la modalidad de teletrabajo, cuando determinó en su programa de dignificación del empleo público, un elemento de equidad e inclusión para aquellos segmentos poblacionales con dificultad para laborar de manera presencial en organismos y entidades distritales y exaltó la igualdad entre teletrabajadores y demás integrantes de la nómina distrital.

Posteriormente el 26 de julio de 2012 acogió la propuesta del gobierno nacional y conjuntamente con los Ministerios de Trabajo y de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Min TIC) y, representantes de entidades públicas y privadas del nivel nacional y departamental, el Distrito Capital firma el pacto por el teletrabajo comprometiéndose a contribuir con la generación del marco de cooperación público privada para el impulso del teletrabajo, promoviendo el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones TIC y buscando a largo plazo un incremento en la productividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores distritales.

En cumplimiento del pacto firmado, las entidades distritales expiden normas de carácter legal y reglamentario para adoptar la modalidad de teletrabajo, entre ellas una que merece atención especial, es el decreto 596 de 2013 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013), el cual dicta las medidas para la aplicación del teletrabajo en las entidades distritales y definió las instancias de coordinación y su conformación teniendo en cuenta los niveles jerárquicos y áreas responsables

de liderar acciones concretas dentro del proceso de adopción. De este decreto se derivó el desarrollo de una prueba piloto por parte de las entidades públicas del distrito, para evaluar el grado de preparación técnica y tecnológica que tenían, así mismo, determinó la conformación de instancias de coordinación al interior de las entidades, que para el caso de estudio, corresponde a la mesa técnica de teletrabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social, integrada por funcionarios del nivel directivo, correspondientes al subsecretario, la directora de gestión corporativa, el jefe de la oficina asesora jurídica, el subdirector de investigación e información y la subdirectora de gestión y desarrollo del talento humano, cuyo papel es garantizar la articulación entre dependencias para que la adopción de la modalidad cuente con las garantías necesarias en materia de legitimidad, recursos y nivel decisorio.

Por otra parte, el mismo decreto, estableció la identificación de funciones teletrabajables en los manuales de funciones, aspecto que en las entidades distritales sigue sin desarrollo, ya que, se limitaron a señalar, ¿qué empleos no eran susceptibles de acogerse a la modalidad de teletrabajo?, en especial aquellos que buscan la garantía de derechos mediante la atención directa de poblaciones a través de servicios sociales.

El plan de desarrollo “Bogotá mejor para todos 2016 - 2020” (Concejo de Bogotá, 2016) estableció metas en materia de conectividad, acceso a internet, uso de TIC e incrementó en un 30% el uso del teletrabajo en las empresas y entidades de Bogotá, tomando como base el estudio denominado “Primer estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas 2014”, desarrollado por el Centro Nacional de Consultoría, a solicitud del Min TIC.

En el año 2017 se expidió la circular distrital 043 (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017), mediante la cual se solicitó a todas las entidades reportar los resultados obtenidos en la implementación de la primera fase de teletrabajo y con base en lo reportado se

publicó el balance del teletrabajo en el Distrito Capital, durante ese mismo año la administración distrital firmó un memorando de entendimiento con el Min TIC y ratificó con la firma de todas las entidades distritales, el pacto por el teletrabajo, suscrito en el 2012.

Otra iniciativa importante para la adopción de la modalidad en la ciudad, fue la expedición del acuerdo 710 de 2018 (Concejo de Bogotá, 2018), el cual fomenta el teletrabajo en poblaciones con discapacidad, personas mayores y cuidadores, además de señalar responsabilidades y entidades coordinadoras del sistema. Hay que recordar que fue un elemento esbozado como factor para la dignificación del empleo en el plan de desarrollo Bogotá humana 2012 - 2016 (Concejo de Bogotá, 2016) y que no había sido desarrollado normativa, ni procedimentalmente hasta la expedición del acuerdo 710.

Mediante la circular 018 (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018), se diseñó la estrategia única de implementación del teletrabajo como herramienta de fomento de la modalidad y, designa a la Dirección distrital de desarrollo institucional como ente rector de la estrategia y le asignó funciones de asistencia técnica.

Durante el año 2019 se presentaron dos acciones importantes en la expedición de reglamentación aplicable a la estrategia única de implementación, la primera fue la Circular 027 (Ministerio de Trabajo, 2019) que reglamentó el artículo 6 de la ley 1221 (Congreso de la República, 2018) en lo relativo a las visitas domiciliarias y evaluación del puesto de trabajo y definió la competencia de las entidades en materia presupuestal frente a los teletrabajadores y, la segunda fue la expedición de la circular 32 (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019) que definió la tabla de valores para el reconocimiento de servicios públicos a los teletrabajadores, tal como lo definió el artículo 7 de la ley 1221 de 2008.

A partir de agosto de 2019 se oferta el curso de teletrabajo para teletrabajadores, a través de la plataforma “soy 10 aprende”, de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, como herramienta fundamental para la transición a la modalidad de teletrabajo y en adelante se constituyó como requisito obligatorio para ser teletrabajador del distrito.

En este mismo año se expidió el decreto 806 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019), con el cual la administración distrital cristalizó el compromiso suscrito en el año 2012, con la firma del pacto por el teletrabajo, con el cual se había comprometido a generar un marco normativo para su implementación y mediante dicho decreto, garantizó adicionalmente su apropiación, adopción, fomento y sostenibilidad y adoptó la modalidad de teletrabajo suplementario previsto en el artículo 2 de la ley 1221 (Congreso de la República, 2018), además de definir criterios de priorización para la selección de los teletrabajadores, sentar las bases para su instrumentalización, establecer competencias y fases de implementación de la modalidad.

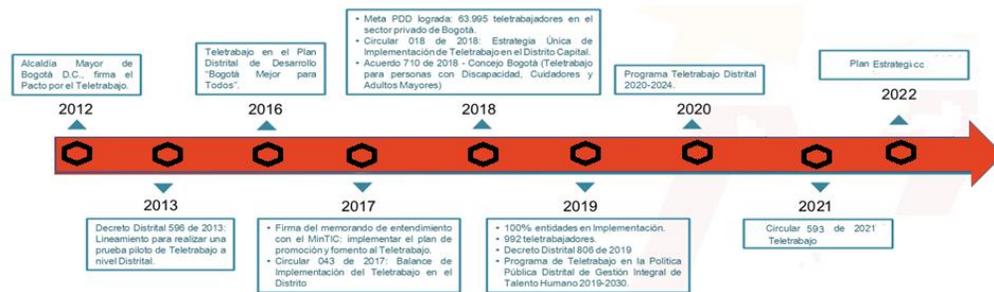
Y finalmente, se tiene el programa de teletrabajo distrital formulado para un periodo comprendido entre 2020 y 2024 (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021), el cual estableció metas en materia del número de teletrabajadores por sector.

En cuanto a la normatividad aplicable a la Secretaría Distrital de Integración Social, se tienen las resoluciones 2234 de noviembre 30 de 2020 (Secretaría Distrital de Integración Social, 2020), derogada por la Resolución 593 de abril 30 de 2021 (Secretaría Distrital de Integración Social, 2021), en la cual se establecieron los lineamientos para la implementación de la modalidad de teletrabajo en la entidad, cabe señalar que esta resolución acogió lo establecido en la ley 1221 (Congreso de la república, 2008) y decreto 806 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019) y estableció un marco normativo para permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral que será aplicable a todos los/as servidores/as públicos/as de

la Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS y definió la modalidad de teletrabajo aplicando, criterios de priorización para la selección de postulantes a teletrabajo, estableciendo aspectos procedimentales para su adopción e instrumentalización.

Figura 1

Línea del tiempo del teletrabajo en la SDIS.



Nota. Elaboración Secretaría General – equipo técnico teletrabajo SDIS

Descripción del problema

La SDIS como cabeza del sector social, uno de los 15 sectores que componen la administración central del Distrito Capital, desde el año 2015 se encuentra implementando la modalidad de teletrabajo, alcanzando en su prueba piloto un total de siete (7) teletrabajadores.

Dentro del programa teletrabajo 2020-2024 (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021), se espera de manera paulatina incrementar el número de servidores públicos en la modalidad de teletrabajo suplementario, de tal forma que estableció para la Secretaría Distrital de Integración Social una meta de 331 teletrabajadores al año 2024, de un total de 2174 servidores públicos.

Durante el transcurso del año 2021, se realizaron tres convocatorias dirigidas a los servidores públicos de carrera administrativa, provisionales y libre nombramiento y remoción,

para que se postularán a la modalidad de teletrabajo suplementario, poder cumplir con la meta establecida a nivel distrital y contribuir con las medidas de bioseguridad en materia de aforo que se instauraron con la nueva realidad, que trajo consigo la declaratoria de emergencia sanitaria y posterior levantamiento.

Sin embargo, es un hecho que más allá del cumplimiento de metas, no se ha logrado posicionar la modalidad de teletrabajo suplementario, como una alternativa para el cumplimiento de los compromisos laborales, reducción de tiempos de desplazamiento, reducción de costos en transporte y optimización del tiempo, obteniendo a nivel organizacional, un incremento de la productividad, generando equilibrio entre lo laboral y la vida familiar, impactando positivamente el bienestar laboral y contribuyendo directamente al mejoramiento de la calidad de vida.

Las cifras alcanzadas en la implementación de la modalidad teletrabajo suplementario en la Secretaría Distrital de Integración Social son el reflejo de una problemática que tiene una doble connotación, por un lado, el posible desinterés de los servidores públicos para su postulación y, por el otro, la debilidad institucional en su promoción.

A pesar de que la SDIS cuenta con normatividad para la implementación de la modalidad de teletrabajo suplementario, la cual define competencias y responsabilidades, de igual forma tiene procesos, procedimientos y formatos adoptados en su sistema integrado de gestión, se evidencia que la estrategia formulada por la entidad no ha permitido masificar su apropiación por parte de los servidores públicos de carrera administrativa, por esta razón, la investigación propuesta busca comprender el fenómeno, a partir de la aplicación de instrumentos de recolección y análisis de información de carácter cualitativo, por medio de un trabajo de campo con los actores involucrados en los diferentes niveles de participación.

Finalmente, con ayuda de la herramienta de la gerencia social, planeación estratégica, formular una propuesta de fortalecimiento de la mesa técnica de teletrabajo, como instancia coordinadora de la implementación de la modalidad, buscando tener repercusión social en la población objetivo de la investigación.

Formulación del problema

Para llegar a esta formulación del problema, se plantearon las siguientes preguntas de investigación,

¿Por qué la modalidad de teletrabajo suplementario no es utilizada masivamente por parte de los servidores públicos? Y, por otra parte, ¿En qué está fallando la entidad para incentivar su uso?

¿Mediante la formulación de un plan estratégico, es posible brindar herramientas a la SDIS para incentivar la participación de sus servidores públicos en la modalidad de teletrabajo suplementario y, de esta manera contribuir a mejorar su bienestar laboral?

Árbol de Problemas

La definición del problema principal, se estableció a través de la metodología del “árbol de problemas”, estableciendo los tres niveles de análisis, partiendo desde la raíz que son las causas del problema, el tronco, que estableció el problema principal y las ramas que plantean algunas consecuencias, determinando que el problema principal se encontraba en la débil motivación que tienen los funcionarios de la SDIS para acoger la modalidad de teletrabajo suplementario, la cual podría mejorar su bienestar laboral.

Encontrando como principales actores a la organización y los servidores públicos, las causas derivadas como: la baja capacidad técnica para el uso de las tecnologías de la información

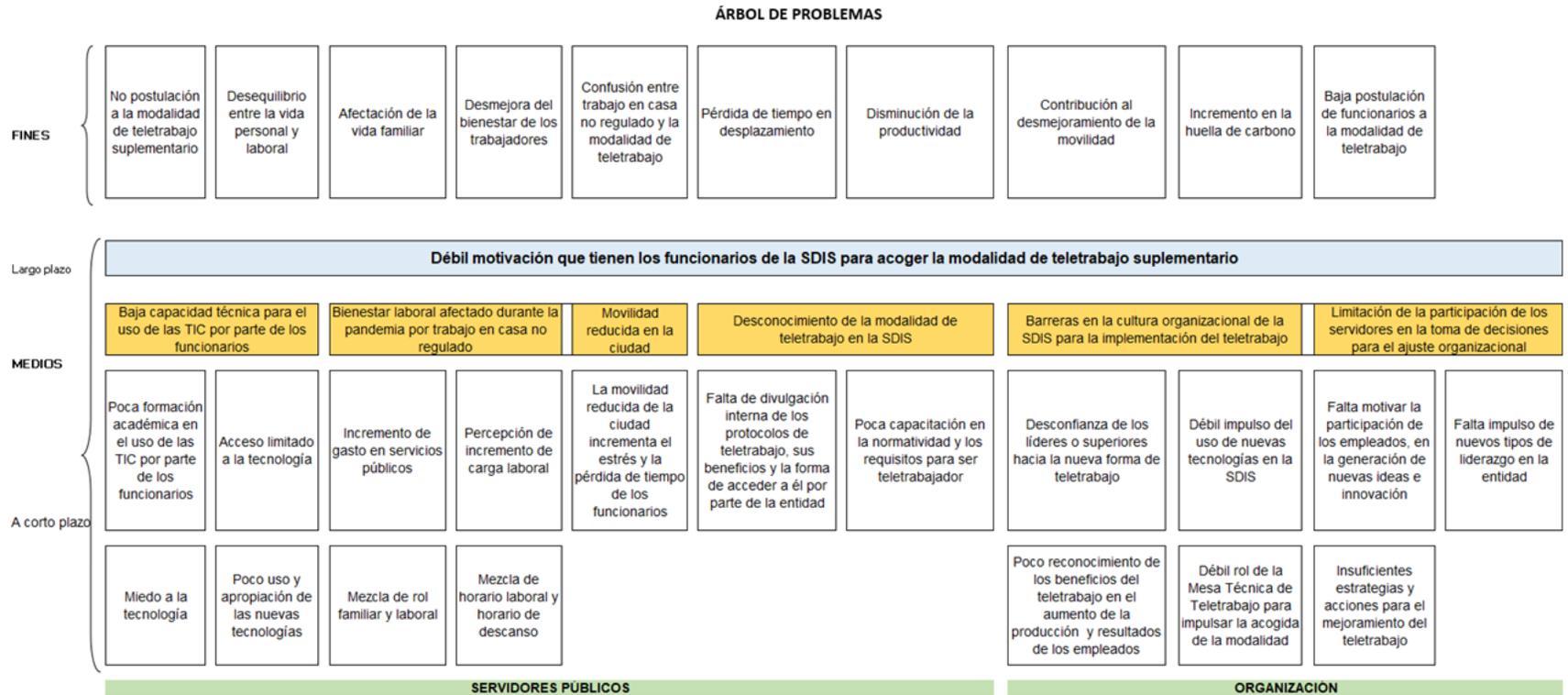
y comunicación (TIC) por parte de los funcionarios, debido a la poca formación académica en su uso y acceso limitado a la tecnología.

Bienestar laboral afectado durante la pandemia por trabajo en casa no regulado, debido al incremento de los servicios públicos en los hogares de los funcionarios, mezcla de rol familiar y laboral, mezcla de horario laboral y horario de descanso y, percepción de incremento de carga laboral.

Dentro de las causas atribuibles a la organización, se identifica el desconocimiento de la modalidad de trabajo en la SDIS, identificación de barreras organizacionales que no permiten la implementación de la modalidad de teletrabajo en la entidad.

Figura 2

Árbol de problemas de la investigación, construcción propia.



Nota. Elaboración propia

Modelo de análisis

La investigación está dentro de un marco de carácter cualitativo, inductivo, que partió del problema identificado y, para lograr comprenderlo abarcando sus dimensiones se realizó un apoyo en una revisión bibliográfica de trabajos relacionados, en los cuales se establecieron tres categorías de análisis: el teletrabajo suplementario, el bienestar laboral y la planeación estratégica.

Para contribuir a su comprensión, se desagregaron en subcategorías e ítem, sobre los cuales se construyó el instrumento de recolección de información, que busca responder efectivamente a la matriz de operacionalización de variables y, concluir presentando una propuesta de plan estratégico que brinda herramientas a la SDIS para incentivar la participación de sus servidores públicos en la modalidad de teletrabajo suplementario y, de esta manera contribuir a mejorar su bienestar laboral.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se busca identificar los factores que inciden en la decisión de optar o no, por la modalidad teletrabajo por parte de los servidores públicos, a partir del análisis de respuestas a las preguntas que evalúan subcategorías, que para el caso del teletrabajo suplementario, lo establece el libro blanco del teletrabajo (Ministerio TIC y el Ministerio del Trabajo, 2012), en donde hace referencia a las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos, así como a los recursos físicos y de conectividad que requiere el teletrabajador; por otra parte, en cuanto a la organización se pretende indagar aspectos relacionados con los compromisos laborales que podrían ser teletrabajables, el nivel jerárquico y el tipo de vinculación a la entidad.

Para la medición del bienestar laboral, si bien es cierto se tienen diferentes perspectivas frente a su concepto, se seleccionaron aspectos tenidos en cuenta por Calderón, J. L. M. (2016),

que concluye el concepto de bienestar laboral como “un conjunto de valoraciones y sentimientos respecto al grado en que una persona experimenta un estado de satisfacción general con los diferentes aspectos de su situación laboral”; y se complementa con aspectos que aborda el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST, 2010), en las definiciones sobre las condiciones de salud, que incluyen variables sobre las condiciones fisiológicas, psicológicas e incorpora la variable sociocultural.

Y para la categoría del uso de la planeación estratégica como herramienta de la gerencia social, se definen el diagnóstico, la formulación de la estrategia (DOFA) y, la propuesta de fortalecimiento mediante un plan estratégico.

Para la evaluación cualitativa de estas categorías se definieron una serie de preguntas abiertas, puestas en el instrumento de entrevista semiestructurada, que buscan identificar esta concepción en las fuentes a las que se aplicará.

Justificación

Pertinencia de la investigación para la Gerencia Social

El tema de investigación es pertinente para la gerencia social (Ortiz, A., 2012), ya que aporta al análisis de la dinámica organizacional en entidades públicas, respecto a la implementación de estrategias que permitan mejorar el bienestar laboral de los trabajadores, estudiando el fenómeno de la baja acogida de la modalidad de teletrabajo suplementario, por parte de los servidores públicos, emitiendo propuestas de solución que impactarán no solo en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, sino en el bienestar de los servidores públicos y por ende en sus familias, aportando tangencialmente a la solución de problemáticas ambientales, sociales, laborales, psicológicas, entre otras.

Pertinencia de la investigación para la Secretaría de Integración Social y sus servidores públicos

La pertinencia para la entidad está dada en su reconocimiento como rectora de la política pública social del distrito capital, que la convierte en un referente para la formulación de la política pública de fomento al teletrabajo, actualmente en etapa de formulación; en ese sentido, los elementos identificados, las conclusiones a las que lleve el estudio y propuestas formuladas, además de constituir un elemento fundamental para el mejoramiento institucional, permitirá impactar en la cultura organizacional y, generar conocimiento a partir de una experiencia real y laboral tangible, que será presentada como aporte en las mesas de construcción de la política pública de fomento al teletrabajo convocadas por el Ministerio de Trabajo en coordinación con el Ministerio de las TIC, durante las mesas de trabajo, de igual forma, servirá de insumo para la negociación colectiva sindical del pliego de condiciones laborales de la vigencia 2022.

Por otra parte, ayudar a comprender el problema, aporta elementos para que los actores involucrados puedan identificar beneficios adicionales, actuar como agentes de cambio y dinamizar de una forma natural el cambio en la cultura organizacional, logrando incentivar e incrementar el uso de la modalidad de teletrabajo suplementario, a través de los canales informales de comunicación.

Pertinencia de la investigación para el problema que se desea estudiar

La investigación se realizó en un periodo de consolidación de la modalidad de teletrabajo suplementario en el sector público del nivel distrital, dado que la dinámica institucional está transitando hacia el punto previo a la crisis sanitaria que alteró drásticamente y repentinamente las relaciones laborales de los servidores públicos distritales y las relaciones del sector público con la ciudadanía, el camino recorrido entre lo hegemónico y lo emergente en materia tecnológica y,

que permitió ver otras posibilidades de trabajar, dejó enseñanzas para todos, en especial para aquellos que de otra forma, no hubiesen optado por un trabajo remoto, uso de tecnologías de la información y comunicación o, porque simplemente no querían alterar su estilo de vida.

Ahora con el retorno a la presencialidad en todas las dimensiones del actuar humano y, luego de experimentar algunas ventajas de la modalidad, es posible que el servidor público pueda tomar decisiones con mayor nivel de conocimiento en materia de teletrabajo, esto hace de esta investigación una excelente y pertinente oportunidad, para aportar conocimientos del tema de estudio, a partir de una problemática identificada, en especial en este momento de fortalecimiento y regulación del teletrabajo.

Pertinencia de la investigación frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS

En este momento de ejecución del programa de teletrabajo distrital, formulación de política pública de teletrabajo, de reactivación económica y de retorno a la presencialidad, toma relevancia la forma como se interactúa en lo laboral, lo familiar, el disfrute de tiempo libre y en general, de todo lo que implica el desarrollo humano, ahora como nunca en la historia de la humanidad, las personas se preocupan por su bienestar, su salud, su alimentación, buscando armonizar y equilibrar sus acciones, teniendo este panorama podríamos decir que la investigación desarrollada permitió en sus conclusiones, recomendaciones y propuestas, realizar una contextualización de los objetivos de desarrollo sostenible para su incorporación en la dinámica institucional, en tal sentido, las categorías definidas en la operacionalización de las variables, así como los instrumentos de recolección de información están armonizados con los ODS 3 - Salud y Bienestar: en especial las metas 3.3 lucha contra las enfermedades transmisibles y 3.4 reducir la mortalidad por enfermedades no transmisibles, ya que indaga sobre las condiciones de salud del postulante frente a la modalidad de trabajo asumida u ofertada por la

entidad en relación con el bienestar laboral y, eso necesariamente debe contemplar la garantía de una vida sana y promover el bienestar para todos y en todas las edades” (Programa de las Naciones Unidas PNUD, 2019).

Otro aspecto que se viene desarrollando desde la promulgación de la ley 1221 de 2008, el ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos incluyente y sustentable, especialmente las metas 8.3 Promover políticas para apoyar la creación de empleo y el crecimiento de las empresas y 8.4 Mejorar la eficiencia de los recursos en el consumo y la producción, al término de la investigación se identificó, la apropiación de los objetivos en la estrategia de implementación de la modalidad de teletrabajo suplementario.

Objetivos

General

Formular un plan estratégico que permita brindar herramientas a la SDIS para incentivar la participación de sus servidores públicos en la modalidad de teletrabajo suplementario, y de esta manera, contribuir a mejorar su bienestar laboral.

Específicos

- Identificar las causas que han generado la baja postulación a la modalidad de trabajo suplementario, mediante una entrevista semiestructurada.
- Analizar la estrategia que actualmente está implementando la Secretaría Distrital de Integración Social para la puesta en marcha de la modalidad de teletrabajo y determinar los factores que afectan su adopción.

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter *descriptiva y explicativa*, e identificó las causas que provocan que los funcionarios de la Secretaría Distrital de Integración Social, no opten por elegir la modalidad de trabajo llamada teletrabajo suplementario, siendo dicha modalidad un mecanismo que permite el bienestar laboral y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos de la entidad, para luego crear una propuesta que permita incrementar su uso a partir de los resultados obtenidos en el estudio.

Enfoque de Investigación

El enfoque para el trabajo de campo fue cualitativo, lo que permitió la interacción con los actores involucrados directa e indirectamente en el problema identificado y, partió de categorías de análisis, que exigió el uso de instrumentos de recolección e información no estadístico, como la entrevista semiestructurada (Hernández et al., 2014).

Método de acercarse al objeto de estudio

El modelo de análisis para el trabajo de campo se enmarcó en lo inductivo, lo que permitió comprender el problema planteado.

Diseño

El diseño partió de la identificación del problema en un contexto laboral, que exigió un análisis descriptivo, de carácter fenomenológico visto desde las experiencias y percepciones de los servidores públicos.

Praxeología

A partir de la experiencia laboral frente al problema identificado, se diseñó un instrumento de recolección y análisis de la información, con el fin de sintetizar y discernir las dimensiones

laborales, familiar, de conocimientos técnicos y de relaciones interpersonales, inherentes al servidor público sin postulación a la modalidad de teletrabajo suplementario, diferenciando el nivel de vinculación laboral, formación académica y participación en la modalidad.

El conocimiento generado a partir del análisis de la información recolectada permitió comprender el problema identificado, descomponerlo en categorías de análisis para no inducir la propuesta y, formular y aportar elementos a la política pública de teletrabajo en etapa de formulación.

Según lo explicado por Juliao Vargas (2002), mediante la praxeología convergen realidades múltiples e interrelacionadas y fundamentada en la fenomenología crítica, donde el objeto de investigación mantiene estrecha relación con el investigador, razón por la cual no es posible la generalización y cuya preferencia de método es el cualitativo, lo que conlleva a que los criterios de calidad vayan dirigidos al paso a paso, emanando así la teoría de la praxis construida y manteniendo la estructura de diseño despejado y manejable durante el proceso dinámico realizado en el contexto real.

Ofreciendo así la categoría de disciplina social que, por su proximidad con la praxeología, genera una interacción socio comunicativa.

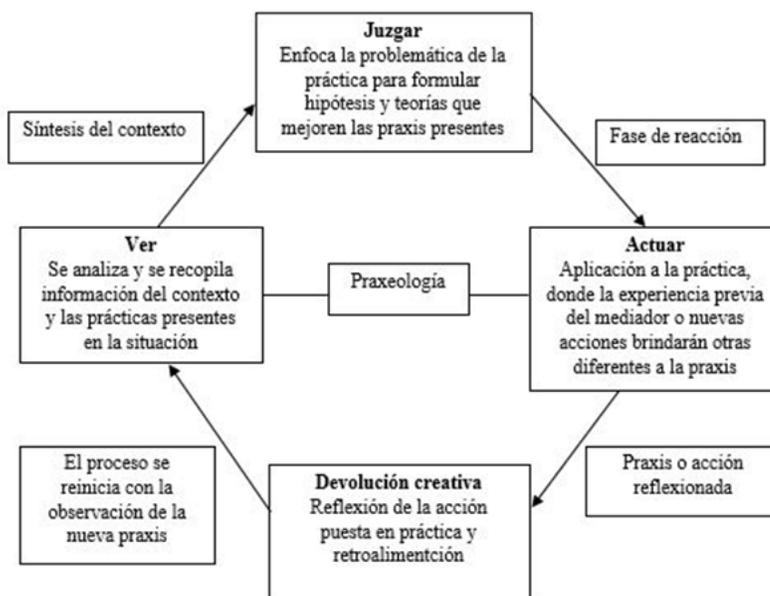
Los cuatro principios pilares de la praxeología son: ver, juzgar, actuar y devolución creativa (Figura 3). El primero (ver), permite la inspección organizada y coherente de los actores y ambientes que participan en ese campo. Para la inspección es relevante ser muy preciso para responder a los interrogantes elementales del estudio: Qué, cuándo, cómo, por qué, dónde. El visualizador examina la praxis de una manera espontánea y concreta para sumergirse en la segunda etapa (juzgar), cuya finalidad es entender y explicar lo visualizado de una forma analítica comparando el contexto para formular así la hipótesis de lo obtenido. Para la etapa

tercera (actuar), se relaciona a actuar con base en lo que se visualizó; se elige y proyecta la intervención en el ámbito de manera determinante y, que clase de útiles sociales son los más apropiados según el análisis ejecutado. Para la última etapa, identificada como la devolución creativa, se apropia la acción para ser ponderada y examinada con la contestación obtenida en el contexto y se dan conclusiones, incluyendo a la vez a los actores, el medio y el grupo de prácticas expuestas.

Esta fase es prospectiva y da respuesta a lo que se adquirió de la practica ejecutada con antelación; se originó un entendimiento de la acción y esas representaciones son dirigidas hacia una quimera que estará en la realidad, quizá sometida a evaluación para que cambie positivamente lo social y trascienda.

El enfoque praxeológico que ha venido desarrollando Uniminuto resulta muy útil para la Gerencia Social, en la medida que desde la selección de los trabajos de investigación tiene un aplicación inmediata, ya que para responder las preguntas de investigación formuladas se exige la abstracción total de los sesgos propios del investigador, partiendo de la inspección como lupa amplificadora de la organización en la cual se identifica el problema a estudiar y, en la etapa posterior, con la aplicación del instrumento de recolección de información y trabajo de campo, entenderlo, explicarlo y proponer alternativas, como en este caso, de fortalecimiento organizacional con impacto social en los actores involucrados.

La pertinencia del enfoque para esta investigación radica en el sustento metodológico que orientó cada una de sus etapas.

Figura 3*Enfoque Praxeológico*

Nota. Conejo (2020, p.3).

Estado del arte

A continuación, se presenta un Estado del Arte centrado en estudios, investigaciones y evaluaciones sobre el teletrabajo, el bienestar laboral y la planeación estratégica, categorías identificadas en el árbol de problemas.

Evolución del problema en el tiempo

A mediados de la década de los años setenta el sistema económico mundial enfrenta una crisis derivada del abastecimiento de combustibles fósiles, lo cual obliga al sistema capitalista a plantear otros tipos de relaciones laborales que permitan eliminar los condicionamientos impuestos por el uso de medios de transporte y que se basen en las tecnologías nacientes de telecomunicaciones e informática, de esta forma se acuña el primer antecedente del teletrabajo como modalidad laboral, a partir del término telecommuting definido por Nilles (1973), científico de la administración nacional de aeronáutica y del espacio NASA, quien establece un

laboratorio de pruebas en su casa y mediante el uso del teléfono y ordenadores de primera generación, demuestra que es posible ser productivo laboralmente desde la casa, contribuyendo en ese momento con su acción a mitigar el efecto de la escasez de gasolina y problemas de contaminación.

Posteriormente, tanto en Estados Unidos como en Europa, se adoptaron leyes para el fomento de modalidades similares que privilegiaran el trabajo remoto como medidas transitorias para la reducción de contaminación y mejorar la movilidad en zonas de alta concentración empresarial; sin embargo, el carácter de transitorio no permitió consolidar una verdadera política laboral que permitiera el fortalecimiento del teletrabajo y lo extendiera a todas las ramas de la economía.

En América Latina y el Caribe el teletrabajo no tiene aplicación práctica ni desarrollo normativo ya que la economía de estas latitudes se encuentra enfocada a la manufactura y exportación de materias primas con bajo nivel de agregados tecnológicos y procesamiento, lo cual concentró las relaciones laborales en escenarios físicos, centros de acopio, manufactura y grandes extensiones de explotación agroindustrial, limitando el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones hasta mediados de los 90.

Con el tránsito a políticas neoliberales, cambio de modelos económicos exigidos para la globalización y políticas de apertura económica que se presentaron en la década de los noventa, el sector financiero, de servicios y la creciente implementación de plataformas informáticas, hicieron exigible relaciones laborales más dinámicas, desconcentradas de los centros productivos de antaño y que permitieran dinamizar el nuevo orden mundial, privilegiando el conocimiento, las actividades autónomas y equilibrando las relaciones jerárquicas frente al cumplimiento de tareas sin depender de un escenario físico; es allí que surgen figuras como el free lance, prestación de servicios especializados y contratos de labor, haciendo necesario que los gobiernos

actualizarán sus legislaciones laborales y con el paso del tiempo expidiendo reglamentaciones específicas para estas nuevas modalidades de trabajo.

Para continuar con el tema de la evolución del problema Castro et al. (2017) plantean una revisión sistemática de la literatura científica, realizando una síntesis de información disponible en bases de datos, que comprenden desde el año 2000 al 2016, donde se evidencian las ventajas y desventajas del teletrabajo y sus implicaciones sociales y familiares en el teletrabajador. Esta revisión sistemática de la literatura se basa en dos tesis: “El teletrabajo mejora la calidad de vida familiar del empleado... y el teletrabajo genera en el empleado menos posibilidad de interacción con un entorno social” (p. 11).

Por otro lado, se cuenta con estudios realizados periódicamente en Colombia, por parte el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2018, 2020) que muestran la evolución de la implementación del teletrabajo en el tiempo, concluyen que para 2020 se tuvo un incremento en el número total de teletrabajadores a 209.173, mientras que en 2018, el teletrabajo se consolida en Colombia con 122 mil teletrabajadores, cuando en 2012 se contaba con 31.553; relacionado con el número de empresas que implementaron el teletrabajo, que para el año 2020 pasó a ser 17.253, en el año 2018 estaba en 12.912 empresas mientras que en el año 2012 estaba en 4292, siendo Bogotá la ciudad que presenta mayor número de teletrabajadores, con 63.995 en el año 2018; el sector de servicios es el que en 2018 aglutina la mayor cantidad de teletrabajadores con 86.116, al igual que en el año 2018, el 64% de estos teletrabajadores se ubican en un nivel de cargo medio como directores, jefes de área y coordinadores; igualmente, en el año 2018 la modalidad de teletrabajo suplementario se ubica el 34% de los teletrabajadores), mientras que la mayoría (75%) de las empresas que al año 2020 implementaron esta modalidad, lo hizo bajo el modelo autónomo, pasando al 17% el modelo de

teletrabajo suplementario. Se evidencia que las áreas que impulsaron la adopción del teletrabajo en el año 2018 fueron Gerencia con un 28% y el área Administrativa con un 27%. Los beneficios percibidos en el año 2018 por las empresas que han implementado el teletrabajo se encuentran principalmente en el aumento de la productividad 39% y disminución de costos operacionales 37%; de la misma manera, el último estudio del año 2020, sugieren que el acompañamiento y asesoramiento, son claves para impulsar la adopción formal del teletrabajo y se requiere la adopción de herramientas para la implementación de sistemas de monitoreo, la formación en competencias para el teletrabajo y el acompañamiento.

Elementos teóricos utilizados para explicar el problema

En Colombia y en su distrito capital (Bogotá), el teletrabajo toma auge a partir de reformas administrativas que transforman y crean entidades cuya misión y naturaleza se concentran en el fomento de las telecomunicaciones, de tal forma, que con la 1341 de 2009, el Ministerio de Comunicaciones se transforma en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, creando adicionalmente el marco normativo para el desarrollo de las TIC, fundamentales para el desarrollo del teletrabajo como modalidad laboral.

Aun cuando se había promulgado la ley 1221 de 2008 de teletrabajo, fue con la creación del Mintic y la reglamentación de la ley 1221 mediante el decreto 884 de 2012, Decreto 0884 de 2012, que inicia una adopción formal del teletrabajo e inicia una etapa de implementación de dicha modalidad, tanto para el sector privado como el público.

La Alta Consejería Distrital de TIC (2016) determina una serie de lineamientos y busca generar mayor conciencia, sobre los beneficios del Teletrabajo, mediante el recuento histórico y una serie de recomendaciones que permitan la adopción de esta nueva modalidad de trabajo en entidades públicas y privadas de orden distrital. El documento plantea seis (6) retos de cara a la

implementación exitosa de un modelo de teletrabajo, a saber: control, productividad, costos, cultura organizacional, políticas y tecnológico. En este sentido Valero y Riaño (2020) identifican que los componentes del sistema susceptibles de ser modificados al teletrabajo, son la organización y planeación, la aplicación y por último la evaluación.

Igualmente, Castañeda (2017) plantea que las variables en las cuales se debe trabajar estratégicamente en el teletrabajo son seis (6), entendiéndose la innovación como el avance en la creación de otros tipos de hardware y software que propicien el fomento y progreso del teletrabajo, la inversión en infraestructura TIC: mayor aprovechamiento de los recursos públicos o privados adjudicados a favorecer los medios técnicos, servicios e instalaciones apropiadas para la puesta en marcha del teletrabajo. Potencialización del talento humano: Hace referencia al grupo de acciones que fortalecen el vínculo social, la autoconfianza, la óptima distribución del tiempo, el compromiso, las habilidades blandas y demás aspectos que posibiliten el teletrabajo.

Aprovechamiento de la tecnología: Multiplicación del uso de los elementos tecnológicos y de telecomunicaciones como smartphones, tablets y computadores. En cuanto a la política promoción del teletrabajo: Es decir el empuje jerárquico, decisión, principio; política que indica las actividades del gobierno para incentivar, beneficiar o promover la instauración del teletrabajo desde la solidificación del libre albedrío de las entidades, para secundar la adquisición de empleados. Para culminar con la variable de crecimiento económico: la cual hace alusión a la curva de avance de la economía de una nación en general.

La promoción del teletrabajo y desarrollo económico para Iregui (2018) “...no se han diseñado y ejecutado las suficientes acciones a nivel público y privado para mejorar la accesibilidad, ya que la población tiene dificultades en el uso y apropiación de las TIC” (p. 47).

Para la Organización Internacional del Trabajo (2020) lo que se pretende es asegurar el bienestar de los trabajadores y la continuidad de la productividad en el teletrabajo; introduce la dimensión de género del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19, confianza y cultura organizativa, respuestas de política para apoyar a los empleadores y los trabajadores en la introducción y el mantenimiento de un teletrabajo eficaz y, el futuro del teletrabajo después de la pandemia de COVID-19. En este sentido Cifuentes y Londoño (2019) plantean que, para el diseño de política de teletrabajo, no tuvo lugar el trabajador que vive la cotidianidad del teletrabajo y se propone un análisis político, a partir de un estudio de psicología organizacional y del trabajo, que vincule una visión de la institucionalización objetiva, donde se reconozca la necesidad de la inclusión de las realidades de los diversos grupos sociales que integran la red de política.

El artículo de Calderón et al. (2003), considera que la gestión de la organización requiere, por parte de sus líderes, comprender tanto elementos técnicos como socioculturales; uno de éstos lo constituyen el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, por cuanto está relacionado con resultados económicos, manejo de conflictos, satisfacción de los clientes y logro de eficiencia organizacional. Adicionalmente plantea, que, es necesario conocer y actuar sobre variables de carácter sociocultural (p. 110), si se pretende trascender programas asistencialistas y aportar a la calidad de vida de las personas que teletrabajan.

Igualmente, Mejía (2019) concluye que el desarrollo de estrategias de atención del bienestar laboral requieren como paso fundamental que las organizaciones reconozcan y acepten que la salud física y mental de su talento humano es un tema importante y que debe ser asumido desde la Alta Gerencia con el compromiso de promoverla, y que se concrete en prácticas que permitan mayor y mejor comunicación, autonomía, participación, flexibilidad laboral, desarrollo,

promociones internas, incentivos, lo que contribuye directamente a lograr una mayor productividad y eficiencia de sus colaboradores, y por lo tanto, aumenta la competitividad de la empresa, lo que permite lograr alcanzar sus metas y objetivos propuestos (p. 16).

Ahumada et al. (2018) afirman que se debe tener en cuenta la estructura y cultura de la organización en la cual se pretende realizar estrategias orientadas a mejorar el bienestar de los colaboradores, ya sea a nivel familiar, laboral o personal, pues la rigidez de la organización implica que todos los procesos no se lleven a cabo, debido a que necesitan de la respectiva aprobación para desarrollarlos (p. 65). Igualmente, en el estudio de caso de Vanegas, S (2018), se identificaron múltiples dimensiones de calidad de vida laboral (CVL) que han sido abordadas por diversos autores, entre los cuales se encuentran elementos relacionados con el bienestar de los trabajadores en distintos contextos, como el individual, el familiar, el organizacional y el social, por lo que es conveniente en la construcción de los planes de bienestar, tener en cuenta algunos lineamientos que fundamentan la CVL (p. 152).

En relación con estos planteamientos, Sánchez (2021) realizó una revisión en la que localizó un total de 14 artículos de investigación empírica, que estudian la salud de los teletrabajadores desde el punto de vista de la salud ocupacional entre 2000 y 2020; se encontró que los principales efectos positivos del teletrabajo sobre el bienestar laboral de los trabajadores son las mejoras en la productividad, y eso se dio gracias a la falta de interrupciones; mayor eficiencia en la gestión del tiempo y las actividades laborales rutinarias. En contraste, los efectos negativos tienen que ver con problemas asociados a la falta de infraestructura tecnológica adecuada para realizar las labores cotidianas; extensión de la jornada laboral; sensación de falta de apoyo organizacional, a la hora de realizar labores complejas o nuevas y, la sensación de soledad del teletrabajador ante la falta de interacción con sus compañeros de trabajo (p. 252), en igual

sentido la escasez de bibliografía o la inclinación de la existente hacía el riesgo psicosocial en el género femenino, determinó que los teletrabajadores presentan mayor nivel de estrés, aumento en su carga laboral, evidenciando falencias dentro de las normas laborales de muchos países y quedando al descubierto la necesidad de generar legislación específica para la atención de los riesgos laborales generados en la modalidad de teletrabajo, Molina (2021)

Sánchez et al. (2019), plantean que la clave del éxito de una organización depende de la planeación de factores internos y externos, sin relegar el apoyo y participación de todos los miembros, con el adelanto de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se perfecciona el teletrabajo; el estudio determinó que de acuerdo con el análisis realizado, el nivel de productividad mejoró en las empresas, al mejorar la efectividad en épocas de crisis, en lo referente a la planta de empleados (p. 102). En este sentido, Contreras y Rozo (2015) afirman que en países como Colombia, la adopción sistemática de tecnologías de la información y la comunicación, podría ser un activador directo de beneficios a todo nivel, siempre y cuando se tenga en cuenta las particularidades de la gestión del talento humano, entorno individual del teletrabajador y aspectos organizacionales en los que se encuentre inmerso, de lo contrario se generaría distorsiones, tanto en el análisis como en cumplimiento de los objetivos organizacionales y bienestar laboral.

El Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2021) plantea que la planeación estratégica del talento humano, se debe enfocar en agregar valor a las actividades de bienestar laboral en lo relativo al mejoramiento de las competencias y habilidades blandas para incrementar el grado de satisfacción, motivación y compromiso, para contribuir a la prestación de servicios, acordes con las demandas de la ciudadanía y mejora la productividad (p. 3). Esta planeación debe contemplar el Plan anual de vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos;

más los planes institucionales de capacitación, bienestar e incentivos, seguridad y salud en el trabajo, inducción al puesto de trabajo, mejoramiento del clima organizacional y procesos de evaluación laboral.

Ideas, proyectos, estrategias, sugerencias y recomendaciones dadas en torno al problema

En cuanto al teletrabajo en el sector público, no se han desarrollado elementos particulares o de aplicación en el ámbito gubernamental, más allá de su adopción legal y reglamentaria; sin embargo, y de acuerdo con Fernández y Bravo (2019) la adopción de las políticas gubernamentales en materia de teletrabajo en América Latina y el Caribe, parten de una mirada interpretativa del servidor público, limitándose al ámbito productivo, de optimización de los recursos, sin fortalecer elementos fundamentales para su desarrollo humano y personal y, mucho menos competencias para el desarrollo de autonomía, ejercicio de una ciudadanía efectiva y fomentando el respeto de los derechos humanos implícitos en su adopción.

En Colombia se han venido desarrollando avances importantes en materia regulatoria; sin embargo, no existe una política pública para la implementación del teletrabajo y sus diferentes modalidades, aunque se cuenta con estadísticas de su adopción por parte de los sectores público y privado, estudios de percepción y metas sectoriales para su implementación. Los aspectos relevantes que se desarrollan para alcanzar una ciudadanía plena, digital desde una perspectiva de derechos humanos y desarrollo humano, no se evidencian ni en sus discursos, ni en los documentos oficiales, centrandose al servidor público en aspectos eminentemente productivos y de calidad de productos, enunciando incipientemente el mejoramiento de su calidad de vida, aun cuando en su exposición de motivos argumenta un carácter protectorio cuya aspiración fue evitar a futuro excesos y abusos por parte de los empleadores Monsalve (2016).

En relación con lo ya expresado, la Alcaldía de Bogotá (2019) concluye que una de las principales barreras para el desarrollo de esta modalidad laboral, es el factor cultural de resistencia al cambio, tanto en directivos como en los trabajadores. Son necesarias la modificación de la cultura organizacional, el uso de herramientas para controlar la productividad, la flexibilización de la legislación laboral, así como la mayor apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en las entidades, para que este modelo pueda expandirse con mayor facilidad (p. 39).

Elaboración de instrumentos de recolección de información

Aspectos metodológicos

Jürgen Habermas desde la década de los 60 cuestionó la neutralidad del investigador frente a su objeto de estudio y plantea la relación entre el conocimiento y el interés definiendo tres tipos de interés, el técnico, el práctico y el emancipatorio, de igual forma, sostuvo que de ellos deriva la formulación de paradigmas y metodologías investigativas (Anderson, 2007).

En el presente trabajo, no se pudieron definir tópicos o categorías de la forma convencional, a partir de la inversión de las preguntas de investigación, pues de esta manera se formulan los objetivos generales y específicos que derivan en categorías, pero no permitirían comprender la fenomenología cuyo nivel de análisis esperamos que permitió entender el problema identificado y proponer una alternativa de solución.

Partiendo de lo anteriormente dicho, se revela un interés emancipatorio en el presente estudio, dado que, su carácter exige la utilización de instrumentos cualitativos; para su diseño se partió de una revisión bibliográfica y elaboración del árbol de problema, lo cual permitió la definición de categorías y subcategorías apriorísticas en el sentido definido por Elliot y que orientan el proceso recopilatorio de información.

Población objeto del estudio.

De conformidad con los parámetros fijados en la Ley 1221 de 2008, Decreto Nacional 1072 de 2015 y el Decreto Distrital 806 de 2019, la modalidad de teletrabajo suplementario es aplicable exclusivamente a los servidores públicos de carrera administrativa, provisionalidad y libre nombramiento y remoción, con voluntad de teletrabajar. Así las cosas, es preciso señalar que la Secretaría Distrital de Integración Social nació de la transformación del Departamento Administrativo de Bienestar Social, cuando se expide el acuerdo distrital No 257 de 2006, el cual establece la estructura, organización y funcionamiento general de la administración distrital. En la actualidad cuenta con una estructura organizacional definida en el decreto 459 de 2021 y una planta de personal autorizada para 2174 empleos distribuidos en cuatro (4) niveles de la siguiente forma:

Tabla 1

Distribución de empleos del nivel directivo y asesor dentro de la planta de personal de la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022.

Denominación de cargos	Código	Grado	Cargos Ocupados	Total vacantes	Total Cargos	Carrera Administrativa
Nivel Directivo y Asesor			69	4	73	5
Secretario de Despacho	20	9	1	0	1	0
Asesor	105	7	1	0	1	0
Asesor	105	5	9	0	9	0
Asesor	105	4	5	0	5	1
Asesor	105	3	10	0	10	0
Asesor	105	2	1	0	1	0
Asesor	105	1	2	0	2	0
Subsecretario de Despacho	45	8	1	0	1	0
Director Técnico	9	8	5	1	6	0
Subdirector Técnico	68	5	30	3	33	4
Jefe de Oficina	6	6	2	0	2	0
Jefe de Oficina Asesora de Jurídica	115	8	1	0	1	0
Jefe de oficina Asesora de Comunicaciones	115	6	1	0	1	0

Nota. Construcción propia a partir de la nómina del mes de febrero de 2022.

Tabla 2

Distribución de empleos del nivel profesional dentro de la planta de personal de la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022.

Denominación de cargos	Código	Grado	Cargos Ocupados	Total vacantes	Total Cargos	Carrera Administrativa	En periodo de prueba	En periodo de prueba en ascenso	En provisionalidad
Nivel profesional			585	272	857	541	16	5	25
Comisario de Familia	202	28	68	4	72	51	5	0	12
Profesional especializado	222	28	3	0	3	3	0	0	0
Profesional especializado	222	25	2	0	2	2	0	0	0
Profesional especializado	222	23	16	1	17	14	2	0	0
Profesional especializado	222	22	3	0	3	3	0	0	0
Profesional especializado	222	21	26	0	26	25	1	0	0
Profesional universitario	219	17	5	0	5	5	0	0	0
Profesional universitario	219	16	115	6	121	112	1	1	1
Profesional universitario	219	15	87	9	96	85	1	2	0
Profesional universitario	219	12	14	1	15	13	1	0	0
Profesional universitario	219	11	57	13	70	55	1	0	1
Profesional universitario	219	9	181	38	219	165	4	2	11
Profesional universitario	219	1	0	200	200	0	0	0	0
Odontólogo	214	15	4	0	4	4	0	0	0
Médico general	211	17	3	0	3	3	0	0	0
Médico general	211	11	1	0	1	1	0	0	0

Nota. Construcción propia a partir de la nómina del mes de febrero de 2022.

Tabla 3

Distribución de empleos del nivel técnico dentro de la planta de personal de la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022.

Denominación de cargos	Código	Grado	Cargos Ocupados	Total vacantes	Total Cargos	Carrera Administrativa	En periodo de prueba	En periodo de prueba en ascenso	En provisionalidad
Nivel Técnico			561	48	609	475	59	0	25
Técnico Operativo	314	22	1	0	1	1	0	0	0
Técnico Operativo	314	15	7	1	8	5	2	0	0
Técnico Operativo	314	14	38	0	38	34	3	0	1
Técnico Operativo	314	13	2	1	3	2	0	0	0
Técnico Operativo	314	11	12	1	13	12	0	0	0
Técnico Operativo	314	9	7	0	7	5	2	0	0
Instructor	313	14	181	17	198	152	20	0	7
Instructor	313	11	21	7	28	19	1	0	1
Instructor	313	8	25	9	34	23	2	0	0
Instructor	313	5	267	12	279	222	29	0	16

Nota. Construcción propia a partir de la nómina del mes de febrero de 2022.

Tabla 4

Distribución de empleos del nivel asistencial dentro de la planta de personal de la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022.

Denominación de cargos	Código	Grado	Cargos Ocupados	Total vacantes	Total Cargos	Carrera Administrativa	En periodo de prueba	En periodo de prueba en ascenso	En provisionalidad
Nivel Asistencial			555	81	636	189	93	0	273
Auxiliar Administrativo	407	27	38	11	49	37	0	0	1
Auxiliar Administrativo	407	24	36	10	46	33	3	0	0
Auxiliar Administrativo	407	23	4	0	4	4	0	0	0
Auxiliar Administrativo	407	19	14	0	14	13	0	0	1
Auxiliar Administrativo	407	15	7	5	12	4	3	0	0
Auxiliar Administrativo	407	13	57	6	63	20	23	0	14
Auxiliar Administrativo	407	11	15	0	15	2	7	0	6
Auxiliar Administrativo	407	10	3	2	5	0	1	0	2
Auxiliar Administrativo	407	8	38	9	47	5	6	0	28
Auxiliar Area Salud	412	13	17	2	19	2	4	0	11
Secretario ejecutivo	425	27	3	1	4	3	0	0	0
Secretario	440	23	12	6	18	11	0	0	1
Secretario	440	19	2	0	2	1	1	0	0
Secretario	440	15	11	6	17	5	2	0	4
Secretario	440	13	22	3	25	7	8	0	7
Secretario	440	11	9	0	9	1	4	0	4
Secretario	440	9	8	6	14	0	3	0	5
Operario	487	13	20	2	22	6	4	0	11
Conductor	480	17	1	0	1	0	0	0	0
Auxiliar serv. Generales	470	9	1	0	1	0	0	0	1
Auxiliar serv. Generales	470	8	237	12	249	35	24	0	177

Nota. Construcción propia a partir de la nómina del mes de febrero de 2022.

En ese orden de ideas, los actores de esta investigación son empleados de planta o de carrera administrativa, planta provisional o de libre nombramiento y remoción, de los niveles asesor, directivo, profesional, técnico y asistencial de la Secretaría Distrital de Integración Social.

Mapeo de actores claves

Definir la población objetivo en la presente investigación, permitió su clasificación mediante el uso de la herramienta de mapeo de actores clave (MAC) y con ello determinar su incidencia en la misionalidad de la entidad y grado de relación con el problema estudiado, a partir de tres (3) elementos: Posición, poder e interés.

Posición, hace referencia al papel del actor frente al teletrabajo y presenta una escala para su medición que varía entre, oposición, indecisión y apoyo, y dicho elemento condiciona al elemento poder a nivel de relacionamiento entre los diversos actores según su nivel jerárquico.

Poder, entendido desde dos perspectivas, una individual, asumida como opción de decidir libre y voluntariamente sobre la modalidad de teletrabajo y, otra colectiva frente a la decisión de los demás actores. El poder en la perspectiva colectiva se debe entender en la presente investigación, como la capacidad de influencia, bloqueo o descarte ejercido por niveles jerárquicos superiores o similares, de acuerdo con su relacionamiento funcional y se medirá en tres niveles, alto, moderado y bajo.

Y finalmente, el elemento interés hace referencia a la motivación del actor para postularse a la modalidad de teletrabajo, dicho interés está determinado en dos niveles de intensidad, está interesado o no, lo cual condiciona el elemento poder en sus dos perspectivas, ya que se puede tener interés y no poder decidir o no tener interés e incidir en el poder de decidir de otros.

Tabla 5

Elementos de análisis para el mapeo de actores

Actor	Rol en la implementación del teletrabajo	Posición	Jerarquización de su poder	Interés
Conjunto de personas con tipo de vinculación homogéneo	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con sus accionar	Se define como la opción para asumir, autorizar o implementar la modalidad de teletrabajo y se clasifica en una escala de: 1. a favor 2. indiferente 3. en contra	Capacidad del actor de limitar o facilitar las influencia, bloqueo o veto) frente a las decisiones de los actores de nivel similar, inferior y superior acciones se clasifican en una escala de: 1. Alto 2. Moderado 3. Bajo	Es la disposición individual que asume cada uno de los actores para su postulación a la modalidad, su escala es dicotómica con solo dos posibilidades, esta interesado o no lo esta

Nota. Construcción propia

El mapeo de actores clave o MAC, generalmente se utiliza para proyectos de intervención social realizados en territorio (Ceballos, M. 2004, como se citó en Tapella, s.f.), para el presente estudio se tomó con la modificación necesaria para abstraer el elemento territorial, centrar su diseño en los niveles jerárquicos que constituyen la población objetivo y, a partir de su relacionamiento funcional, se identificaron los actores más relevantes para la adopción de la modalidad de teletrabajo suplementario en la Secretaría Distrital de Integración Social y conocer su incidencia dentro de la problemática estudiada, así las cosas, se identificaron cinco (5) actores clave que en conjunto determinan la operatividad de la modalidad.

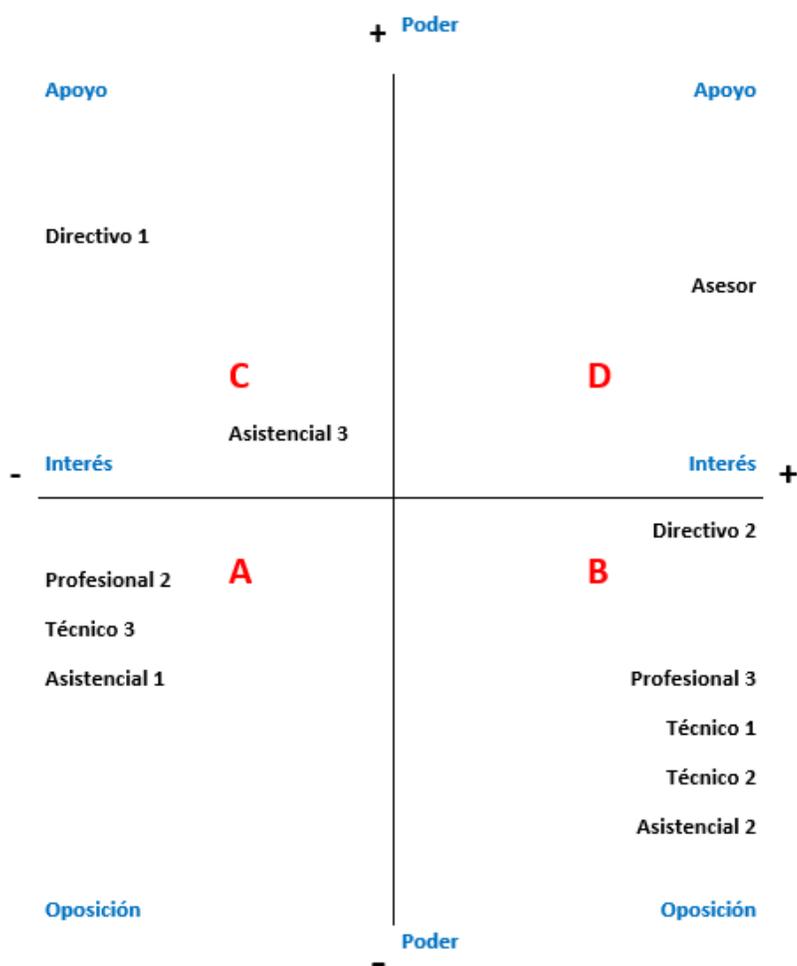
A partir de los tres elementos: Posición, poder e interés, se elaboró el cuadro básico para identificar niveles de poder e influencia entre los actores, para ello se consultó a una muestra de cada nivel funcional, de tal forma que se pudiera determinar su relación con la problemática estudiada a partir del cruce entre niveles y actores, dando como resultado el siguiente esquema:

Tabla 6

Cuadro básico para identificar niveles de poder e influencia entre los actores

Actor (Mapa de poder, posición, interés y relaciones)	Posición			Poder			Interés		Clasificación de los actores
	Oposición	Indeciso	Apoyo	Alto	Moderado	Bajo	Ninguno	Mucho	
1 Asesor			X	X				X	D
2 Directivo 1		X		X			X		C
3 Directivo 2	X			X				X	B
4 Profesional 1			X		X			X	D
5 Profesional 2	X				X		X		A
6 Profesional 3		X			X			X	B
7 Técnico 1		X				X		X	B
8 Técnico 2		X				X	X		B
9 Técnico 3			X			X	X		A
10 Asistencial 1	X					X	X		A
11 Asistencial 2		X				X		X	B
12 Asistencial 3			X			X	X		C

Nota. Construcción propia

Figura 4*Relaciones entre los actores*

Nota. Construcción propia a partir de los elementos señalados

La figura 4 de las relaciones entre los actores vinculados al problema, se debe interpretar a partir de la dispersión por cuadrantes y entre los actores concentrados en el cuadrante, de tal forma que entre más alejado del cruce de ejes, mayor o menor será la magnitud en sentido positivo o negativo del eje.

En el cuadrante D, se concentran aquellos actores que hacen parte de la problemática identificada, cuya posición frente al teletrabajo es de apoyo, presentan alto nivel de poder y manifiestan el mayor grado de interés para la implementación o adopción de la modalidad en la entidad, estos actores se constituyen en los aliados y defensores primordiales del plan de fortalecimiento pues sus intereses personales se encuentran alineados con los de la Secretaría de Integración Social.

En el cuadrante C, se encuentran los actores cuya posición frente al teletrabajo es a favor, no tiene interés en su implementación o no piensan en postularse a la modalidad, pero tienen un alto nivel de poder individual o influencia frente a la problemática identificada.

En el cuadrante A, se ubican los actores cuya posición individual frente al teletrabajo es oposición manifiesta, presentan muy poco interés para su implementación, no piensan en postularse a la modalidad y tienen poco poder de influencia frente a la situación problema.

En el cuadrante B, se ubican los actores con mucho interés frente a la problemática, pero poco alcance en su nivel de influencia sobre la misma y, su posición es en contra, por lo que requieren de la implementación de estrategias que les permitan ser parte activa del proceso, dentro del plan estratégico que permita fortalecer la mesa técnica deben tener concentradas una gran cantidad de iniciativas estratégicas dirigidas hacia ellos, para la formación y capacitación que faciliten el cambio de percepciones e imaginarios frente al teletrabajo.

Tabla 7

Mapeo de Actores Claves, conflictos potenciales y capacidad de agencia en la modalidad de Teletrabajo Suplementario

Actor	Lógica o interés principal que orienta el uso / apropiación del teletrabajo suplementario	Principales conflictos con otros actores	Posición relativa en términos de capacidad de agencia
Asesores	Cumplimiento de metas en materia de teletrabajadores formalizados	En general, con todos los actores por la acción de control o establecimiento de directrices para la implementación de la modalidad	++
Directivos	Coordinación de equipos de trabajo, cumplimiento de la misión institucional en los componentes técnicos y territorios a cargo	Con subalternos en materia de autorización, seguimiento y certificación de compromisos laborales teletrabajables	+ -
Profesionales	Cumplir con los compromisos laborales establecidos, que contribuyen al cumplimiento de la misionalidad institucional en la modalidad de teletrabajo suplementario	Con los jefes inmediatos por la autorización para teletrabajar, y con los compañeros de trabajo de todos los niveles por la coordinación que deben realizar para garantizar misionalidad institucional en la modalidad de teletrabajo suplementario	- +
Técnicos	Cumplir con los compromisos laborales establecidos, que contribuyen a la sistematización y registro de la información generada en los proyectos que cristalizan el cumplimiento de la misionalidad institucional en la modalidad de teletrabajo suplementario	Con los jefes inmediatos por la autorización para teletrabajar, y con los compañeros de trabajo de todos los niveles por la coordinación que deben realizar para garantizar misionalidad institucional en la modalidad de teletrabajo suplementario	--

Actor	Lógica o interés principal que orienta el uso / apropiación del teletrabajo suplementario	Principales conflictos con otros actores	Posición relativa en términos de capacidad de agencia
Asistenciales	Garantizar la asistencia administrativa y de apoyo a la gestión a los proyectos que cristalizan el cumplimiento de la misionalidad institucional en la modalidad de teletrabajo suplementario	Con los jefes inmediatos por la autorización para teletrabajar, y con los compañeros de trabajo de todos los niveles por la coordinación que deben realizar para garantizar misionalidad institucional en la modalidad de teletrabajo suplementario	++

Nota. Construcción propia

Método de identificación o cálculo de la muestra de estudio.

Teniendo en cuenta que es un estudio cualitativo y que lo que se espera es comprender la problemática de la no elección del teletrabajo, analizar la percepción que tienen empleados sobre el teletrabajo, es una muestra de casos-tipo, la muestra, igualmente tiene homogeneidad entre algunos cargos (Hernández et al., 2014), para ello se realizó la revisión de la base actualizada de la planta de personal, se verificó su estructura y teniendo en cuenta las estadísticas de inscritos a la modalidad de teletrabajo de la SDIS con corte a enero de 2022, se definió una muestra global de doce (12) trabajadores, teniendo en cuenta la recomendación puesta en la tabla de tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos, sugerida en el libro de metodología de la investigación (Hernández y Mendoza, 2018) para estudios de tipo fenomenológico, de alrededor de diez (10) casos, las cuales se distribuyeron así: tres (3) entrevistas para el nivel Asistencial, tres (3) entrevistas para el nivel Técnico, tres (3) entrevistas para el nivel Profesional, Una (1) entrevista para el nivel Asesor y, dos (2) entrevistas para el nivel Directivo

Tabla 8.

Definición de la muestra a partir del grado de participación en la planta de personal según su nivel jerárquico en la Secretaría Distrital de Integración Social a febrero del año 2022.

Denominación de cargos	Total cargos	Muestra para la aplicación del instrumento
Nivel Asesor	28	1
Nivel Directivo	45	2
Nivel profesional	857	3
Nivel Técnico	609	3
Nivel Asistencial	636	3
Total	2175	12

Nota. Construcción propia a partir de la estadística de inscritos a teletrabajo mes de enero de 2022.

La aplicación del instrumento a esta muestra de la población objetivo se realizó al azar, teniendo en cuenta que los servidores de cada nivel no pertenecieran a la misma unidad operativa y, se contemplaron distintos puntos geográficos del distrito capital, en donde había presencia institucional de la Secretaría Distrital de Integración Social.

Matriz de categorías de análisis.

Conservando la orientación metodológica planteada para la matriz de categorías de análisis, se operacionalizó a partir de las categorías aprioristas, denominadas teletrabajo suplementario, bienestar laboral y planeación estratégica. Estas categorías al tratarse de una investigación cualitativa, de carácter inductivo, permitieron el diseño del instrumento de recolección de información aplicado, como se muestra en las siguientes tablas, puestas por categoría.

Tabla 9

Matriz de operacionalización de categorías de análisis, categoría – teletrabajo suplementario

Categorías	Subcategorías	Items	Preguntas	Fuente - Actor	Instrumento
Teletrabajo Suplementario: Modalidad de teletrabajo que permite que el teletrabajador labore dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo desde su oficina. Ley 1221 de 2008	Características del Teletrabajador (Fuente: Krauss & palacios. 2002. pág. 66)	Características de la persona, requeridas para teletrabajar	¿Cuáles cree que son las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe tener un teletrabajador?, según su respuesta, <u>¿cuáles de ellas posee y cuáles cree que debe potenciar?</u> *	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2) *(no aplica para Asesor y Directivo, pregunta subrayada)	Entrevista semiestructurada
	Tecnología e Infraestructura (Libro blanco del teletrabajo, Línea de base del teletrabajo en Colombia- INVAMER)	Acceso a herramientas tecnológicas	Para poder teletrabajar se debe contar con unas herramientas tecnológicas e infraestructura en su hogar como: disponibilidad de un equipo de trabajo, conectividad, puesto de trabajo adecuado y herramientas ofimáticas. Si decidiera optar por esta modalidad de teletrabajo, ¿cuáles de estas herramientas le faltarían?, ¿podría esto incidir en su decisión, por qué?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	
	Cultura Organizacional (Libro blanco del teletrabajo, Línea de base del teletrabajo en Colombia- INVAMER)	Subordinación Jerárquica	¿Cómo cree que sería el grado de exigencia laboral ejercido por sus superiores, en la modalidad de Teletrabajo suplementario?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	

Categorías	Subcategorías	Items	Preguntas	Fuente - Actor	Instrumento
			¿Es posible evidenciar productividad y cumplimiento de los planes institucionales desde su papel como líder, teniendo a cargo personal desarrollando o cumpliendo sus compromisos laborales bajo la modalidad de teletrabajo suplementario, cómo?	Muestra de servidores públicos niveles jerárquicos. Asesor (2), Directivo (2)	
			¿Cómo ejerce control desde su nivel directivo a las personas que están en teletrabajo?	Muestra de servidores públicos niveles jerárquicos. Asesor (2), Directivo (2)	
			¿Qué elementos incluiría en su ejercicio de liderazgo para la implementación efectiva de la modalidad de teletrabajo?	Muestra de servidores públicos niveles jerárquicos. Asesor (2), Directivo (2)	
	Remuneración		¿Conoce y podría mencionarme los beneficios que ofrece la institución, por acogerse a la modalidad de teletrabajo suplementario?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	
	Horario laboral		¿Conoce los horarios establecidos por la entidad y cree que se cumplirían en la modalidad de teletrabajo suplementario?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	

Categorías	Subcategorías	Items	Preguntas	Fuente - Actor	Instrumento
		Control de La Productividad de Los Teletrabajadores	¿Cuál es su percepción sobre productividad y cómo se relaciona con la modalidad de teletrabajo?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	
		Resistencia al cambio / costumbre	Estos dos últimos años en las instituciones se tuvo la necesidad de realizar trabajo en casa, ¿Cómo se siente o se sintió con su experiencia de trabajo?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	

Nota. Elaboración propia

Tabla 10

Matriz de operacionalización de categorías de análisis, categoría – Bienestar laboral

Categorías	Subcategorías	Items	Preguntas	Fuente - Actor	Instrumento
Bienestar laboral Calderón, J. L. M. (2016), en la que concluye el concepto de bienestar laboral como “un conjunto de valoraciones y sentimientos respecto al grado en	Valoraciones y sentimientos en las que se experimenta un estado de satisfacción general con los diferentes aspectos de su	Percepción de afectación del bienestar laboral desde su concepción	¿Para usted que es bienestar laboral y cómo cree que lo afectaría en la modalidad del teletrabajo suplementario? (Tenga en cuenta incluir aspectos socioculturales, de salud, emocional, de riesgos, generación de autonomía, fomento de la participación, entre otros)	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	Entrevista semiestructurada

Tabla 11

Matriz de categorías de análisis, categoría – Planeación estratégica

Categorías	Subcategorías	Items	Preguntas	Fuente - Actor	Instrumento
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Como herramienta del gerente social, puede definirse como un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro, capaz de comprometer a la acción que le permita proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje).	Diagnóstico	Conocimiento de la norma, divulgación, capacitación e intención de la acción	¿Conoce cuál es la normatividad que reglamenta el teletrabajo? ¿Mencione algunas de ellas y que características son las que más recuerda?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	Entrevista semiestructurada
			Ha recibido capacitación sobre el teletrabajo, por parte de la institución, ¿cómo la ha recibido?, ¿Qué le mejoraría?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	
			¿Piensa que las acciones que usted desarrolla pueden ser teletrabajables?, explique su respuesta	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	
			¿Ha contemplado o no, desarrollar algunas de sus funciones actuales en modalidad de teletrabajo?, por favor argumente sus razones frente a la respuesta.	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)	

Nota. Construcción propia

Descripción y validación del instrumento de recolección de información

Se definió la construcción de un único instrumento de recolección de información, denominado entrevista semiestructurada, la cual, según Hernández y Mendoza (2018), se desarrolla a partir de una lista de preguntas iniciales estructuradas; sin embargo, a lo largo de su aplicación da lugar al entrevistador de formular preguntas adicionales, que amplíen la perspectiva u, opinión, aclaren elementos, precisen conceptos o aporten mayor información (Hernández, et al., 2014), que permita comprender la problemática objeto del estudio.

El instrumento busca finalmente responder las preguntas de investigación y en su aplicación posibilita, tanto al entrevistado, como al entrevistador, desentrañar las subcategorías y categorías.

Inicialmente se plantearon 29 preguntas, las cuales luego de la asesoría recibida por parte de las tutoras temática y metodológica de la tesis y, la aplicación de una prueba piloto con un actor de la entidad que pertenecía al área de talento humano, permitió evaluar las preguntas, redefinirlas, fusionarlas o eliminarlas, de acuerdo a los hallazgos en la aplicación frente a la claridad, pertinencia y respuesta al objetivo de la investigación, reduciendo finalmente el instrumento a 16 preguntas para el nivel asesor y directivo y 13 para los otros niveles.

Validación del instrumento de recolección de información

La entrevista semiestructurada exige un tipo de validación de contenido, dado que, a partir de la operacionalización de categorías, se definieron los principales aspectos que representarían a las categorías de teletrabajo, bienestar laboral y planeación estratégica y, a su vez las preguntas que miden las subcategorías en el instrumento.

Para el proceso de validación de la entrevista, se realizó la implementación de un instrumento que medió los criterios de valoración de la pertinencia, claridad conceptual,

redacción y aporte a la subcategoría, en la que dos expertos externos y la tutora temática, calificaron cada una de las preguntas, a partir de una escala de Liker, que daba cinco valoraciones, de ellas dos negativas, dos positivas y una neutral, como se puede observar en la tabla 12.

Tabla 12

Validación de instrumento entrevista semiestructurada a no teletrabajadores

CARACTERIZACIÓN DEL ENTREVISTADO:					VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A NO TELETRABAJADORES																								
CARGO: _____ NIVEL JERÁRQUICO: ASISTENCIAL ___ TÉCNICO ___ PROFESIONAL ___ ASESOR ___ DIRECTIVO ___																													
Sexo: F ___ M ___ EDAD: ___ AÑOS																													
Categorías	Subcategorías	Ítems	Preguntas	Fuente - Actor	Instrumento	El grado de correspondencia entre el enunciado de la pregunta y lo que se pretende medir.					El enunciado de la pregunta es claro o puede llegar a generar confusión o contradicción.					Formulación y terminología de la pregunta está definida de forma apropiada.					Si la opción de (sub)categoría de cada pregunta es apropiada.								
						Pertinencia					Claridad Conceptual					Redacción					(Sub)categoría								
						Inaceptable	Deficiente	Regular	Suficiente	Óptimo	Inaceptable	Deficiente	Regular	Suficiente	Óptimo	Inaceptable	Deficiente	Regular	Suficiente	Óptimo	Inaceptable	Deficiente	Regular	Suficiente	Óptimo				
TELETRABAJO SUPLEMENTARIO: Modalidad de teletrabajo que permite que el teletrabajador labore dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo desde su oficina. Ley 1221 de 2008	Características del Teletrabajador (Fuente: Kraus & Palacios. 2002. pág. 66)	Características de la persona, requeridas para teletrabajar	Cuáles cree que son las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe tener un teletrabajador?, según su respuesta, ¿cuáles de ellas posee y cuáles cree que debe potenciar?.	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2) *(no aplica para Asesor y Directivo, pregunta subrayada)	Entrevista semiestructurada																								
	Tecnología e Infraestructura (Libro blanco del teletrabajo, Línea de base del teletrabajo en Colombia- INVAMER)	Acceso a herramientas tecnológicas	Para poder teletrabajar se debe contar con unas herramientas tecnológicas e infraestructura en su hogar como: disponibilidad de un equipo de trabajo, conectividad, puesto de trabajo adecuado y herramientas ofimáticas. Si decidiera optar por esta modalidad de teletrabajo, cuáles de estas herramientas le faltarían?, podría esto incidir en su decisión, por qué?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)																									
	Cultura Organizacional (Libro blanco del teletrabajo, Línea de base del teletrabajo en Colombia- INVAMER)	Subordinación Jerárquica	Cómo cree que sería el grado de exigencia laboral ejercido por sus superiores, en la modalidad de Teletrabajo suplementario?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)																									
			¿Es posible evidenciar productividad y cumplimiento de los planes institucionales desde su papel como líder, teniendo a cargo personal desarrollando o cumpliendo sus compromisos laborales bajo la modalidad de teletrabajo suplementario, cómo?	Muestra de servidores públicos niveles jerárquicos. Asesor (2), Directivo (2)																									
			¿Cómo ejerce control desde su nivel directivo a las personas que están en teletrabajo?	Muestra de servidores públicos niveles jerárquicos. Asesor (2), Directivo (2)																									
			¿Qué elementos incluiría en su ejercicio de liderazgo para la implementación efectiva de la modalidad de teletrabajo?	Muestra de servidores públicos niveles jerárquicos. Asesor (2), Directivo (2)																									
	Remuneración	Conoce y podría mencionarme los beneficios que ofrece la institución, por acogerse a la modalidad de teletrabajo suplementario?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)																										
	Horario laboral	¿Conoce los horarios establecidos por la entidad y cree que se cumplirían en la modalidad de teletrabajo suplementario?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)																										
	Control de La Productividad de Los Teletrabajadores	¿Cuál es su percepción sobre productividad y cómo se relaciona con la modalidad de teletrabajo?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)																										
	Resistencia al cambio / costumbre	Estos dos últimos años en las instituciones se tuvo la necesidad de realizar trabajo en casa. ¿Cómo se siente o se sintió con su experiencia de trabajo?	Servidores públicos que aplican para modalidad teletrabajo suplementario niveles jerárquicos. Asistencial (3), Técnico (3), Profesional (3), Asesor (2), Directivo (2)																										

Nota. Construcción propia

Aplicadas las fórmulas, como se detalla en el anexo 1, se realizó el cálculo del coeficiente de validez de contenido coeficiente (Hernández, 2002, como se citó en Pedroza et al., 2013), en la que, una vez tabulados los conceptos dados por los expertos, se obtuvo un CVC de 0.846, como lo refleja la figura 5 valor mayor que 0.80 y menor o igual que 0.90, catalogado como un instrumento con validez y concordancia buenas, que, con la prueba piloto realizada previamente, permitió evidenciar la confiabilidad del instrumento, dado que, recogió información sustancial para la comprensión de las subcategorías definidas.

Figura 5

Cálculo del coeficiente de validez de contenido

RESULTADOS TOTALES JUECES			
N	J1	J2	J3
1	16	18	19
2	16	18	19
3	16	18	19
4	16	18	19
5	16	20	19
6	16	19	19
7	16	19	19
8	16	18	19
9	16	20	19
10	16	19	19
11	16	18	19
12	16	19	19
13	16	19	19
14	16	20	19
15	16	19	19
16	16	19	19
	256	301	304

Número de Jueces		3	
Valor máx de calificación J (Vmx)		20	
Sxij	Promedio (Mx)	CVC i	
	(Sxij/J)	(Mx / Vmx)	Pei
53	17,66666667	0,8833333	0,037037
53	17,66666667	0,8833333	0,037037
53	17,66666667	0,8833333	0,037037
PROMEDIO CVC			0,84629630

A. Menos que .60, validez y concordancia inaceptable.
B. Igual o mayor de .60 y menor o igual que .70, validez y concordancia deficientes.
C. Mayor que .71 y menor o igual que .80, validez y concordancia aceptables.
D. Mayor que .80 y menor o igual que .90, validez y concordancia buenas.
E. Mayor que .90, validez y concordancia excelentes

- **N**= Número total de ítems (preguntas) del instrumento de recolección de datos
- **Sxij**= Sumatoria total de los puntajes asignados por cada juez J a cada uno de los ítems i (preguntas)
- **Pmx**= promedio de valoración de los expertos
- **Vmx**= valor máximo de la escala utilizada por los jueces
- **Pei**= probabilidad del error por cada ítem (pregunta) (probabilidad de concordancia aleatoria entre jueces)
- **J**= Número de Jueces asignando puntajes a cada ítem (pregunta)

Nota. Cálculo realizado con base en la fórmula establecida por (Hernández, 2002, como se citó en Pedrosa et al., 2013)

En relación con los expertos externos que contribuyeron al proceso de validación, es importante mencionar que fueron seleccionados a partir de su formación profesional, relación con la temática de teletrabajo, conocimientos sobre investigación y finalmente, que no estaban dentro de la población objeto del estudio, el aval del instrumento con la valoración de cada experto se puede consultar en el anexo 2.

Trabajo de campo

Actividades realizadas para la aplicación de los instrumentos de recolección de información

Una vez se definió como único instrumento de recolección de información, la entrevista semiestructurada, se realizaron visitas a las Subdirecciones Locales de Integración Social de Tunjuelito, Rafael Uribe Uribe y Bosa, previamente se realizó contacto telefónico con el gestor de talento humano, con el fin de verificar la agenda y presencia de los directivos en la Subdirección local, se programó el desplazamiento y se abordó al nivel directivo de las dos primeras Subdirecciones mencionadas, de acuerdo a lo establecido en la selección de la muestra.

Teniendo en cuenta, que tenían un número de personal postulado a la modalidad teletrabajo durante el año 2021 nulo o bajo, se explicó a los actores entrevistados el objetivo del estudio, se solicitó su aporte y participación en la investigación, se pidió el espacio para la aplicación y grabación de la entrevista y se procedió a aplicar el instrumento.

Para el caso de los profesionales, se solicitó al azar, la participación en el estudio a funcionarios presentes en las Subdirecciones de Bosa y Rafael Uribe Uribe y, mediante la aplicación Teams, de manera virtual a profesional de la Subdirección Local de Barrios Unidos.

Para el nivel técnico se realizó selección al azar presencialmente en las Subdirecciones de Ciudad Bolívar y Bosa, de manera virtual en la Subdirección Local de Usaquén.

El nivel asistencial igualmente se aplicó al azar presencialmente en la Subdirección Local de Tunjuelito y de manera virtual a la Subdirección de Chapinero y del nivel central del proyecto de discapacidad.

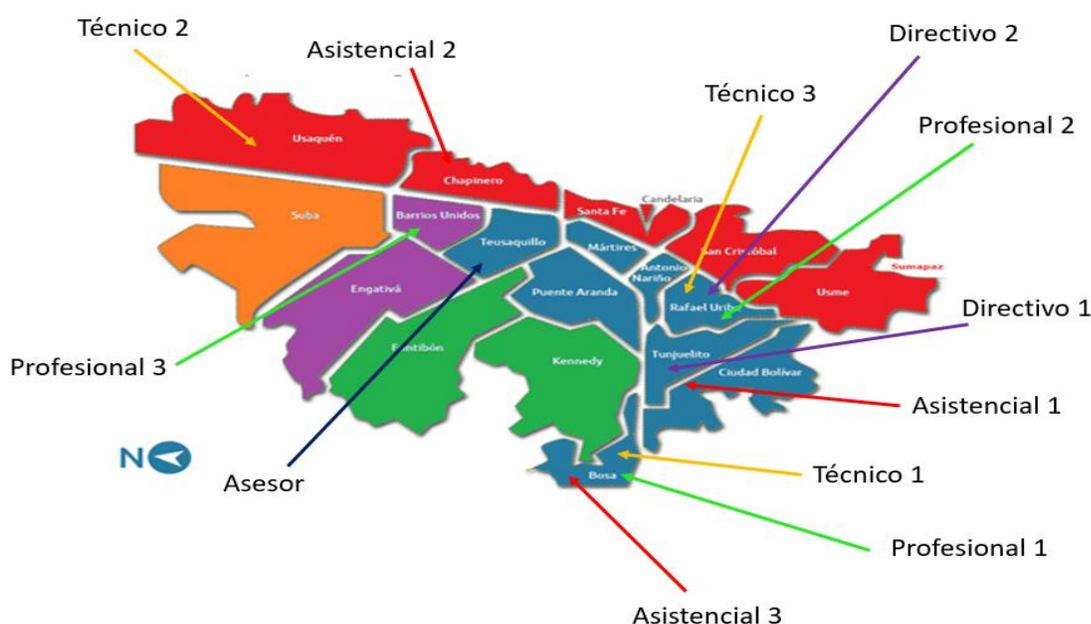
En todos los casos se pidió la autorización verbal para grabar la entrevista como evidencia y medio para registrar de manera precisa las respuestas asociadas a las categorías y subcategorías definidas en el presente estudio.

Para la aplicación de las entrevistas, se buscó generar empatía, un ambiente propicio, libre de interrupciones o condicionantes externos que motivarán la desconcentración.

La figura 6, presenta de manera gráfica la georreferenciación de los actores entrevistados, según la descripción expuesta anteriormente.

Figura 6

Georreferenciación de los actores entrevistados



Nota. Construcción propia.

Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados

Se aplicaron un total de 12 entrevistas, nueve presenciales y tres (3) virtuales, distribuidas en una (1) entrevista al nivel asesor (virtual), dos (2) al nivel directivo, tres (3) al nivel profesional, tres (3) al nivel técnico y tres (3) al nivel asistencial.

Descripción de los métodos utilizados para el análisis de la información de trabajo de campo

Para el análisis de la información se utilizó la codificación abierta, en la cual la agrupación de preguntas permitió recoger percepciones, conocimientos y determinar el grado de acercamiento de los entrevistados con el problema estudiado. A partir de la narrativa de cada uno de los actores, se identificaron elementos coincidentes, repetitivos, contradictorios y fuera del contexto evaluado, de tal forma que se establecieron unidades de análisis y se sistematizaron en una hoja de cálculo Excel, para organizar información por subcategorías y categorías y, de esta forma recopilar elementos para la comprensión del problema identificado, manteniendo el carácter de investigación descriptiva de carácter inductivo.

Se sistematizaron las entrevistas individuales, definiendo algunos criterios a tener en cuenta, entre ellos la caracterización del actor entrevistado y, la síntesis de lo expresado en una casilla de elementos clave, se realizó la migración a una matriz, en la que se unificaron los elementos significativos de cada pregunta, permitiendo generar una triangulación de cruce de categorías con los diferentes actores.

Adicionalmente, se creó una casilla de sistematización de hallazgos generales frente al problema, los cuales se colocan de manera gráfica en la figura 7 y, se tendrán en cuenta para incorporarlos dentro del proceso de construcción de la herramienta de planeación estratégica, planteando elementos para la propuesta de fortalecimiento de la mesa técnica de teletrabajo.

Figura 7

Triangulación de información categoría frente niveles jerárquicos de los actores

Subcategorías	No.	Preguntas	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
Categoría Teletrabajo suplementario							
Cultura Organizacional	7	Conoce y podría mencionarme los beneficios que ofrece la institución, por acogerse a la modalidad de teletrabajo suplementario?	No hay conocimiento de los beneficios que ofrece la entidad por acogerse a la modalidad de teletrabajo suplementario.	No hay conocimiento de los beneficios que ofrece la entidad por acogerse a la modalidad de teletrabajo suplementario.	El nivel profesional no conoce los beneficios que ofrece la entidad en materia de reconocimiento por servicios públicos.	El nivel técnico no conoce los beneficios que ofrece la entidad en materia de reconocimiento por servicios públicos.	Los gestores de Talento Humano no conocen la modalidad, los beneficios ofrecidos y los requisitos establecidos para la postulación. Hay desconocimiento generalizado en el nivel asistencial sobre los beneficios del teletrabajo y ofrecidos por la entidad por acogerse a la modalidad,
	8	¿Conoce los horarios establecidos por la entidad y cree que se cumplirían en la modalidad de teletrabajo suplementario?	Existe la fuerte percepción que el teletrabajo debe desarrollarse en los horarios de atención al público, desconociendo que existen funciones no asociadas al horario de oficina.	Existe la fuerte percepción que el teletrabajo debe desarrollarse en los horarios de atención al público, desconociendo que existen funciones no asociadas al horario de oficina.	Desconocimiento de los horarios establecidos por la entidad para el desarrollo de las actividades. Percepción de que se trabajan más horas diarias.	Desconocimiento de los horarios establecidos por la entidad para el desarrollo de las actividades. Percepción de que se trabajan más horas diarias.	
	9	¿Cuál es su percepción sobre productividad y cómo se relaciona con la modalidad de teletrabajo?	El desconocimiento de los beneficios ofrecidos por la modalidad no permite impulsar la implementación y el nivel directivo se queda con la percepción de productividad, exclusivamente en el trabajo presencial.	El nivel asesor tiene una dinámica de trabajo particular y esto le permite percibir el incremento de la productividad, a través del cumplimiento de metas y procesos establecidos, no asocian la productividad con la presencia física en la oficina.	El incremento de la productividad, se obtiene en el teletrabajo eliminando desplazamientos y otras actividades preparatorias, sin embargo, al no tener la misma percepción los jefes inmediatos, no se puede demostrar.	La percepción del nivel técnico sobre productividad esta seriamente sesgada, ya que, la asocian con sobrecarga laboral.	Hay percepción generalizada sobre productividad elevada en la modalidad de teletrabajo, asociando positivamente el cumplimiento del horario laboral, pero esta relacionada con el entorno familiar.
	10	Estos dos últimos años en las instituciones se tuvo la necesidad de realizar trabajo en casa, ¿Cómo se siente o se sintió con su experiencia de trabajo?	Se confunde el trabajo en casa y el teletrabajo, situación que impide apropiarse la modalidad de teletrabajo, adicionalmente, se parte de la experiencia del trabajo en casa, su incidencia en el ejercicio laboral, la falta de control y las deficiencias potencializadas por la emergencia sanitaria.	la experiencia que dejó el trabajo en casa, fue positiva, por tal razón, esta a favor del teletrabajo, como un elemento del mejoramiento de las relaciones familiares e incremento de la calidad de vida.	Se tiene la percepción que el teletrabajo no permite colocar límites en cuanto al cumplimiento de obligaciones laborales en el horario, generando sobrecarga e invadiendo el entorno familiar.	La percepción de mezcla de labores familiares y laborales en el horario de trabajo se tradujo en incremento de estrés y sobrecarga laboral.	En condiciones normales no se podría realizar teletrabajo ya que el rol del asistencial depende de otros compañeros de trabajo y se generaría sobrecarga.
Categoría Bienestar laboral							
Valoraciones y sentimientos de satisfacción laboral Condiciones fisiológicas, psicológicas y socio culturales	11	Para usted que es bienestar laboral y cómo cree que lo afectaría en la modalidad del teletrabajo suplementario? (Tenga en cuenta incluir aspectos socioculturales, de salud, emocional, de riesgos, generación de autonomía, fomento de la participación, entre otros)	Percepción de bienestar laboral enfocada a condiciones fisiológicas, de entorno y relaciones sociales. No existen programas de bienestar enfocados a teletrabajadores.	No se comprende en toda su dimensión el concepto de bienestar laboral, enfocándolo desde el punto de vista emocional	No se comprende en toda su dimensión el concepto de bienestar laboral, y se identifica el teletrabajo como una posible causa de afectación psicosocial, incluso mental derivada del trabajo individual en un espacio aislado.	La percepción del nivel técnico frente al bienestar laboral tiene una clara influencia sobre el aspecto social, trabajo en equipo y relaciones laborales, en cuanto a las condiciones físicas que determinan el bienestar en el trabajo, se considera aspectos a solucionar por parte de quien se postule a la modalidad, dejando a la entidad por fuera de su garantía	EL bienestar laboral para el nivel asistencial va más allá de incentivos, se logra a través del equilibrio entre las relaciones humanas en el entorno laboral y familiar y depende de los elementos que faciliten la labor encomendada.
	12	Mencione si existen condiciones físicas, psicológicas, socio culturales o diagnósticos médicos que usted cree que lo puedan afectar, si implementará la modalidad de teletrabajo.	Existe una percepción generalizada que las comorbilidades señaladas durante el periodo de la emergencia sanitaria por Covid 19, reemplazaron a las recomendaciones médicas laborales.	Las condiciones de salud mental podrían afectar la elección del teletrabajo, pero las afectaciones de salud física, incluso podrían ser un elemento que incida para teletrabajar.	El nivel profesional no cree que las dificultades médicas influyan en la elección de teletrabajo, es más, consideran que afectaría más el trabajo presencial.	Los entrevistados no presentan condiciones médicas que incidieran sobre la modalidad de teletrabajo; sin embargo, relacionan problemas derivados de trabajo en casa como elementos que impidiesen optar por la modalidad; otro elemento importante señalado es las condiciones de enfermedad de sus familiares, las cuales podrían incidir en la decisión de optar por la modalidad.	La condición médica a consideración de los entrevistados no afecta para la decisión de teletrabajar.

Subcategorías	No.	Preguntas	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
Categoría Planeación estratégica							
Diagnóstico	13	Conoce cuál es la normatividad que reglamenta el teletrabajo? Mencione algunas de ellas y que características son las que más recuerda?	Aún cuando refieren conocer la normatividad que reglamenta el teletrabajo, su adopción en el distrito y su implementación en la Secretaría, no se evidencia conocimiento.	Aún cuando refieren conocer la normatividad que reglamenta el teletrabajo, su adopción en el distrito y su implementación en la Secretaría, no se evidencia conocimiento.	Desconocimiento de normatividad de teletrabajo	No se conoce la normatividad y la forma en que se ha divulgado no cumplió con su objetivo.	No se conoce la normatividad y la forma en que se ha divulgado no cumplió con su objetivo.
	14	Ha recibido capacitación sobre el teletrabajo, por parte de la institución, cómo la ha recibido?, ¿Qué le mejoraría?	El nivel directivo no ha recibido capacitación sobre teletrabajo y, espera que se aterrice y de línea técnica sobre la materia en los espacios de reunión.	No se ha tenido interés por participar en capacitaciones ofrecidas en el tema de teletrabajo.	Las capacitaciones sobre teletrabajo dirigidas exclusivamente a interesados en participar, no permiten motivar a más funcionarios.	La capacitación ofrecida en escenarios que se presten para que la atención se disperse, genera pérdida de esfuerzos, no cumplimiento del objetivo de la capacitación y no se motiva al uso de la modalidad.	La información que se envía por el correo institucional masivamente no genera impacto, por considerarse información general.
	15	Piensa que las acciones que usted desarrolla pueden ser teletrabajables?, explique su respuesta	Gran parte de las acciones de coordinación del nivel directivo son susceptibles de teletrabajo suplementario, ya que reúnen las condiciones establecidas en su definición de acuerdo a la ley.	Las acciones del nivel asesor son en su gran mayoría teletrabajables	Dentro de las funciones generales de los profesionales, existen actividades administrativas que podrían desarrollarse en la modalidad de teletrabajo, incluso permitirían elevar la productividad, relacionado con el incremento de la concentración.	Dentro de las funciones generales de los técnicos, existen actividades administrativas que podrían desarrollarse en la modalidad de teletrabajo, pero existe una percepción de solucionar problemas en el sitio, lo que impide considerar la modalidad como una opción.	En la operación actual de la entidad, se sigue manejando alternancia, trabajo en casa y concesiones por parte de algunos jefes inmediatos, lo cual, impide la consolidación del teletrabajo como única alternativa legalizada para trabajar desde la casa cumpliendo los estándares establecidos y considerando que dentro de las funciones generales del nivel asistencial, existen actividades administrativas podrían desarrollarse en la modalidad de teletrabajo.
	16	Ha contemplado o no, desarrollar algunas de sus funciones actuales en modalidad de teletrabajo, por favor argumente sus razones frente a la respuesta.	No se contempla el teletrabajo suplementario por desconocimiento de funciones teletrabajables	Existe una percepción con origen en la administración anterior, que el teletrabajo no es para asesores y directivos.	Los profesionales con formación social consideran el trabajo con las comunidades y la atención al público como un elemento articulador de la misionalidad institucional y por tal motivo, ven más importante el trabajo presencial. Algunos directivos consideran que los referentes de los proyectos no podrían teletrabajar porque deben garantizar el funcionamiento de los equipos de trabajo y estar disponibles para solucionar problemas que se puedan presentar.	El nivel técnico tiene concentradas dentro del manual de funciones la mayor parte de funciones no teletrabajables, razón por la cual percibe la modalidad de teletrabajo como una opción no aplicable para ellos; sin embargo, se observa que algunas de las funciones son teletrabajables.	En la operación actual de la entidad, se sigue manejando alternancia, trabajo en casa y concesiones por parte de algunos jefes inmediatos, lo cual, impide la consolidación del teletrabajo como única alternativa legalizada para trabajar desde la casa cumpliendo los estándares establecidos y considerando que dentro de las funciones generales del nivel asistencial, existen actividades administrativas podrían desarrollarse en la modalidad de teletrabajo.

Nota. Construcción propia.

Descripción de los principales hallazgos

Antes de realizar la descripción de los principales hallazgos, es importante realizar una breve caracterización de los doce (12) actores entrevistados, cinco (5) son de sexo masculino y siete (7) del sexo femenino, en cuanto a la edad, dos (2) se encuentran entre los 30 y 40 años, uno (1) se encuentra entre los 40 y 50 años, cinco (5) se encuentran entre los 50 y 60 años y cuatro (4) son mayores de 60 años.

En la categoría de teletrabajo suplementario se encontró que en ninguno de los niveles jerárquicos se identificaron los elementos propios del postulante, los cuales fueron señalados como esenciales tanto en el libro blanco del teletrabajo como en la mayoría de autores sobre el tema, no reconocer las características del teletrabajador, en cuanto a sus habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos necesarios para desarrollar con éxito la modalidad, hace que en la solicitud de inscripción a la modalidad, prime lo subjetivo o aparentemente conveniente, frente a la racionalidad que involucra conocer y hacer exigible para los postulantes esas características que cobran relevancia al momento de desempeñar sus funciones en esta modalidad.

El único elemento recurrente en la sistematización fue el conocimiento de herramientas informáticas, es fundamental para contextualizar el hallazgo, que los elementos que se esperaba fueran señalados dentro del perfil de teletrabajadores, el cual involucra un servidor público organizado, tanto en su lugar de trabajo, como en las decisiones que toma para que sepa priorizar entre tareas importantes y urgentes, independiente frente a la presencia de una figura de autoridad para realizar sus funciones y con autonomía suficiente para resolver problemas a los que se enfrente. Las demás características del teletrabajador como lo son la disciplina, saber gestionar su tiempo, hábil y con competencias técnicas para el uso de tecnologías de la información y comunicación TIC, ser resolutivo, mantener su motivación y ser responsable para

el cumplimiento de sus funciones, no se lograron evidenciar en la sistematización del instrumento.

Nivel directivo es por naturaleza teletrabajador, ya que ejecuta gran parte de sus funciones en modalidad de teletrabajo, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto con la entidad, nivel jerárquico superior y su equipo de trabajo, sin requerirse su presencia física en un sitio específico de trabajo; sin embargo, no se reconoce como teletrabajador, señalando que por su nivel jerárquico la modalidad no la puede asumir.

Transferir a los funcionarios la adquisición de elementos que cumplan con lo establecido por el sistema de seguridad y salud en el trabajo y Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) para garantizar las condiciones exigidas en la modalidad de teletrabajo, limita la inscripción a la modalidad y genera exclusión, dado que en los niveles inferiores de vinculación con la entidad el ingreso no podría garantizar la adquisición de los elementos requeridos.

El nivel directivo asocia productividad con permanencia en puestos de trabajo, esta asociación limita la autorización de teletrabajo a gran parte del equipo de colaboradores, en especial en el nivel territorial de la entidad.

No se ha fomentado vigorosamente el uso de la modalidad de teletrabajo ante la percepción de pérdida de control de los equipos de trabajo.

El nivel profesional se siente condicionado al cumplimiento de metas institucionales de manera contingencial, lo que genera una percepción generalizada de incremento de exigencia, si optara por la modalidad de teletrabajo.

El nivel Profesional, técnico y asistencial asume que en la modalidad de teletrabajo se incrementa el control, se duplica el diligenciamiento de formatos, matrices y aplicativos diseñados para el cálculo de tiempos y movimientos.

Existe una percepción de abuso y extralimitación por parte de los jefes inmediatos, frente al cumplimiento de horario laboral en el teletrabajo, lo cual, incide directamente en la percepción de incremento de exigencia laboral.

El nivel directivo cree que la modalidad de teletrabajo implica mayor trabajo para ellos en cuanto al seguimiento y solicitan crear una herramienta informática, que mida tiempos de trabajo en el computador.

Con base en la experiencia adquirida durante la declaratoria de emergencia sanitaria, se generó en todos los niveles y actores indagados la percepción que el trabajo en casa y el teletrabajo son iguales, situación que impide apropiarse de la modalidad de teletrabajo, adicionalmente, se parte de la experiencia del trabajo en casa, su incidencia en el ejercicio laboral, la falta de control y las deficiencias potencializadas por la emergencia sanitaria, para dar relevancia a las ventajas ofrecidas por el teletrabajo.

Se tiene la percepción que el teletrabajo no permite colocar límites en cuanto al cumplimiento de obligaciones laborales en el horario, generando sobrecarga e invadiendo el entorno familiar.

Existe la fuerte percepción que el teletrabajo debe desarrollarse en los horarios de atención al público, desconociendo que existen horarios alternativos reglamentados por la entidad y múltiples funciones no asociadas al horario de oficina, ni de atención a la ciudadanía.

En la categoría de Bienestar laboral se encontraron los siguientes hallazgos:

Percepción de bienestar laboral en la mayoría de actores, asociada a las condiciones fisiológicas osteomusculares derivadas de trabajo intensivo con herramientas informáticas.

No existen programas de bienestar enfocados a teletrabajadores.

Existe una percepción generalizada sobre el impacto negativo del teletrabajo, en las relaciones laborales, afectación psicológica por aislamiento y sobrecarga laboral.

El nivel profesional no cree que las dificultades médicas influyan en la elección de teletrabajo, es más, consideran que afectaría más el trabajo presencial, por eso pasaría a ser un motivador importante para la elección de la modalidad.

No se comprende en toda su dimensión el concepto de bienestar laboral y, se identifica el teletrabajo como una posible causa de afectación psicosocial, incluso mental derivada del trabajo individual en un espacio aislado.

Y finalmente, en la categoría de planeación estratégica en la que se priorizó el diagnóstico, se encontró que en todos los niveles jerárquicos representados por los 12 actores hay un desconocimiento de la normatividad que regula el teletrabajo, así como los beneficios ofrecidos para quienes se postulen a la modalidad.

Se pudo evidenciar que los gestores de talento humano, quienes son un enlace entre el nivel central de la entidad y todas sus dependencias, desconocen la normatividad, reglamentación interna y beneficios que están establecidos para los teletrabajadores, estos enlaces no fueron contemplados en el mapeo de actores ya que no tienen incidencia en la problemática identificada; sin embargo, son una fuente de consulta para los servidores que estén interesados en la modalidad y al no tener conocimientos no permiten una actitud asertiva frente a la misma.

El nivel directivo no ha recibido capacitación sobre teletrabajo y, espera que se aterrice y de línea técnica sobre la materia en los espacios de reunión.

Las capacitaciones sobre teletrabajo dirigidas exclusivamente a interesados en participar, no permiten motivar a más funcionarios.

Marco referencial:

Marco Legal

Se realizó revisión bibliográfica de la normatividad expedida por el Congreso de la República, Presidencia de la República, entidades integrantes de la rama ejecutiva del poder público en sus niveles nacional, departamental y municipal en sus niveles central y descentralizado y a partir de su lectura, se realizó la recopilación de los aspectos más relevantes dentro del proceso de formulación e implementación del teletrabajo en nuestro país; así como la definición de aspectos a desarrollar en el futuro, para el fomento de la modalidad.

El teletrabajo es posible en la actualidad, gracias a la trayectoria y evolución que ha tenido su concepto y orientación para su implementación, la legislación en el mundo, en el país, en Bogotá y puntualmente en la Secretaría Distrital de Integración Social, para que hoy sea posible su implementación, la cual se describe de manera sucinta en la tabla 13.

Tabla 13

Normatividad en teletrabajo a nivel internacional, nacional, distrital e institucional.

Normatividad	Expedido por	Aspectos regulados
Internacional		
C177 - Convenio sobre el trabajo a domicilio, 20 de junio de 1996	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Contiene 18 artículos, en los que define el trabajo a domicilio como: “significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio y realiza” las acciones en su domicilio u otro sitio diferente al del empleador, recibe una remuneración, para elaborar un producto o prestar un servicio según lo especifique el empleador. Refiere que quien adopte el convenio, adoptará una política nacional, que promueva la igualdad entre los trabajadores, aplicando la legislación en el tema

Normatividad	Expedido por	Aspectos regulados
		de seguridad y salud al trabajo, entre otros aspectos.
Convenio sobre Teletrabajo	BRUSELAS, Bélgica	Negociado por tres órganos europeos de representación de empleadores y por la Confederación Europea de Sindicatos, se comprometen a llevar a la práctica, sin recurso a la legislación europea. establece que el teletrabajo ha de ser voluntario, se recogen el derecho a la intimidad y se abordan las cuestiones relativas a éste. Establece mismos derechos y condiciones laborales que sus compañeros en puestos convencionales, los empleadores dotan de los equipos que requieran para desempeñar su función y asumen la adopción de salvaguardar la protección de datos.
NACIONAL		
Ley 1221 de 2008	Congreso de la República	“Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones”
Decreto 0884 de 2012	Ministerio del Trabajo	Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones.
DISTRITAL		
Acuerdo número 489 del 12 de junio de 2012	Concejo de Bogotá	Por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D. C. 2012-2016 Bogotá Humana. Artículo 43 determinó en su programa de dignificación del empleo público, un elemento de equidad e inclusión para aquellos segmentos poblacionales con dificultad para laborar de manera presencial en organismos y entidades distritales y exaltó la igualdad entre teletrabajadores y demás integrantes de la nómina distrital.

Normatividad	Expedido por	Aspectos regulados
Pacto por el Teletrabajo	Ministerios de Trabajo y de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, representantes de entidades públicas y privadas del nivel nacional y departamental, el Distrito Capital	Se compromete a contribuir con la generación del marco de cooperación público-privada para el impulso del teletrabajo, promoviendo el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones TIC y buscando a largo plazo un incremento en la productividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores distritales.
Decreto 596 de 2013	Alcaldía Mayor de Bogotá D. C.	Por el cual se dictan medidas para la aplicación del teletrabajo en organismos y entidades del Distrito Capital. Definió las instancias de coordinación y su conformación teniendo en cuenta los niveles jerárquicos. Derivó el desarrollo de una prueba piloto por parte de las entidades públicas del distrito, para evaluar el grado de preparación técnica y tecnológica que tenían. Estableció la identificación de funciones teletrabajables en los manuales de funciones.
Plan de desarrollo “Bogotá mejor para todos 2016 - 2020”	Concejo de Bogotá	Una de las metas más importantes del plan es el “Incremento en un 30% el uso del teletrabajo en las empresas y entidades públicas de Bogotá”
Circular Distrital 043 de 2017:	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	Firmo el Pacto por el Teletrabajo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MINTIC, para implementar esta nueva modalidad laboral en el Distrito Capital y crear una base de datos de dichos teletrabajadores, diligenciando el instrumento “Teletrabajo – Fase 1”, contribuyendo de esta forma al cumplimiento del objetivo central del Plan Distrital de Desarrollo: “la felicidad de todos en su condición de individuos, miembros de una familia y la sociedad”.
Memorando de entendimiento	Administración distrital con el Min TIC	Ratificó con la firma de todas las entidades distritales, el pacto por el teletrabajo, suscrito en el 2012.
Acuerdo 710 de 2018	Concejo de Bogotá	Por el cual se determinan los lineamientos para el fomento, la generación de empleo, y el Teletrabajo para personas con discapacidad y Adultos Mayores que requieren cuidado permanente y sus Cuidadores y cuidadoras en el Distrito Capital, se establece

Normatividad	Expedido por	Aspectos regulados
Circular 018 de 2018:	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	una estrategia para la atención integral de cuidadores y cuidadoras y se dictan otras disposiciones. Estrategia Distrital para la Implementación de la modalidad de Teletrabajo en las entidades. Designa a la Dirección distrital de desarrollo institucional como ente rector de la estrategia y le asignó funciones de asistencia técnica
Circular 027 de 2019	Ministerio del Trabajo	Mediante la cual se realizan algunas precisiones sobre el Teletrabajo, reglamentó el artículo 6 de la ley 1221, en lo relativo a las visitas domiciliarias y evaluación del puesto de trabajo y definió la competencia de las entidades en materia presupuestal frente a los teletrabajadores.
Circular 032 de 2019	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	Teletrabajo distrital compensación por gastos teletrabajadores. Definió la tabla de valores para el reconocimiento de servicios públicos a los teletrabajadores, tal como lo definió el artículo 7 de la ley 1221 de 2008.
Curso de Teletrabajo para teletrabajadores “soy 10 aprende”	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	Herramienta fundamental para la transición a la modalidad de teletrabajo y en adelante se constituyó como requisito obligatorio para ser teletrabajador del distrito.
Decreto 806 de 2019	Alcaldía Mayor de Bogotá	Cristalizó el compromiso suscrito en el año 2012, con la firma del pacto por el teletrabajo, con el cual se había comprometido a generar un marco normativo para su implementación, garantizó adicionalmente su apropiación, adopción, fomento y sostenibilidad, adoptó la modalidad de teletrabajo suplementario, definió criterios de priorización para la selección de los teletrabajadores, entre otros aspectos, fases de implementación de la modalidad.
Circular 096 de diciembre de 2020	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	Es una actualización de la circular 032 de 2019 y fija las tarifas para reconocimiento por servicios públicos según estrato

Normatividad	Expedido por	Aspectos regulados
Programa de teletrabajo distrital 2020 y 2024 (2021)	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	Estableció metas en materia del número de teletrabajadores por sector
INSTITUCIONAL		
Resolución 375 de 2014	Secretaría Distrital de Integración Social	Dicta nomas para regular la puesta en marcha y aplicación del Teletrabajo en la Secretaría Distrital de Integración Social.
Circular 038 de 2015	Secretaría Distrital de Integración Social	Actualiza el Sistema Integrado de Gestión, incorporando el proceso de Gestión de Talento Humano PCD-TH-TT-623 Teletrabajo.
Resolución 2234 de noviembre 30 de 2020	Secretaría Distrital de Integración Social	Se establecieron los lineamientos para la implementación de la modalidad de teletrabajo en la entidad, acogiendo lo establecido en la ley 1221 de 2008.
Resolución 593 de abril 30 de 2021	Secretaría Distrital de Integración Social	Deroga la resolución 2234 de 2020. Marco normativo para la implementación del teletrabajo aplicable a todos los/as servidores/as públicos/as de la Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS aplicó criterios de priorización para la selección de postulantes a teletrabajo, establece procesos para su adopción e instrumentalización.

Nota. Construcción propia a partir de la revisión bibliográfica.

El teletrabajo se define como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Congreso de la República, Ley 1221, 2008, p. 1)

De acuerdo con la ley 1221 de 2008, el teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas: una de ellas es teletrabajo suplementario que consiste en que el teletrabajador labora dos o tres días a la semana en su casa u otro lugar específico previamente acordado con la entidad y el resto del tiempo lo hace en la oficina. Por Teletrabajo Autónomo es una modalidad de teletrabajo que consiste en que el teletrabajador labora la mayor parte del tiempo en su casa u

otro lugar específico previamente acordado con la entidad y solo acude a la oficina en algunas ocasiones para reuniones de trabajo o eventos de capacitación y bienestar. Teletrabajo Móvil, se da cuando el teletrabajador labora la mayor parte del tiempo en la calle utilizando las TIC para su comunicación con la entidad.

Marco Teórico:

Todo problema de investigación requiere el entendimiento de unos conocimientos mínimos, que son necesarios para abordar, comprender aspectos relevantes y detallar lo más profundo del problema que se investiga (Bunge, 2004), expresada la consideración anterior, a continuación, se fundamentará el problema de investigación a partir de tres categorías a saber: Teletrabajo, bienestar laboral y planeación estratégica.

El teletrabajo más allá de su conceptualización, ha tenido una evolución centrada en la efectividad, eficiencia y eficacia como elementos que persigue este tipo de modalidad laboral, al respecto Rojas et al., (2017) describen a la efectividad, como la capacidad de disponer de algo o de alguien para obtener un efecto determinado “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (RAE, 2001). Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2001). Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernández y Sánchez, 1997).

Estos conceptos a su vez forman parte de la teoría de la calidad, según Chacón y Rugel (2018), la calidad total y la cultura del mejoramiento continuo, son metas organizacionales que permiten brindar una mayor satisfacción al usuario de un servicio o sistema, en el marco de sus políticas organizacionales. Otro de los autores lo define como la forma que junto al adecuado uso de las TIC es positiva para la empresa, otorga bienestar al trabajador e incrementa la

productividad laboral, además de la no relevancia del sector geográfico de desempeño (Weijers T et al., 1992). Por otra parte, la OIT lo define como una forma de trabajo a distancia, en la cual, se emplea una computadora y medios de telecomunicación (s.f.), y otra acepción es aquella dada en la ley 1221 de 2008, tipo de orden laboral, donde se cumplen funciones pagadas o prestación de servicios a terceros, mediadas por las TIC, no amerita presentación, ni ubicación geográfica del trabajador. La anterior ley contempla tres tipos de teletrabajo; la primera autónomo trabajadores independientes o empleados que utilizan las TIC, desde un sitio de su preferencia, la segunda suplementario son trabajadores que se presentan por lo menos dos veces a la semana en la empresa el resto de labor la desempeñan por medios tecnológicos y la tercera es la móvil, en donde los empleados utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas (Alta Consejería Distrital de TIC, Teletrabajo para Bogotá, 2016)

Ahora bien, todas estas conceptualizaciones entienden el teletrabajo desde un punto de vista operativo de la productividad, dejando de lado la realización del ser humano, lo cual nos hace pensar que debería estar soportado en mayor grado desde las teorías de la motivación, las cuales permiten vincular el teletrabajo con las ventajas que dicha modalidad ofrece y, genera para el trabajador, la incentivación de su uso, en el marco en el cual se formuló la propuesta.

Es fundamental en este punto, examinar algunas teorías de motivación humana; conocidos teóricos o líneas teóricas en relación con este problema, han hablado de la jerarquía de necesidades, sin concebir desde punto de vista productivo, sino como una experiencia vital atravesada por las motivaciones de las personas para desempeñar dicho trabajo, al respecto como citó Angarita, J. (2007) una de las teorías surgida en tiempos de antaño, pero muy vigente en nuestros días, es la creada por el psicólogo norteamericano Abraham Maslow, quien desde la perspectiva de la conducta humana y las satisfacción de sus necesidades, estableció una escala,

jerarquizándolas en forma de pirámide y con carácter incremental, las cuales a medida de su satisfacción derivan en nuevas y con el tiempo más complejas.

En un momento posterior, toman importancia necesidades como sentirse protegido, en familia y con un modo de sustento estable, para culminar con otro aspecto como el aprecio y la pertenencia a un grupo social, para culminar. Solucionadas las necesidades primarias y accesorias surgen aquellas de enaltecimiento individual, las cuales fortalecen los criterios requeridos para el teletrabajo, son ellas la confianza, libre albedrío y autonomía.

A inicios de los años sesenta, David Maclellan con base en las categorías definidas por Maslow y partiendo de su satisfacción, propone el abordaje de tres necesidades adicionales o secundarias, que condicionan el comportamiento humano, la primera es la de afiliación o aspiración personal de relacionarse y ser aprobado; una segunda de mando basados en la capacidad de influenciar el comportamiento de quienes lo rodean y están sustentadas en la idoneidad y el crédito; y de ultimo la de logro, las cuales se fundamentan el alcance de metas individuales para obtener el éxito (Borja, D, 2014).

Las teorías de la motivación poseen gran impacto frente a la modalidad de teletrabajo, dado su carácter de voluntariedad exigido para su implementación, poder de decisión del teletrabajador y los elementos que influyen en su postulación, al respecto se exige que los servidores posean unas actitudes, conocimientos específicos, habilidades y destrezas (Monsalve, 2016).

Por otra parte, como lo definió el Libro blanco del Teletrabajo (Ministerio TIC, 2012), a nivel organizacional, se debe adoptar o fortalecer una serie de principios y valores como la autodisciplina, el autoaprendizaje, la capacidad de análisis y la automotivación, para que el

teletrabajo se constituya en un elemento esencial para el desarrollo humano y logre trascender de una simple herramienta institucional enfocada a la productividad.

Otro enfoque teórico que sustenta la investigación es el de calidad de vida, al respecto Urzúa y Caqueo (2012) citando a Meeberg (1993) afirman que este autor:

Enumera cuatro atributos críticos para diferenciar calidad de vida de otros conceptos: (a) Sentimiento de agrado con la vida en general, (b) razonamiento al calificar su vida como agradable o no, (c) un adecuado bienestar integral físico, mental, social y emocional identificado por los individuos y (d) una valoración externa ejecutada por otro sujeto sobre las circunstancias de vida (p. 70).

No obstante, siendo consecuentes de que la condición de vida es muy basta y encierra muchos tópicos, esta investigación se centrará en el bienestar laboral, como la dimensión que mayor grado de influencia aporta en el mejoramiento de la vida del teletrabajador, su familia, la sociedad y organización laboral a la que pertenece.

La segunda categoría teórica que es primordial para el desarrollo de este trabajo es el Bienestar Laboral, que, tiene un enfoque predominante según el Sistema de Seguridad y salud en el trabajo (SST), basado en la teoría general de la evaluación de riesgos, al respecto Castejón, et al., (1998) afirman que: la minuciosa revisión de las alteraciones en la salud del trabajo permite identificar qué afecciones y morbilidades no son más que evidencias del suceso, la exposición del sujeto a un único o varias de las causas de peligro en el área de trabajo y, que lo que difiere entre ellos, es la aparición de la alteración inmediata en el empleado, que ya no es viable la anticipación, ni corrección de conductas favorables. En segunda situación, la lesión-morbilidad aparece tardíamente y permite obrar para menoscabarlo o anticipar.

Otra consideración conveniente de esta perspectiva es el impulso a la salud de los trabajadores, cuya finalidad es mejorar las circunstancias y el entorno laboral.

Caballero y Nieto (2015) realizan una aproximación a la evolución del panorama laboral y su incidencia en el bienestar laboral del empleado, pasando por modelos laborales de la línea de producción, a modelos de postguerra con fuerte componente burocrático para constituirse posteriormente en modelos adaptativos, como los actuales, de trabajo por producto mal llamado freelance o por cuenta propia, lo cual abre paso a modalidades de trabajo autónomo en los cuales, que traslada al trabajador la carga prestacional y de elementos de trabajo con la exigencia de ser adaptativos al cambio, con alto grado de competencias comunicativas, manejo de herramientas tecnológicas, trabajen bajo presión, ignorando los retos a alcanzar. cómo define Castells (2002) La Sociedad del Riesgo.

Otra situación derivada del uso intensivo de tecnologías, enmascara la precarización laboral y la tercerización y la aparición del teletrabajo como forma de organización laboral que ofrece el mejoramiento de la calidad de vida y el cual en una etapa inicial ante la falta de regulación impacta negativamente en el bienestar laboral, ya que de alguna forma legaliza el trabajo por cuenta propio sin importar las condiciones físicas. ergonómicas, ni osteo esqueléticas implícitas en su labor y en el sector gobierno inicialmente se adaptan herramientas de la gestión empresarial a los asuntos públicos promoviendo la prestación de servicios ajustados a las necesidades de los ciudadanos, se conoce como modelo NGP reacción al modelo burocrático tradicional de la administración pública.

A través del tiempo ha variado la actividad que cumple un empleado dentro de una corporación, al inicio solo se esperaba que fuese productivo, luego que sus funciones fueran repetitivas, que se desempeñara en la productividad y mando, ahora se le ve como un aliado que

con sus ideas y capacidades es un elemento provechoso para la empresa, por tal condición es menester que este recurso humano posea bienestar laboral, lo que se origina de las situaciones de labor de las cuales se pretende incrementar, el bienestar físico y mental.

Barrios y Paravic (2006) manifiestan que la salud laboral es un convenio acordado entre las situaciones de trabajo y su conexión con los sujetos que son afectados por ellas; también indican que un entorno laboral saludable está conformado de tópicos objetivos y subjetivos, posee una magnitud, estimable, apreciable y otra inmersa en lo individual, comprendiendo que las situaciones de convenio, estructura arquitectónica, vínculos y entorno, inciden en las expectativas que el trabajador tiene con relación a su trabajo, su apreciación en el lugar, si percibe que satisface sus propósitos, en este campo acontecen bastos vertientes subjetivas que quizá afecte la realización de un empleado en su labor.

Orejuela (2014) denomina la salud laboral es una valoración subjetiva realizada por el individuo “sus particularidades, la comunidad a la que hace parte, sus vivencias, escalón presupuestal”, refiere que lo importante es valorar el bienestar de un individuo en el entorno laboral, basándose en esto, ubica en ambiente las características laborales y como estas influyen en la salud de este, el trabajo influye en la salud cuando supone un riesgo específico, estipulado en la ley, posee repercusión en fases psicosociales que están relacionados con el nivel de bienestar o malestar que genera la labor para la persona que la desempeña. Promoción de salud laboral. Se menciona así al grupo de méritos de empresarios, trabajadores y sociedad por el estado ideal de los trabajadores y su relación con los entornos laborales para conservar la salud en el trabajo. Cada inversión que apunte a la promoción de la salud laboral disminuye enfermedades e incapacidades en este sector. En cuanto a los programas de bienestar en el trabajo de tipo seguridad industrial, origina entornos laborales más apacibles que influyen de

manera positiva en el clima laboral de la empresa, reduce riesgos de enfermedades cardio vasculares, es decir tienen una amplia variedad de beneficios para la organización y sus colaboradores en términos de bienestar y eficacia en la productividad.

Según la OIT el objetivo de la promoción de la salud en los espacios de trabajo debe ser “adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad”, crear una conexión entre la labor y aquel que la ejecuta, para que sea soportable y aceptable, logrando que el trabajador se destaque en su labor. La OMS determina en su documento Entornos Laborales Saludables que “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 con base en los siguientes indicadores: - La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo. - La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización de este y la cultura del ambiente de trabajo. - Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo - Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.” (OMS, 2010).

Es decir, que el entorno laboral saludable es un esfuerzo común de jefes y trabajadores por un bienestar amplio, donde todas las partes se vean beneficiadas. El documento hace referencia a la forma como el trabajo influye en la salud de quienes lo realizan, pudiendo afectarse físicamente por el riesgo de sufrir percances al tener contacto con sustancias, máquinas, equipo pesado, al igual que psicológicamente, acontecido por el vínculo del trabajador con las situaciones personales de su actividad, entre estos, aparecen las interacciones con compañeros, con los directivos, las demandas hechas al trabajador, la relación familia trabajo. El documento resalta la relevancia del ideal estado de salud de quienes trabajan, para obtener calidad de vida, observan mayor adherencia en el tejido social, en tal grado, que quienes están de alguna manera

alterados en salud, muestran una recuperación al ser contratados en trabajo remunerado. (OMS, 2010).

En cuanto al bienestar laboral, aseveran Peiró et al., (2014) que no hay acuerdo del término, bienestar en el entorno laboral. Corrientemente se llama “felicidad” al Bienestar Subjetivo; vivenciado, cuando se perciben mayor sensaciones placenteras y menos no placenteras. Para Veenhoven (1991 citado en Marsollier y Aparicio, 2011) el bienestar psicológico es un grupo de 3 aspectos que son valorados por el individuo, mismo que incluye sus propias vivencias, estos 3 puntos serían los “estados emocionales (positivos-negativos), b) el componente cognitivo (manejo de la información que los sujetos ejecutan sobre cómo les fue o les está yendo en su vida); y c) las relaciones vinculares entre ambos componentes.” Y asiente Diener (1994 citado en Marsollier y Aparicio, 2011) que esta edificación de lo que es el bienestar psicológico puede ser cambiante; en el sentido emocional del bienestar porque las emociones pueden estar atadas a alteraciones de diferentes clases y otras aspectos individuales que pueden influenciar sobre esta de forma relevante, mientras que la valoración de conocimiento del individuo se aproxima más a lo objetividad valorativa de sus situaciones instantáneas, lo que permite menos cambio y más cercanas al presente.

Según Vanegas (2018), en Colombia se otorgó importancia al concepto de bienestar desde la Constitución Política, lo cual se evidencia en el Artículo 366, que señala que es una finalidad del Estado el bienestar general y la calidad de vida de la población, convirtiéndose en un factor que debe ser atendido, para lo cual se requiere de la participación del estado, las organizaciones, instituciones e individuos. (Const., 1991, art. 366)

Uno de los principales elementos que cobra interés en la etapa post Covid, es el estudio de los riesgos psicosociales, entendidos como peligros para la salud física, social y mental de los

trabajadores, los cuales son generados por las características de las labores a desempeñar, relaciones con la organización e interacción con elementos tecnológicos que puedan generar dependencia o limiten las libertades de relacionamiento con otros miembros de la organización, al respecto, el factor de exposición a los riesgos es diferente según el tipo de sector, nivel y tipo de vinculación, en esta etapa de reactivación social, laboral y económica se empiezan a evidenciar riesgos para las personas que teletrabajan y que no están presentes en la modalidad presencial, al respecto Rubbini (2012) advertía que la autonomía y control exigidos en el teletrabajo puede generar un desequilibrio ya que se puede caer en la falta o exceso, produciendo sobrecarga laboral, tomemos como ejemplo un teletrabajador que no controla su autonomía y tiempo, puede ocasionar que deba recuperar la jornada perdida, generando el desbalance entre su vida familiar y laboral.

Teletrabajo y riesgos psicosociales será una asociación cada vez más recurrente, en especial por el auge del teletrabajo como forma de organización laboral en la cual gran parte de los costos operacionales son transferidos al trabajador, generando ahorro para el empleador en equipos, servicios públicos arrendamientos y por otra parte teletrabajo como elemento vital para el mejoramiento de la calidad de vida de los teletrabajadores al permitir ahorro de tiempo en desplazamientos, así como ahorro de recursos invertidos para el desplazamiento al lugar de trabajo, posibilidad de compartir más con las familias y posibilidad de invertir en la economía del cuidado.

La identificación de riesgos anteriormente inexistentes, como el aislamiento físico y social, bajo o nulo soporte social por parte de superiores y compañeros, se constituyen en elementos presentes en las nuevas realidades laborales, con impacto directo sobre la felicidad organizacional o felicidad en el trabajo que definen en sus estudios Díaz y Carrasco (2018).

La planeación estratégica, más allá de ser una metodología que un enfoque o perspectiva teórica, será tomada en esta investigación, como una herramienta para la formulación de la propuesta de fortalecimiento institucional. Según la definición de Cortés y Valencia (2019): “Planeación es la fase que está inmersa en el método burocrático, por medio del cual se fijan protocolos, se establecen estrategias y se eligen opciones, vías de actividad, en ejercicio de logros generales económicas, sociales y políticas” (p. 8).

El plan estratégico determina la labor de cada uno de sus integrantes, lo que asegura que las actividades de cada uno estén dirigidas al logro de los objetivos a largo plazo.

Entre las ventajas de la planeación estratégica, tenemos: facilita el actuar proactivo al establecer los interrogantes antes de la ejecución ¿qué somos? ¿qué deberíamos ser? ¿en dónde estamos? ¿hacia dónde vamos? Ofrece a la totalidad del grupo un rumbo de gestión, debido a que faculta entender a cada integrante ¿cómo sus acciones rutinarias influyen en los itinerarios y aportan o no a la culminación de los propósitos?

En esta dirección se puede expresar: que la planeación estratégica es un elemento que puede utilizarse para adaptar las observaciones frente a su entorno debido a que la razón de ser, de esta clase de planeación reside en vincular y situar a una empresa dentro de su ámbito, determinando las oportunidades y amenazas que pueden originarse más adelante y confrontándoles con las fortalezas y debilidades de esta, con el objetivo de medir con un cimiento relevante para fijar elecciones. (Reyes, 2012).

Como expreso Reyes (2012), es preciso tener presente, cada una de las vertientes en su estructura intrínseca y extrínseca, haciendo alusión a la matriz DOFA, la cual sugiere las iniciales de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Estas tienen como objetivo

definir qué acciones ejercer para reducir los efectos perjudiciales y cómo obtener beneficio de las virtudes que posee la empresa.

Elaborar un análisis DOFA exige, partir de la filosofía institucional y el diagnóstico situacional, evaluar según lo define (Steiner, 1995, como se citó en Ramírez Rojas, 2017) las oportunidades y amenazas en el mediano plazo, así como las debilidades y fortalezas, para formular el plan estratégico, que cristalice el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización para su fortalecimiento.

Del mismo modo, se llama planeación estratégica a un método en el que se especifica ¿cuál es su lucro, ¿cómo se ve en un futuro y cuáles serán los planes para conseguir cumplir los objetivos?, de acuerdo con el análisis DOFA. Es relevante que este estudio abarque todos los datos, que posee la empresa, para ser más exacto en los juicios, aparte de la minuciosa inspección cíclica para enmendar, cuantificar y perfeccionar los métodos que se están realizando (Arbeláez et al., 2015).

La matriz DOFA, se denomina como una herramienta para valorar las debilidades intrínsecas de la empresa, las oportunidades son las externalidades de las que se puede beneficiar del ambiente, mientras que las fortalezas son los aspectos intrínsecos, con los que se obtiene beneficios ante la competencia y son cualidades pertenecientes a la empresa; por último, las amenazas son aspectos extrínsecos que pueden lesionar la operatividad de la organización. Es necesario precisar que estos pueden ser factores políticos, de mercado obligado (Correa, 2010).

Resultados finales y discusión sobre el problema

Perfil y caracterización de la Organización

La Secretaría Distrital de Integración Social - SDIS junto con el Instituto para la protección de la niñez y la juventud – IDIPRON como entidad adscrita conforman el Sector

Integración Social del Distrito (2007), sus funciones fueron establecidas por el decreto 607 de 2007 de la siguiente forma:

Formular, orientar y desarrollar políticas sociales, en coordinación con otros sectores, organismos o entidades, para los distintos grupos poblacionales, familias y comunidades, en especial de aquellos en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad y promover estrategias que permitan el desarrollo de sus capacidades.

Dirigir la ejecución de planes, programas y proyectos de restablecimiento, prevención, protección y promoción de derechos de las personas, familias y comunidades, en especial aquellas de mayor situación de pobreza y vulnerabilidad.

Establecer objetivos y estrategias de corto, mediano y largo plazo, para asegurar la prestación de servicios básicos de bienestar social y familiar a la población objeto.

Desarrollar políticas y programas para la rehabilitación de las poblaciones vulnerables en especial habitantes de la calle y su inclusión a la vida productiva de la ciudad.

Ejercer las funciones de certificación, registro y control asignadas al Departamento Administrativo Bienestar Social en las disposiciones vigentes y las que le sean asignadas en virtud de normas nacionales o distritales. (Sic.)

La SDIS tiene presencia en toda la ciudad mediante programas, proyectos y servicios georreferenciados a nivel local que buscan generar bienestar a los bogotanos, para ello se estableció la estructura administrativa, como se presenta en la figura 8.

Figura 8

Organigrama de la Secretaría Distrital de Integración Social



Nota. Secretaría Distrital de Integración Social (2021, p.8)

Portafolio de servicios

Esta estructura se espera que responda a las demandas ciudadanas en el marco del enfoque de derechos y las perspectivas poblacional y territorial, para lo cual se definieron y aprobaron 18 proyectos de inversión y recursos para la vigencia 2021 como lo muestra la tabla

14 y se traduce en un portafolio de servicios sociales ofertados en toda la geografía de la ciudad de Bogotá, como lo resume en la tabla 15 y el cual adoptado mediante la Resolución 509 de 2021

Tabla 14

Proyectos de inversión aprobados para la Secretaría Distrital de Integración Social vigencia 2021

Código	Nombre del proyecto de inversión	Recursos asignados
7757	Abordaje fenómeno habitabilidad en calle	35.708.000.000
7768	Hogares pobreza evidente y oculta	7.561.000.000
7730	Atención flujos migratorios	3.480.000.000
7756	Compromiso social por la diversidad	3.238.000.000
7565	Plantas físicas	81.325.000.000
7744	Desarrollo Integral de la niñez y la adolescencia	233.693.000.000
7745	Alimentación integral	255.826.000.000
7749	Estrategia de territorios cuidadores	52.843.000.000
7752	Protección de los derechos de las familias	5.338.000.000
7770	Compromiso con el envejecimiento activo	175.124.000.000
7771	Discapacidad	61.420.000.000
7753	Prevención de la maternidad y paternidad temprana	925.000.000
7740	Jóvenes con derechos en Bogotá	50.034.000.000
7564	Comisarías de Familia	15.303.000.000
7741	Fortalecimiento de la gestión de la información y el conocimiento	17.762.000.000
7733	Fortalecimiento institucional	4.006.000.000
7748	Talento humano	250.013.000.000
7735	Fortalecimiento procesos territoriales	6.524.000.000
	Total	1.260.122.000.000

Nota. Sistema de Información PREDIS-Bogdata, corte: 31 de diciembre de 2021

Tabla 15

Portafolio de servicios sociales y modalidades de atención de la Secretaría Distrital de Integración Social vigencia 2021

Énfasis	Servicio Social	Modalidades de atención
Atención de niños y niñas de primera infancia, infancia y adolescencia	Educación inicial en el marco de la atención integral	Jardines infantiles diurnos Jardines infantiles nocturnos Casas de Pensamiento Intercultural Espacios Rurales

Énfasis	Servicio Social	Modalidades de atención
		Crecemos en la Ruralidad
		Creciendo Juntos
		Centro Amar Diurno
		Centro Amar Nocturno
	Servicio de prevención y atención del trabajo infantil ampliado	Estrategia móvil para la prevención y erradicación del trabajo infantil ampliado
		Estrategia de atención a la denuncia ciudadana
	Servicio de atención transitoria para niñas, niños y adolescentes migrantes	Centro Abrazar
		Centro Abrazar Itinerante
	Estrategia el arte de cuidarte	El Arte de Cuidarte Fija
		El Arte de Cuidarte móvil
	Estrategia atrapasueños	Casas de Memoria y Lúdica
		Papalotl de sueños
	Servicio de atención a niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia sexual	Centro Sanar
	Estrategia promoción de habilidades para la vida y generación de capacidades	Primero la Niñez
	Servicio social para la seguridad económica de la juventud	Ruta pedagógica para la inclusión social de jóvenes
Servicios dirigidos a la generación de oportunidades para las y los jóvenes	Casas de juventud	Atención inclusiva para jóvenes
		Prevención de la paternidad y maternidad temprana
		Estrategia Móvil
	Centros forjar	Forjar Restaurativo
		Estrategia de prevención del fenómeno de habitabilidad en calle
		Estrategia móvil de abordaje en calle
		Centro de Autocuidado
		Hogar de paso día y hogar de paso noche
Servicios para prevenir y atender el fenómeno de habitabilidad en calle	Servicio para la dignificación y resignificación del fenómeno de habitabilidad en calle	Centro de desarrollo integral y diferencial – proyecto de vida
		Centro de atención y desarrollo de capacidades para mujeres habitantes de calle
		Atención sociosanitaria para ciudadanas y ciudadanos habitantes de calle
		Comunidad de vida
		Centro de atención para personas habitantes de calle con alta dependencia física, mental o cognitiva en calle
		Cuidado Transitorio Día - Noche

Énfasis	Servicio Social	Modalidades de atención
Servicios para la atención de las personas adultas mayores, sus familias y redes de apoyo	Bienestar y cuidado para personas mayores Centro Dia Apoyos económicos para personas mayores	Comunidad de Cuidado Casa de la Sabiduría Centro Día al Barrio Centro Día Cuidado en casa Apoyos económicos para personas mayores
Servicios de atención y protección de las familias	Centro Proteger Comisarías de Familia SERVICIO Atención psicosocial a personas de los sectores sociales LGBTI, sus familias y redes de apoyo	Atención Integral a niños y niñas con medida de ubicación institucional Atención integral a familias en riesgo de pérdida de cuidado parental Atención en Comisarias de Familia Fortalecimiento de capacidades psicosociales Línea Diversa
Servicios de atención de personas LGBTI, sus familias y redes de apoyo	Unidad contra la discriminación para el acceso a la justicia y garantía de derechos Desarrollo de capacidades y habilidades para personas de los sectores sociales LGBT Apoyos multicolor para personas de los sectores sociales LGBTI	Orientación socio-jurídica a personas de los sectores sociales LGBTI, sus familias y redes de apoyo Redes diversas de aprendizaje Acciones colectivas para el bienestar social Bono Multicolor Ampliación e instalación de capacidades formativas Reafírmate: el chuchú de la cédula Centros Crecer Centros Avanzar Centros Integrarte atención interna Centros Integrarte atención externa Centro Renacer Centro de Atención Distrital para la Inclusión Social - CADIS
Servicios de atención de personas con discapacidad y sus familias	Servicio de inclusión integral para personas con discapacidad, sus cuidadores y sus familias Servicio reconocimiento al rol de cuidador/a - Transferencias monetarias condicionadas	Atención emergente a personas con discapacidad sus cuidadores-as y familias Bogotá te cuida en casa Bono canjeable por alimentos para personas con discapacidad Reconociendo el cuidado de las personas con discapacidad en Bogotá
Servicios de atención social alimentaria y nutricional	Servicio social de alimentación integral: un camino hacia la inclusión social	Comedores Comunitarios - Cocinas Populares Bonos Canjeables por Alimentos Canastas Alimentarias Apoyo Económico Social 7745 Kits de Comida Empacada
Compromiso por una alimentación incluyente	Servicio social de compromiso por una alimentación incluyente	Apoyo Alimentario transitorio de asistencia social para atención de situaciones manifiestas

Énfasis	Servicio Social	Modalidades de atención
		Unidad Móvil para una alimentación incluyente Construyendo Autonomía Alimentaria
Atención de personas y familias afectadas por emergencia social, natural y antrópica	Gestión del Riesgo	Evaluación de daños, riesgo asociado y análisis de necesidades en el ámbito social Entrega masiva de ayuda humanitaria de una sola clase Fortalecimiento a redes comunitarias de cuidado y gestión del riesgo Transferencia monetaria de emergencia social transitoria no condicionada.
Servicio respuesta social	Servicio respuesta social	Bonos canjeables por alimentos Modalidad Orientación, Información y Referenciación OIR-TE Emergencia social Acompañamiento y seguimiento ACOMPAÑAR-TE Orientación, Información y Referenciación OIR-TE
Integración y los derechos del migrante, refugiado y retornado	Integración y los derechos del migrante, refugiado y retornado	Ayuda humanitaria para la estabilización Integración en tu Camino Acciones para la integración y los derechos Acompañamiento a los hogares de jefatura femenina pobres y hogares en riesgo de pobreza
Atención de personas, hogares y familias desde el abordaje territorial y comunitario	Tropa social a tu hogar	Redes de soporte para la reactivación de proyectos de vida de personas adultas y sus familias en pobreza oculta Desarrollo de Capacidades para Generación de Oportunidades
Servicio integración y gestión en el territorio - IGT	Servicio integración y gestión en el territorio - IGT	Fortalecimiento de procesos territoriales e Innovación social Servicios comunitarios territoriales
Servicio tiempo propio para personas cuidadoras	Servicio tiempo propio para personas cuidadoras	Zonas de descanso y autocuidado Lavanderías comunitarias

Nota. Elaboración propia, corte: 31 de diciembre de 2021

Selección y elaboración de una herramienta de Gerencia Social que mejor se ajuste a la propuesta de fortalecimiento organizacional

Cuando se propone el fortalecimiento de una organización o de una de sus áreas, se relaciona automáticamente la planeación estratégica, como la herramienta idónea para hacer un análisis del contexto y valorar sus factores internos, generar propuestas de cambio orientadas al

cumplimiento de las metas propuestas en el mediano plazo y de esta forma contribuir a la cristalización de su filosofía institucional; desde el punto de vista de la gerencia social, el uso de la herramienta de planeación estratégica, cobra especial interés, si además genera un impacto social como el mejoramiento de condiciones de los actores presentes en la organización y de comunidades o grupos poblacionales que interactúan con ella.

La investigación desarrollada adoptó esta herramienta de la gerencia social, ya que se pueden evidenciar claramente dos momentos de análisis, el primero inicia con la identificación del árbol del problema a partir de las causas encontradas y los efectos generados, determinando un escenario inicial y con base en los resultados obtenidos en el trabajo de campo, la observación directa realizada a los procesos institucionales con la aplicación de la matriz DOFA, en el segundo momento de análisis, formular el plan de fortalecimiento de la mesa técnica de teletrabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social.

La pertinencia de utilizar esta herramienta se evidencia en el apoyo a la toma de decisiones que permite trascender de un ejercicio administrativo hacia la gerencia social aplicada, señalando un camino institucional a seguir, con implementación de acciones estratégicas, encaminadas a incentivar el uso de la modalidad de teletrabajo suplementario como aporte al bienestar laboral de los servidores públicos de la entidad y garantizar el tránsito hacia el escenario esperado.

Desarrollo de la herramienta Planeación Estratégica

Para la formulación del plan estratégico, se llevaron a cabo una serie de pasos, tales como: 1) El planteamiento de una filosofía institucional propia para la instancia a fortalecer, 2) Diseño de un diagnóstico estratégico elaborado a partir de una matriz DOFA y, 3) Diseño del

cuadro de mando integral, en la que se definen las perspectivas: Teletrabajadores (clientes), financiera, procesos, procedimientos internos, aprendizaje institucional.

El planteamiento de una filosofía institucional propia para la instancia a fortalecer

Tabla 16

Planeación Estratégica – Filosofía institucional Mesa Técnica de Teletrabajo

Elemento	Redacción
Misión	La mesa técnica de Teletrabajo es una instancia de decisión, encargada coordinar, promover, fortalecer y fomentar la implementación de la modalidad de teletrabajo en la Secretaría Distrital de Integración Social,
Visión	La Mesa técnica de Teletrabajo en el año 2024, será reconocida en la SDIS como una instancia líder en la promoción, fortalecimiento e implementación del Teletrabajo, como una estrategia de generación de valor público y mejoramiento del bienestar laboral de los servidores públicos de la entidad.

Nota. Elaboración propia

Formulación de la estrategia DOFA

La matriz DOFA que se presenta en la figura 9, se construyó con elementos evidenciados en la observación directa realizada a los procesos adoptados por la entidad para la implementación de la modalidad de teletrabajo, la revisión bibliográfica y documental encontrada en la entidad sobre el tema y, los hallazgos más relevantes de la problemática estudiada e identificados en la sistematización del instrumento de recolección de información aplicado en el trabajo de campo.

La matriz como se señaló anteriormente, se constituye en una herramienta para la formulación de la propuesta de fortalecimiento institucional, que parte de la identificación de los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en la problemática reconocida y, a partir del diseño

de estrategias, potencializar o minimizar sus impactos, de tal forma que, en su formulación, se diferenciaron las estrategias en ofensivas, que resultan de potencializar las fortalezas identificadas para tomar ventaja de las oportunidades ofrecidas, estrategias defensivas, en las que se usan las fortalezas para minimizar las amenazas, estrategias de reorientación o adaptación, en las cuales se busca superar las debilidades existentes, tomando ventaja de las oportunidades presentes y, finalmente, las estrategias de supervivencia, mediante las cuales se minimizan las debilidades y evitan amenazas.

Figura 9

Matriz DOFA

		Externas	
		Oportunidades	Amenazas
Matriz DOFA		O1 Existe la oferta institucional de un curso diferencial de formación para teletrabajadores y jefes	A1 Se tiene una meta de teletrabajadores establecida para cada entidad y sector de la administración distrital por vigencia
		O2 La estrategia de implementación del teletrabajo tiene apoyo desde la alta dirección de la administración distrital y en la entidad	A2 Limitación a la inscripción a la modalidad por barreras en la adquisición de elementos que cumplan con lo establecido por el sistema de seguridad y salud en el trabajo y Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) que recae en los funcionarios.
		O3 Se cuenta con reglamentación de incentivos en materia de reconocimiento económico por servicios públicos a los teletrabajadores	A3 No se cuenta con una política pública de fomento del teletrabajo
		O4 Se ha permitido la participación de las entidades en el ajuste de la normatividad distrital que reglamenta el teletrabajo en la ciudad	A4 Algunas causas de deserción de la modalidad de teletrabajo se relacionaron con la movilidad laboral, situaciones administrativas frente a la asignación y pérdida de encargos institucionales.
		O5 Existe normatividad que regula el teletrabajo a nivel nacional y distrital, así como responsable de la coordinación del teletrabajo	A5 Aparición de nuevas mutaciones del virus SARSCo2
Internas	Fortalezas	Estrategias Ofensivas basada fortaleza - oportunidades	Estrategias Defensivas basada fortalezas - amenazas
	F1 Se cuenta con un equipo de apoyo técnico para el estudio de las solicitudes de inscripción a la modalidad de teletrabajo	F1O3 Diseño de estrategia comunicativa integral que, a través de fases, desmienta mitos tejidos entorno al teletrabajo, partiendo de beneficios para el ser humano, para el	F1A1 Firma de pacto interno por el teletrabajo en la SDIS, como compromiso institucional de fomento para su adopción, a partir de los beneficios del teletrabajo para el mejoramiento

	ambiente, la economía, la movilidad y la productividad	de la calidad de vida, y carácter voluntario sobre cumplimiento de metas.
F2 Se cuenta con el respaldo institucional de la alta dirección para la implementación del teletrabajo en la entidad	F2 O5 Invitación a directivos para que se inscriban en la modalidad de teletrabajo suplementario con al menos un día de teletrabajo.	F2A3 Establecer como acuerdo de gestión la realización del curso de teletrabajo para todo el nivel asesor y directivo
F3 Se cuenta con procesos, procedimientos, manuales y formatos aprobados para la implementación del teletrabajo	F3O4 Ajuste y armonización del sistema integrado de gestión a las nuevas realidades normativas que se presente por parte del Distrito entorno al teletrabajo.	F3A4 Incorporación de elementos de flexibilidad en procedimientos y documentos asociados, para garantizar el teletrabajo ante situaciones administrativas, que modifiquen condiciones iniciales para su autorización
F4 La planta de personal de la entidad en una gran proporción se encuentra dentro de las causales de priorización para la aprobación del teletrabajo	F4F5O1O3O5 Realizar una jornada de simulacro institucional que permita experimentar la modalidad, estableciendo un protocolo para su aplicación, así como el cumplimiento de unos compromisos laborales teletrabajables para la jornada.	F4A5 Identificación de servidores con afectaciones de salud física o familiares de su núcleo familiar con patologías que exigen su acompañamiento, para la oferta de la modalidad.
F5 Dificultades médicas un motivador importante para la elección de la modalidad.		F5A5A2A3 A través de la pantalla de inicio de los computadores institucionales, se podría realizar una sensibilización sobre los elementos constitutivos del bienestar laboral enfocado al teletrabajo, como estrategia motivacional para su postulación.
F6 Quienes participaron en prueba piloto antes de la implementación percibieron el mejoramiento de su calidad de vida, dado que, se redujeron tiempos de desplazamiento, costos asociados al desplazamiento, se facilitó el cumplimiento de horarios y potencializó las relaciones interpersonales a nivel familiar y laboral.	F6O2 Modificación de la resolución 593 de 2021 incorporando criterio de priorización basado en participación en prueba piloto	F6A4 Identificación de servidores que participaron de prueba piloto, fueron teletrabajadores o no hayan tenido autorización para teletrabajar cuya situación laboral actual permita su postulación a la modalidad.
Debilidades	Estrategias Reorientación o adaptación - basada Debilidades - Oportunidades	Estrategias Supervivencia - Debilidades - Amenazas
D1 Desconocimiento generalizado de la normatividad que regula el teletrabajo, los beneficios asociados a la modalidad	D1O1 Fortalecer habilidades blandas del nivel directivo y asesor para potenciar	D1A4 Análisis de los equipos de trabajo con relación a las situaciones administrativas futuras, con el fin de autorizar teletrabajo a

y los horarios establecidos por la entidad	capacidades y habilidades de los equipos de trabajo. de realización del curso de teletrabajo para todo el nivel directivo	quienes garanticen su sostenibilidad en el mediano plazo (1 año)
D2 Nivel directivo asocia productividad con puestos de trabajo presencial, cumplimiento de horario de oficina y de atención al público	D2O2 Incluir en el plan de capacitación institucional contenidos enfocados al cambio de mentalidad, promoción del pensamiento crítico y la proactividad, para el impulso del trabajo autónomo.	D2A3 Garantizar el acceso a aplicativos institucionales de uso frecuente por los niveles profesional, técnico, y asistencial, desde VPN.
D3 No se identifican las características, habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe tener un teletrabajador	D1D3O1O3O5 Diseño de un plan de capacitación que incluya dinámicas de aprendizaje y apropiación de conocimiento sobre el teletrabajo, haciendo uso de herramientas ya existentes	D1D3A1A3 Compromiso institucional tendiente a que el nivel directivo y asesor realicen el curso de teletrabajo como estrategia de apropiación de conocimientos básicos sobre la modalidad de teletrabajo
D4 Se tiene la percepción por parte de jefes de pérdida de control de equipos de trabajo frente a la percepción de mayor control por parte de los subordinados	D4O5 Inclusión en el programa de inducción y reinducción de contenidos sobre evaluación del desempeño, con énfasis en mecanismos de seguimiento a productos y APP seguimiento a productos teletrabajables	D3D4A3A4 Compromiso institucional tendiente a que los servidores públicos de la entidad realicen el curso virtual del modelo integrado de planeación y gestión MIPG
D5 Percepción de incremento de exigencia y sobrecarga laboral	D5O4 Incluir en el plan de capacitación institucional contenidos dirigidos al nivel asistencial, que los acerquen a la informática, al uso de TICS, aplicativos misionales.	D5A1A3 Desarrollo de mesas informativas sobre la modalidad de teletrabajo por unidades operativas, por dependencias a cargo del equipo de apoyo técnico al teletrabajo
D6 Percepción de afectación del bienestar a partir del impacto que tiene el teletrabajo sobre lo familiar, las relaciones laborales, lo psicosocial y económico	D6O5 Realizar una jornada de simulacro institucional que permita experimentar la modalidad, estableciendo un protocolo para ese día, así como el cumplimiento de unos compromisos laborales teletrabajables para la jornada	D6A2 Formulación de programa de bienestar laboral diferencial para teletrabajadores y poner a disposición los elementos de inventario en almacén general para aquellos servidores públicos que presentan alguna limitación para su adquisición, en calidad de bienes a cargo.
D7 Débil rol de la Mesa Técnica de Teletrabajo para impulsar la acogida de la modalidad e inexistencia de instancia que dirima la voluntad del postulante frente a la voluntad del jefe, aplicativos	D7O3 Modificación de la resolución 593 de 2021 para crear segunda instancia en las controversias sobre autorización de teletrabajo	D7A5 Fortalecimiento de competencias comunicativas y apropiación de conocimientos para el aprovechamiento de herramientas ofimáticas y Establecimiento de un aplicativo en línea que permita la consulta de

	informáticos que permitan la consulta de recomendaciones médicas de los servidores públicos y programas de bienestar enfocados a teletrabajadores		recomendaciones médicas de los servidores públicos que integran las diferentes unidades operativas y exigencia de revisión y actualización.
	D8 Demoras administrativas que afectan la implementación y sostenibilidad de la modalidad de teletrabajo	D8O3O4O5 Revisión y ajuste de manual, procedimiento, documentos asociados y equipo de apoyo técnico al teletrabajo	D8A2A4 Establecer en los escenarios de consejo directivo, línea de base sobre la implementación de la modalidad de teletrabajo suplementario, a partir de las metas institucionales en materia de teletrabajadores por entidad, así como el diseño de una estrategia de identificación de funciones teletrabajables para la promoción y fomento del teletrabajo

Nota. Construcción propia

Desarrollo de la estrategia

Mapa Estratégico. A partir de la matriz DOFA, la cual permitió realizar una visualización grafica de la interacción de la Secretaría Distrital de Integración Social con el entorno, sus actores y el grado de participación de cada uno en la problemática identificada, se diseñó el mapa estratégico, cuya importancia reside en establecer un panorama para reducir la incertidumbre e incrementar las posibilidades de éxito para alcanzar el objetivo general de esta investigación.

Con base en el mapa estratégico, se formularon los objetivos estratégicos desarrollados posteriormente en el cuadro de mando integral, los cuales nacieron de las estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia, diseñadas a partir del cruce de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas.

Figura 10

Mapa estratégico



Fuente. Elaboración de los autores

Planteamiento de Planes de Acción: Cuadro de mando integral

Tabla 17

Cuadro de mando integral – Perspectiva teletrabajadores y actores implicados (clientes) - Proceso Implementación del teletrabajo

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
Apropiar la modalidad de teletrabajo a partir de las lecciones aprendidas	Incrementar en 5% la postulación a la modalidad de teletrabajo	%	6	Trimestral	No. De pactos firmados	No. De pactos firmados	Firma de pacto interno por el teletrabajo en la SDIS, como compromiso institucional de fomento para su adopción, a partir de los beneficios del teletrabajo para el mejoramiento de la calidad de vida, y carácter voluntario sobre cumplimiento de metas.
	Incrementar en el 2% la inscripción de directivos a la modalidad de teletrabajo	%	6	Bimestral	% de directivos inscritos en teletrabajo	No. de directivos inscritos en teletrabajo/Número Total de directivos*100	Invitación a directivos para que se inscriban en la modalidad de teletrabajo suplementario con al menos un día de teletrabajo
	Incrementar en 2% la postulación a la modalidad de teletrabajo	%	6	Bimestral	% de servidores inscritos a la jornada Simulacro	No. de servidores inscritos en simulacro/Número Total de servidores*100	Realizar una jornada de simulacro institucional que permita experimentar la modalidad, estableciendo un protocolo para su aplicación, así como el cumplimiento de unos compromisos laborales teletrabajables para la jornada.
	Una inclusión de contenidos evaluación de desempeño y app seguimiento a productos en jornadas de	#	6	Trimestral	No. Contenido de teletrabajo en proceso de inducción reintucción	No. De Contenido de teletrabajo en proceso de inducción reintucción	Inclusión en el programa de inducción y reintucción de contenidos sobre evaluación del desempeño, con énfasis en mecanismos de seguimiento a productos y APP seguimiento a productos teletrabajables

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
	inducción y reinducción				% de Unidades operativas y dependencias en las que se realizaron mesas informativas sobre la modalidad de teletrabajo	Número de Unidades operativas y dependencias informadas en teletrabajo / Número Total de unidades operáticas y dependencias *100	Desarrollo de mesas informativas sobre la modalidad de teletrabajo por unidades operativas, por dependencias a cargo del equipo de apoyo técnico al teletrabajo
	Incrementar en 2 % la postulación a la modalidad de teletrabajo	%	6	Bimestral			
Capacitar a los actores institucionales	Incrementar en 2% los directivos y asesores que firman el pacto interno por el teletrabajo	%	6	Bimestral	% de directivos y asesores capacitados en habilidades blandas	No. de directivos y asesores capacitados en habilidades blandas/Número Total de directivos y asesores*100	Fortalecer habilidades blandas del nivel directivo y asesor para potenciar capacidades y habilidades de los equipos de trabajo.
	Una modificación de plan de capacitación institucional	#	6	Trimestral	No. Contenidos que impulsan el trabajo autónomo en el plan de capacitación institucional	No. De Contenidos que impulsan el trabajo autónomo en el plan de capacitación institucional	Incluir en el plan de capacitación institucional contenidos enfocados al cambio de mentalidad, promoción del pensamiento crítico y la proactividad, para el impulso del trabajo autónomo.
	Una modificación de plan de capacitación institucional	#	6	Trimestral	No. Plan de capacitación que incluya dinámicas de aprendizaje y apropiación de	No. Plan de capacitación que incluya dinámicas de aprendizaje y apropiación de conocimiento	Diseño de un plan de capacitación que incluya dinámicas de aprendizaje y apropiación de conocimiento sobre el teletrabajo, haciendo uso de herramientas ya existentes en la institución.

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
Una modificación de plan de capacitación institucional		#	6	Trimestral	conocimiento sobre el teletrabajo No. Plan de capacitación que incluya competencias comunicativas y apropiación herramientas ofimáticas	No. Plan de capacitación que incluya competencias comunicativas y apropiación herramientas ofimáticas	Fortalecimiento de competencias comunicativas y apropiación de conocimientos para el aprovechamiento de herramientas ofimáticas.
Incrementar en el 30% los servidores públicos certificados en curso del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)		%	6	Bimestral	% de servidores capacitados en MIPG	No. de servidores capacitados en MIPG/Número Total de servidores*100	Compromiso institucional tendiente a que los servidores públicos de la entidad, realicen el curso virtual del modelo integrado de planeación y gestión MIPG
Incrementar en el 100% de directivos y asesores certificados en curso de teletrabajo para jefes		%	6	Bimestral	% de directivos y asesores certificados en curso de teletrabajo para jefes	No. de directivos y asesores certificados en curso de teletrabajo para jefes /Número Total de directivos*100	Establecer como acuerdo de gestión la realización del curso de teletrabajo para todo el nivel asesor y directivo
Una modificación de plan de		#	6	Trimestral	No. Plan de capacitación que incluya	No. Plan de capacitación que incluya contenidos	Incluir en el plan de capacitación institucional contenidos dirigidos al nivel asistencial, que los acerquen a la

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
	capacitación institucional				contenidos sobre el uso de TICS dirigidos al nivel asistencial	sobre el uso de TICS dirigidos al nivel asistencial	informática, al uso de TICS, aplicativos misionales.
	Incrementar en 5 % la postulación a la modalidad de teletrabajo	%	6	Bimestral	% de servidores y/o familiares identificados con afectaciones de salud discapacitante	No. de servidores y/o familiares identificados con afectaciones de salud discapacitante /Número Total de servidores*100	Identificación de servidores con afectaciones de salud física o familiares de su núcleo familiar con patologías que exigen su acompañamiento, para la oferta de la modalidad.
	Incrementar en 2 % la postulación a la modalidad de teletrabajo	%	6	Bimestral	% de servidores con situaciones administrativas a largo plazo	No. de servidores con situaciones administrativas a largo plazo /Número Total de servidores*100	Análisis de los equipos de trabajo con relación a las situaciones administrativas futuras, con el fin de autorizar teletrabajo a quienes garanticen su sostenibilidad en el mediano plazo (1 año)
	Una modificación de Resolución 593 de 2021	#	6	Trimestral	No. Modificación en resolución 593 de 2021 creando segunda instancia en las controversias sobre autorización de teletrabajo	No. Modificación en resolución 593 de 2021 creando segunda instancia en las controversias sobre autorización de teletrabajo	Modificación de la resolución 593 de 2021 para crear segunda instancia en las controversias sobre autorización de teletrabajo
	Un aplicativo en línea de consulta	#	6	Trimestral	No. Creación de aplicativo	No. Creación de aplicativo en línea de	Establecimiento de un aplicativo en línea que permita la consulta de

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
	de recomendaciones médicas para servidores				en línea de consulta de recomendaciones médicas para servidores	consulta de recomendaciones médicas para servidores	recomendaciones médicas de los servidores públicos que integran las diferentes unidades operativas y exigencia de revisión y actualización.

Nota. Construcción propia

Tabla 18

Cuadro de mando integral – Perspectiva financiera - Proceso Implementación del teletrabajo

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
Apropiar la modalidad de teletrabajo a partir de las lecciones aprendidas	Una formulación de programa de bienestar laboral para teletrabajadores	#		Trimestral	No. Programas de bienestar laboral para teletrabajadores formulados	No. Programas de bienestar laboral para teletrabajadores formulados	Formulación de programa de bienestar laboral diferencial para teletrabajadores y
	Una generación de listado de bienes disponibles en almacén para teletrabajadores	#		Bimestral	No. Listados de bienes disponibles en almacén para teletrabajadores	No. Listados de bienes disponibles en almacén para teletrabajadores	Poner a disposición los elementos de inventario en almacén general para aquellos servidores públicos que presentan alguna limitación para su adquisición, en calidad de bienes a cargo.
	Una expedición de Certificado	#		Bimestral	No. CDP expedidos para	No. CDP expedidos para pago de	Realizar la apropiación presupuestal para garantizar el pago de los reconocimientos por

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
	de Disponibilidad Presupuestal (CDP) para pago de reconocimiento servicios públicos teletrabajadores				pago de reconocimiento servicios públicos teletrabajadores	reconocimiento servicios públicos teletrabajadores	servicios públicos a teletrabajadores, con giro al final de la vigencia.
	Una matriz de cálculo de ahorro de servicios de consumo de teletrabajadores	#	6	Trimestral	No. Matrices de cálculo de ahorro de servicios de consumo de teletrabajadores construidas.	No. Matrices de cálculo de ahorro de servicios de consumo de teletrabajadores construidas.	Cuantificar el ahorro en términos de consumo de servicios públicos, arrendamientos y depreciaciones de equipos y mobiliario generados por teletrabajadores en ejecución.
	Una matriz comparativa de la inversión ejecutada para implementación del teletrabajo, frente al ahorro generado por la modalidad	#		Trimestral	No. Matrices comparativas de la inversión ejecutada para implementación del teletrabajo, frente al ahorro generado por la modalidad construidas.	No. Matrices comparativas de la inversión ejecutada para implementación del teletrabajo, frente al ahorro generado por la modalidad construidas.	Realizar un comparativo de la inversión ejecutada para implementación del teletrabajo, frente al ahorro generado por la modalidad.

Nota. Construcción propia

Tabla 19

Cuadro de mando integral – Perspectiva de procesos, procedimientos - Proceso Implementación del teletrabajo

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
Reformular normativa, procesos y procedimientos asociados al teletrabajo	Una modificación de Sistema Integrado de Gestión (SIG)	#	6	Trimestral	No. modificación de Sistema Integrado de Gestión (SIG) realizada	No. modificación de Sistema Integrado de Gestión (SIG) realizada	Ajuste y armonización del sistema integrado de gestión a las nuevas realidades normativas que se presenten por parte del Distrito entorno al teletrabajo.
	Una modificación de procedimientos teletrabajo	#	6	Trimestral	No. Modificaciones de procedimientos teletrabajo realizadas	No. No. Modificaciones de procedimientos teletrabajo realizadas	Incorporación de elementos de flexibilidad en procedimientos y documentos asociados, para garantizar el teletrabajo ante situaciones administrativas, que modifiquen condiciones iniciales para su autorización
	Una modificación de Resolución 593 de 2021	#	6	Trimestral	No. Modificación en resolución 593 de 2021 incorporando criterio de priorización basado en participación en prueba piloto	No. Modificación en resolución 593 de 2021 incorporando criterio de priorización basado en participación en prueba piloto	Modificación de la resolución 593 de 2021 incorporando criterio de priorización basado en participación en prueba piloto
	Una modificación de manual, procedimiento, documentos	#	6	Trimestral	No. Modificaciones de manual, procedimiento, documentos	No. Modificaciones de manual, procedimiento, documentos asociados y equipo	Revisión y ajuste de manual, procedimiento, documentos asociados y equipo de apoyo técnico al teletrabajo

asociados y equipo de apoyo técnico al teletrabajo

asociados y equipo de apoyo técnico al teletrabajo realizadas de apoyo técnico al teletrabajo realizadas

Nota. Construcción propia

Tabla 20

Cuadro de mando integral – Perspectiva de aprendizaje institucional - Proceso Implementación del teletrabajo

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
Apropiar la modalidad teletrabajo a partir de las lecciones aprendidas	Formulación de 1 estrategia comunicativa integral para fomento y promoción del teletrabajo	#	6	Trimestral	Estrategia comunicativa integral para fomento y promoción del teletrabajo formulada	No. Estrategias comunicativas integrales para fomento y promoción del teletrabajo formuladas	Diseño de estrategia comunicativa integral que, a través de fases, desmienta mitos tejidos entorno al teletrabajo, partiendo de beneficios para el ser humano, para el ambiente, la economía, la movilidad y la productividad
	Formulación de 1 estrategia comunicativa para sensibilizar sobre elementos del	#	6	Trimestral	Estrategia comunicativa integral para fomento y promoción del teletrabajo	No. Estrategias comunicativas integrales para fomento y promoción del	A través de la pantalla de inicio de los computadores institucionales, se podría realizar una sensibilización sobre los elementos constitutivos del bienestar laboral enfocado al teletrabajo, como estrategia motivacional para su postulación.

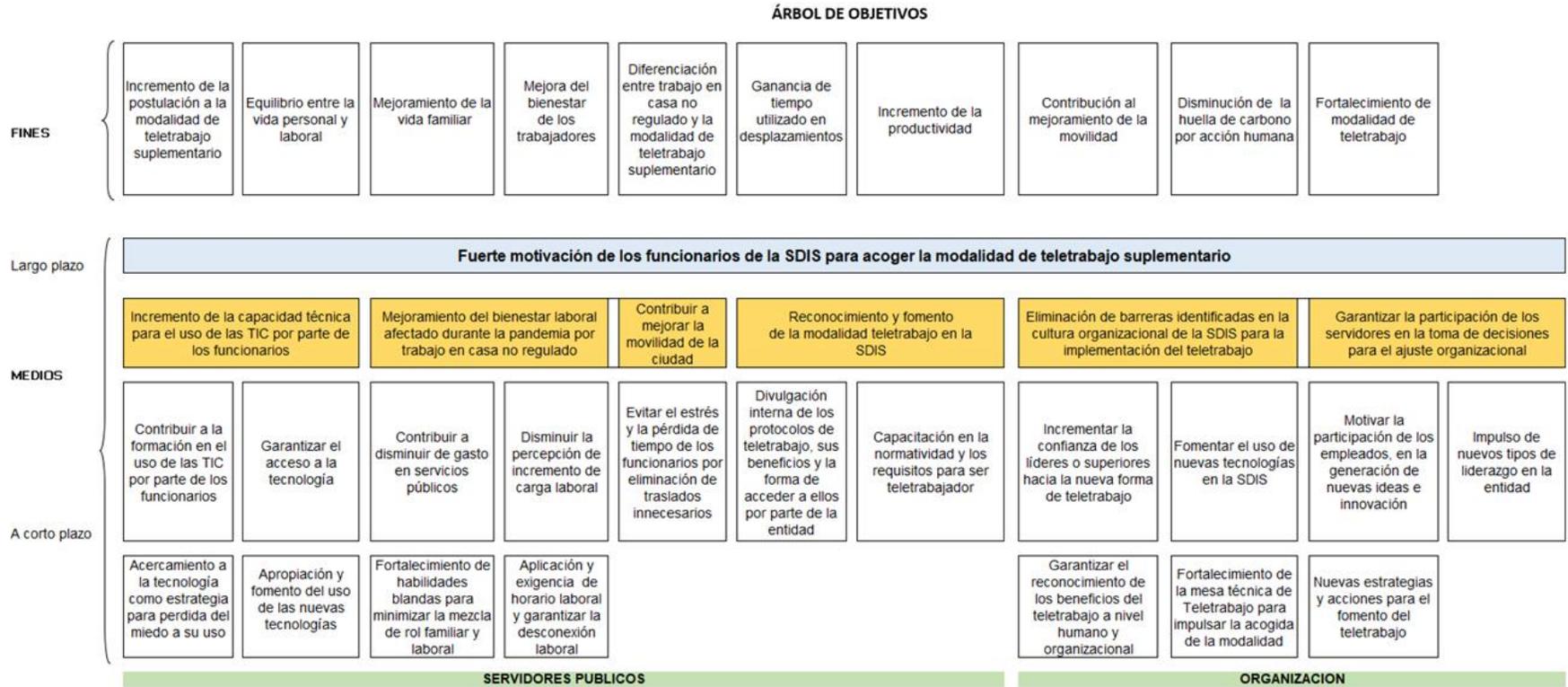
Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
	bienestar laboral en teletrabajadores				o formulada	teletrabajo formuladas	
	Incrementar en 2 % la postulación a la modalidad de teletrabajo	%	6	Bimestral	% de servidores identificados como teletrabajadores en prueba piloto	No. de servidores identificados como teletrabajadores en prueba piloto / Número Total de servidores* 100	Identificación de servidores que participaron de prueba piloto, fueron teletrabajadores o no hayan tenido autorización para teletrabajar cuya situación laboral actual permita su postulación a la modalidad.
	Incrementar en 1 % la postulación a la modalidad de teletrabajo	%	6	Bimestral	% de servidores con acceso a aplicativos institucionales de uso frecuente	No. de servidores con acceso a aplicativos institucionales de uso frecuente / Número Total de servidores* 100	Garantizar el acceso a aplicativos institucionales de uso frecuente por los niveles profesional, técnico, y asistencial, desde VPN.

Objetivos estratégicos a 6 meses	Meta	Unidad	Efecto Plazo (meses)	Periodicidad de medición	Indicador	Fórmula del indicador	Iniciativa estratégica (acciones)
	Incrementar en el 1% de directivos y asesores que apoyan la modalidad teletrabajo	%	6	Bimestral	% de directivos y asesores notificados sobre estrategia de identificación de funciones teletrabajables	No. de directivos y asesores notificados sobre estrategia de identificación de funciones teletrabajables /Número Total de directivos ya asesores*100	Establecer en los escenarios de consejo directivo, línea de base sobre la implementación de la modalidad de teletrabajo suplementario, a partir de las metas institucionales en materia de teletrabajadores por entidad, así como el diseño de una estrategia de identificación de funciones teletrabajables para la promoción y fomento del teletrabajo

Nota. Construcción propia

Figura 11

Formulación de objetivos (árbol de objetivos) y construcción de indicadores



Nota. Construcción propia

Desarrollo de la propuesta de fortalecimiento de acuerdo con los resultados obtenidos de la herramienta de Gerencia Social elaborada

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la planeación estratégica, la observación directa realizada a los procesos institucionales y los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se formuló el plan estratégico, el cual partió del diseño de la misión y visión de la mesa técnica de teletrabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social, instancia a fortalecer como se estableció en el objetivo general y, para el cual, se definieron cuatro (4) objetivos estratégicos dirigidos a contrarrestar la problemática identificada, los cuales serán implementados en cuatro (4) perspectivas: de los teletrabajadores y actores involucrados, financiera, de procesos y procedimientos y, aprendizaje institucional.

Para el logro de los objetivos estratégicos se formularon 29 iniciativas estratégicas, las cuales darán respuesta a los objetivos específicos planteados y, para ello se calcularon los recursos necesarios, tiempos de implementación y definieron responsables para su ejecución, como se relacionan en las figuras 10, mapa estratégico integrado, figura 12, presupuesto y cronograma y, tablas 21 y 22, recursos presupuestados para la ejecución del plan estratégico y recursos presupuestados para los productos requeridos del plan estratégico.

Identificación de aspectos para mejorar o fortalecer

Para el fortalecimiento de la Mesa Técnica de Teletrabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social, como instancia de decisión, encargada de coordinar, promover, fortalecer y fomentar la implementación de la modalidad de teletrabajo en la Secretaría Distrital de Integración Social, se requiere el fortalecimiento de habilidades blandas del nivel directivo y asesor de la entidad, para potenciar capacidades y habilidades de los equipos de trabajo, así como

inducir al cambio de mentalidad de todos los actores institucionales para el fomento del pensamiento crítico y el impulso del trabajo autónomo.

En cuanto a la cultura organizacional, es necesario apropiarse conocimientos básicos que desvirtúen los mitos tejidos entorno al teletrabajo, como factor de incremento de la productividad y control, para que resignifique esta forma de organización laboral, partiendo de los beneficios ofrecidos para el crecimiento humano, protección del ambiente y, equilibrio emocional y familiar.

Frente al gobierno corporativo es necesario que la entidad realice el ajuste y armonización de su sistema integrado de gestión, para que responda a las nuevas realidades normativas que se presentan por parte del Distrito y la nación entorno al teletrabajo.

Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento

En la tabla 21, se definen al detalle las acciones requeridas para que el plan estratégico tendiente al fortalecimiento institucional se pueda cristalizar, es importante resaltar que ofrece un panorama de acciones, recursos y responsables, que se encaminan a los objetivos estratégicos que modificarán las condiciones estructurales de la problemática identificada.

Tabla 21

Mapa estratégico integrado al plan de acción

Perspectiva	Cuadro de mando integral				Plan de acción		
	Objetivo estratégico	Indicador de rendimiento	Incremento esperado	Responsable	Iniciativa estratégica	Recursos establecidos para la ejecución de la acción	Presupuesto
Teletrabajadores y actores implicados (clientes)	Apropiar la modalidad teletrabajo a partir de las lecciones aprendidas	Incremento en la postulación a la modalidad de teletrabajo	5%	Equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Firma de pacto interno por el teletrabajo en la SDIS, como compromiso institucional de fomento para su adopción, a partir de los beneficios del teletrabajo para el mejoramiento de la calidad de vida, y carácter voluntario sobre cumplimiento de metas.	1. Pieza comunicativa pacto, presentaciones digitales pacto, 2. logística para reuniones previas 3. Evento de protocolización 4. firma pacto por dependencias	\$ 1.846.471
		Incremento de directivos inscritos en la modalidad	2%	Consejo directivo	Invitación a directivos para que se inscriban en la modalidad de teletrabajo suplementario con al menos un día de teletrabajo	Acta de consejo directivo	\$ 174.118
		Incremento en la postulación a la modalidad de teletrabajo	2%	Equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Realizar una jornada de simulacro institucional que permita experimentar la modalidad, estableciendo protocolo y compromisos laborales para la jornada.	1. Pieza comunicativa en pantalla de inicio de los equipos de cómputo 2. Acta de Consejo directivo 3. Protocolo para la jornada	\$ 2.263.529
		Inclusión de contenidos específicos en jornadas de inducción y reinducción	1	Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Inclusión en el programa de inducción y reinducción de contenidos sobre evaluación del desempeño, con énfasis en mecanismos de seguimiento a productos y APP seguimiento a productos teletrabajables	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176
		Incremento en la postulación a la modalidad de teletrabajo	2%	Equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Desarrollo de mesas informativas sobre la modalidad de teletrabajo por unidades operativas, por dependencias a cargo del equipo de apoyo técnico al teletrabajo	1. Pieza comunicativa mesas, 2. Presentaciones digitales para reuniones 3. Logística para mesas informativas	\$ 4.004.705
		Incremento de directivos que firman el pacto interno por el teletrabajo	2%	Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Fortalecer habilidades blandas del nivel directivo y asesor para potenciar capacidades y habilidades de los equipos de trabajo.	Documento de contenido a desarrollar	\$ 1.741.176
		Modificación de plan de capacitación institucional	1	Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Incluir en el plan de capacitación institucional contenidos enfocados al cambio de mentalidad, promoción del pensamiento crítico y la proactividad, para el impulso del trabajo autónomo.	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176
		Modificación de plan de capacitación institucional	1	Equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Diseño de un plan de capacitación que incluya dinámicas de aprendizaje y apropiación de conocimiento sobre el teletrabajo, haciendo uso de herramientas ya existentes en la institución.	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176
		Modificación de plan de capacitación institucional	1	Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Fortalecimiento de competencias comunicativas y apropiación de conocimientos para el aprovechamiento de herramientas ofimáticas.	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176
		Incremento de servidores públicos certificados en curso del modelo integrado de planeación y gestión MIPG	30%	Consejo directivo	Compromiso institucional tendiente a que los servidores públicos de la entidad, realicen el curso virtual del modelo integrado de planeación y gestión MIPG	1. Pieza comunicativa de invitación al curso 2. Acta de Consejo Directivo	\$ 522.353
		Incremento de directivos certificados en curso de teletrabajo para jefes	100%	Consejo directivo	Establecer como acuerdo de gestión la realización del curso de teletrabajo para todo el nivel asesor y directivo	1. Pieza comunicativa de invitación al curso 2. Acta de Consejo Directivo	\$ 522.353
		Modificación de plan de capacitación institucional	1	Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Incluir en el plan de capacitación institucional contenidos dirigidos al nivel asistencial, que los acerquen a la informática, al uso de TICS, aplicativos misionales.	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176
		Incremento en la postulación a la modalidad de teletrabajo	5%	Gestores de Talento Humano	Identificación de servidores con afectaciones de salud física o familiares de su núcleo familiar con patologías que exigen su acompañamiento, para la oferta de la modalidad.	Matriz de caracterización de servidores por dependencia	\$ 348.235
		Incremento en la postulación a la modalidad de teletrabajo	2%	Gestores de Talento Humano	Análisis de los equipos de trabajo con relación a las situaciones administrativas futuras, con el fin de autorizar teletrabajo a quienes garanticen su sostenibilidad en el mediano plazo (1 año)	Matriz de caracterización de servidores por dependencia	\$ 348.235
Modificación de Resolución 593 de 2021	1	Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Modificación de la resolución 593 de 2021 para crear segunda instancia en las controversias sobre autorización de teletrabajo	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176		
Creación de aplicativo en línea de consulta de recomendaciones médicas para servidores	1	Sistema de seguridad y salud en el trabajo - Subdirección de información e investigación	Establecimiento de un aplicativo en línea que permita la consulta de recomendaciones médicas de los servidores públicos que integran las diferentes unidades operativas y exigencia de revisión y actualización.	Aplicación informática	\$ 2.286.607		

Perspectiva	Cuadro de mando integral			Plan de acción			
	Objetivo estratégico	Indicador de rendimiento	Incremento esperado	Responsable	Iniciativa estratégica	Recursos establecidos para la ejecución de la acción	Presupuesto
Financiera	Formulación de programa de bienestar laboral para teletrabajadores	Generación de listado de bienes disponibles en almacén para teletrabajadores	1	Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Sistema de seguridad y salud en el trabajo - Asesor de apoyo logístico	Formulación de programa de bienestar laboral diferencial para teletrabajadores y	Documento de contenido a incorporar	\$ 2.089.412
				Poner a disposición los elementos de inventario en almacén general para aquellos servidores públicos que presentan alguna limitación para su adquisición, en calidad de bienes a cargo.	Relación de bienes de inventario disponibles para teletrabajadores		
	Apropiar la modalidad teletrabajo a partir de las lecciones aprendidas	Expedición de Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP) para pago de Matriz de cálculo de ahorro de servicios de consumo de teletrabajadores	1	Subdirección Administrativa y Financiera	Realizar la apropiación presupuestal para garantizar el pago de los reconocimientos por servicios públicos a teletrabajadores, con giro al final de la vigencia.	Expedición de Certificado de Disponibilidad Presupuestal	\$ 195.600
				Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Cuantificar el ahorro en términos de consumo de servicios públicos, arrendamientos y depreciaciones de equipos y mobiliario generados por teletrabajadores en ejecución.	Matriz comparativa	\$ 1.218.823
				Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación	Realizar un comparativo de la inversión ejecutada para implementación del teletrabajo, frente al ahorro generado por la modalidad.	Matriz comparativa	\$ 1.218.823
Procesos y procedimientos asociados al teletrabajo	Reformular normativa, procesos y procedimientos asociados al teletrabajo	Modificación de Resolución 593 de 2021	1	Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación - Gestor SIG	Ajuste y armonización del sistema integrado de gestión a las nuevas realidades normativas que se presente por parte del Distrito entorno al teletrabajo.	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176
				Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación	Incorporación de elementos de flexibilidad en procedimientos y documentos asociados, para garantizar el teletrabajo ante situaciones administrativas, que modifiquen condiciones iniciales para su autorización	Procedimientos ajustados	\$ 5.516.300
	Modificación de manual, procedimiento, documentos asociados y equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Modificación de Resolución 593 de 2021	1	Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación	Modificación de la resolución 593 de 2021 incorporando criterio de priorización basado en participación en prueba piloto	Procedimientos ajustados	\$ 5.516.300
				Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación	Revisión y ajuste de manual, procedimiento, documentos asociados y equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Procedimientos ajustados	\$ 2.904.536
				Oficina asesora de comunicaciones y Equipo de apoyo técnico de teletrabajo	1	Oficina asesora de comunicaciones y Equipo de apoyo técnico de teletrabajo	Diseño de estrategia comunicativa integral que, a través de fases, desmienta mitos tejidos entorno al teletrabajo, partiendo de beneficios para el ser humano, para el ambiente, la economía, la movilidad y la productividad
Oficina asesora de comunicaciones y Equipo de apoyo técnico de teletrabajo	A través de la pantalla de inicio de los computadores institucionales, se podría realizar una sensibilización sobre los elementos constitutivos del bienestar laboral enfocado al teletrabajo, como estrategia motivacional para su postulación.	1. Pieza comunicativa de invitación al curso	\$ 348.235				
Aprendizaje institucional	Apropiar la modalidad teletrabajo a partir de las lecciones aprendidas	Incrementar la postulación a la modalidad de teletrabajo	2%	Equipo de apoyo técnico de teletrabajo	Identificación de servidores que participaron de prueba piloto, fueron teletrabajadores o no hayan tenido autorización para teletrabajar cuya situación laboral actual permita su postulación a la modalidad.	Matriz de servidores que participaron de prueba piloto	\$ 348.235
				Subdirección de Información e Investigación	Garantizar el acceso a aplicativos institucionales de uso frecuente por los niveles profesional, técnico, y asistencial, desde VPN.	Protocolo de acceso a aplicativos institucionales	\$ 1.741.176
	Incrementar los directivos y asesores que apoyan la modalidad teletrabajo	Incrementar los directivos y asesores que apoyan la modalidad teletrabajo	1%	Consejo directivo	Establecer en los escenarios de consejo directivo, línea de base sobre la implementación de la modalidad de teletrabajo suplementario, a partir de las metas institucionales en materia de teletrabajadores por entidad, así como el diseño de una estrategia de identificación de funciones teletrabajables para la promoción y fomento del teletrabajo	Acta de Consejo Directivo	\$ 174.118
Total							\$ 48.039.928

Nota. Elaboración de los autores.

Escenarios y condiciones básicas requeridas para la implementación del plan estratégico

Los planes estratégicos formulados por las entidades públicas, privadas y organizaciones sin ánimo de lucro, deben contar con el apoyo de la alta dirección, como condición esencial para su adopción, otra de las condiciones requeridas es la identificación de responsables de las iniciativas formuladas y la última, pero no menos importante, es contar con los recursos físicos y económicos que garanticen su implementación.

Los escenarios posibles a los que se enfrenta el plan estratégico formulado son el apoyo u oposición por parte de los actores implicados.

En el caso de esta investigación, la cual contó con información oficial como fuente primaria, la participación de servidores públicos representantes de los diferentes niveles de decisión de la entidad, integrantes del equipo de apoyo técnico de teletrabajo y con la visión de la gerencia social, permitió formular el plan de fortalecimiento, el cual será presentado a la Mesa Técnica de Teletrabajo integrada por el subsecretario, el director de gestión corporativa, director de análisis y diseño estratégico, jefe de la oficina asesora jurídica y subdirectora de gestión y desarrollo del talento humano, instancia cuya naturaleza y misión le permite sugerir ajustes institucionales para implementar la modalidad de teletrabajo en la entidad.

En este momento, la representación legal de la entidad está en cabeza de la Doctora Margarita Barraquer Sourdis, profesional reconocida en el sector social de la ciudad y abanderada del gobierno corporativo, quien fue responsable de la coordinación del teletrabajo en Bogotá desde la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y, formuló el plan de teletrabajo distrital 2020 – 2024, quien será una aliada estratégica como Secretaría de Integración Social.

Impacto esperado de la aplicación

La adopción y ejecución del plan estratégico garantiza el fortalecimiento organizacional a partir de la gestión, sin descuidar su objetivo social de mejoramiento del bienestar laboral, que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los teletrabajadores de la entidad.

Durante el trabajo en campo y la aplicación del instrumento de recolección de la información, se generó un impacto no esperado, ya que realizó un acercamiento de los entrevistados a la modalidad de teletrabajo, a la normatividad que regula la materia y los beneficios ofrecidos por la entidad, lo cual, colocó en la agenda del nivel directivo el tema y permitió a la mayoría de los actores involucrados indagar sobre aspectos hasta ahora desconocidos.

Indicadores / Métricas de seguimiento y control

En el diseño del cuadro de mando integral, se establecieron indicadores de actuación y resultado, sin especificar su naturaleza, debido a que en la ejecución de las iniciativas estratégicas, aun cuando tienen un direccionamiento, no pueden influir en los factores de éxito como la respuesta, el tiempo o la fortaleza de su implementación y, algunos buscan obtener impactos o cambios de percepción en los actores involucrados, lo que caracterizó su adopción, giró en torno a la practicidad en su aplicación, que permitieran cuantificar el resultado esperado, que contaran con una unidad de medida sencilla y fácil de medir, que fueran formulados en función de la meta a impactar y, que su fórmula permitiera comparar su impacto frente a una línea de base.

Para garantizar el control y evaluación de los resultados esperados en el tiempo, se estableció una periodicidad de medición bimestral y trimestral, la cual permite medir y hacer seguimiento a los resultados obtenidos dentro de un plazo establecido para la implementación del

plan estratégico y, tener la posibilidad de establecer acciones de mejora cuando se identifiquen puntos críticos.

Presupuesto y cronograma

Para el cálculo del presupuesto requerido en cada una de las acciones estratégicas, se partió del salario de los servidores públicos de carrera administrativa que integran el equipo de apoyo técnico al teletrabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social, así como de los contratistas que colaboran con el desarrollo de acciones y funciones encaminadas a la implementación del teletrabajo en la entidad, en conjunto el plan estratégico que cristaliza el fortalecimiento institucional, se financia con los recursos de inversión y funcionamiento de la entidad y no representa un incremento en los recursos inicialmente establecidos por la entidad para el teletrabajo, ya que en la formulación de las iniciativas estratégicas se tuvo en cuenta que se ejecutarán, a partir de productos intangibles elaborados en los tiempos laborales de los responsables y por los cuales, la entidad presupuestó y programó los recursos desde el inicio de la vigencia.

El precio total de los productos, representado por la sumatoria de cada uno de los productos establecidos más el costo del talento humano, están garantizados por un certificado de disponibilidad presupuestal y varios registros presupuestales que respaldan los contratos firmados en ejecución y los costos asociados a la nómina del talento humano de la entidad, como lo reflejan las tablas 22 y 23, por otra parte, el plazo establecido para el plan estratégico es de seis (6) meses y tal como lo muestra la figura 12, se programó la ejecución de las actividades estratégicas mensualmente a lo largo del plazo establecido para su ejecución.

Tabla 22*Recursos presupuestados para la ejecución del plan estratégico*

Rubros	Recursos de inversión	Recursos de funcionamiento
Reconocimiento gastos a Teletrabajadores		\$ 20.000.000
Equipo Técnico de Apoyo	\$ 57.434.328	\$ 10.717.438
Profesionales otras áreas	\$ 70.932.000	
Productos	\$ 31.250.368	\$ 16.789.560
Total por fuente de financiación	\$ 159.616.696	\$ 47.506.998
Total plan estratégico		\$ 207.123.694

Nota. Construcción propia

Tabla 23*Recursos presupuestados para los productos requeridos del plan estratégico*

Descripción producto o servicio	Cantidad	Costo
Pieza comunicativa para pacto interno	1	348.235
Pieza comunicativa para simulacro en pantalla de inicio de los equipos de cómputo	1	348.235
Pieza comunicativa mesas informativas	1	348.235
Pieza comunicativa de invitación al curso MIPG	1	348.235
Pieza comunicativa de invitación al curso Teletrabajo para jefes	1	348.235
Pieza comunicativa de invitación al curso Teletrabajo para teletrabajadores	1	348.235
Presentación digital pacto interno de teletrabajo	1	174.118
Presentación digital para reuniones informativas	1	174.118
Acta de Consejo directivo adopción del Pacto interno por el teletrabajo	1	174.118
Acta de Consejo directivo Se invite a directivos a teletrabajar 1 día	1	174.118
Acta de Consejo directivo se adopte acuerdo de gestión curso teletrabajo para jefes	1	174.118
Acta de Consejo directivo se adopte curso MIPG	1	174.118
Acta de Consejo directivo Pacto	1	174.118
Logística para reuniones previas pacto	1	174.118
Logística para mesas informativas por dependencia	1	3.482.353
Evento de protocolización del pacto interno de teletrabajo	1	1.150.000
Protocolo para simulacro teletrabajo	1	1.741.176
Documento de contenido a incorporar en el programa de inducción y reinducción de contenidos sobre evaluación del desempeño, con énfasis en mecanismos de seguimiento a productos y APP seguimiento a productos teletrabajables	1	1.741.176
Documento de contenido a desarrollar contenidos enfocados al cambio de mentalidad, promoción del pensamiento crítico y la proactividad, para el impulso del trabajo autónomo.	1	1.741.176
Documento de contenido a incorporar en el programa de inducción y reinducción de contenidos sobre evaluación del desempeño, con énfasis en mecanismos de seguimiento a productos y APP seguimiento a productos teletrabajables	1	1.741.176

Descripción producto o servicio	Cantidad	Costo
Documento de contenido a incorporar dinámicas de aprendizaje y apropiación de conocimiento sobre el teletrabajo, haciendo uso de herramientas ya existentes	1	1.741.176
Documento de contenido a incorporar competencias comunicativas y apropiación de conocimientos para el aprovechamiento de herramientas ofimáticas.	1	1.741.176
Documento de contenido a incorporar contenidos dirigidos al nivel asistencial, que los acerquen a la informática, al uso de TICS, aplicativos misionales.	1	1.741.176
Documento de contenido a incorporar para crear segunda instancia en las controversias sobre autorización de teletrabajo resolución 593 de 2021	1	1.741.176
Documento Programa de bienestar laboral diferencial para teletrabajadores	1	1.741.176
Documento de contenido para ajuste y armonización del sistema integrado de gestión a las nuevas realidades normativas que se presente por parte del Distrito entorno al teletrabajo	1	1.741.176
Matriz de caracterización de servidores por dependencia	1	348.235
Matriz de caracterización de servidores por dependencia	1	348.235
Aplicación informática para registro y consulta de recomendaciones medicas	1	2.286.607
Matriz costos asociados a teletrabajo Vs Ahorro institucional por servicios publicos y otros conceptos	1	1.218.823
Matriz de cuantificación del ahorro en términos de consumo de servicios públicos, arrendamientos y depreciaciones de equipos y mobiliario generados por teletrabajadores en ejecución	1	1.218.823
Expedición de Certificado de Disponibilidad Presupuestal	1	195.600
Procedimientos ajustados	1	16.548.901
Relación de elementos de inventario en almacén general disponibles para teletrabajadores	1	348.235
Total productos		48.039.928

Nota. Construcción propia

Figura 12

Presupuesto y cronograma

Plan de acción				Cronograma					
Responsable	Iniciativa estratégica	Recursos establecidos para la ejecución de la acción	Presupuesto	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Firma de pacto interno por el teletrabajo en la SDIS, como compromiso institucional de fomento para su adopción, a partir de los beneficios del teletrabajo para el mejoramiento de la calidad de vida, y carácter voluntario sobre cumplimiento de metas.	1. Pieza comunicativa pacto, presentaciones digitales pacto, 2. logística para reuniones previas 3. Evento de protocolización 4. firma pacto por dependencias	\$ 1.846.471						
Consejo directivo	Invitación a directivos para que se inscriban en la modalidad de teletrabajo suplementario con al menos un día de teletrabajo	Acta de consejo directivo	\$ 174.118						
Equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Realizar una jornada de simulacro institucional que permita experimentar la modalidad, estableciendo protocolo y compromisos laborales para la jornada.	1. Pieza comunicativa en pantalla de inicio de los equipos de cómputo 2. Acta de Consejo directivo 3. Protocolo para la jornada	\$ 2.263.529						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Inclusión en el programa de inducción y reinducción de contenidos sobre evaluación del desempeño, con énfasis en mecanismos de seguimiento a productos y APP seguimiento a productos teletrabajables	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176						
Equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Desarrollo de mesas informativas sobre la modalidad de teletrabajo por unidades operativas, por dependencias a cargo del equipo de apoyo técnico al teletrabajo	1. Pieza comunicativa mesas, 2. Presentaciones digitales para reuniones 3. Logística para mesas informativas	\$ 4.004.705						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Fortalecer habilidades blandas del nivel directivo y asesor para potenciar capacidades y habilidades de los equipos de trabajo.	Documento de contenido a desarrollar	\$ 1.741.176						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Incluir en el plan de capacitación institucional contenidos enfocados al cambio de mentalidad, promoción del pensamiento crítico y la proactividad, para el impulso del trabajo autónomo.	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176						
Equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Diseño de un plan de capacitación que incluya dinámicas de aprendizaje y apropiación de conocimiento sobre el teletrabajo, haciendo uso de herramientas ya existentes	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Fortalecimiento de competencias comunicativas y apropiación de conocimientos para el aprovechamiento de herramientas ofimáticas.	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176						
Consejo directivo	Compromiso institucional tendiente a que los servidores públicos de la entidad, realicen el curso virtual del modelo integrado de planeación y gestión MIPG	1. Pieza comunicativa de invitación al curso 2. Acta de Consejo Directivo	\$ 522.353						
Consejo directivo	Establecer como acuerdo de gestión la realización del curso de teletrabajo para todo el nivel asesor y directivo	1. Pieza comunicativa de invitación al curso 2. Acta de Consejo Directivo	\$ 522.353						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Incluir en el plan de capacitación institucional contenidos dirigidos al nivel asistencial, que los acerquen a la informática, al uso de TICS, aplicativos misionales.	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176						

Plan de acción				Cronograma					
Responsable	Iniciativa estratégica	Recursos establecidos para la ejecución de la acción	Presupuesto	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Gestores de Talento Humano	Identificación de servidores con afectaciones de salud física o familiares de su núcleo familiar con patologías que exigen su acompañamiento, para la oferta de la modalidad.	Matriz de caracterización de servidores por dependencia	\$ 348.235						
Gestores de Talento Humano	Análisis de los equipos de trabajo con relación a las situaciones administrativas futuras, con el fin de autorizar teletrabajo a quienes garanticen su sostenibilidad en el mediano plazo (1 año)	Matriz de caracterización de servidores por dependencia	\$ 348.235						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Modificación de la resolución 593 de 2021 para crear segunda instancia en las controversias sobre autorización de teletrabajo	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176						
Sistema de seguridad y salud en el trabajo - Subdirección de información e investigación	Establecimiento de un aplicativo en línea que permita la consulta de recomendaciones médicas de los servidores públicos que integran las diferentes unidades operativas y exigencia de revisión y actualización.	Aplicación informática	\$ 2.286.607						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Sistema de seguridad y salud en el trabajo - Asesor de apoyo logístico	Formulación de programa de bienestar laboral diferencial para teletrabajadores y poner a disposición los elementos de inventario en almacén general para aquellos servidores públicos que presentan alguna limitación para su adquisición, en calidad de bienes a cargo.	Documento de contenido a incorporar Relación de bienes de inventario disponibles para teletrabajadores	\$ 2.089.412						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Realizar la apropiación presupuestal para garantizar el pago de los reconocimientos por servicios públicos a teletrabajadores, con giro al final de la vigencia.	Expedición de Certificado de Disponibilidad Presupuestal	\$ 195.600						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano	Cuantificar el ahorro en términos de consumo de servicios públicos, arrendamientos y depreciaciones de equipos y mobiliario generados por teletrabajadores en ejecución.	Matriz comparativa	\$ 1.218.823						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación	Realizar un comparativo de la inversión ejecutada para implementación del teletrabajo, frente al ahorro generado por la modalidad.	Matriz comparativa	\$ 1.218.823						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación - Gestor SIG	Ajuste y armonización del sistema integrado de gestión a las nuevas realidades normativas que se presente por parte del Distrito entorno al teletrabajo.	Documento de contenido a incorporar	\$ 1.741.176						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación	Incorporación de elementos de flexibilidad en procedimientos y documentos asociados, para garantizar el teletrabajo ante situaciones administrativas, que modifiquen condiciones iniciales para su autorización	Procedimientos ajustados	\$ 5.516.300						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación	Modificación de la resolución 593 de 2021 incorporando criterio de priorización basado en participación en prueba piloto	Procedimientos ajustados	\$ 5.516.300						
Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano - Equipo de planeación	Revisión y ajuste de manual, procedimiento, documentos asociados y equipo de apoyo técnico al teletrabajo	Procedimientos ajustados	\$ 5.516.300						
Oficina asesora de comunicaciones y Equipo de apoyo técnico de teletrabajo	Diseño de estrategia comunicativa integral que, a través de fases, desmienta mitos tejidos entorno al teletrabajo, partiendo de beneficios para el ser humano, para el ambiente, la economía, la movilidad y la productividad	1. Pieza comunicativa de invitación al curso 2. Acta de Consejo Directivo	\$ 522.353						
			\$ 48.039.928						

Nota. Construcción propia

Conclusiones y recomendaciones

La baja postulación a teletrabajo por parte de los servidores públicos, en la Secretaría Distrital de Integración Social, tiene su origen en percepciones generadas desde el desconocimiento, las experiencias con trabajo en casa y la falta de apoyo de los jefes inmediatos.

Se presenta una estigmatización generalizada del teletrabajo incluso por parte de algunos directivos, quienes por naturaleza ejercen parte de sus funciones con las características del teletrabajo, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto con la entidad, nivel jerárquico superior y su equipo de trabajo.

La realización de funciones desde la casa, de forma transitoria y contingente frente a la declaratoria de emergencia sanitaria, no ha permitido que realice la apropiación de la modalidad de teletrabajo como única alternativa institucionalizada para el trabajo fuera de la oficina, bien sea porque se tuvo una experiencia negativa por la sobrecarga laboral e invasión del entorno familiar o porque el retorno laboral de manera presencial en algunos casos ha sido muy flexible.

Existe una percepción de abuso y extralimitación por parte de los jefes inmediatos, frente al cumplimiento de horario laboral en el teletrabajo, lo cual, incide directamente en la percepción de incremento de exigencia laboral por parte de los subalternos, mientras que los jefes inmediatos generaron la percepción de pérdida de control y prefieren equipos que atiendan sus compromisos laborales de forma presencial, en horarios de oficina.

El tímido papel de la mesa técnica de teletrabajo de la SDIS, no ha permitido generar un nivel de apropiación de la modalidad, como forma de organización laboral tendiente a generar eficiencia institucional e incremento del bienestar laboral del talento humano.

Se recomienda que antes de ofertar alternativas de organización laboral tendientes a mejorar el bienestar laboral de los servidores públicos, se realice la caracterización necesaria,

que permita segmentar la planta de personal e identificar plenamente las poblaciones que se encuentran dentro de las causales de priorización, una vez se cuente con grupos homogéneos, se recomienda focalizar la oferta en dichas poblaciones, de esta forma se tiene mayor impacto tanto organizacional como para los servidores públicos con situaciones especiales.

Apropiar la modalidad teletrabajo a partir de las lecciones aprendidas.

Se requiere el diseño de una estrategia comunicativa integral que, a través de fases, desmienta mitos tejidos entorno al teletrabajo, partiendo de beneficios para el ser humano, para el ambiente, la economía, la movilidad y la productividad, como la fase previa a su oferta en servidores públicos pre pensionados.

Se recomienda incentivar el uso del teletrabajo a partir de un compromiso institucional con ejemplo del nivel directivo y asesor y exaltando su carácter voluntario sobre cumplimiento de metas.

Se recomienda impactar la cultura organizacional fomentado un cambio de mentalidad, mediante la capacitación y fortalecimiento de habilidades en dirección vertical partiendo de quienes toman las decisiones hasta quienes las ejecutan.

Referencias

Acuerdo 489 de 2012 [Concejo de Bogotá]. Por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2012-2016 Bogotá Humana. Junio 12 de 2012.

http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/documentos/2012_2016_Bogota_Humana_Plan_Acuerdo489_2012.pdf

Acuerdo 645 de 2016 [Concejo de Bogotá]. Por el cual se adopta El Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2016 - 2020 "Bogotá Mejor Para Todos". Junio 9 de 2016.

https://www.ipes.gov.co/images/informes/normatividad/2018/ACUERDO_645_DE_2016.pdf

Acuerdo 710 de 2018 [Concejo de Bogotá]. Por el cual se determinan los lineamientos para el fomento, la generación de empleo, y el Teletrabajo para personas con discapacidad y Adultos Mayores que requieren cuidado permanente y sus Cuidadores y cuidadoras en el Distrito Capital, se establece una estrategia para la atención integral de cuidadores y cuidadoras y se dictan otras disposiciones. Junio 29 de 2018.

https://concejodebogota.gov.co/cbogota/site/artic/20180508/asocfile/20180508095007/acuerdo_no__710_de_2018.pdf

Ahumada, Y; Alvarado, J; Morillo, D. (2018). Bienestar laboral y calidad de vida de los colaboradores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

<http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/1675>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). Informe Balance Teletrabajo Distrital 2016- 2019.

http://colibri.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/2019-12/Informe%20Balance%20Teletrabajo%20Distrital%202016-2019_VF.pdf

Alfonso M y Caqueo-Urizar, A (2012). Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v30n1/art06.pdf>

Alta Consejería Distrital de TIC (2016) Teletrabajo para Bogotá.

<https://tic.bogota.gov.co/documentos/teletrabajo-bogot%C3%A1-historia-y-recomendaciones>

Anderson, G., y Herr, K. (2007). El docente-investigador: Investigación-Acción como una forma válida de generación de conocimientos. La investigación educativa: Una herramienta de conocimiento y de acción, página 17 y 18.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41149504/otros-tallerinvestigacion-anderson_kerr_docente_investigador-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645289530&Signature=WvV4QY4248lwmYIDOngdNqAuLjxlr-p5ax0-d0cSw6p5uC9yHoZyQiK0uVBCy0nogL76MFIVxJlZqtenl854FABDAstJ0-FSG4jRSUv2JGQc68805UP48RUqs2z2ZJBM2vChU2zGZ7RNGGrIMRY6wIVA1bWC498ndCRTtOJOoPBdeeEJdar4FfanVCzSVWkBcx66aFisnmb1f1Zulkh~y3QQ80bOJOQQWtDxSuwGKlJuENe87J1TmaOjN9wGcVSU-rUjv91rNP92IFVZhx4CSOG7MMM4OP~G6gFRjyhu-n1Xe0ls38l9JAvn5hbWMrqOpz5OyfDCZPWZbOILYnDg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: http://doctorado.josequintero.net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf.

[https://franklin-](https://franklin-Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf)

yagua.webnode.com.ve/_files/200000092-
e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf

Arbeláez, J, Serna, H y Díaz A. (2015). Modelos Gerenciales, un marco conceptual. Fundación Universitaria María Cano. FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano.

<https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Modelos%20Gerenciales-un%20marco%20conceptual%20da%20Ed%202015.pdf>

Barrios, S y Paravic, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. Revista Latino-Americana de Enfermagem, 14, 136-141.

<https://www.scielo.br/j/rlae/a/Htfc5SpcDQPw8LSsSGsKdCs/?lang=es&stop=next&format=html>

Borja, D. (2014). La motivación aplicada a las empresas (Bachelor's thesis, Quito, 2014).

<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3346/1/110901.pdf>

Caballero, M., y Nieto, L (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. Entramado, Volumen 11(1), p. 124-134.

<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21105>

Cañadas, F (2017). Teletrabajo: revisión teórica y análisis jurídico-laboral.

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/48771/2675244X.pdf?sequence=6>

Calderón, G; et al. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, vol. 16, núm. 25, enero-junio, 2003, pp. 109-137. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 21(3), 239-247.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29248182003>

Castañeda, C (2017) Análisis prospectivo del teletrabajo en Colombia al 2020. [Tesis de maestría titulada, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia]. Repositorio institucional.

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16631/Casta%
c3%b1edaDeAvilaCarolinaRosa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16631/Casta%c3%b1edaDeAvilaCarolinaRosa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castejón E, Benavides F y Salvador Moncada S (1998). Teoría general de la evaluación de riesgos.

https://archivosdeprevencion.eu/view_document.php?tpd=2&i=851

Castro, P, Galarza, I y Sánchez, S (2017). Trabajo de revisión sistemática de la literatura científica denominado: Ventajas y desventajas del teletrabajo a nivel psicosocial. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá Colombia.

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14550/1/2017_ventajas_desventajas_](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14550/1/2017_ventajas_desventajas_teletrabajo.pdf)
_teletrabajo.pdf

Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - TIC (2014). Primer estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas 2014.

https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8146_archivo_pdf_diagnostico_2014.pdf

Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - TIC (2018). Cuarto estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas 2018.

https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59534190/Estudio_teletrabajo+2018+ULTIMO.pdf

Cifuentes, D y Londoño, J (2019) Teletrabajo: el problema de la institucionalización. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 8, Número 1 de 2020 Pág 12-20.
<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1638>

Circular Distrital 043 de 2017 [Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá]. Balance Teletrabajo en las entidades Distritales. Noviembre 28 de 2017.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73028>

Circular Distrital 018 de 2018 [Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá]. Estrategia Distrital para la Implementación de la modalidad de Teletrabajo en las entidades. Marzo 27 de 2018. <https://secretariageneral.gov.co/transparencia/marco-legal/lineamientos/circular-018-2018>

Circular 027 de 2019 [Ministerio del Trabajo]. Mediante la cual se realizan algunas precisiones sobre el Teletrabajo. Abril 12 de 2019.
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59864852/Circular+0027+de+2019.pdf/fc24c101-43f2-ab81-d9e5-7862710e808b>

Circular Distrital 032 de 2019 [Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá]. Teletrabajo distrital compensación por gastos teletrabajadores. Agosto 29 de 2019.
<https://sisjur.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=86242>

Circular Distrital 096 de 2020 [Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá]. Teletrabajo Distrital compensación por gastos 2021-2022 - Actualización Circular 032-2019.

Diciembre 14 de 2020.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=104185&dt=S>

Conejo, F, Sánchez, J y Mahecha, J (2020). Una mirada praxeológica a la autorregulación del aprendizaje. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000300022

Contreras, O; Rozo, I (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X15000129?token=5917E69DC2FF1EE4468655E5CDFFBDEB1AC743A19B9686A5A2B3AE5471036E75EAC5DA0559BE36EA47B3D743D612115F&originRegion=us-east-1&originCreation=20211030084514>

Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prism*, 1-7.

https://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/El%20metodo%20DOFA.doc

Chacón, J y Rugel, S (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>

Decreto 0884 de 2012 [Ministerio del Trabajo]. Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. Abril 30 de 2012.

https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36491/decreto_0884_de_2012.pdf/317004d2-cb38-5088-b719-5ed047bec077

Decreto 596 de 2013 (Alcaldía mayor de Bogotá). Por el cual se dictan medidas para la aplicación del teletrabajo en organismos y entidades del Distrito Capital. Diciembre 26 de 2013. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=56032>

Decreto 806 de 2019 (Alcaldía mayor de Bogotá). Por medio del cual se dictan disposiciones para la implementación, apropiación, adopción, fomento y sostenibilidad del Teletrabajo en organismos y entidades Distritales. Diciembre 24 de 2019. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=88613&dt=S>

Departamento Nacional de Planeación. (2021). Plan estratégico de talento humano 2019-2022. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/GrupoPlaneacion/Plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20TH%20actualizado%202021.pdf>

Díaz, F, y Carrasco, M (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n4/0186-1042-cya-63-04-00002.pdf>

Elliot, J. (1990) *La investigación-acción en educación*. Madrid: Morata. Ediciones Morata. Aspectos metodológicos para tener en cuenta. <https://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37ELLIOT-Jhon-Cap-1-y-5.pdf>

El Tiempo (1 de julio de 2021). El pacto para aumentar el número de teletrabajadores del Distrito. <https://www.eltiempo.com/bogota/bogota-busca-que-hayan-5-400-teletrabajadores-del-distrito-para-2024-600183#:~:text=La%20alcaldesa%20de%20Bogot%C3%A1%2C%20Claudia,personas%20trabajadoras%20en%20esta%20modalidad>

Fernández, J y Bravo, R (2019). El teletrabajo en América Latina: derecho de segunda y cuarta generación y de ciudadanía digital. *Crítica Y Resistencias. Revista De Conflictos Sociales Latinoamericanos*, (9), 17-38.

<https://www.criticayresistencias.com.ar/revista/article/view/118>

Fernández, M y Sánchez, J. C. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Ediciones Díaz de Santos.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d3z_i6znsFUC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Fern%C3%A1ndez+R%C3%ADos+y+S%C3%A1nchez,+1997&ots=AcZMldzAIS&sig=Jjw5ObCulSXIN9aK2w_dHcIkG7c#v=onepage&q=Fern%C3%A1ndez%20R%C3%ADos%20y%20S%C3%A1nchez%2C%201997&f=false

Habermas, J. (1986) Conocimiento e interés. Madrid: Taurus citado en 7.1. Aspectos metodológicos para tener en cuenta

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9223108284_es.pdf

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. Mc Graw Hill: México.

Hernández, R y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación – Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill: México.

Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13 (6).
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>

Iregui, J (2018) Inclusión digital: un análisis de la estrategia de teletrabajo en Bogotá [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá Colombia]. Repositorio Institucional

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/38134/Tesis%20-%20JAID%20-%20CPol%20-%20PUJ%20-%20Octubre%2011%20-%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juliao, C. (2002). La praxeología: una teoría de la práctica. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/649/1/Libro_Praxeolog%C3%ADa%3A%20Una%20teoria%20de%20la%20practica.pdf

Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Julio 16 de 2008. Do. No. 47.052

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html

Marsollier, R y Aparicio, M. (2011). El bienestar psicológico en el trabajo y su vinculación con el afrontamiento en situaciones conflictivas. *Psicoperspectivas*, 10(1), 209-220.

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242011000100011&script=sci_arttext

Martínez, R y Fernández, A. (s.f.). Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=242>

Mejía, L (2019). Identificar factores determinantes que influyen en el bienestar laboral de los colaboradores de una empresa comercial. [Tesis de maestría, Universidad Espíritu Santo, Samborondón, Ecuador]. Repositorio institucional.

<http://201.159.223.2/bitstream/123456789/3127/1/MEJ%c3%8da%20BRIONES%20LA%20URA%20IVONNE.pdf>

Ministerio TIC y el Ministerio del Trabajo (2012). Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia.

https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2020). Quinto estudio de percepción y penetración en empresas colombianas 2020.

https://teletrabajo.gov.co/622/articles-179224_recurso_1.pdf

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2021). Teletrabajo.

Consultado el 4 de septiembre de 2021, en <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8365.html>.

Molina, M. (2021). Teletrabajo y los riesgos psicosociales en la salud de los trabajadores.

<http://repositorio.sangregorio.edu.ec:8080/bitstream/123456789/2058/1/TELETRABAJO%20Y%20LOS%20RIESGOS%20PSICOSOCIALES%20EN%20LA%20SALUD%20DE%20LOS%20TRABAJADORES.pdf>

Monsalve, M (2016). La transformación del trabajo. El teletrabajo en Colombia. Revista

Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. Volumen 4, núm. 1, enero-marzo de 2016 @ 2016 ADAPT University Press - ISSN 2282-2313

http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/362

Nilles J, Carlson, P. Gray y G. Hanneman (1973). "Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion," in IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics,

vol. SMC-6, no. 2, pp. 77-84, Feb. 1976, doi: 10.1109/TSMC.1976.5409177. Recuperado

de: Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion | IEEE Journals & Magazine | IEEE Xplore

Orejuela, J. (2014). La identidad de la evaluación subjetiva del trabajo: de la satisfacción al sufrimiento laboral. *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*, 163-190.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1304/1/Orejuela-psicolog%C3%ADa%20organizacional.pdf#page=165>

Organización Internacional del Trabajo (1996). Convenio C177 - Convenio sobre el trabajo a domicilio.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322.

Organización Internacional del Trabajo (2020). Guía práctica llamada El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Internacional del Trabajo (s.f.), Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.

<https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3454>

Ortiz, A., (2012). *Conceptos de la gerencia social en América Latina*. Sexta edición. Bogotá:

UNIMINUTO. <http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>

Pedrosa, I., Suárez, J., y García, E. (2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción psicológica*, 10(2), 3-18.

<https://scielo.isciii.es/pdf/acp/v10n2/02monografico2.pdf>

Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., y Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 5-14.

<https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184002.pdf>

Programa de las Naciones Unidas PNUD. (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Ramírez, J (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214>

Resolución 2234 de 2020 [Secretaría Distrital de Integración Social]. Por la cual se dictan los lineamientos para la implementación de la modalidad de teletrabajo en la Secretaría Distrital de Integración Social y otras disposiciones, de conformidad con los parámetros fijados en la Ley 1221 de 2008, el Capítulo 5 del Título 1 de la Parte 2 del Libro del Decreto Nacional 1072 de 2015 y el Decreto Distrital 806 de 2019. Noviembre 30 de 2020.

<http://aplicativos.sdis.gov.co/normograma/public/files/documentos/fLFe8muKPa.pdf>

Resolución 593 de 2021 [Secretaría Distrital de Integración Social]. Por la cual se deroga la Resolución 2234 del 30 de noviembre de 2020, y se dictan los nuevos lineamientos para la implementación de la modalidad de teletrabajo en la Secretaría Distrital de Integración

Social y otras disposiciones, de conformidad con los parámetros fijados en la Ley 1221 de 2008, el Capítulo 5 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto Nacional 1072 de 2015 y el Decreto Distrital 806 de 2019. Abril 30 de 2021.

<http://aplicativos.sdis.gov.co/normograma/public/files/documentos/cCJa6UuxRp.pdf>

Rincón, J (2021). Lineamientos generales para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de grado en la modalidad de profundización e investigación. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Empresariales. Maestría en Gerencia Social.

Rojas, M, Jaimes, L y Valencia, M (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. In VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. <https://www.aacademica.org/000-097/581.pdf>

Sánchez, G, Montenegro A y Medina, P. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. Recuperado de <file:///C:/Users/hogar/Downloads/Dialnet-TeletrabajoUnaPropuestaDeInnovacionEnProductividad-7144041.pdf>

Sánchez, L (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v30n2/1132-6255-medtra-30-02-234.pdf>

Secretaría Distrital de Integración Social (2021). Informe de gestión y resultados 2021, p.8. https://www.integracionsocial.gov.co/images/_docs/2022/gestion/Informe_de_Gestion_y_Resultados_Vigencia_2021.pdf

- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2021). Bogotá tendrá 5.400 teletrabajadores vinculados al Distrito para el año 2024. <https://secretariageneral.gov.co/noticias/bogota-tendra-5400-teletrabajadores-vinculados-al-distrito-ano-2024>
- Tapella, E. (2007). El mapeo de actores claves.
https://www.buyteknet.info/fileshare/data/ana_pla_sis_amb/EstebanTapella.pdf
- Valero Pacheco, I. C y Riaño Casallas, M (2020). Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia. Revista Archivos de Prevención de Riesgos Laborales Vol. 23 Núm. 1. <https://archivosdeprevencion.eu/index.php/aprl/article/view/9>
- Vanegas, S. (2018). El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención. Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia. Bogotá Colombia). Repositorio institucional. https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/648/DNA-spa-2018-El_bienestar_laboral_en_funcionarios_del_sector_publico_analisis_y_propuesta_de_intervencion.pdf;jsessionid=A93B4CEAE508CD8339ACA7F7E4B72336?sequence=1
- Vega, A., y Flores, N. (2014). El teletrabajo: una estrategia de motivación. Revista Nacional de Administración, 5(2), 41-56. Recuperado de: Vista de El teletrabajo: una estrategia de motivación | Revista Nacional de Administración (uned.ac.cr)
- Weijers, T., Meijer, R., y Spoelman, E. (1992). Telework remains ‘made to measure’: The large-scale introduction of telework in the Netherlands. *Futures*, 24(10), 1048-1055.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0016328792901364>

Anexos

a. Cuadros, matrices generadas en el análisis de datos

Anexo 1. Consolidado tabulación validación de instrumento por los tres (3) expertos.

No	OPERACIONALIZACIÓN				RESULTADOS TOTALES JUECES			Número de Jueces				
	Categoría	Sub categoría	Indicador	Pregunta				Valor máx escala dada por J (Vmx)				
				J1	J2	J3	Sxi	Mx	CVC i	Pei	CVC ti	
							3					
1	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	CARACTERÍSTICAS DEL TELETRABAJADOR	Características de la persona, requeridas para teletrabajar	Cuáles cree que son las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe tener un teletrabajador?, según su respuesta, ¿Cuáles de ellas posee y cuáles cree que debe potenciar?*	16	18	19	53	17,7	0,9	0,0370	0,846
2	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA	Acceso a herramientas tecnológicas	Para poder teletrabajar se debe contar con unas herramientas tecnológicas e infraestructura en su hogar como: disponibilidad de un equipo de trabajo, conectividad, puesto de trabajo adecuado y herramientas ofimáticas. Si decidiera optar por esta modalidad de teletrabajo, cuáles de estas herramientas le faltarían?, podría esto incidir en su decisión, por qué?	16	18	19	53	17,7	0,9	0,0370	0,846
3	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Subordinación Jerárquica	Cómo cree que sería el grado de exigencia laboral ejercido por sus superiores, en la modalidad de Teletrabajo suplementario?	16	18	19	53	17,7	0,9	0,0370	0,846
4	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Subordinación Jerárquica	¿Es posible evidenciar productividad y cumplimiento de los planes institucionales desde su papel como líder, teniendo a cargo personal desarrollando o cumpliendo sus compromisos laborales bajo la modalidad de teletrabajo suplementario, cómo?	16	18	19	53	17,7	0,9	0,0370	0,846
5	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Subordinación Jerárquica	¿Cómo ejerce control desde su nivel directivo a las personas que están en teletrabajo?	16	20	19	55	18,3	0,9	0,0370	0,880
6	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Subordinación Jerárquica	¿Qué elementos incluiría en su ejercicio de liderazgo para la implementación efectiva de la modalidad de teletrabajo?	16	19	19	54	18,0	0,9	0,0370	0,863

7	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Remuneración	Conoce y podría mencionarme los beneficios que ofrece la institución, por acogerse a la modalidad de teletrabajo suplementario?	16	19	19	54	18,0	0,9	0,0370	0,863
8	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Horario laboral	¿Conoce los horarios establecidos por la entidad y cree que se cumplirían en la modalidad de teletrabajo suplementario?	16	18	19	53	17,7	0,9	0,0370	0,846
9	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Control de La Productividad de Los Teletrabajadores	¿Cuál es su percepción sobre productividad y cómo se relaciona con la modalidad de teletrabajo?	16	20	19	55	18,3	0,9	0,0370	0,880
10	TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Resistencia al cambio / costumbre	Estos dos últimos años en las instituciones se tuvo la necesidad de realizar trabajo en casa, ¿Cómo se siente o se sintió con su experiencia de trabajo?	16	19	19	54	18,0	0,9	0,0370	0,863
11	BIENESTAR LABORAL	Valoraciones y sentimientos en las que se experimenta un estado de satisfacción general con los diferentes aspectos de su situación laboral	Percepción de afectación del bienestar laboral desde su concepción	Para usted que es bienestar laboral y cómo cree que lo afectaría en la modalidad del teletrabajo suplementario? (Tenga en cuenta incluir aspectos socioculturales, de salud, emocional, de riesgos, generación de autonomía, fomento de la participación, entre otros)	16	18	19	53	17,7	0,9	0,0370	0,846
12	BIENESTAR LABORAL	Condiciones fisiológicas, psicológicas y socio culturales	Identificación de condiciones fisiológicas, psicológicas y socio culturales	Mencione si existen condiciones físicas, psicológicas, socio culturales o diagnósticos médicos que usted cree que lo puedan afectar, si implementará la modalidad de teletrabajo.	16	19	19	54	18,0	0,9	0,0370	0,863
13	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Diagnóstico	Conocimiento de la norma, divulgación, capacitación e intención de la acción	Conoce cuál es la normatividad que reglamenta el teletrabajo? Mencione algunas de ellas y que características son las que más recuerda?	16	19	19	54	18,0	0,9	0,0370	0,863
14	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Diagnóstico	Conocimiento de la norma, divulgación, capacitación e intención de la acción	Ha recibido capacitación sobre el teletrabajo, por parte de la institución, cómo la ha recibido?, ¿Qué le mejoraría?	16	20	19	55	18,3	0,9	0,0370	0,880
15	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Diagnóstico	Conocimiento de la norma, divulgación, capacitación e intención de la acción	Piensa que las acciones que usted desarrolla pueden ser teletrabajables?, explique su respuesta	16	19	19	54	18,0	0,9	0,0370	0,863
16	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Diagnóstico	Conocimiento de la norma, divulgación, capacitación e intención de la acción	Ha contemplado o no, desarrollar algunas de sus funciones actuales en modalidad de teletrabajo, por favor argumente sus razones frente a la respuesta.	16	19	19	54	18,0	0,9	0,0370	0,863
								PROMEDIO CVC				0,846

Nota. Elaboración a partir de archivo de cálculo CVC.

Anexo 5. Consolidado sistematización instrumento entrevistas.

CATEGORIAS	No. Pregunta	Preguntas	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	1	Cuáles cree que son las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe tener un teletrabajador?, según su respuesta, ¿cuáles de ellas posee y cuáles cree que debe potenciar?*	Disciplina, responsabilidad, las mismas que cualquier trabajador según el rol que desempeñe. Conocimientos en el manejo de elementos informáticos. Tener infraestructura en su casa. Que las funciones asignadas le permitan realizarlas en la casa, como algunos trabajos administrativos.	Disposición, sentido de pertenencia por la entidad	Conocimientos en manejo de herramientas de internet, office. Poseen la habilidad. Capacidad de resolución de tareas. Separar tiempo hogar trabajo. Aceptar su entorno. Tolerancia. Tener computador y aplicaciones de la entidad.	Manejar el equipo de computo muy bien, tener un buen equipo para desempeñar el teletrabajo, desempeñarse en el área que le corresponda según su cargo. En su caso no ha estado en teletrabajo, siempre fue a la Subdirección, porque vive muy cerca, siempre formatos de traslados son físicos, su archivo es más físico, no uso mucho lo digital, el aplicativo que maneja inventarios, esta asignado e instalado en el equipo de la Subdirección, de tal manera que en la casa no tenía acceso al aplicativo, ni contaba con un equipo personal que diera las garantías para poder laboral desde casa. Habilidades - tener el conocimiento del manejo del computador en la casa, se debe tener un sitio de trabajo en la casa, tener el tiempo, la disposición y ser consistente del tiempo que debe trabajar en casa. Conoce algunas condiciones, tiene sus ventajas y desventajas, se debe conocer las exigencias con la entidad, pero la entidad pueda cumplir, puede la entidad empezar persecución por estar en casa, por estar en casa puede hacer algo más por estar en casa, el reconocimiento como tal y en sus condiciones económicas.	Debemos tener organización, mucha responsabilidad, tener claro el organigrama del servicio en el que esta trabajando, cree que posee las tres. Excelente manejo de herramientas ofimáticas, estar en un rango etereo que le permita desarrollar la labor de manera optima, no una persona de edad avanzada, porque va a ser complejo dar solución a dificultades tecnológicas, si es una persona más joven podría solucionar problemas, debe ser autodidacta, dar respuesta rápida a dificultades. Debe tener buena conexión a internet, que la entidad le brinde un puesto optimo para desarrollar la labor. Tendría que potenciar el puesto de trabajo en la presencialidad y en su casa. Capacidades de saber y manejar el sistema como tal, tener una responsabilidad, autocontrol de su manejo en cuestión de tiempo y aprendizaje, como funcionario manejar su tiempo y saberlo manejar. Debe potenciar más el manejo de la información y del sistema, a veces se queda solo y piensa que hacer, tiene un 60% de autonomía.
	2	Para poder teletrabajar se debe contar con unas herramientas tecnológicas e infraestructura en su hogar como: disponibilidad de un equipo de trabajo, conectividad, puesto de trabajo adecuado y herramientas ofimáticas. Si decidirá optar por esta modalidad de teletrabajo, cuáles de estas herramientas le faltarían?, podría esto incidir en su decisión, por qué?	No aplica para directivos. Equipos no suministrados por entidad. Cuenta con todo en su casa. No tiene puesto de trabajo, ni computador.	Tiene las herramientas tecnológicas requeridas para el ejercicio de teletrabajo.	En el momento tiene equipo de computo, le faltaria el mobiliario para garantizar con todos los requisitos para tener una posición adecuada a la hora de trabajar, estaria dispuesta, si la entidad le aporta todos esos elementos o requisitos para desarrollar su trabajo de la mejor manera. El equipo le tocaría cambiarlo, porque a veces presenta dificultades para hacer el trabajo más rápido. En la casa tiene computador, conectado a internet, espacio específico estudio, silla y escritorio comodo. Si faltara alguno incidiria en la decisión	No cuenta con un equipo personal que de las garantías para poder laboral desde casa, por otra parte tiene afectación por cuestión familiar, dado que vive con su mamá y una hermana, su mamá tiene 94 años, poco escucha y se le olvidan algunas cosas con facilidad, entonces también es cuidador. Estar en el ambiente familiar, no le ayudaba a poder laborar, porque le interrumpe permanentemente, o la hermana pone música fuerte, era mejor ir a la Subdirección, entonces en época de pandemia estaba sola. Con lo que teletrabajaba era con su teléfono. No cuenta con un sitio adecuado de trabajo en la casa, le tocaba en la habitación y ese no es un sitio adecuado	Equipo de trabajo le faltaría, porque cuando el hijo esta en clases, no podría cumplir con todas las labores. Le afectaría el tema del puesto del trabajo, porque no tiene un lugar óptimo para desarrollar la labor, si tiene conectividad, equipo, mouse, todo Tiene su espacio de trabajo, tranquilidad en su casa, más concentración, tiene internet y portátil y escritorio.
	3	Cómo cree que sería el grado de exigencia laboral ejercido por sus superiores, en la modalidad de Teletrabajo suplementario?	Exigencia menor por falta de herramientas de seguimiento. Hacia directivo el mismo. Pero equipo requiere acompañamiento.	Exigencia similar, requiere del lider reconocer en el equipo la lealtad, integridad y rectitud, y dar confianza, generar sentido de pertenencia con la entidad.	El tema de exigencia, estaria relacionado con el cumplimiento de metas, en este momento en el servicio que esta es complicado el tema de teletrabajo porque atienden público todo el tiempo, entonces se perderia la oportunidad de prestar el servicio como la entidad lo exige, con las características que se requiere, porque exige estar en la entidad para poder prestar la atención a las personas que están en situación de emergencia, entonces habria dificultad para hacer un teletrabajo efectivo. Lo ve que debe ser más controlado, porque no tiene certeza de qué esta haciendo el empleado, hay que diligenciar más formatos, más matrices y se siente más controlada. Quizás sería el mismo, sin embargo, el seguimiento tal vez sería mayor, para hacer seguimiento de que si este trabajando en lo que debe estar.	No respeto por el horario laboral, uso de whatsapp en horarios extra laborales, correos, solicitudes. La exigencia sería casi la misma que presencialmente, obviamente para la verificación en el tema de inventarios, todo no podría ser teletrabajo. El grado de exigencia sería de acuerdo a mi perfil, sin sobrecarga laboral o hacer cosas que su perfil no lo pueda hacer	Cada referente sabe cual es la responsabilidad de cada servidor y, para eso se muestran unas evidencias, o unas justificaciones según el proceso que uno lleve dentro del proyecto. Es posible evidenciar la productividad y el cumplimiento de los planes institucionales por ejemplo en radicaciones, eso queda en una AZ, todas las comunicaciones van para la firma del jefe y se tiene registro de todas las radicaciones. Es mayor tiempo desarrollando la labor que le asignen, la exigencia sería la misma, actualmente reporta lo que hace por correo electrónico. No es lo mismo, porque se reciben llamadas por fuera del horario laboral, inicia más temprano y termina más tarde, para dar cumplimiento a sus funciones.
	4	¿Es posible evidenciar productividad y cumplimiento de los planes institucionales desde su papel como lider, teniendo a cargo personal desarrollando o cumpliendo sus compromisos laborales bajo la modalidad de teletrabajo suplementario, cómo?	Sin equipo de seguimiento no hay evidencia de productividad, tendrían que tenerse los mecanismos de seguimiento y control	Se puede, lograr mayor productividad, debido a que no se enfrentan a las distracciones propias de un escenario laboral presencial y esa dedicación exclusiva genera mayor productividad.	No aplica	No aplica	No aplica
	5	¿Cómo ejerce control desde su nivel directivo a las personas que están en teletrabajo?	No ejerce, no conocimiento del hacer. Solicitar metas y productos en desarrollo	Generación de confianza	No aplica	No aplica	No aplica
	6	¿Qué elementos incluiría en su ejercicio de liderazgo para la implementación efectiva de la modalidad de teletrabajo?	Conocimiento sobre la modalidad. Seguimiento frente al tiempo que están frente a sus herramientas ofimáticas.	Generar liderazgo, identificar en su equipo talentos y potenciarlos	No aplica	No aplica	No aplica
	7	Conoce y podría mencionarme los beneficios que ofrece la institución, por acogerse a la modalidad de teletrabajo suplementario?	Desconocimiento de beneficios. Si, no menciona. Referentes de servicios no selección de modalidad por responsabilidades del rol.	No los conoce, solo la posibilidad de mejorar el rol familiar	No sabe que beneficios ofrece la entidad, sabe que se tiene beneficios porque no gasta en transporte, no tiene tiempos de desplazamiento largos, no se expone a situaciones en calle. "Sabe que revisan el puesto de trabajo, que el escritorio sea adecuado, que la silla también, el espacio en que se va a desarrollar el teletrabajo, qué condiciones tiene. Beneficios, para las personas que tienen discapacidad o limitación, que tienen padres mayores o niños pequeños o madres cabeza de hogar, es interesante la propuesta." No los tiene presente en este momento	No los conoce, no le ha interesado mirar eso. Beneficio de trabajo en casa, el tiempo de trabajo debe ser igual. Beneficios de la entidad, sería pensar en el espacio que merece el funcionario, las condiciones de movilidad, condiciones de estar más en familia.	No los conoce, según el gestor de talento humano de la subdirección, les dijo que no podían realizar la labor de teletrabajo, por tipo de vinculación, era para empleados de carrera, no para provisionalidad.

CATEGORIAS	No. Pregunta	Preguntas	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
TELETRABAJO SUPLEMENTARIO	8	¿Conoce los horarios establecidos por la entidad y cree que se cumplirían en la modalidad de teletrabajo suplementario?	Horario laboral presencial	Se cumplen los horarios y se optimiza mejor el tiempo. Mismo de presencialidad	Son los mismos establecidos por la entidad, 7 a 4:30 pm, pero en el teletrabajo no se cumple porque uno siempre desborda el horario laboral. Hay que ser juicioso con el tema, porque generalmente se sienta a trabajar más temprano, y le dan las 8 pm y no se ha podido ni levantar, por demanda de gestiones por realizar Desde su experiencia, se cumple con más horas, porque no se limita el trabajo con las funciones de la casa, combina las dos cosas y se le vuelve un solo mundo. El horario de 7:00 am a 4:30 pm, de lunes a viernes, cree que son los mismos y si se podría cumplir, excepto en novedades que salgan en el proceso	En el teletrabajo por solicitudes que les llegan duran mucho más allá de la jornada laboral, se desfasan y abusan. Es el mismo de 7 a 4:30 pm con la hora de almuerzo como si estuviera presencial, se debe respetar en teletrabajo	No los conoce, pero cree que es el horario habitual de 7 a 4:30 pm con su hora de almuerzo No los conoce, normalmente es de 7-4:30 pm de lunes a viernes, a él a veces le toca digitar SIRBE fin de semana. No son los mismos, porque en la oficina va de 7:00 a 4:30 pm y porque se exceda va hasta las 6 pm, en la casa llega a trabajar 9 a 10 pm
	9	¿Cuál es su percepción sobre productividad y cómo se relaciona con la modalidad de teletrabajo?	Falta de cultura del teletrabajo. No se puede evidenciar productividad. Perdida de confianza. Falta herramientas de medición productividad. Pactar actividades para desarrollar igual que manera presencial	Correcta planeación estratégica, vigilar la salud mental	Por la experiencia vivida, tema de productividad se ve afectado, porque hablan 3 a 4 reuniones al tiempo, muy difícil tener la atención adecuada en las acciones. El teletrabajo le permite cumplir con la tarea de una manera más óptima, porque ahorra el tiempo del transporte, casi no toma ni la hora del almuerzo o trabaja allí mismo. Afectaría, por la dificultad de separar roles, no cambiar de ambiente, afectaría el desempeño	Cree que dependiendo el área tendrá que cumplir con lo que se requiere Para las personas que lo quieren implementar y que les guste, cree que sería mayor la productividad, pero en su caso piensa que no le aplica. Se aumenta la productividad, por mayor carga laboral	Es más productivo porque no pierde tiempo en transportes, ni hablando con los compañeros Al estar en la casa se inicia las labores a la hora exacta, no hay excusas para llegar tarde, la jornada sería más efectiva, la productividad depende del entorno de la persona, dado que si es una persona que tiene hijos en edad escolar, va a tener que atender las demandas de ellos, a diferencia que si se desplaza a la oficina, no tendría que hacer tareas con ellos entre otros. Teletrabajo es más productivo, porque hay más concentración, usa su teléfono personal y requiere concentrarse y establecer una comunicación asertiva con las personas que llama, las cuales son de bajo nivel educativo. Usa recursos propios para dar cumplimiento a sus funciones.
	10	Estos dos últimos años en las instituciones se tuvo la necesidad de realizar trabajo en casa, ¿Cómo se siente o se sintió con su experiencia de trabajo?	Perdida de control y confianza en los trabajadores. Incumplimiento de horario laboral. Traumático, citación a varias reuniones al tiempo, falta de herramientas, respeta trabajo en casa	Experiencia positiva, fortalecimiento de su rol familiar.	Eso depende de la situación familiar de las personas, por ejemplo si tiene hijos menores a cargo y están en casa, eso complejiza por la situación, en su caso esta sola, tiene la posibilidad de estar todo el tiempo conectada al trabajo sin tener interrupciones por niños o de otros familiares. Personalmente no le llama la atención, sentía más presión por cumplir los resultados Si tuvo la experiencia, estuvo bien porque todos estaban en casa, pero en el tema de carga laboral, no era tan bueno, porque en casa aunque quisiera separar los roles que hace en la casa y su trabajo, es un poco complicado y a veces terminaba trabajando en la noche y en la casa igual las cosas de la casa hay que hacerlas.	Se les convirtió en algo difícil, las madres hacían labores de maestras de sus hijos, fuera de lo laboral, y las labores del hogar, mamá no lo dejaba concentrarse, no conciencia de sus labores por familiares Se duplicó el trabajo, porque tenía su carga laboral, más trabajo con el celular, llamadas, más el estrés de estar en la casa, porque siempre toca estar pendiente de cosas, por eso es complicado para ella. Al principio fue muy bueno, porque pudo compartir con la familia, no tenía problema de pensar en el transporte, se levantaba y ya estaba en la oficina, pero también aspectos negativos como que se cansaba del mismo sitio, no tenía sus pares para compartir, para tener unas pausas activas como las hace de manera presencial.	Si tuvo la experiencia, al principio por la novedad, fue un poco duro, pero su líder tuvo una organización excelente y tuvieron un buen desarrollo del trabajo en casa. Para ellos cambió totalmente, dado que en pandemia al no tener gestores, la carga laboral bajó, tuvieron que asignarles entregables, para justificar la labor. Se sintió muy bien en el sentido de que manejaba su tiempo, por su propia voluntad iba una vez a la semana, básicamente para imprimir, solución de asuntos que se relacionaban con sus compañeros.

CATEGORIAS	No. Pregunta	Preguntas	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
<p>BIENESTAR LABORAL Mañud, J. L. C. (2016), en la que concluye el concepto de bienestar laboral como "un conjunto de valoraciones y sentimientos respecto al grado en que una persona experimenta un estado de satisfacción general con los diferentes aspectos de su situación laboral"; y lo complementamos con aspectos que aborda el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST, 2010), en las definiciones sobre las condiciones de salud, que incluyen variables sobre las condiciones fisiológicas, psicológicas e incorpora la variable sociocultural.</p>	11	<p>Para usted que es bienestar laboral y cómo cree que lo afectaría en la modalidad del teletrabajo suplementario? (Tenga en cuenta incluir aspectos socioculturales, de salud, emocional, de riesgos, generación de autonomía, fomento de la participación, entre otros)</p>	<p>Bienestar laboral es calidad de condiciones para el desarrollo de funciones. Afectación negativa por aislamiento, simultaneidad con tareas domésticas. Reducción de trabajo en equipo. Contar con condiciones para el desarrollo de sus acciones, herramientas y puesto de trabajo, pausas activas</p>	<p>Más que incentivos, enfoque hacia el ser, acciones para liberar cargas emocionales</p>	<p>El tema de la posibilidad de hacer su trabajo de la mejor manera y con ánimo, a algunas personas les produjo depresión, en el momento en que no te sientes tan activo, genera soledad, angustia, cuando no saben manejar las situaciones, cuando no puede conectarse porque se cae el internet, genera angustia. Considera que como oportunidad es buena, pero la relación con los compañeros tiende a perderse, a despersonalizar las relaciones, se aleja de la dinámica institucional. Bienestar laboral es cuando cuenta con todos los elementos para desarrollar las tareas que tiene encomendadas. Desventajas teletrabajo estar en un solo espacio y no permite compartir con los compañeros, interactuar con las otras personas. Bienestar laboral es tener armonía en su espacio de trabajo independientemente donde este, ya sea en su casa o en la institución, con ese equilibrio o buenas condiciones que le permitan hacer su trabajo con buena actitud, con buena energía. Considera que si se afectaría, por la dificultad de separar roles, además el hecho de no salir, puede afectar no solo el bienestar laboral, sino su salud mental.</p>	<p>Bienestar laboral, trabajar con gente con tranquilidad, tener amistad o buen desempeño, con sus compañeros y los medios para desempeñar sus funciones, espacio adecuado para desempeñar su cargo, el equipo, una silla cómoda. Lugar de trabajo genera equilibrio psicosocial. Bienestar laboral es el interactuar con las personas, esto se afectaría, la coordinación entre los espacios con los compañeros de los proyectos. Bienestar laboral es contar con las herramientas para poder cumplir con las obligaciones laborales, se afectaría con el teletrabajo.</p>	<p>Bienestar laboral, es estar bien, estar a gusto, cómodo con lo que uno hace. Como tiene entendido es que son tres días teletrabajo y dos días en la entidad presencial, entonces si la persona se acoge es porque tiene la responsabilidad y tiene claro que es lo que va a hacer en teletrabajo. Las condiciones óptimas para realizar las labores, sitio y herramientas, no necesariamente la generación de incentivos adicionales. Cree que si se afecta, todo depende de las personas, por ejemplo personas que viven solas, podrían tener depresión, al no compartir con compañeros de trabajo. Bienestar laboral es sentirse bien el funcionario en la entidad, sentir el apoyo de talento humano, que le pregunten desde allí cómo se siente, qué necesita laboral y psicológicamente, si se requiere de ayuda. La modalidad afectaría la convivencia, porque no se comparte con otras personas y afecta la comunicación con los compañeros, oportunidad de respuesta de los compañeros.</p>
	12	<p>Mencione si existen condiciones físicas, psicológicas, socio culturales o diagnósticos médicos que usted cree que lo puedan afectar, si implementará la modalidad de teletrabajo.</p>	<p>Comorbilidad, recomendaciones médicas y pandemia. Las afectaciones médicas no interfieren con su trabajo</p>	<p>Diabetes afectación positiva por mejor acceso a alimentación saludable</p>	<p>Personalmente no tendría ninguna dificultad médica o física, pero le gusta más la presencialidad. Le pueden afectar si implementara la modalidad de teletrabajo porque su hijo tiene TDA + hiperactividad y tenerlo después de la jornada de colegio le genera mucho estrés. Si afecta, porque estar encerrado todo el día y no cambiar de ambiente, afectaría el tema físico, salud mental y el desempeño</p>	<p>No lo tomaría, no tiene tranquilidad en la casa, se sienten desesperados, por atender labor como funcionario y tareas de la casa. Su estatura no le permite tener un lugar de trabajo adecuado en ninguna parte. Ya no querer volver a salir de casa, el estrés de estar en casa, el volver a salir y volver a su lugar de trabajo Siempre afecta, cuando esta presencial, tiene espacios para visitar, tiene como entrevistas, o charlas con sus pares, tiene un tiempo de esparcimiento, que no es lo mismo en casa.</p>	<p>Tiene algunas recomendaciones médicas, pero son las mismas que debe tener en cuenta en la oficina o en la casa, entonces, por el contrario se evita el tema del trayecto del transporte, el tiempo y el dinero que se evita, esto le parece muy bien. No tiene ningún factor que le pudiera afectar En lo personal no le afecta, a otras personas si puede afectarlas, pierde el confort en convivencia con los compañeros, se olvida como comunicarse.</p>

CATEGORIAS	No. Pregunta	Preguntas	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Como herramienta del gerente social, puede definirse como un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro, capaz de comprometer a la acción que le permita proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje).	13	Conoce cuál es la normatividad que reglamenta el teletrabajo? Mencione algunas de ellas y que características son las que más recuerda?	Desconocimiento de normatividad de teletrabajo	Recuerda quien las emitió y algunas exigencias físicas y estructurales.	No la conoce de base, pero sabe que en teletrabajo hay un horario, el jefe inmediato no puede solicitar gestiones fuera del horario laboral, enviar mensajes, comunicarse, después del horario laboral, la descripción general, pero la normatividad como tal no la recuerda, pero si la han socializado, lo que más recuerda es que va a reglamentar el trabajo en casa, cómo se hace, requisitos para implementarlo Le han dado información a través de correos, pero no la tiene presente en el momento	No la conoce, no ha estado interesado La vio, pero no la conoce como tal, no recuerda No las conoce profundamente, la leyó muy someramente, hablaba de las condiciones que pedía la entidad como tal.	No lo conoce, refiere algo sobre el respeto por el horario, refiere que los leyó en un correo que le enviaron, pero no se acuerda.
	14	Ha recibido capacitación sobre el teletrabajo, por parte de la institución, cómo la ha recibido?, ¿Qué le mejoraría?	Falta capacitación en teletrabajo	No ha recibido, si lo han convocado. Enfocarse a los beneficios no a la normatividad.	En algún momento desde la entidad se hizo, pero solo para las personas que querían participar en la modalidad, es decir solo para los interesados, no para todos los trabajadores. Si dos capacitaciones una de manera virtual y otra presencial, le mejoraría, que se hiciera de una manera más lúdica, que genere más participación de las personas. Cree que alguna vez le dieron una capacitación, pero no recuerda bien, fue por medio virtual, enviándole información por correo. Hace rato no les envían información sobre el tema, antes no era como ahora que estaba reglamentado por la ley, luego de la pandemia es cuando se empezó a tener como un boom, entonces es bueno que los actualicen y, si el trabajo es una meta hacen falta otros tipos de motivaciones para que la gente se vincule al teletrabajo, mostrando los beneficios que eso puede tener	Han enviado información desde talento humano, a través de correos, no se ha tenido reuniones donde estén todos los funcionarios. Sería mejor capacitar por una reunión no virtual, pero es difícil porque no están todos al tiempo en la subdirección. Hace como 1 1/2 años recibí capacitación virtual, en ese momento estaba en la oficina y estaba trabajando y recibiendo la capacitación, no se presta bien atención, debería ser presencial y, dar bien cuales son las condiciones o facilidades de ese teletrabajo. No ha recibido capacitación de teletrabajo	Estuvo en una capacitación hace mucho tiempo, pero como no está interesada, no le ha prestado atención. No puede dar respuesta, porque no conoce los parámetros de lo que realizan. No los invitaron a capacitaciones de teletrabajo, porque provisionales no tenían derecho. No recibió capacitación, solo información por correo. Sería efectivo si realizaran capacitación por subdirecciones, localidades proyectos, que desde el subdirector tenga la capacitación, que todos se enteren hasta donde pueden llegar
	15	Piensa que las acciones que usted desarrolla pueden ser teletrabajables?, explique su respuesta	No para directivos. Aplicaría reuniones virtuales. Casi todo presencial, Surgen acciones de territorio.	Funciones teletrabajables	Se podría el seguimiento a los canjes de bonos, respuestas a derechos de petición, y carga administrativa, podría ser unos días a la semana, esto permitiría mejorar la productividad, porque en la oficina, debe estar pendiente de muchas situaciones que solucionar, el tiempo se diluye en otras acciones que hacen parte del servicio, pero la atención a público no se podría. No, porque diariamente debe atender al público, hacer gestión documental, generar la nomina para los beneficios que se entregan, esto lo hacen en computador. Algunas de las funciones que desarrolla podrían ser teletrabajables, como el tema administrativo de informes, respuesta de correos, de seguimientos.	Se podría realizar algunas actividades con alternancia, pero tendría que programarse muy bien, el problema es que a veces surgen cosas que son urgentes de atender, como requerimientos urgentes de SDQS. Podrían ser algunas acciones teletrabajables, menos lo que tiene que hacer de ir a las unidades operativas, pero no sabe que tan funcional sea. No es este momento no podría teletrabajar	Si pueden ser teletrabajables, en el momento lo están realizando con alternancia y ha funcionado, tales como AZ, llamadas telefónicas, seguimientos, modificaciones, llamadas locales. En este momento, la pandemia no ha pasado, pero las vacunas y demás medidas permiten trabajar presencialmente, ya es muy específico lo que se trabaja en teletrabajo. El cargo de SIRBE es teletrabajable, se recibe después de mitad de mes todos los días, el resto toda la información se recoge en unidad operativa. Sus funciones son teletrabajables, va 1 vez cada 15 días a la unidad operativa.
16	Ha contemplado o no, desarrollar algunas de sus funciones actuales en modalidad de teletrabajo, por favor argumente sus razones frente a la respuesta.	No lo ha contemplado. Le gusta más trabajo en oficina, por percepción se cree que el trabajo presencial contribuye al mejoramiento de la calidad de vida.	Si lo ha contemplado cumple requisitos	Si la entidad le proporciona los elementos necesarios, podría desarrollar lo administrativo uno o dos días a la semana No lo ha contemplado, porque le gusta interactuar con las personas, es trabajadora social y le encanta tener al ciudadano, poder mirarlo a los ojos, escucharlo, eso para ella es importante. No lo ha contemplado, porque el hecho de empezar de nuevo a la entidad presencialmente, hace que se siga manteniendo la pertenencia a su entidad y, no es porque en la casa no se haga, pero piensa que estar físicamente donde le corresponde es más favorable.	No le interesa, se niega, a él le agrada estar en la oficina y compartir con la gente. No lo ha contemplado. No le interesa Si lo ha contemplado, por motivo de salud, tiene ganas de decir si al teletrabajo, pero lo que está desempeñando no le da para trabajar en casa, gestión documental no es un sistema que le permita llevarse el trabajo a casa, más adelante ejerciendo otras funciones lo contemplará. Piensa que los jefes si han apoyado la decisión de realizar o no teletrabajo.	No está interesada, porque participó en la prueba piloto realizada por la entidad en la fase de apropiación de la modalidad hace como 5 años y la experiencia no fue buena. Desde donde está el trabajo es doble tiene a cargo dos unidades operativas, podría organizarse para trabajar en casa lo de SIRBE de las dos unidades, en uno a dos días. No lo ha contemplado, porque no lo ve necesario, nunca le informaron que aplicara, tenía que inscribirse pero nunca lo ha hecho, ya que actualmente tiene trabajo en casa y reporta a su jefe directamente, está en alternancia.	

Nota. Elaboración propia a partir de instrumento de sistematización individual de las entrevistas