

INFORME EVALUACIÓN EJECUTIVA PILOTO DE TELETRABAJO 2022

**OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN
GIT FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN**

JULIO 2023

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	4
2. Definiciones y siglas	5
2.1 Definiciones	5
2.2 Siglas	7
3. Referencias normativas	7
4. Antecedentes	8
4.1 Reconstrucción diseño del piloto de teletrabajo	10
5. Evaluación del piloto de teletrabajo	11
5.1. Diseño y formulación	11
5.2. Objetivos de la Evaluación	11
5.2.1. Objetivo General.....	11
5.2.2. Objetivos específicos	11
5.3. Preguntas orientadoras	12
6. Trabajo de campo e instrumentos.....	13
6.1. Alistamiento	13
6.1.1. Instrumentos cuantitativos	13
6.1.1.1. Encuestas	14
6.1.1.2. Sondeo.....	15
6.1.2. Instrumentos cualitativos	15
6.1.2.1. Entrevistas semiestructuradas.....	15
6.1.2.2. Grupos focales.....	16
6.2. Trabajo de campo	17
6.2.1. Instrumentos Cuantitativos: Encuestas y sondeo.....	17
6.2.2. Instrumentos Cualitativos	18
6.2.2. Grupos focales	20
7. Análisis de información cualitativa y cuantitativa.....	20
7.1. Análisis de la información primaria.....	20

9. Conclusiones y recomendaciones.....	32
Referencias Bibliográficas.....	37

Índice Ilustraciones

Ilustración 1. Síntesis cadena de valor de la implementación del piloto.....	10
Ilustración 2. Corte encuestas	18
Ilustración 3. Conocimiento de los diferentes actores sobre el piloto de teletrabajo.....	23
Ilustración 4. Percepciones sobre aspectos laborales del jefe del teletrabajador	27
Ilustración 5. Suficiencia de la herramienta de seguimiento	29
Ilustración 6. Socialización del Piloto de Teletrabajo	31

Índice Tablas

Tabla 1. Marco normativo teletrabajo	7
Tabla 2. Matriz de variables - evaluación piloto teletrabajo.....	12
Tabla 3. Tamaño de la muestra teletrabajadores.....	14
Tabla 4. Tamaño de la muestra jefes directos teletrabajadores	14
Tabla 5. Grupos focales piloto teletrabajo	16
Tabla 6. Información del instrumento de encuestas	17
Tabla 7. Información del instrumento de entrevistas	19
Tabla 8. Información del instrumento de grupos focales.....	20

1. Introducción

Actualmente, el teletrabajo es una modalidad que ha venido constituyéndose como una estrategia en términos de eficiencia en las entidades tanto públicas como privadas, esto conlleva a desafíos en pro de una mejor prestación del servicio, el correcto funcionamiento de las entidades, el cumplimiento de la misionalidad y el posicionamiento del quehacer institucional, en línea con la normatividad vigente y liderada por Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Trabajo, Departamento Administrativo de Presidencia, entre otros.

En esa misma línea Prosperidad Social se ha sumado a la iniciativa, promoviendo un piloto por un término de tres meses por cada funcionario, que fue llevado a cabo en su totalidad entre agosto de 2022 y marzo de 2023 y liderado por la Subdirección de Talento Humano para 85 servidores públicos entre el Nivel Nacional y Direcciones Regionales, es importante tener en cuenta, que para la evaluación se excluyeron ocho funcionarios a razón de: licencia de maternidad, la no finalización de la totalidad de pasos del piloto, cambio a modalidad de trabajo en casa y vacancia temporal.

Los servidores públicos participantes correspondieron a los funcionarios que habían iniciado el proceso entre 2018 y 2022, conforme a las instrucciones de la dirección general; para cada uno de ellos se surtió el cumplimiento de 19 pasos que dieron cuenta de la implementación.

La subdirección de Talento Humano convocó en septiembre de 2022 a la Oficina Asesora de Planeación, para la realización de la evaluación que luego del análisis de los insumos y el diseño de la misma se optó por una evaluación ejecutiva del piloto de teletrabajo con el objetivo de establecer las capacidades institucionales de Prosperidad Social para la implementación de esta modalidad laboral, de acuerdo con la normativa vigente, y brindar a la entidad las recomendaciones a implementar frente a la adopción del teletrabajo.

La evaluación se realizó conforme al manual para el diseño, implementación y seguimiento de evaluaciones de instrumentos de política pública - v1 de la entidad, surtiendo a la fecha con cinco de las seis etapas establecidas: agenda de evaluación, diseño, alistamiento, implementación, socialización y la aprobación por parte de la alta dirección de los resultados y con su publicación, se inicia la etapa de implementación y seguimiento a recomendaciones de la evaluación.

El presente documento tiene como propósito presentar las etapas llevadas a cabo en el desarrollo de la evaluación, en la primera parte se presenta los antecedentes del piloto y la reconstrucción del diseño del piloto, posteriormente se desarrolla el diseño de la evaluación, a continuación, aborda lo referido al trabajo de campo y finalmente se presentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

2. Definiciones y siglas

2.1 Definiciones

En el siguiente apartado se presentan algunas definiciones que aplican al proceso de evaluación en Prosperidad Social, desarrolladas en el Manual para el Diseño implementación y seguimiento de evaluaciones de instrumentos de política pública (2021) y de la revisión de otras fuentes.

Cadena de Valor: relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total (DSEPP, 2014:13).

Encuesta: Es una técnica de investigación cuantitativa, que permite recopilar información sistemática y ordenada, de acuerdo con un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (Tamayo, 2008).

Entrevista grupal semi estructura: es una técnica directa e interactiva, “*orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los entrevistados en relación con la situación que se está estudiando*”. Folgueiras (2009).

Evaluación: “Investigación sistemática y objetiva aplicada en alguno de los diferentes eslabones de la cadena de valor (insumos, procesos, productos, resultados e impactos) y que tiene como finalidad mejorar el diseño, la implementación, la ejecución y los efectos de un plan, política, programas o proyecto a través de la toma de decisiones.” (DSEPP, 2012:9).

Evaluación ejecutiva: Es un tipo de evaluación que busca analizar y plantear propuestas específicas de ajuste sobre los principales aspectos del programa, proyecto o piloto que se está evaluando, tales como: diseño, resultados, insumos, manejo operativo, estructura organizacional , actividades de direccionamiento , seguimiento y control. (Prosperidad Social, 2021)

Formulación: conclusión del ejercicio analítico frente a un problema y las opciones o instrumentos de política disponibles y aceptables (conforme una jerarquía de valores y preferencias) para atenderlo (Torres y Santander, 2013) a partir de su estructuración en el marco de una cadena de valor.

Grupos focales: es una técnica de recolección de datos denominada así porque se enfoca en un tema específico, en la que participa un número reducido de personas “*seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación*”. (Korman, 2001).

Su mayor riqueza es que a través de esta técnica el moderador promueve la interacción discursiva y la contrastación de opiniones de los participantes, proporcionando una gran cantidad de información en un período corto de tiempo y desde diferentes perspectivas, por lo que es usual que surja información coincidente, discordante y hasta contradictoria que amplía el espectro de la investigación.

Insumos: factores productivos, bienes o servicios con los que se cuenta para la generación de valor. Éstos pueden ser de tipo financiero, humano, jurídico, de capital, etc. (DSEEP, 2014:13).

Monitoreo: examen continuo de los procesos y la generación de productos de un programa durante la ejecución de este. Su propósito es ajustar sobre la marcha, posibles cambios sobre los aspectos operacionales del programa monitoreado. (Plan, 2008:17).

Pilotaje: proceso de diseño e implementación a pequeña escala para la evaluación de una posible solución identificada para abordar una problemática específica. Se trata de un proceso experimental con el cual clarificar los problemas, contextos, posibles soluciones y detectar áreas problemáticas que puedan limitar el logro de los objetivos propuestos con un programa o proyecto (Prosperidad Social, 2021)

Productos: bienes y servicios provistos por el Estado que se obtienen de la transformación de los insumos a través de la ejecución de las actividades (DSEEP, 2014:13).

Resultados: efectos relacionados con la intervención pública, una vez se han consumido los productos provistos por ésta. Los efectos pueden ser intencionales o no y/o atribuibles o no a la intervención pública (DSEEP, 2014:13).

Sondeo: es una técnica de investigación que busca conocer la opinión y preferencias de una comunidad determinada, acerca de uno o varios temas concretos.

Seguimiento: recolección, análisis y procesamiento de manera continua y sistemática de información relevante sobre el avance y logro de los objetivos de una política, programa o

proyecto para la toma de decisiones, con base en una comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de los mismos. (Plan, 2008:18)

Triangulación de la información: “comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, la triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos.” (Okuda & Gómez, 2005: 2).

2.2 Siglas

GpR	Gestión de resultados
FyE	Formulación y Evaluación
GIT	Grupo Interno de Trabajo
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
OAP	Oficina Asesora de Planeación
OTI	Oficina de Tecnologías de la Información
T.H	Talento Humano

3. Referencias normativas

El marco normativo que a continuación se presenta, resume el conjunto de leyes y normas que son aplicables al teletrabajo y que deben tenerse en cuenta para la implementación de esta modalidad en el país (**Tabla 1**)

Tabla 1. Marco normativo teletrabajo

Normativa	Alcance específico
Ley 1221 de 2008	Establece normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones
Ley 2191 de 2022	Regula la desconexión laboral de los trabajadores.
Decreto 0884 de 2012	Reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones
Decreto 1072 de 2015	Expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo; capítulo 5. Teletrabajo.
Decreto 648 de 2017	Modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública.
Decreto 1227 de 2022	Modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8 Y 2.2.1.5.9, Y se adicionan los artículos 2.2.1.5.15 al 2.2.1.5.25 al Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo.

Normativa	Alcance específico
Sentencia C-351 de 2013	Demanda inconstitucional por omisión legislativa en ley que regula y promueve el teletrabajo.
Resolución 2886 de 2012	Define las entidades que harán parte de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
Resolución 3192 de 2022	Reglamenta los plazos y metodología para la elaboración de la Política pública de fomento e implementación del Teletrabajo de acuerdo con la Ley 1221 de 2008.
Normativa interna Prosperidad Social	
Resolución 02123 de septiembre de 2018	Adopta el Acuerdo de la negociación del pliego de solicitudes presentado por los Sindicatos SIESSOCIAL y SINTRASOCIAL año 2018; numeral 5.1.8 Teletrabajo.
Memorando de junio de 2022	La Subdirección de Talento Humano inicia la fase práctica de la prueba piloto teletrabajo y presenta el paso a paso para la realización.
Resolución 01518 de julio de 2022	Adopta el Acuerdo Colectivo de la negociación del pliego de solicitudes presentado por el Sindicato SIESSOCIAL para la vigencia 2022; numeral 21.1 Teletrabajo

Fuente: elaboración OAP- GIT Formulación y evaluación 2022

4. Antecedentes

El teletrabajo en Colombia es definido 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". (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

Esta misma ley establece tres modalidades de teletrabajo asociadas a los espacios de trabajo, las tareas a desarrollar y el perfil del trabajador, ellas son: (i) teletrabajo autónomo realizado desde cualquier lugar por trabajadores independientes (ii) teletrabajo móvil donde la principal herramientas de trabajo es el dispositivo móvil y las tareas pueden ejecutarse desde cualquier lugar y (iii) el teletrabajo suplementario, caracterizado por la alternancia en el desarrollo de las tareas de manera presencial algunos días y otros desde fuera de ella mediante el uso de las tecnología de la información y la Comunicación.

Esta última modalidad de teletrabajo fue la estrategia que piloteo Prosperidad Social como parte de un acuerdo sindical con SIESSOCIAL en 2018, año en que se definen los criterios para ingresar al piloto y se seleccionan los candidatos. En 2019 la subdirección de talento Humano desarrolla la fase de alistamiento (consecución de avales, manifestación de

voluntad, exámenes, inspecciones de computador personal, puesto de trabajo y capacitaciones asociadas al teletrabajo).

Entre 2020 y 2021, como consecuencia de la emergencia sanitaria se flexibilizan algunas de las actividades requeridas en la fase de alistamiento y en julio de 2022, la Subdirección de Talento Humano, expide el memorando (M-2022-2400-026654), donde se precisan 19 pasos para el desarrollo del piloto. La implementación práctica del piloto de teletrabajo se realizó entre agosto de 2022 y marzo de 2023.

Los diecinueve pasos son: selección funcionarios por criterios, envío de correo a los jefes de áreas y grupos, recibido avales de los jefes, envío de correo a los servidores preseleccionados, para que manifieste su voluntad de la participación en la prueba piloto de teletrabajo, inicio de exámenes médicos, inicio de inspección de puesto de trabajo en los hogares de los teletrabajadores, Inicio de baterías Psicosocial a los posibles teletrabajadores, revisión por parte de la OTI, de los equipos de cómputo de los servidores públicos teletrabajadores, capacitación a servidores teletrabajadores y jefes/ Soporte de certificado para seguir el proceso, concertación funciones jefe-teletrabajador, acto Administrativo - Acuerdo de Voluntades - Jefe- teletrabajador, socialización de listado de los teletrabajadores seleccionados a la entidad, inicio del Piloto de teletrabajo, primer reporte seguimiento_ (Primer mes), segundo reporte seguimiento_ (Tercer mes), tercer reporte seguimiento _ (Finalización participación), informe a Talento Humano de los Jefes, finalización del piloto Teletrabajo y diagnóstico final del Piloto de teletrabajo para Dirección general

Finalmente, en septiembre de 2022, se solicita a la Oficina Asesora de Planeación, realizar la evaluación del piloto en el marco de las funciones de la oficina y el GIT de Formulación y Evaluación, teniendo en cuenta que en el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP) la Gestión por Resultados (GpR), incorporados en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y en concordancia con el mapa de procesos de Prosperidad Social, el Grupo Interno de Trabajo (GIT) Formulación y Evaluación aporta en el proceso de evaluación en¹:

- La definición de lineamientos para la evaluación de instrumentos de política pública.
- Gestión y promoción de la implementación de evaluaciones a los programas.
- Acompañamiento metodológico al diseño de evaluaciones y definición de términos de referencia y pliegos para la contratación de evaluaciones con recursos de la Entidad.

¹ Prosperidad Social. Resolución 02874 de 2021, que establece los grupos internos de Prosperidad Social , su denominación y funciones

- Diseño del proceso de seguimiento a recomendaciones de las evaluaciones y lo ejecutamos con las misionales hacia la mejora continua en la calidad de los programas de la Entidad.

4.1 Reconstrucción diseño del piloto de teletrabajo

Teniendo en cuenta que el piloto no contaba con un diseño estructurado, la Oficina Asesora de Planeación, a través del GIT Formulación y Evaluación realizó mesas de trabajo con la Subdirección de Talento Humano - GIT Bienestar, Seguridad y Salud en el Trabajo, con el fin de conocer la gestión realizada para la implementación del piloto.

En estas sesiones de trabajo, se reagruparon los 19 pasos propuestos para la implementación del piloto, en tres fases: (i) *Alistamiento*, correspondiente las acciones producto de acuerdos internos y cumplimiento de requerimientos previos a la prueba piloto. (ii) *Implementación*, fase que contempla la puesta en marcha del ejercicio abordando diferentes aspectos administrativos, así como el seguimiento al desempeño del teletrabajador. (iii) *Resultado*, fase centrada en la evaluación del piloto, hallazgos y recomendaciones.

Se precisaron alcance, roles, responsables y productos esperados de cada una de las fases. También se reconstruyó la cadena de valor del piloto, permitiendo establecer el problema, objetivos y resultados esperados (**Ilustración 1**).

Ilustración 1. Síntesis cadena de valor de la implementación del piloto

PROBLEMÁTICA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Bajo conocimiento de los beneficios de la modalidad de teletrabajo que permita identificar la eficacia en el cumplimiento de las funciones asignadas a los funcionarios de prosperidad Social	Identificar los beneficios de la modalidad laboral de teletrabajo que aporte al eficaz cumplimiento de las funciones asignadas a los servidores públicos (art 123 constitución) de Prosperidad Social	1. Identificar los aspectos, novedades y diferentes situaciones que deben considerarse para el diseño, implementación y seguimiento de la política de teletrabajo en Prosperidad Social. 2. Orientar la modalidad de teletrabajo , hacia la gestión por resultados para los servidores de prosperidad social

Fuente: construcción equipo de evaluación piloto teletrabajo. Noviembre 2022

5. Evaluación del piloto de teletrabajo

5.1. Diseño y formulación

Con la validación de la Subdirección de Talento Humano el GIT de Formulación y Evaluación construyó a partir de “El ABC de teletrabajo en Colombia”², la matriz de consistencia.

De acuerdo con balance metodológico se concluyó que la evaluación debía responder al balance general del piloto, es decir, el diseño, resultados, insumos, manejo operativo, estructura organizacional, actividades de direccionamiento, seguimiento y monitoreo; por tanto, se estableció adelantar una evaluación ejecutiva y para la realización de esta se definieron los siguientes objetivos y preguntas orientadoras.

También se estableció dentro de la metodológica de la evaluación un método mixto, empleando análisis cuantitativos y cualitativos aplicados de manera simultánea, que permitieran aproximar de manera objetiva la implementación del piloto de acuerdo con la normatividad vigente y condiciones institucionales y la aproximación de bienestar y comprensión y conocimiento del piloto en términos generales.

5.2. Objetivos de la Evaluación

5.2.1. Objetivo General

Establecer a partir del desarrollo del piloto de teletrabajo las capacidades institucionales de Prosperidad Social para la implementación de esta modalidad laboral, de acuerdo con la normativa vigente.

5.2.2. Objetivos específicos

- Establecer los requerimientos para la implementación de la modalidad de teletrabajo en Prosperidad Social.

² El ABC de teletrabajo en Colombia, es un documento elaborado por el Ministerio del trabajo y Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia. Hace parte de la estrategia nacional para promocionar la cultura del teletrabajo en las entidades públicas y privadas.

- Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la implementación del teletrabajo como modalidad laboral en Prosperidad Social.
- Analizar los efectos del teletrabajo en términos de desempeño y bienestar de los teletrabajadores y su compromiso con la Entidad.

5.3. Preguntas orientadoras

Estas preguntas fueron la base para la construcción de los instrumentos de recolección de la información, son la orientación para la realización del análisis de la información y documentos recopilado (**Tabla 2**)

Tabla 2. Matriz de variables - evaluación piloto teletrabajo

Proceso	Preguntas	Categorías de análisis
Diseño	<p>1. ¿Cuáles aspectos se consideran pertinente analizar desde la alta dirección y subdirección de TH de Prosperidad Social para implementar el teletrabajo como modalidad laboral permanente?</p> <p>2. ¿El diseño del piloto de teletrabajo fue pertinente para el cumplimiento de los objetivos y dar respuesta a la problemática identificada</p>	<p>Decisiones</p> <p>Directivas</p> <p>Recursos asignados</p>
Operación	<p>3. ¿En qué aspectos podemos mejorar como entidad para implementar el modelo de Teletrabajo en Prosperidad Social?</p> <p>4. ¿Cuáles podrían ser las fortalezas y retos para implementar el Modelo de Teletrabajo en Prosperidad Social?</p> <p>5. ¿Qué aspectos del entorno nacional se constituyen en oportunidad o generan barreras para implementar el Teletrabajo como modelo Laboral?</p>	<p>Debilidades- Fortalezas</p> <p>Amenazas - oportunidades</p>
Resultados	<p>6. ¿Las herramientas dispuestas para el monitoreo y seguimiento del piloto permitieron identificar los efectos del teletrabajo en los actores involucrados?</p>	<p>Herramientas dispuestas para monitoreo y seguimiento</p>

Fuente: elaboración OAP- GIT Formulación y evaluación .2023

6. Trabajo de campo e instrumentos

La fuente de información empleada para el trabajo de campo fue suministrada por la Subdirección de Talento Humano sobre todos los participantes del piloto.

Como fuentes secundarias de la evaluación del piloto de teletrabajo se emplearon: (i) Diagnóstico de factores de riesgo psicosocial. Prosperidad Social (2022), (ii) Base de datos teletrabajadores (agosto 2022- marzo 2023), (iii) Reporte incapacidades teletrabajadores (noviembre 2022- marzo 2023), (vi) Informe preliminar implementación piloto de teletrabajo (2023).

6.1. Alistamiento

Con la construcción de los instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos necesarios para la presente evaluación, se realizó la selección de la muestra de los servidores públicos que participarían en los diferentes instrumentos.

Como se mencionó anteriormente se desarrollaron instrumentos cuantitativos y cualitativos que se describen a continuación.

6.1.1. Instrumentos cuantitativos

Los instrumentos cuantitativos para esta evaluación consistieron en dos (2) encuestas dirigidas a los teletrabajadores y a sus jefes inmediatos, y un (1) sondeo realizado a los compañeros de los teletrabajadores.

Se realizó un muestreo aleatorio con el fin de generalizar los resultados para un segmento de población más grande (qualtrics, 2023). Por otro lado, el sondeo fue empleado como un método que tuvo como propósito conocer la opinión de los servidores públicos y en este caso es importante tener en cuenta que este sondeo no es representativo estadísticamente, dado que no incorpora los criterios de cálculo de muestra. Estos instrumentos fueron aplicados mediante la herramienta Microsoft Forms.

6.1.1.1. Encuestas

A partir de la base suministrada por la Subdirección de Talento Humano y la identificación de la dependencia de cada servidor, se definió un universo de 77 servidores y 54 jefes inmediatos o coordinadores de los teletrabajadores.

Para las encuestas se calculó una muestra con una confiabilidad de al menos el 90%, por lo que el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n \geq \frac{p(1-p)DEFF}{p^2cve^2 + \frac{p(1-p)DEFF}{N}}$$

Donde N es el tamaño de la población o universo, p la probabilidad de que ocurra el evento esperado, $(1-p)$ la probabilidad de que no ocurra; cve es el coeficiente de variación estimado y $DEFF$ es el efecto de la muestra. Para los teletrabajadores, el tamaño de la muestra calculada para errores estimados del 5% y 10% es:

Tabla 3. Tamaño de la muestra teletrabajadores

Error	Universo	Tamaño muestra
5%	77	65
10%	77	44

Fuente: elaboración OAP- GIT Formulación y evaluación 2023

Se calculó de un total de 54 jefes o coordinadores una confiabilidad del 90%. El tamaño de muestra calculada para errores estimados entre el 5% y 10% (**Tabla 4**).

Tabla 4. Tamaño de la muestra jefes directos teletrabajadores

Error	Universo	Tamaño muestra
5%	54	48
10%	54	35

Fuente: elaboración OAP- GIT Formulación y evaluación .2023

La convocatoria para las encuestas se realizó mediante correo electrónico personalizado a cada participante seleccionado por parte del despacho de la Oficina Asesora de Planeación, se realizó seguimiento a los avances de las respuestas a los formularios, se enviaron recordatorios periódicos para alcanzar los porcentajes propuestos.

6.1.1.2. Sondeo

En cuanto al sondeo correspondiente a los compañeros de los teletrabajadores, se estimó un número potencial de al menos dos compañeros por cada servidor público que participó en el piloto, es así como se proyectó un total de 108 compañeros de teletrabajadores. Como se indicó anteriormente el sondeo al no tener representatividad estadística no está sujeto a un cálculo de la muestra como en las encuestas.

La convocatoria para el sondeo se realizó mediante el envío de correos personalizados a cada participante seleccionado por parte del despacho de la Oficina Asesora de Planeación, de otra parte, se realizó el seguimiento a los avances de las respuestas a los formularios, y se hicieron recordatorios periódicos.

6.1.2. Instrumentos cualitativos

Los instrumentos cualitativos aplicados en la evaluación del piloto de teletrabajo fueron las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales. Al igual que los instrumentos cuantitativos, el desarrollo e interpretación de los instrumentos cualitativos se realizó a partir de una serie de preguntas orientadoras (**Tabla 2**)

6.1.2.1. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo para para cuatro dependencias de la entidad (Subdirección de Operaciones, Oficina de Tecnologías de la Información, (incluido el GIT Infraestructura y Servicios de Tecnologías de Información de Secretaría General), Subdirección financiera y Subdirección de Talento Humano) y servidores públicos que ingresaron al piloto bajo la categoría de priorización por discapacidad.

Los participantes de las entrevistas semiestructuradas se convocaron mediante el envío de correos personalizados por parte de la Coordinación del GIT de Evaluación y Formulación,

se confirmaron mediante llamadas telefónicas a cada uno de los entrevistados, y recordatorios previos a la fecha de entrevista.

6.1.2.2. Grupos focales

Las variables utilizadas para definir los perfiles que conformaron los grupos focales, se establecieron a partir de los criterios de postulación para participar en el piloto (criterios unificados) y ubicación (Nivel Nacional y Direcciones Regionales).

Sobre el total de los funcionarios participantes en el piloto se excluyeron dos funcionarios del grupo de trabajo evaluador con el fin de garantizar objetividad en el ejercicio.

La selección de los grupos focales se agrupó de la siguiente forma:

Tabla 5. Grupos focales piloto teletrabajo

Grupo focal	Criterio (priorización del servidor público en el piloto)	Individuos seleccionables
1	Niños Nivel Nacional	27
2	Niños Nivel Territorial	13
3	Enfermedad Nivel Nacional	27
4	Enfermedad Nivel Territorial	8
5	Discapacidad	2
TOTAL		77

Fuente: elaboración OAP- GIT Formulación y evaluación .2023

La convocatoria de los participantes de los grupos focales se realizó mediante los siguientes pasos: (i) envío de un correo personalizado a cada participante seleccionado por parte de la jefe de Oficina Asesora de Planeación, (ii) contacto a cada uno de los participantes de los grupos focales para confirmar su participación y recolectar el consentimiento informado.

6.2. Trabajo de campo

Para la realización del trabajo de campo cualitativo y cuantitativo se realizó un pilotaje de las encuestas para identificar aspectos a mejorar, y una vez ajustados, fueron aplicados a los participantes de acuerdo a los criterios y agrupaciones explicadas anteriormente.

6.2.1. Instrumentos Cuantitativos: Encuestas y sondeo

Las encuestas y el sondeo se generaron mediante Microsoft Forms y con los resultados obtenidos se realizó un análisis estadístico a las principales variables que incidieron en la implementación del piloto de teletrabajo. **(Tabla 6)**

Los resultados de las encuestas y sondeos son los siguientes:

Tabla 6. Información del instrumento de encuestas

Grupo	Instrumento	Participantes	Fecha aplicación	Número de Preguntas	Tiempo medio por encuesta	% de respuesta
Jefes, coordinadores y directores regionales	Encuesta	54	Del 17 de mayo al 30 de mayo	46	34 minutos	79.6%
Teletrabajadores	Encuesta	78	Del 17 de mayo al 30 de mayo	33	43 minutos	97.4%
Compañeros teletrabajadores	Sondeo	108	Del 17 de mayo al 30 de mayo	28	17 minutos	51.8%

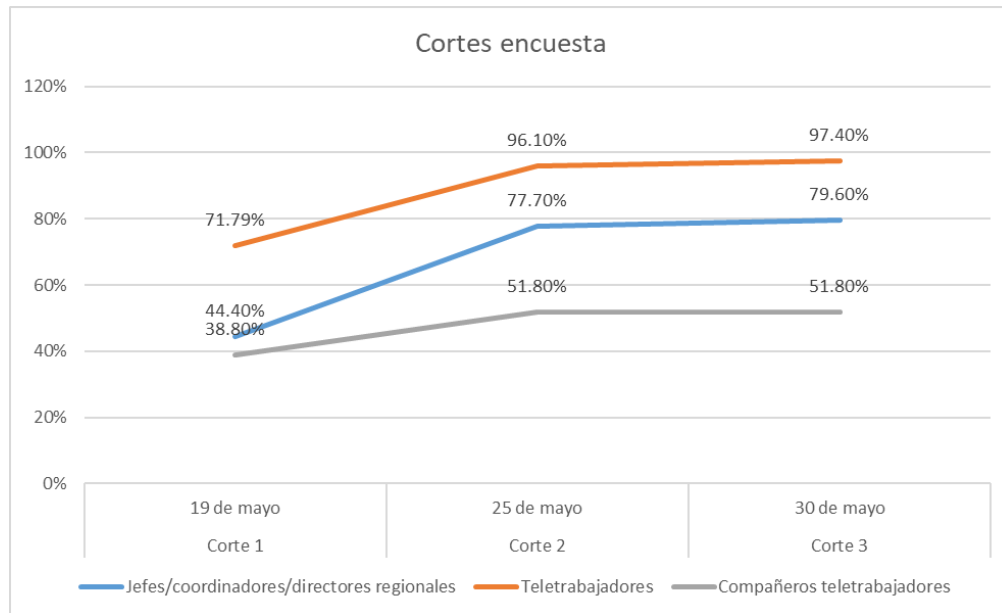
Fuente: elaboración OAP- GIT Formulación y evaluación .2023

El porcentaje de respuesta para los grupos jefes/coordinadores/directores regionales y teletrabajadores son del 79.6% y 97.4%, lo que implica que para el primer grupo 43 personas contestaron la encuesta, mientras que para el segundo grupo lo hicieron 76 personas.

Con relación al sondeo a compañeros de teletrabajadores, el porcentaje de respuesta es del 51.8%. Es importante tener en cuenta que al ser un sondeo se buscaba contar con las preferencias y opiniones de los compañeros

Finalmente se presenta el avance en el desarrollo de los instrumentos entre el 19 y 30 de mayo.

Ilustración 2. Corte encuestas



Fuente: elaboración OAP- GIT Formulación y evaluación .2023

Los seguimientos realizados permitieron calcular los niveles de error, y ese resultado orientaba el criterio para culminar el trabajo de campo de la evaluación teniendo en cuenta los tamaños muestrales calculados inicialmente (asociados a un margen de error entre el 5% y el 10%).

6.2.2. Instrumentos Cualitativos

En cuanto a los resultados de los instrumentos cualitativos, estos permitieron conocer las percepciones, puntos de vista, valoración de la experiencia del piloto, entre otros.

6.2.2.1. Entrevistas semiestructuradas

El instrumento de entrevistas semiestructuradas se llevó a cabo en cinco grupos con pocos participantes³, y su aplicación inició desde el día 11 de mayo y terminó el 18 de mayo. Las entrevistas se estructuraron a partir de las preguntas orientadoras definidas para cada uno de los grupos, y su registro se hizo mediante grabaciones de audio, que sirvieron como insumo en el análisis del instrumento (**Tabla 7**).

Tabla 7. Información del instrumento de entrevistas

Grupo	Nombre de la entrevista	Fecha de aplicación	Preguntas	Tiempo entrevista	Registro
Discapacidad	<i>“Entrevista semiestructurada discapacidad”</i>	18 de mayo	11	50 minutos	Grabación audio
Subdirección de Operaciones	<i>“Entrevista semiestructurada Operaciones”</i>	11 de mayo	9	35 minutos	Grabación audio
Oficina de Tecnologías de la Información y Secretaría General	<i>“Entrevista semiestructurada OTI”</i>	11 de mayo	14	38 minutos	Grabación audio
Subdirección Financiera	<i>“Entrevista semiestructurada Subdirección Financiera”</i>	16 de mayo	12	31 minutos	Grabación audio
Subdirección Talento Humano	<i>“Entrevista semiestructural Talento Humano”</i>	11 de mayo	10	48 minutos	Grabación audio

Fuente: elaboración OAP- GIT Formulación y evaluación .2023

³ La entrevista semiestructurada del grupo de “discapacidad” se hace por el número reducido de participantes del piloto que ingresaron bajo este criterio.

6.2.2. Grupos focales

La conformación de los grupos focales se realizó exclusivamente con los participantes en el piloto de teletrabajo bajo los criterios establecidos en la etapa de implementación. Para escoger los participantes de los grupos focales se desarrolló una selección aleatoria que garantizara igual probabilidad de participación de los teletrabajadores en esta discusión conjunta.

Este instrumento se aplicó entre los días 17 y 18 de mayo del 2023, y se realizó de forma virtual (grupos focales del nivel territorial) y presencial (grupos focales del nivel nacional). Lo anterior sirvió de insumo para la consolidación de ideas dentro de los grupos focales y en análisis subsecuente de este instrumento.

Tabla 8. Información del instrumento de grupos focales

Grupo focal /criterio	Fecha aplicación	Participantes	Tiempo grupo focal	Registro
Niños nivel nacional	17 de mayo	5	1 hora, 48 minutos	Relatoría y grabación audio
Niños nivel territorial	17 de mayo	6	1 hora, 49 minutos	Relatoría y video
Enfermedad nivel nacional	18 de mayo	6	1 hora, 36 minutos	Relatoría y grabación audio
Enfermedad nivel territorial	18 de mayo	6	1 hora, 57 minutos	Relatoría y video

Fuente: elaboración OAP- GIT Formulación y evaluación .2023

7. Análisis de información cualitativa y cuantitativa

7.1. Análisis de la información primaria

Una vez se trianguló la información obtenida de los diferentes instrumentos (cinco entrevistas, cuatro grupos focales, dos encuestas y un sondeo), se identificaron aspectos a mejorar, fortalezas y retos que surgen para la entidad a partir de la implementación del

piloto de teletrabajo y que se constituyen en oportunidades para la posible implementación de la modalidad de Teletrabajo en Prosperidad Social.

Aspectos para analizar desde la Alta Dirección y Sub-Dirección de Talento Humano

En opinión de los entrevistados y encuestados, es pertinente que desde la Alta Dirección y Subdirección de Talento Humano se tenga en cuenta diferentes aspectos que permitan el tránsito al teletrabajo: (i) garantizar que se cuente con un documento técnico del diseño del teletrabajo. (ii) generar una estrategia de comunicación y sensibilización que permitan a todos los trabajadores conocer el teletrabajo y los aspectos relacionados con su implementación en Prosperidad Social. (iii) Fortalecer las acciones de bienestar del teletrabajador, y (iv) precisar herramientas de seguimiento y evaluación al teletrabajo.

Tanto en instrumentos cuantitativos como cualitativos, los participantes coincidieron en afirmar que la Entidad cuenta con capacidades para implementar el teletrabajo, si bien previo a pandemia se trabajaba con la perspectiva *“no creo que el teletrabajo sea bueno”, con la pandemia y el piloto se evidenció que la mayoría de los cargos son teletrabajables*”. Si bien se reconoce que el teletrabajo no es un derecho adquirido porque *“el principio de la autonomía administrativa, prima y permite que cada entidad se gobierne al interior como lo considere, e implemente las modalidades de trabajo que considere”*

Desde diferentes voces se propuso crear un comité de teletrabajo, conformado por las dependencias que se consideren pertinentes para que acompañen el diseño e implementación del teletrabajo

Un porcentaje reducido de entrevistados consideró que deben ajustarse los criterios de selección, de tal manera que haya equidad de género, se amplie el rango de edad de los hijos, se incluyan servidores públicos con largos periodos de desplazamientos desde la casa a oficina y viceversa y aquellos que tiene bajo su responsabilidad el acompañamiento a miembros de su familia que son personas mayores.

En contraste, la mayoría de entrevistados señaló que *“no deben existir criterios de ingreso diferentes a los que establece la norma vigente”*, es decir, que el cargo sea teletrabajable, exista voluntad del servidor público, cuente con un equipo propio y buena conexión. Por lo que sugieren se definan criterios de priorización que faciliten progresivamente la escalabilidad del teletrabajo en la Entidad

También hubo consenso en que la permanencia en el teletrabajo debe estar mediada por una evaluación trimestral o semestral, con criterios asociados al desempeño, calidad de las

tareas o productos y trabajo en equipo. Sugieren que los casos especiales se escalen a un comité o mesa de teletrabajo, que evalúe la situación, teniendo en cuenta la opinión del jefe inmediato y las evidencias. Consideran importante que se realice evaluación psicosocial de los servidores, que permita identificar casos particulares en los que, por razones de salud mental sea más adecuada la modalidad presencial.

Se encontraron opiniones divididas en cuanto a si los días de teletrabajo deben ser fijos o pueden ser concertados con los jefes inmediatos, porque *“el teletrabajo es una oportunidad, pero se debe tener claro que la necesidad del servicio prima y si un día de teletrabajo se requiere estar de manera presencial, debe hacerse”*. Al respecto desde la Subdirección de Talento Humano aclararon que la razón por la cual se establecieron días fijos respondió a requerimientos de la ARL.

Diseño del piloto fase de alistamiento

Es importante precisar que el piloto de teletrabajo no contó con un diseño estructurado y documentado. Refiere la Subdirección de Talento Humano que *“el piloto de teletrabajo respondió a un acuerdo sindical con SIESSOCIAL en 2018”*. Se tenía claro que para participar en el piloto inicialmente se debían cumplir como condiciones: ser servidor público de carrera administrativa, estar en un cargo teletrabajable, contar con conectividad y equipo de cómputo propio.

Posteriormente, se establecieron los criterios de ingreso al piloto a partir del análisis del diagnóstico 2018, IRIS y matriz de Salud y Seguridad en el Trabajo. Producto de este ejercicio se establecieron cuatro criterios de ingreso: (i) madres cabeza de familia con hijos de 0 a 5 años. (ii) servidores públicos con enfermedad laboral calificada, (iii) servidores públicos con discapacidad. En el desarrollo del piloto y respondiendo a necesidades de los servidores se adicionaron como criterios (iv) madres con hijos con discapacidad, (v) servidores que asumen cuidado de padres y se amplió el cumplimiento de criterios a funcionarios en provisionalidad.

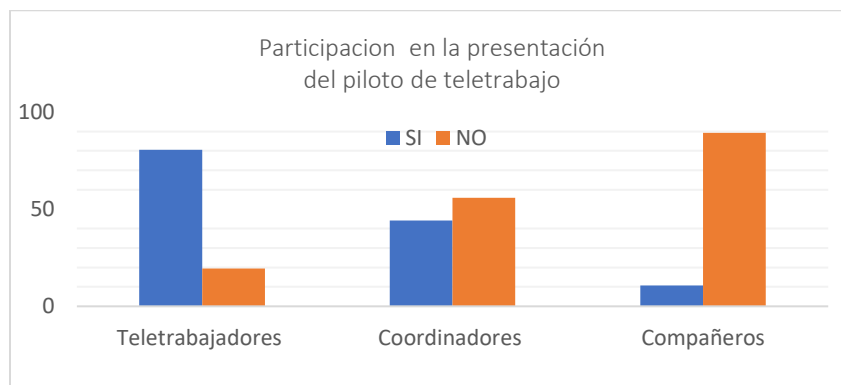
“Por ser piloto no se abrió una convocatoria general”, algunos de los postulados desistieron porque no estaban interesados, no cumplían con los requisitos del puesto de trabajo, no contaban con el dinero para comprar computador, escritorio o silla de trabajo o se demoraron en el cumplimiento de los pasos establecidos.

Al analizar la información suministrada en grupos focales, se encontró que el nivel de exigencia y rigurosidad no fue el mismo para los teletrabajadores postulados y aprobados entre noviembre 2018 y agosto de 2022 quienes siguieron en orden riguroso cada uno de los pasos. La mayoría de ellos refiere que entre paso y paso pasaba mucho tiempo, en ocasiones talento humano reportaba no contar con evidencias que ya habían enviado generando reprocesos y retrasos; mientras que varios de los teletrabajadores que ingresaron en el último trimestre (diciembre 2022- marzo 2023) manifestaron que se les informo sobre los pasos a seguir, pero no realizaron los cursos de teletrabajo porque “*era muy difícil conseguir cupo*”, otros manifestaron que se les informo sobre los pasos, pero “*aunque no me solicitaron evidencias del cumplimiento de los pasos en cualquier momento pueden revisar y cumplí con todo*”.

En cuanto a la participación en espacios de presentación del piloto, capacitación en herramientas tecnológicas, higiene postural, cursos de teletrabajo y verificación de equipo de cómputo e inspección de puesto de trabajo, evidencia que, más del 70% participó en estos espacios, quienes no lo hicieron argumentan no haber sido convocados o haber presentado cruce de actividades que no facilitó su asistencia.

Frente a la misma pregunta, jefes inmediatos y coordinadores reportaron baja participación en estos espacios (46%), entre otras razones porque no fueron convocados, carga laboral que no les permitió asistir, o en ese momento no se encontraban en el cargo. Al analizar la información que arroja el sondeo a los compañeros del teletrabajador se encontró de forma general un desconocimiento del piloto, tanto desde la socialización como en el desarrollo de todos los espacios asociados al teletrabajo. Quienes participaron (26%), lo hicieron por interés personal, más que en respuesta a convocatoria en el marco del piloto. **(Ilustración 3)**

Ilustración 3. Conocimiento de los diferentes actores sobre el piloto de teletrabajo



Fuente: Cálculos GIT Formulación y Evaluación – OAP. Encuesta a jefes de teletrabajadores.

Aspectos a mejorar como Entidad, para implementar el modelo de teletrabajo

Los entrevistados y encuestados identificaron como aspectos a mejorar en la implementación del teletrabajo.: (i) Conocimiento y uso adecuado de herramientas tecnológicas y colaborativas. (ii). Sensibilización frente al concepto, implicaciones del teletrabajo y desarrollo del teletrabajo. (iii) Fortalecer mecanismos que garanticen la seguridad en la información. (iv) Digitalización de procedimientos. (v) Seguimiento a la implementación del teletrabajo en la entidad. A continuación, se hace referencia a cada una de ellas.

Conocimiento y uso adecuado de herramientas tecnológicas y colaborativas

Esta mejora es planteada en doble línea, desde las necesidades de los servidores públicos y desde la Entidad. En cuanto a los primeros, se reconoce que los talleres y las capacitaciones realizadas por la Oficina de Tecnologías de la Información – OTI, respondieron la mayoría de las veces a las necesidades de formación para el teletrabajo, sin embargo en opinión de los jefes *“hay servidores que no cuentan con conocimiento en tecnología”*, por lo que se requiere garantizar que todos los servidores públicos (no sólo teletrabajadores), tengan habilidades en el manejo de herramientas y programas para el trabajo colaborativo, especialmente Teams, Office 365 y OneDrive para de esta manera garantizar el cumplimiento de las tareas y productos esperados.

También consideran importante que se realice verificación de equipos personales de todos los teletrabajadores y seguimiento al cumplimiento de las observaciones planteadas por la OTI previo al ingreso a teletrabajo. En cuanto a la Entidad, se plantea como una prioridad la actualización de los equipos de cómputo, contar con diadema y cámara en el puesto de trabajo y revisar posibilidades de mejorar la conectividad, especialmente en Direcciones Regionales que reportan esta dificultad.

Sensibilización frente al concepto, implicaciones del teletrabajo y desarrollo del teletrabajo

En general tanto entrevistados como encuestados reconocen la ausencia de una estrategia de información y sensibilización del piloto, lo que llevo a falta de claridad frente a los criterios de ingreso, comprensión de esta modalidad laboral, responsabilidades que asume cada una de las partes e incidió en mayor o menor medida en la disposición para participar, valorar y facilitar el ejercicio en cada una de sus fases.

En opinión de algunos entrevistados la manera en que este se desarrolló, generó inconformidad al interior de algunos grupos de trabajo porque desconocían la manera en que se escogieron a los postulados, otros consideraban que cumplían con los criterios y no fueron convocados, quizás porque *“esta posibilidad dependía de la subjetividad de los coordinadores o jefes inmediatos”*. Otros presentaron su inconformidad a Talento Humano porque creían cumplir con los criterios o presentar situaciones que no se tuvieron en cuenta al momento de definir participantes.

Fortalecer mecanismos que garanticen la seguridad en la información

En opinión de los participantes, se requiere establecer medidas que permitan resguardar y proteger la información para mantener la confidencialidad, disponibilidad e integridad de los datos, reforzando buenas prácticas asociadas a la actualización del sistema operativo, aplicaciones y antivirus; así como restringir en lo posible el uso de memorias en equipos personales. Reforzar el almacenamiento de datos en el OneDrive de la Entidad.

Digitalización de procedimientos

De acuerdo con encuesta de percepción aplicada por la Subdirección de Talento Humano, otra oportunidad de mejora está relacionada con la necesidad de transferir datos físicos al entorno virtual lo que permitiría hacer un mejor uso de recursos, tiempos y reducir la presencialidad. Un ejemplo claro de ello es la firma y aprobación de documentos en físico.

Seguimiento a la implementación del teletrabajo en la entidad

El seguimiento al teletrabajo debe ser un proceso sistemático que permita analizar y utilizar información sobre el desempeño laboral en términos de calidad, oportunidad y pertenencia, para lograrlo es fundamental incorporar a la OTI, más allá de la verificación de requerimientos técnicos mínimos en el equipo de cómputo personal, se requiere identificar las capacidades instaladas que tiene la entidad en tecnología de la información en términos de conectividad, atención y solución a casos reportados en mesa de ayuda; así como en herramientas que faciliten a los coordinadores de acuerdo a las particularidades de cada dependencia generar estrategias de seguimiento y retroalimentación.

También señalan que se requiere desde el GIT de Bienestar y Salud en el Trabajo mayor seguimiento a la salud mental y física de los teletrabajadores con el fin de prevenir enfermedades de origen común o laboral, incapacidades e identificar casos en los que por situaciones personales o familiares el teletrabajo no favorece el desarrollo integral y

desempeño del servidor público. Encuentran que ha faltado seguimiento y acompañamiento a los teletrabajadores en su retorno a presencialidad, lo que en opinión de los jefes inmediatos se ha traducido en mayor desmotivación, desinterés, dificultades de salud que deben tener en cuenta en el diseño del modelo.

En caso de escalarse el teletrabajo en la entidad, es importante que se realice desde la Subdirección de Operaciones un análisis de costos en la operación que permita identificar modificaciones atribuibles o asociadas al teletrabajo. *“las diferencias serán significativas en la medida en que sea significativo el número de servidores en esta modalidad laboral”*

Fortalezas y retos para implementar el Modelo de Teletrabajo en Prosperidad Social

Las fortalezas, fueron identificadas a partir de la información recolectada para la evaluación a partir de los diferentes instrumentos. Estas se pueden clasificar en dos grandes categorías: (i) bienestar del teletrabajador en aspectos ajenos al trabajo y (ii) desempeño laboral

Con relación a la primera, se encuentra que la mayor ganancia fue en tiempo, un participante lo explica al decir que, *“la diferencia está en las cuatro horas de desplazamiento, tiempo valioso que se puede emplear para actividades personales y del hogar”*. Lo que permitió reducir niveles de estrés, fortalecer el vínculo familiar, capacitarse en temas de interés. También los teletrabajadores identificaron disminución en costos de transporte y aporte a la movilidad especialmente en ciudades capitales.

En cuanto al desempeño laboral, coincidían en afirmar que el teletrabajo les permitió planear y organizar mejor el trabajo, incrementar los niveles de concentración, valorar la alternancia entre oficina y teletrabajo aprovechando al máximo los tiempos en los dos espacios, fortaleciendo la comunicación con compañeros y el trabajo en equipo.

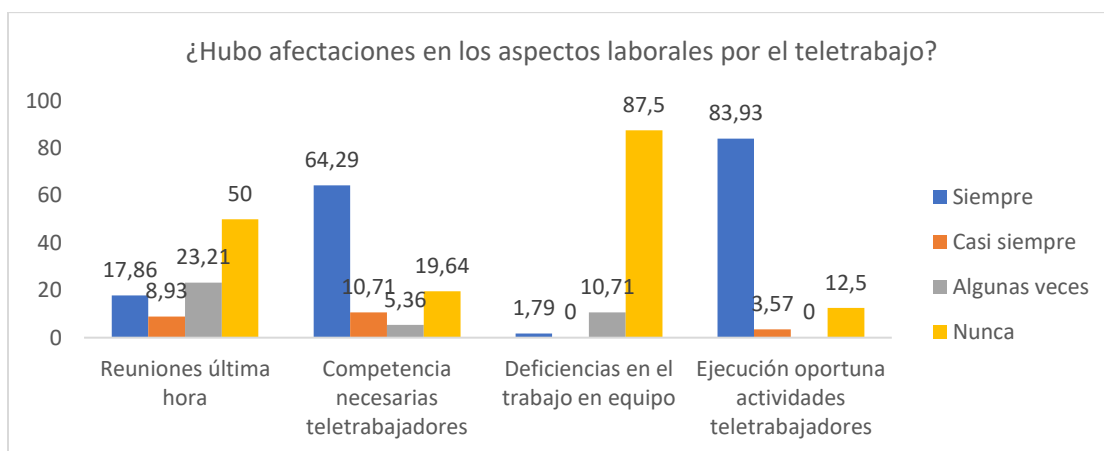
El sentir generalizado de los participantes fue de gratitud, motivación e incremento del sentido de pertenencia a la entidad, *“agradezco la oportunidad de participar en el piloto, fue una experiencia maravillosa, que me hizo sentir valorada por la entidad, comprometida y motivada a dar lo mejor de mi para que las cosas salieran bien”* Añade otro teletrabajador *“el compromiso aumenta no sólo con la entidad, sino también con los compañeros, porque teníamos la responsabilidad de que el piloto saliera bien y pueda ser una realidad para muchos más”*.

De manera particular los servidores que presentan enfermedades crónicas referían mayores posibilidades de cumplir recomendaciones, “el teletrabajo me permitió preparar mis alimentos en casa, consumirlos frescos, hacer ejercicio, dormir un poco más, poder llevar un ritmo menos acelerado los días que trabajaba desde casa”, de allí que percibieran mejoras en su salud física y emocional.

Una preocupación de algunos teletrabajadores es que, al evaluarlos, se considerara que la no presencialidad afectara su desempeño; sin embargo, diferentes actores concluyeron lo opuesto: el teletrabajo hace que la prestación del servicio sea más eficiente. Esto lo confirma un teletrabajador y a la vez coordinador al decir que “no tuve ningún problema, las evaluaciones desempeño dan cuenta de esto, se respetaba la jornada laboral y cumplieron las tareas de la misma manera que se hace en presencialidad”. Solo en casos aislados se identificó que el ritmo y calidad de trabajo desmejoro, esto de acuerdo con otro teletrabajador y coordinador, estuvo asociado a la falta de una buena organización del tiempo laboral y familiar.,

En concordancia con esta percepción, en la encuesta a jefes inmediatos y coordinadores, al preguntarles, si esta modalidad implicaba deficiencias en el trabajo en equipo, reducía la ejecución de las actividades, se encontró como se evidencia en la (Ilustración 4) que el teletrabajo no presentó ninguna deficiencia y mostró que las actividades se ejecutaban oportunamente.

Ilustración 4. Percepciones sobre aspectos laborales del jefe del teletrabajador



Fuente: Cálculos GIT Formulación y Evaluación – OAP. Encuesta a jefes de teletrabajadores.

Como bien lo manifestó la Subdirección de Operaciones en entrevista, no se tienen evidencias de *“reducción de gasto de funcionamiento en las sedes”*, porque no se cuenta con un reporte previo al piloto que permita hacer el comparativo, pero especialmente porque el número de participantes en el piloto por sede (especialmente en territorio) fue reducido, lo que no generó una afectación evidente; pese a ello intuitivamente se cree que el teletrabajo a escala podría reducir costos en la operación. Si bien los días de trabajo en casa implican un valor adicional en servicios, los teletrabajadores manifestaron que *“se ve compensado por la disminución en costos de transporte”*.

Todos los servidores públicos, reconocieron el apoyo desde el GIT infraestructura y servicio de TI en la verificación de los equipos personales de los teletrabajadores, así como el soporte y atención de inquietudes de manera diligente de la mesa de ayuda. Desde este GIT consideran que la pandemia y el teletrabajo, facilitaron la apropiación de herramientas colaborativas, a tal punto que *“a hoy el uso de herramientas colaborativas y el nivel de apropiación en la entidad es super alto, en este momento los funcionarios manejan casi toda su información en OneDrive precisamente previendo el tema de trabajo en casa”*

Al igual que las fortalezas, los retos de la implementación del modelo de Teletrabajo se pueden clasificar en dos grandes categorías: (i) conocimiento de la modalidad de Teletrabajo por parte de los servidores de Prosperidad Social y (ii) mecanismos de monitoreo y seguimiento al teletrabajador.

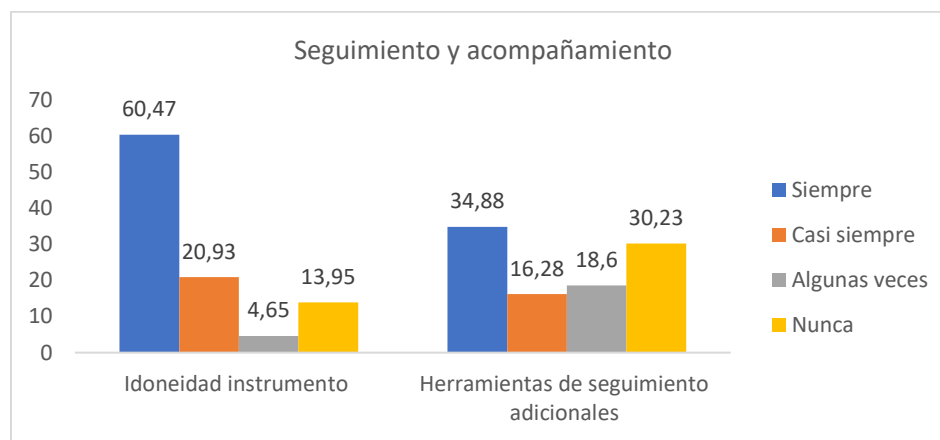
En palabras de un servidor público, *“ya nos dimos cuenta de que el 90 o 95 % de los cargos son teletrabajables,”* el piloto dejó lecciones aprendidas que deben fortalecer y promover la mejora continua de la modalidad de teletrabajo que se puede implementar en Prosperidad Social. Esto parte desde aspectos sencillos pero estratégicos como la socialización del teletrabajo, hasta aspectos más complejos como un entendimiento de que es, cuáles son los compromisos que asume cada una de las partes (entidad, teletrabajadores, jefes inmediatos y compañeros), También es importante que se reconozca la diferencia entre teletrabajo y , su diferencia con otras modalidades de trabajo ya que en entrevistas y grupos focales se evidenció desconocimiento del tema, *“yo me enteré del piloto por una compañera y por eso hice solicitud para participar”*

Otro reto está asociado con el conocimiento y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, *“como tal un diagnóstico de infraestructura de TI para teletrabajo no se solicitó ... a nivel de conectividad y de nuestro centro de datos no tenemos problemas”*. Se

requiere identificar desde las herramientas que tiene la entidad o que puede generar, como medir el teletrabajo teniendo en cuenta particularidades de las dependencias.

Aunque “TEAMS se constituyó en una herramienta interna de comunicación que beneficia a toda la entidad y transformó la cultura organizacional”, y hubo un avance claro de Prosperidad Social hacia la virtualidad, el mecanismo de seguimiento no fue suficiente para lo que abarcaba el teletrabajo.

Ilustración 5. Suficiencia de la herramienta de seguimiento



Fuente: Cálculos GIT Formulación y Evaluación – OAP. Encuesta a jefes de teletrabajadores.

Al analizar los datos obtenidos de los instrumentos cuantitativos (**Ilustración 5**), se encuentra que en general el informe propuesto para realizar el seguimiento a los trabajadores fue idóneo, pero al momento de profundizar en el detalle de las actividades que tenía que realizar el teletrabajador este se quedaba corto y se hacía necesario generar herramientas diferenciadas por cada jefe, entre ellas se identificaron el diligenciamiento de una matriz con las actividades desarrolladas en la semana o mes, reuniones de seguimiento, o la mezcla de varias estrategias “Yo fui más escuelero y pedía informes semanales del teletrabajo acompañado de una retroalimentación, dicha retroalimentación recogía aquello que no era consignado en el informe”, comentó uno de los participantes en su experiencia de coordinador.

El desarrollo de tantas y tan variadas herramientas de seguimiento evidencian el compromiso del jefe inmediato, pero se constituyen en un riesgo al no estandarizar la medición del rendimiento del teletrabajador. El seguimiento, más allá del instrumento diseñado previamente, puede resultar como un reto adicional en cuanto a la carga que

puede resultar sobre el jefe del teletrabajador, ya que no solamente tiene la responsabilidad de coordinar las actividades que éste realiza, sino que debe “diseñar” un mecanismo adecuado para monitorear esta modalidad.

Oportunidades y barreras para implementar el teletrabajo en la Entidad

De la misma manera, se pueden identificar elementos que constituyen oportunidades o barreras asociados a la “*disposición hacia el teletrabajo*”; esto depende del tipo de actor que se analice.

Desde un punto de vista institucional, se encuentra que las diferentes dependencias de Prosperidad Social tienen interés y han presentado avances contundentes hacia el trabajo no presencial. Cuando se analiza la Subdirección de Talento Humano se encuentra un desarrollo importante relacionado con la clasificación de los cargos que se pueden realizar de manera no presencial, no partiendo de la persona sino de las funciones del cargo.

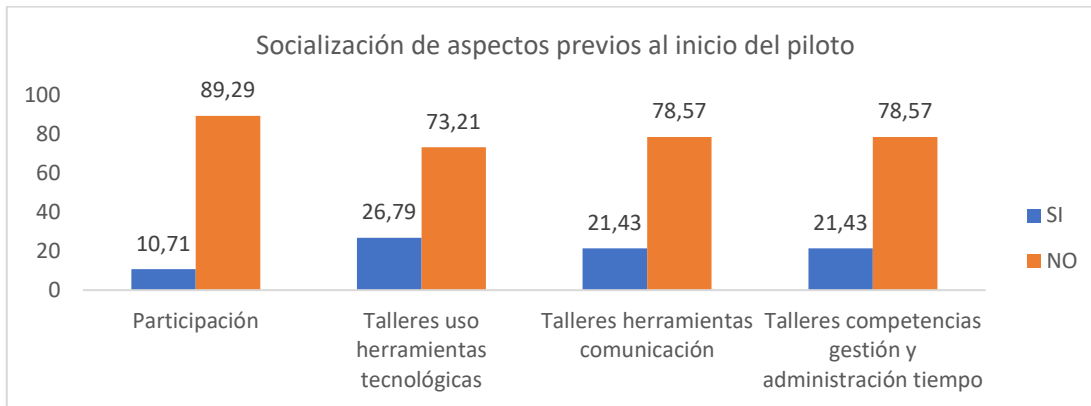
Asimismo, se evidencian avances por parte de la Oficina de Tecnologías de la Información al tener una lista de chequeo para validar los equipos de las personas que se están postulando a esta modalidad, de tal manera que no se vea afectada la prestación del servicio. Es de resaltar la disponibilidad de la Mesa de Ayuda durante el piloto de teletrabajo, la cual fue un componente fundamental para el acompañamiento tecnológico a los participantes del piloto, en palabras de una participante “*cada vez que tenía inquietudes me comunicaba con la mesa de ayuda, el tema del trabajo en casa requería mucho apoyo de la parte tecnológica con el que me ayudaron muy oportunamente*”.

Al indagar sobre las percepciones de los funcionarios, se encuentra que, en general, los aspectos del entorno nacional tienden más a favorecer la implementación del teletrabajo que a constituirse como una barrera para el mismo. En palabras de una participante del piloto “*hay que cambiar el chip del teletrabajo ya que no hay barreras que no se puedan solucionar, solo poca disposición*”.

Sin embargo, pese a la disposición evidenciada por las diferentes dependencias de Prosperidad Social, existe la percepción de la no disposición por parte de la entidad hacia el teletrabajo. Esta percepción está fundamentada en tres grandes aspectos: (i) la falta de socialización del piloto del teletrabajo a los funcionarios de Prosperidad Social (incluyendo aquellos que no eran participantes), y (ii) la falta de claridad sobre los criterios de entrada.

En cuanto a la falta de socialización del piloto de teletrabajo, se puede evidenciar en la **(Ilustración 6)**, el desconocimiento de los aspectos previos por parte de los funcionarios de Prosperidad Social que no participaron en el piloto.

Ilustración 6. Socialización del Piloto de Teletrabajo



Fuente: Cálculos GIT Formulación y Evaluación – OAP. Encuesta a compañeros de teletrabajadores.

De la misma manera, el desconocimiento de los criterios produce la sensación de no disposición por parte de la entidad. Es importante aclarar, que los criterios de entrada al Piloto de Teletrabajo existen y fueron desarrollados por la Subdirección de Talento Humano; sin embargo, a pesar de este esfuerzo no son conocidos por los funcionarios de Prosperidad Social, lo que ha llevado a tener una percepción de "preferencia" por algunos funcionarios. Una participante del piloto manifiesta esta percepción de la siguiente manera "tanto derecho tiene un niño de 0 a 5 años de compaginar su vida familiar, como un joven de 17, pero esos criterios los escogieron para beneficiar solo a algunos".

8. Hallazgos

Durante el transcurso de la evaluación se encontraron diferentes aspectos a resaltar, es importante tener en cuenta que estos aspectos fueron tomados como insumos necesarios para la construcción de las conclusiones y recomendaciones, las cuales se presentarán en la siguiente sección. Los hallazgos identificados fueron los siguientes:

1. Producto del Piloto de Teletrabajo y la pandemia Covid-19 la Subdirección Financiera, con acompañamiento permanente de la Oficina de Tecnologías de la Información, realizó ajustes a los procesos, procedimientos y formatos utilizados para transitar a una operación totalmente virtual, sin uso de papel, con herramientas ajustadas a la prestación del servicio de la Subdirección Financiera, de tal forma que permite una migración hacia el teletrabajo.

2. Se evidenciaron inconsistencias en la información registrada en la base de datos de teletrabajadores suministrada por Talento Humano , que se pueden mejorar a partir de la instauración de controles de calidad en la misma. Estas inconsistencias se encontraron al momento de contrastar la información allí registrada con la suministrada por los teletrabajadores.
3. Uno de los principales inconvenientes, tanto para el diseño de la evaluación como para el desarrollo de esta, que tuvo consecuencias sobre los resultados identificados, fue la falta de un documento de diseño completo del Piloto de Teletrabajo.
4. La pandemia Covid-19 trajo consigo experiencias que son útiles como lecciones aprendidas para el diseño de una modalidad de teletrabajo, ya que, aunque no hubo opción de preverla, requirió una alta exigencia para migrar hacia el trabajo virtual.
5. Durante la ejecución del piloto se implementaron mecanismos de seguimiento creados y utilizados por los jefes de los teletrabajadores que complementan el instrumento predefinido.

9. Conclusiones y recomendaciones

1. El diseño de la modalidad de teletrabajo es un aspecto fundamental a tener en cuenta para el buen funcionamiento ajustado a la normatividad vigente. En especial, se recomienda definir:
 - **Criterios de entrada claros y objetivos** dependiendo de las funciones y la prestación del servicio.
 - **Condiciones mínimas de ingreso** que sean claras para los teletrabajadores y se permitan validar de forma objetiva.
 - **Criterios de permanencia/salida** que sean de utilidad para la continuidad del teletrabajador en dicha modalidad.
 - **Mecanismo de seguimiento** que permita monitorear las actividades del teletrabajador sin representar carga adicional para el jefe inmediato o coordinador
 - **Comité de diseño** de la modalidad de teletrabajo que involucre a todas las dependencias necesarias para la operación (Subdirección de Talento

Humano, Oficina de Tecnologías de la Información, Oficina Asesora Jurídica y las demás que se consideren pertinentes).

2. Se encuentra que los criterios de entrada son un punto estructural en el desarrollo del Piloto de Teletrabajo, asimismo, se anticipa que será un aspecto crucial para la modalidad de teletrabajo. Se recomienda definir criterios de entrada que cumplan con las siguientes características:

- **Las funciones del cargo** deben ser el criterio a analizar para calificar un cargo como teletrabajable o no.
- **Talento Humano** es el responsable de realizar el análisis para la clasificación de los cargos entre teletrabajables o no.
- **El común conocimiento** de la clasificación de cargos se sugiere que sea pública para todos los funcionarios de Prosperidad Social.
- **Condiciones del puesto de trabajo** en casa deben estar definidas en conjunto con la Subdirección de Operaciones, la Oficina de Tecnologías de Información, y los requerimientos mínimos deben estar claros desde el diseño de la modalidad de teletrabajo.
- **Proceso de verificación claro y estandarizado** para las condiciones del puesto de trabajo y los criterios adicionales establecidos por la Subdirección de Talento Humano, de tal forma que sean totalmente replicables por un tercero.

3. No se evidencian en el Piloto de Teletrabajo criterios de permanencia o criterios de salida, sino que se determinó un tiempo de permanencia. Esto, para una prueba piloto es conveniente, sin embargo, para la implementación de la modalidad de trabajo puede traer riesgos asociados al rendimiento de los teletrabajadores, por lo que se sugiere implementar criterios de permanencia o salida claros. Específicamente:

- **El resultado de la herramienta de seguimiento**, al ser un instrumento objetivo, se convierte en una herramienta para determinar la permanencia en la modalidad de teletrabajo.
- **Voz y voto por parte del jefe del teletrabajador** es un aspecto importante que hace partícipe a la dependencia dentro de la decisión de permanencia en la modalidad de teletrabajo.

- Rendimiento en la prestación del servicio es un aspecto que se recomienda incluir para determinar la permanencia o salida de la modalidad de teletrabajo.
 - **Comité de Seguimiento** para tomar decisiones integrado por diferentes dependencias.
4. La Socialización se encontró como uno de los dos elementos que más determinaron la percepción sobre el piloto de teletrabajo, debido a que su realización o no dependiendo del tipo de actor determinó la sensación positiva o no del teletrabajo. Por lo tanto, se recomienda:
- **Socialización a todos los funcionarios de Prosperidad Social** (independientemente de si participan o no).
 - **El concepto de teletrabajo** debe ser comunicado a Prosperidad Social
 - **Fases del teletrabajo** (diseño, requisitos mínimos, permanencia, seguimiento) son conceptos que deben comunicarse a todo Prosperidad Social para tener claridad.
 - **La normatividad vigente** es otro aspecto por socializar a toda la entidad.
5. El manejo de la información, el conocimiento de herramientas y la posibilidad de fuga de información fueron amenazas evidenciadas al analizar la información. Este aspecto se vuelve relevante al escalar una modalidad de teletrabajo por lo que se recomienda:
- **Participación activa de la OTI** desde el diseño de la modalidad de teletrabajo hasta el seguimiento a la permanencia de los teletrabajadores.
 - Se sugiere realizar un diagnóstico de **conocimiento de herramientas** que mitiguen posibles riesgos asociados al manejo de la información.
 - Se registró una **experiencia positiva de la Subdirección Financiera** (resaltando su acercamiento a la OTI) en la cual migraron paso a paso sus actividades hacia el teletrabajo durante la pandemia Covid-19.
 - **La mesa de ayuda** jugó un papel clave en la buena percepción durante el piloto del teletrabajo, se sugiere potenciar este aspecto.
6. Es indispensable contar con un punto de referencia para las decisiones que se tomen sobre el modelo de teletrabajo, este punto de referencia se recomienda

obtenerlo no solamente con información secundaria (comparativo con otras entidades y normatividad) sino con la creación de un diagnóstico para Prosperidad Social. En especial, este diagnóstico debe contener:

- Un **diagnóstico de los cargos**, uno a uno, para identificar cuáles son teletrabajables de acuerdo con sus funciones.
 - Una **caracterización socioeconómica de los funcionarios** de Prosperidad Social, que deba ser actualizada en IRIS para identificar los criterios adecuados para una priorización de los funcionarios para ingresar a la modalidad de teletrabajo.
 - Una identificación de **necesidades de Infraestructura por dependencia** realizada por la Subdirección de Operaciones.
 - Variación del costo de operación cuando hay teletrabajadores
 - Conocimiento de herramientas
7. Existen fortalezas que deben potenciarse de acuerdo con lo identificado del Piloto del Teletrabajo, estas se pueden clasificar en **Bienestar del Trabajador** y **Eficiencia en la Prestación del Servicio**. Específicamente:
- Un aumento reportado en la calidad de vida de los trabajadores está relacionado con la **disminución de tiempos de desplazamiento** desde y hacia el trabajo. Tiempo que es aprovechado en diferentes actividades que incrementan el bienestar del trabajador.
 - Pese a que existen costos de prestar el servicio en casa, se manifiesta que son compensados por la **disminución de costos de transporte**.
 - En entrevistas con diferentes dependencias de Prosperidad Social, se manifiesta la existencia de **disminución de gastos de operación** gracias al teletrabajo.
 - Los jefes de los teletrabajadores manifestaron que el teletrabajo implicó **eficiencia en la prestación del servicio**.
8. La disposición hacia el teletrabajo es el factor fundamental que define las percepciones de los funcionarios de Prosperidad Social.
- Existe un **avance (disposición) hacia el teletrabajo** por parte de las diferentes dependencias de Prosperidad Social, se identifican claros avances en la

Subdirección de Talento Humano y en la Oficina de Tecnologías de la Información, entre otros.

- Sin embargo, este avance **no ha sido socializado con los funcionarios de Prosperidad Social**, lo cual ha generado percepciones no fundamentadas sobre la falta de disposición de las dependencias de Prosperidad Social para lograr el teletrabajo.

9. El seguimiento es el aspecto transversal más importante identificado en la evaluación, como un factor determinante para el logro adecuado de una modalidad de teletrabajo. Se recomienda:

- El diseño de una **herramienta tecnológica estandarizada** que permita, no solamente hacer seguimiento, sino tener un mecanismo que sea comparable entre todos los teletrabajadores.
- La herramienta de seguimiento debe permitir **medir el rendimiento en las actividades de los teletrabajadores**, específicamente, debe permitir medir si la prestación del servicio ha sido afectada o no por el cambio de modalidad de trabajo.
- Teniendo en cuenta que hay funciones que varían entre dependencias, esta herramienta debe ser **adaptable a cada dependencia** sin perder la estandarización.
- El seguimiento debe hacer parte de los criterios de evaluación objetivos para **determinar la permanencia o salida** de los trabajadores de la modalidad de teletrabajo.

Referencias Bibliográficas

DSEPP, DNP. 2012. Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Bogotá: DNP

DSEPP, DNP. 2014. Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a las Políticas Públicas. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%202013.pdf>

Folgueiras, P. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

MinTIC, Ministerio de Trabajo y Colombia Digital. Libro blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia. Disponible en https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

PLAN. 2008. Monitoreando a los que monitorean, Plan por la Niñez, Observatorio sobre Infancia, Bogotá: Universidad Nacional.

Prosperidad Social (2021). Manual para el diseño, implementación y seguimiento de evaluaciones de instrumentos de política pública.

Prosperidad Social (2022). Diagnóstico de factores de riesgo psicosocial

Prosperidad Social (2023). Informe preliminar implementación piloto de teletrabajo (2023)

Tamayo M. (2008) El proceso de investigación científica.