

ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y MEJORAMIENTO
DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO EN LA SECRETARÍA DE
PLANEACIÓN DE BOGOTÁ D.C.



Estrategia para la consolidación y mejoramiento del modelo de Trabajo Híbrido en la
Secretaría de Planeación de Bogotá D.C.

Sandra Milena Vásquez Chaparro

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

07/11/2024

ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y MEJORAMIENTO
DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO EN LA SECRETARÍA DE
PLANEACIÓN DE BOGOTÁ D.C.

Estrategia para la consolidación y mejoramiento del modelo de Trabajo Híbrido en la
Secretaría de Planeación de Bogotá D.C

Sandra Milena Vásquez Chaparro

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

Cesar Hernando Rincón González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyecto

Bogotá, Colombia

07/11/2024

ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y MEJORAMIENTO
DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO EN LA SECRETARÍA DE
PLANEACIÓN DE BOGOTÁ D.C.

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado inicialmente a Dios, por ser mi guía y el ser que ilumina mi vida, a mis padres a quienes les debo todo lo que soy y a quienes espero poder retribuir todo el esfuerzo y amor que han depositado en mí y a mi esposo por su apoyo incondicional y su amor me impulsa a ser mejor profesional y ser humano

Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento al director Jorge Enrique Boada por su orientación y apoyo en el desarrollo del presente trabajo, quien con su guía y su conocimiento me impulso para seguir adelante pese a las dificultades presentadas y lograr culminar satisfactoriamente el trabajo de grado.

Resumen

El teletrabajo en Colombia tiene una base legal que data de la Ley 1221 de 2008, por la cual se establecieron los lineamientos para su implementación. Sin embargo, fue con la llegada de la pandemia de COVID-19 en 2020 que el teletrabajo se implementó de manera masiva y generalizada, lo que obligó a las organizaciones a adaptarse rápidamente a esta nueva modalidad.

En este contexto, la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (SDP) adoptó el modelo de trabajo híbrido como una respuesta a la emergencia sanitaria. Este modelo se estructuró entorno a tres componentes clave: modalidades de trabajo flexibles, infraestructura física y tecnológica adecuada. Sin embargo, la implementación reactiva del modelo híbrido en la SDP trajo consigo diversos desafíos, tales como la falta de planificación en la gestión del cambio, el liderazgo insuficiente para guiar la transición, y la necesidad de una mayor integración de la innovación y la tecnología en los procesos organizacionales.

Para abordar estos desafíos y mejorar la efectividad del modelo, es por esto que se realizó un diagnóstico exhaustivo sobre el funcionamiento actual del modelo híbrido, utilizando una metodología mixta que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación. Este diagnóstico permitió identificar áreas de mejora y definir una propuesta de consolidación y optimización del trabajo híbrido. Para formular esta propuesta, se tomaron como referencia herramientas y estándares de la gestión de proyectos, como el PMBOK y SCRUM, que proporcionan un marco estructurado y ágil para la implementación de mejoras.

El uso del PMBOK permitió una planificación detallada y una evaluación continua de los proyectos, mientras que SCRUM facilitó la adaptación flexible a los cambios y la mejora continua en los procesos de trabajo. Con estas herramientas, se busca optimizar la experiencia del trabajo híbrido en la SDP, maximizando tanto la productividad como el bienestar de los empleados.

Palabras clave: trabajo híbrido, Infraestructura física, infraestructura tecnológica, modalidades de trabajo.

Abstract

Teleworking in Colombia has a legal basis dating back to Law 1221 of 2008, which established the guidelines for its implementation. However, it was with the arrival of the COVID-19 pandemic in 2020 that teleworking was implemented in a massive and widespread manner, forcing organizations to quickly adapt to this new modality.

In this context, the Bogotá District Planning Secretariat (SDP) adopted the hybrid work model as a response to the health emergency. This model was structured around three key components: flexible work modalities, adequate physical and technological infrastructure. However, the reactive implementation of the hybrid model in the SDP brought with it various challenges, such as the lack of planning in change management, insufficient leadership to guide the transition, and the need for greater integration of innovation and technology into organizational processes.

To address these challenges and improve the effectiveness of the model, a comprehensive diagnosis of the current operation of the hybrid model was carried out using a mixed methodology that combined qualitative and quantitative research approaches. This diagnosis allowed us to identify areas for improvement and define a proposal for consolidating and optimizing hybrid work. To formulate this proposal, project management tools and standards were taken as a reference, such as PMBOK and SCRUM, which provide a structured and agile framework for implementing improvements.

The use of PMBOK allowed for detailed planning and continuous evaluation of projects, while SCRUM facilitated flexible adaptation to changes and continuous improvement in work processes. With these tools, we seek to optimize the experience of hybrid work in the SDP, maximizing both productivity and employee well-being.

Keywords: hybrid work, physical infrastructure, technological infrastructure, work modalities.

Tabla de Contenido

LISTA DE FIGURAS	17
LISTA DE TABLAS	19
LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	20
INTRODUCCIÓN	21
1. OBJETIVOS	23
1.1. Objetivo General	23
1.2. Objetivos Específicos	23
2. JUSTIFICACIÓN	24
3. MARCO INSTITUCIONAL	26
3.1. Presentación General de la Empresa	26
3.2. Planeación Estratégica	27
3.3. Aspectos históricos de la entidad	29
3.4. Estructura Organizacional	30
3.5. Productos y Servicios	32
3.6. Análisis del Sector	33
3.6.1. Función de la entidad dentro del ámbito distrital	33
3.6.2. Principales líneas técnicas de la SDP y retos de la ciudad	34
3.6.3. Desempeño Institucional	36
3.7. Importancia del trabajo híbrido en la SDP	37
4. MARCO DE REFERENCIA	38
4.1. Contextualización del modelo de trabajo híbrido	38

4.2.	Teletrabajo -----	39
4.2.1.	Definición y evolución del teletrabajo-----	39
4.2.2.	Ventajas y desventajas del teletrabajo -----	43
4.2.3.	Impacto del teletrabajo en la productividad -----	46
4.2.4.	Análisis Bibliográfico -----	46
4.3.	Optimización de espacios de trabajo-----	48
4.3.1.	Definición en la optimización de espacios de trabajo -----	49
4.3.2.	Acciones en la adecuación de puestos del modelo en la SDP -----	50
4.4.	Uso de la tecnología en los modelos de trabajo híbrido-----	51
4.4.1.	Modelos de adopción tecnológica-----	51
4.4.2.	Acciones tecnológicas del modelo en la SDP -----	54
4.5.	Estándares de Gestión de Proyectos-----	57
4.5.1.	PMBOK -----	57
4.5.2.	SCRUM -----	60
5.	MARCO METODOLÓGICO -----	62
5.1.	Tipo de Investigación-----	63
5.2.	Análisis Externo-----	64
5.3.	Análisis Interno-----	66
5.4.	Población, muestra y ficha técnica -----	67
5.5.	Identificación de variables -----	69
5.6.	Instrumentos de medición -----	70
5.6.1.	Entrevista-----	70
5.6.2.	Encuesta-----	71
5.7.	Validación de los Instrumentos -----	73
5.8.	Procesamiento estadístico de datos-----	73

ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO EN LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE BOGOTÁ D.C.	15
5.8.1. Resultados Entrevistas -----	73
5.8.2. Resultados Encuesta-----	81
5.8.2.1. Caracterización sociodemográfica de la muestra -----	82
5.8.2.2. Modalidades de Trabajo -----	87
5.8.2.3. Infraestructura Física-----	94
5.8.2.4. Infraestructura Tecnológica-----	95
5.9. Análisis de resultados -----	97
6. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO -----	100
6.1. FASE 1 PLANIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA ESTRATEGIA -----	103
6.1.1. Alcance-----	103
6.1.2. Objetivos -----	103
6.1.3. DEFINICIÓN DE STAKEHOLDERS -----	105
6.1.4. CRONOGRAMA-----	107
6.1.5. EQUIPO DE TRABAJO REQUERIDO -----	109
6.1.6. PRESUPUESTO-----	115
6.2. FASE 2 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS -----	117
6.2.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES -----	117
6.2.3. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN -----	125
6.3. FASE 3 MONITOREO Y CONTROL-----	127
6.3.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI)-----	127
A CONTINUACIÓN LA DEFINICIÓN DE LOS KPI DE LA ESTRATEGIA -----	127

ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO EN LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE BOGOTÁ D.C.	16
6.4. FASE 4 CIERRE Y EVALUACIÓN DE IMPACTO-----	129
6.4.1. DOCUMENTACIÓN Y LECCIONES APRENDIDAS -----	129
7. CONCLUSIONES-----	130
8. RECOMENDACIONES -----	132
BIBLIOGRAFÍA -----	134

Lista de Figuras

Figura 1 Estructura General del Distrito Capital	26
Figura 2 Evolución de la SDP	29
Figura 3 Cambios estratégicos del rediseño institucional	31
Figura 4 Estructura Organizacional de la SDP	31
Figura 5 Ejes Temáticos.....	32
Figura 6 Resultados IDI sectores Distrito Capital.....	37
Figura 7 Diferencias modelo de trabajo tradicional vs teletrabajo.....	44
Figura 8 Elementos clave del trabajo remoto y el concepto de ciudades híbridos.....	45
Figura 9 Análisis palabras clave entorno al teletrabajo	47
Figura 10 Análisis palabras clave entorno al teletrabajo - Tiempo.....	48
Figura 11 Modelo de la acción razonada	52
Figura 12 Modelo de la teoría del comportamiento planificado	53
Figura 13 Modelo de la teoría del comportamiento planificado	53
Figura 14 Imagen del acceso al aplicativo de reserva.....	55
Figura 15 Factores PESTAL.....	64
Figura 16 Cálculo muestra poblacional encuesta.....	68
Figura 17 Edad.....	83
Figura 18 Nivel educativo.....	84
Figura 19 Tipo de vinculación	85
Figura 20 Antigüedad en la entidad vs Cargo actual	86
Figura 21 Distribución por modalidad de trabajo en la SDP	87
Figura 22 Satisfacción con la modalidad actual.....	88
Figura 23 Percepción de Productividad	89
Figura 24 Existencia de metas de productividad por modalidad	90

Figura 25	Desafíos de la modalidad de teletrabajo suplementario	91
Figura 26	Desafíos de la modalidad de trabajo presencial.....	93
Figura 27	Calificación de ítems de infraestructura física en la SDP.....	94
Figura 28	Calificación de ítems de infraestructura tecnológica en la SDP.....	96
Figura 29	Estrategia de Fortalecimiento Trabajo Híbrido en la SDP	102

Lista de Tablas

Tabla 1 Proyecciones población Bogotá – DANE.....	35
Tabla2 Modelo de trabajo híbrido en la SDP.....	39
Tabla 3. Interrelación entre los Componentes Clave de los Proyectos de la Guía del PMBOK	57
Tabla 4 Componentes clave PMBOK.....	58
Tabla 5 Ficha metodológica de la investigación.....	63
Tabla 6 Distribución de los ítems de la encuesta por variables de estudio.....	69
Tabla 7 Ficha Técnica Entrevista.....	71
Tabla 8 Estructura Encuesta.....	72
Tabla 9 Síntesis respuestas entrevistas.....	74
Tabla 10 Roles y muestra de la encuesta.....	82
Tabla 11 Interpretación de los resultados.....	97
Tabla 12 Identificación y valoración de impacto de las partes interesadas.....	105
Tabla 13 Cronograma de implementación.....	107
Tabla 14 Roles y responsabilidades del equipo.....	110
Tabla 15 Presupuesto implementación estrategia.....	115
Tabla 16 Backlog de producto.....	125
Tabla 17 Cuadro indicadores de desempeño (KPI).....	128

Lista de Siglas y Acrónimos

SDP: Secretaría Distrital de Planeación

PDD: Plan Distrital de Desarrollo

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

RAE: Real Academia Española

TIC: Tecnología de la información y las comunicaciones

IoT: Internet de las cosas

IoS: Internet de los servicios

IoE: Internet de la energía

TRA: Teoría de la acción razonada

TBP: Teoría del comportamiento planificado

TAM: Modelo de aceptación de la tecnología

VPN: Red privada virtual

PIB: Producto Interno Bruto

POA: Plan Operativo Anual

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

Introducción

Colombia, históricamente se ha caracterizado por mantener formas laborales muy tradicionales, como la obligatoriedad de estar en los lugares de trabajo de manera presencial, de hecho, culturalmente en la mayoría de las ocasiones la productividad se ha concebido a través del cumplimiento de horarios y la sensación de que las personas permanentemente se encuentren en su sitio de trabajo. No obstante, desde la implementación de la Ley 1221 de 2008, se han establecido las directrices que permitirían la introducción del concepto conocido como "teletrabajo" en el país. Esto representa un avance significativo hacia una transición gradual de los métodos laborales convencionales hacia formas innovadoras de organización en el trabajo.

Por otro lado, en el Plan Distrital de Desarrollo (PDD) (Acuerdo 761, 2020) establecido durante la administración 2020 -2023, se determinó como uno de sus objetivos lograr que todas las entidades del Distrito implementaran una estrategia de teletrabajo en la que se contemplaran horarios flexibles y vinculara de manera prioritaria a personas con discapacidad, personas cuidadoras y mujeres cabeza de hogar.

Sin embargo, en la medida en que se preparaba la reapertura económica y el retorno a los espacios de trabajo, comenzó a surgir una aceleración significativa en la adopción de la alternativa de trabajo desde casa debido a la pandemia y las restricciones sociales (Ley 2088, 2021). En el caso particular de la secretaria Distrital de Planeación se evidenció que parte de los servidores y colaboradores de la entidad tenían cierta inconformidad y resistencia en la implementación de este modelo, por lo cual fue necesario una revisión de cómo optimizar espacios y recursos para la operación presencial. Como resultado de ello, surgió la idea de adoptar un enfoque híbrido que

combine el trabajo remoto con el trabajo presencial en la oficina que permitiera promover una cultura laboral flexible y asegurar niveles óptimos de productividad.

La Resolución N° 1343 del 23 de agosto de 2022 en la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) determinó los lineamientos para implementar el modelo de trabajo híbrido, que incluye flexibilidad en los horarios laborales, una infraestructura tecnológica apropiada y mejoras en la infraestructura física.

Pese a lo anterior, y dado a múltiples cambios de gran nivel que se dieron paralelamente como lo fue el rediseño organizacional de la entidad (SDP, 2022), el proyecto de implementación de trabajo híbrido no fue estructurado bajo una metodología adecuada que permitiera contemplar el impacto desde diferentes aristas como la cultura organizacional, la caracterización de los colaboradores, indicadores entre otros, de tal manera que permitiera medir el grado de avance y los resultados de la implementación.

De allí surge la necesidad de hacer un análisis de los resultados a más de un año de implementación del modelo, además de hacer un balance de los recursos invertidos frente a los resultados de este, de forma tal que permita dar continuidad al modelo y avanzar hacia los factores que requieran ajustes para optimizar dichos resultados y asegurar la buena inversión de los recursos de la entidad y el cumplimiento de su misionalidad.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Proponer una estrategia para el mejoramiento y consolidación del modelo de trabajo híbrido en la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá D.C para optimizar el uso de recursos físicos y tecnológicos, mejorar la productividad y promover la satisfacción laboral.

1.2. Objetivos Específicos

Establecer el diagnóstico del contexto externo e interno del modelo de trabajo híbrido en la Secretaría Distrital de Planeación para establecer la línea base que permita conocer su estado actual.

Identificar las barreras tecnológicas, culturales y organizacionales que inciden en la efectividad del modelo de trabajo híbrido para plantear acciones efectivas a través de la alta gerencia distrital.

Analizar diferentes teorías frente a aspectos metodológicos, tecnológicos y organizacionales del trabajo híbrido que conduzcan al mejoramiento del modelo aplicado en la Secretaría Distrital de Planeación

Plantear una estrategia de consolidación y mejoramiento del modelo de trabajo híbrido implementado en la Secretaría Distrital de Planeación para optimizar el uso de recursos físicos y tecnológicos, mejorar la productividad y promover la satisfacción laboral.

2. Justificación

La implementación del modelo de trabajo híbrido en la Secretaría Distrital de Planeación tuvo un impacto importante en la entidad ya que determinó el modelo de operación de esta a nivel transversal, además de los recursos que se han invertido en adecuaciones físicas y tecnológicas, sin embargo, hasta el momento no se conocen los resultados concretos de su aplicación en la entidad. Por esta razón, la aplicación del presente estudio permitirá conocer de manera estructurada los resultados de su implementación, además de identificar aspectos a fortalecer y hacia donde deben dirigirse los esfuerzos de la organización, dentro de los cuales está la mediciones productividad/bienestar, (Kaplan, 1992) resalta el valor de emplear sistemas de evaluación del rendimiento como el Balanced Scorecard, ayuda a las empresas a sincronizar sus operaciones con la estrategia global y controlar los avances hacia los objetivos fijados.

Cabe destacar que el modelo de trabajo híbrido se basa bajo tres componentes: Los recursos físicos (Espacios y puestos de trabajo), modalidades de trabajo (Horarios flexibles, trabajo autónomo, trabajo en casa y teletrabajo) y finalmente infraestructura tecnológica (Conexiones remotas, desarrollos en los sistemas de información de la entidad para la integración de documentos y capacidad de almacenamiento).

Por otro lado, la posibilidad de dar un manejo diferente en las dinámicas de tiempo de trabajo a través de la flexibilización de los horarios, trabajo en casa, y hasta las opciones de teletrabajo parcial o incluso teletrabajo autónomo han demostrado ser estrategias que contribuyen al desarrollo de habilidades como autogestión, organización del tiempo, y sentido de priorización las cuales finalmente se traducen en el logro del equilibrio entre la vida personal y laboral. Sin embargo, hasta el momento, la práctica del teletrabajo ha sido estudiada principalmente desde un enfoque integral (es decir, comparando

teletrabajadores con trabajadores presenciales) sin prestar atención a los componentes específicos y el diseño con el que se implementa esta práctica en cada contexto laboral (Beckel & Fisher, 2022).

La tecnología de la información juega un papel fundamental en la transformación de los modelos de trabajo, contar con las herramientas tecnológicas que permitan a los servidores realizar sus labores desde diferentes lugares, además de contar con la disponibilidad de la información, crear espacios colaborativos entre los equipos de manera remota entre otras bondades, conllevan a que la entidad empiece su proceso de transformación tecnológica hacia un mundo laboral que actualmente se mueve de manera significativa en la virtualidad, además de la optimización de estos recursos en la productividad en el cumplimiento de su misionalidad y el servicio que le presta a la ciudadanía

Finalmente, y en base a la manifestación de algunos colaboradores existe la percepción de que no hubo una gestión eficiente del cambio ante los impactos generados en la implementación de dicha estrategia. Según (Alfonso Jiménez, 2012) aun cuando siempre han existido diferentes cambios dentro de las organizaciones, el factor diferencial en la actualidad es que ahora se da con mayor rapidez, con diferentes componentes además de mayor complejidad, lo cual hace que la capacidad de reacción deba ser con mayor oportunidad para lograr acciones efectivas.

En conclusión y teniendo en cuenta lo mencionado por (Guillén, 2012), cuando las organizaciones no ven la realidad y las estrategias implementadas generan efectos adversos a lo esperado, los esfuerzos están mal enfocados. Por lo anterior, es necesario evaluar y dar a conocer dichos efectos para generar planes de acción adecuados y que se ajusten a las necesidades de la entidad.

3. Marco Institucional

3.1. Presentación General de la Empresa

La Secretaría Distrital de Planeación (SDP) de la ciudad de Bogotá, es un organismo de nivel central de la administración distrital, con autonomía administrativa, creado mediante el artículo 71 del Acuerdo 257 de 2006 del Concejo de Bogotá. Su objetivo, como cabeza del sector es orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital, en conjunto con los demás sectores. A continuación, su posición dentro de la estructura general del Distrito Capital:

Estructura General del Distrito Capital

Figura 1

Estructura General del Distrito Capital



Fuente: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá

El Sector Planeación tiene la misión de “responder por las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital para la construcción de una ciudad equitativa, sostenible y competitiva, garantizar el crecimiento ordenado del Distrito Capital, el mejor aprovechamiento del territorio en la ciudad en las áreas rurales y en la región, y la equidad e igualdad de oportunidades para los habitantes del Distrito Capital, el beneficio especialmente de grupos de población etario, étnico, de género y en condiciones de discapacidad” (Acuerdo257, 2006). La SDP actualmente

cuenta con una planta de 403 cargos de planta, 350 personas contratadas bajo la modalidad de prestación de servicios.

3.2. Planeación Estratégica

- Misión

“En la SDP planeamos y orientamos la transformación - territorial, económica, social y ambiental – del distrito capital para mejorar el bienestar colectivo y la competitividad de nuestra ciudad región - incluyente, cuidadora, equitativa y solidaria -, a través de las políticas públicas, la participación ciudadana y una gestión pública efectiva, digital e innovadora.” (SDP, 2023). Conforme a lo anterior la SDP se centra en transformar estos ámbitos para mejorar el bienestar de los ciudadanos y fomentar una Bogotá competitiva, sostenible e inclusiva.

Dentro de esta misión, la modernización de sus prácticas laborales, mediante un modelo de trabajo híbrido juega un papel fundamental.

- Visión

“En 2024 la SDP será reconocida por su gestión pública efectiva en la recuperación social y económica de Bogotá, en el contexto de la postpandemia, gracias a una planeación integral del territorio, la articulación de políticas públicas y las acciones intersectoriales para el desarrollo sostenible del Distrito Capital.” (SDP, 2023). Frente al ámbito organizacional esta visión implica tener un enfoque innovador que busque fortalecer la productividad institucional.

Este compromiso se refleja en la adopción de modelos de trabajo flexibles, dinámicos como el trabajo híbrido para optimizar recursos y mejorar la satisfacción y desempeño del personal. De esta forma

la SDP no solo se adapta a los cambios en el entorno laboral global, sino que también se posiciona como una entidad líder en la modernización administrativa en el sector público.

- Valores

Conforme a lo establecido en la Resolución 1263 del 30 de agosto de 2018 los valores de la Secretaría Distrital de Planeación son:

- Honestidad: Tomar acciones basadas en la verdad, cumplir con las responsabilidades de manera transparente y honesta, y siempre priorizar el bien común.
- Respeto: Reconocer, valorar y tratar con respeto a todas las personas, reconociendo tanto sus cualidades como sus imperfecciones, independientemente de su ocupación, origen, títulos u otras características.
- Compromiso: Ser consciente de la relevancia de mi función como servidor público y mantenerme constantemente dispuesto a comprender y abordar las necesidades de las personas con las que interactúo en las actividades diarias.
- Diligencia: Desempeñar las obligaciones, funciones y responsabilidades asignadas al cargo de la manera más eficaz, brindando atención, rapidez y eficiencia, con el objetivo de mejorar la utilización de los recursos estatales.
- Justicia: Actuar objetivamente aplicando principios de equidad, igualdad y sin incurrir en discriminación.
- Confianza. Llevar a cabo las asignaciones de tareas aplicando los conocimientos adquiridos de manera oportuna, manteniendo buenas relaciones con los demás.

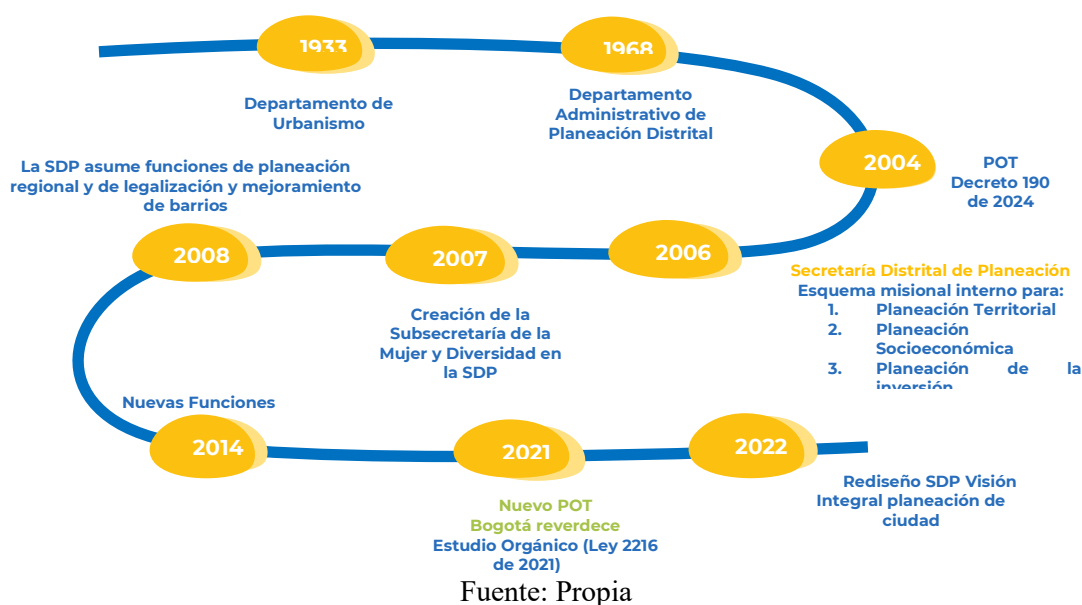
3.3. Aspectos históricos de la entidad

En 1933 inició con la creación del Departamento de Urbanismo, primera entidad cuya función asignada era la planeación de Bogotá, plantear las normas y regulaciones con todo lo relacionado con los aspectos urbanísticos de la ciudad. Posteriormente, se expidió el Decreto Ley 3133 de 1968, en el cual se organizó la estructura administrativa del Distrito y se modificó la denominación a Departamento Administrativo de Planeación.

Desde entonces, y como se puede evidenciar en la Figura 2 la entidad fue presentando diferentes reformas en su estructura organizacional, administrativa y por tanto en sus funciones.

Figura 2

Evolución de la SDP



En el 2006, con el acuerdo 257 se creó el sector de Planeación y dentro de éste se transformó el Departamento a la actual Secretaría Distrital de Planeación -SDP-, en cabeza de este sector, por medio del

cual se articulan las políticas públicas de la ciudad en sus dimensiones: territorial (física y crecimiento urbano), sectorial (social, económico y ambiental) y de gasto (inversión), con la participación de distintos actores, en la búsqueda de un desarrollo integral, organizado, equitativo y sostenido que beneficie a todos los habitantes del Distrito

Hasta el año 2022 ha habido un progreso en el alcance de las funciones de la SDP sin una reevaluación del modelo de operación de la entidad o un incremento de su planta de personal. Es por ello que finalizando el año 2021 inicia el estudio y evaluación del rediseño institucional el cual buscaba brindar las herramientas y adaptar a la SDP en su rol estratégico frente al desarrollo de Bogotá.

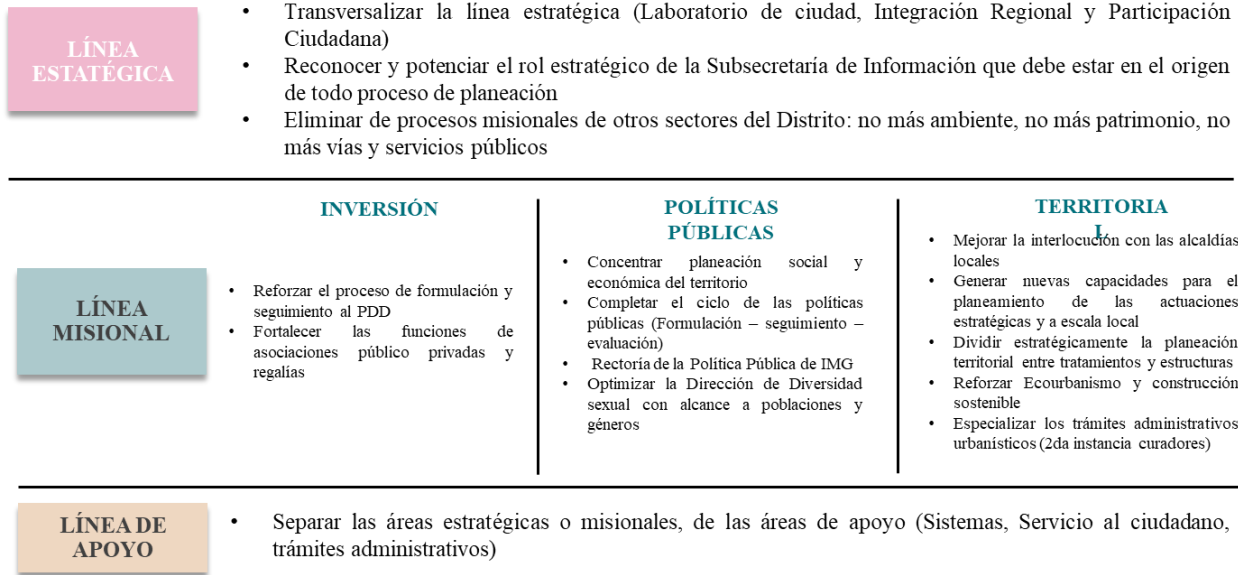
3.4. Estructura Organizacional

Hasta el mes de octubre de 2022 su estructura organizacional estaba definida por el Decreto 016 de 2013, con líneas de trabajo especializadas en lo relacionado con planeación territorial, la planeación social y económica y de políticas públicas, y la planeación de la inversión

Sin embargo, en el año 2021 inicio el proceso de estudios para la realización del rediseño institucional, con el objetivo de devolver a la Secretaría Distrital de Planeación su rol estratégico en la planeación prospectiva del desarrollo territorial y socioeconómico de la ciudad, darle las herramientas para su coordinación efectiva y para la animación eficiente de la gobernanza de las decisiones e inversiones públicas de corto, mediano y largo plazo, se surtió un proceso de reestructuración al modelo de operación de la entidad el cual se incorporaron los siguientes cambios estratégicos en tres líneas:

Figura 3

Cambios estratégicos del rediseño institucional

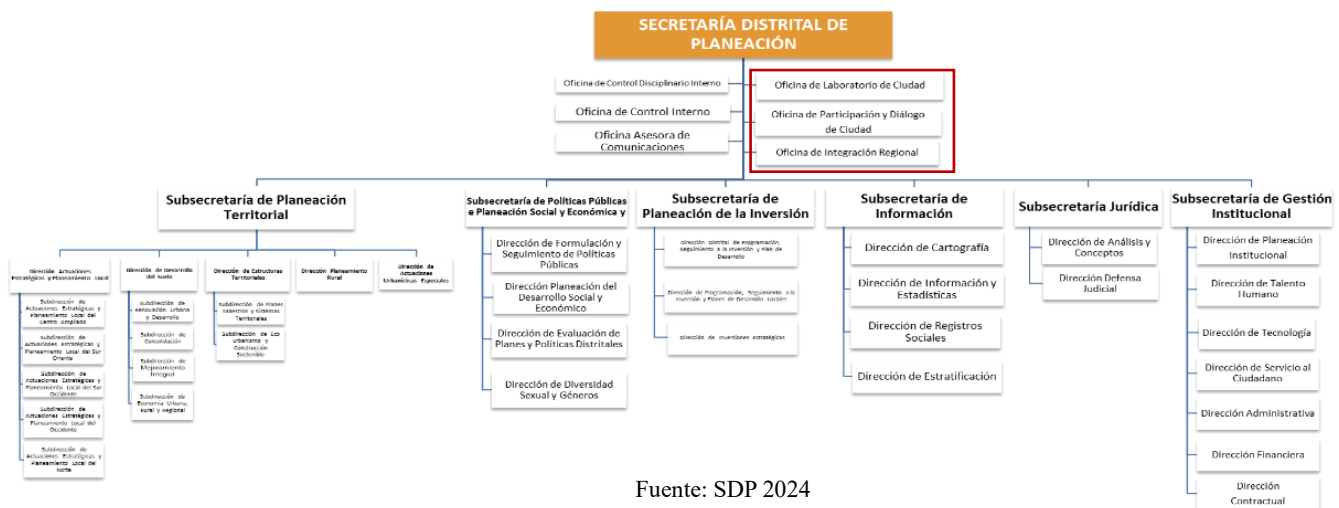


Fuente: Elaboración Propia

Conforme a lo anterior, y tras surtir las etapas de validación de las entidades correspondientes, a continuación, se muestra la estructura organizacional actual de la entidad la cual quedo oficializada a través del Decreto 432 de 2022 de la Alcaldía Mayor de Bogotá:

Figura 4

Estructura Organizacional de la SDP



Fuente: SDP 2024

Dicha estructura además de los cambios mencionados anteriormente, incluyo como Oficinas cercanas al despacho principal de la Secretaría a las que eran dependencias de otras Subsecretarías como es el caso de participación y dialogo de ciudad e integración regional, además de la creación de la Oficina de Laboratorio de Ciudad como una apuesta de innovación y evolución de estrategias entre los diferentes sectores en pro de la ciudad.

3.5. Productos y Servicios

A través de la Resolución 1666 de 2021 se adoptó el plan estratégico 2020-2024 de la entidad (Alcaldía mayor, 2021) el cual establece la línea estratégica de la SDP frente a su rol en el distrito y alineación con respecto al Plan Distrital de Desarrollo (PDD) de la administración distrital 2020-2024. Conforme a lo anterior, se han definido los principales ejes temáticos en los cuales la entidad tiene responsabilidad frente a la planeación del Distrito como se muestra en la siguiente Figura:

Figura 5

Ejes Temáticos



Fuente: (Alcaldía mayor, 2021)

Según la Figura anterior en el primer nivel se encuentran los objetivos macro de ciudad asociados al fortalecimiento de la formulación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos, y la estructuración del modelo de reglamentación y viabilización del territorio.

En el siguiente nivel los objetivos relacionados con el fortalecimiento de la cultura institucional, a través del desarrollo de habilidades y competencia del talento humano, la optimización de procesos y herramientas efectivas para la toma de decisiones. Por último, el tercer nivel los objetivos orientados a potencializar la entidad como centro de información principal para tomar decisiones orientadas a lo que la ciudad realmente necesita, así como la orientación hacia su transformación tecnológica que impacte a los grupos de valor y por supuesto a la ciudadanía.

3.6. Análisis del Sector

A continuación, se relaciona el contexto general de la Secretaría Distrital de Planeación frente a la función de la entidad en el marco de su rol en el distrito, los principales retos y los desafíos que afronta de cara a las necesidades de ciudad.

3.6.1. Función de la entidad dentro del ámbito distrital

Dentro del marco institucional del Distrito, la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), como cabeza de sector según se detalló en el contexto, tiene como función principal guiar y dirigir la elaboración y supervisión de las políticas y la planificación en los ámbitos territorial, económico, social y ambiental del Distrito Capital, en colaboración con los demás sectores. Este rol transversal implica que la entidad opera según las siguientes consideraciones:

- La estructura del Distrito se sustenta en los principios de descentralización, desconcentración, delegación, pluralismo, transparencia y eficiencia.

- La Secretaría de Planeación no asume ni duplica las responsabilidades de otros sectores; cada sector lidera sus propias políticas, mientras que la SDP brinda apoyo metodológico en la formulación y seguimiento de todas las políticas.

La SDP lidera las siguientes políticas específicas:

- Políticas de ordenamiento territorial
- Políticas que articulan varios sectores (Bogotá solidaria, políticas de ODS, o políticas socioeconómicas
- Evaluación de políticas a nivel distrital
- Plan estadístico distrital
- Política de Planeación Institucional
- Política Seguimiento Evaluación Desempeño Institucional

3.6.2. Principales líneas técnicas de la SDP y retos de la ciudad

Crecimiento de la población en Bogotá: El crecimiento de la población tiene dos componentes uno vegetativo o natural, aportado por el saldo entre los nacimientos y las defunciones, y otro migratorio relacionado con el incremento del flujo migratorio desde Venezuela hacia Colombia reportado por Migración Colombia. La tabla siguiente exhibe la variación de la población según los últimos cuatro Censos (1985, 1993, 2005 y 2018), así como las estimaciones ajustadas a partir del censo de 2018.

Proyecciones población Bogotá – DANE

Tabla 1

Proyecciones población Bogotá – DANE

Año	Cabecera Municipal	Centros poblados y Rural Disperso	Total	Variación Absoluta	Promedio Anual	Crecimiento Promedio Anual (%)	Periodo (Años)
1985	3.796.404	8.232	3.804.636				
1993	5.126.977	11.256	5.138.233	1.333.597	166.700	3,8	8
2005	6.694.694	16.216	6.710.910	1.572.677	131.056	2,2	12
2018	7.387.400	25.166	7.412.566	701.656	53.974	0,8	13
2031	8.462.155	36.561	8.498.716	1.086.150	83.550	1,1	13
2050	9.124.202	40.243	9.164.445	665.729	35.038	0,4	19

Fuente: DANE. Proyecciones de población ajustadas al Censo 2018.

Como se visualiza en la tabla 1, los datos censales indican un crecimiento de la población de la ciudad, aunque este tiende a disminuir progresivamente. Las proyecciones sugieren un ligero aumento en la tasa de crecimiento poblacional para el periodo 2018-2031.

Participación Ciudadana: La participación ciudadana es un componente estratégico en la planificación urbana, al cual la SDP se propuso dirigir sus esfuerzos con el fin de crear oportunidades participativas que abarquen las diversas necesidades de la ciudadanía en general.

Pobreza Multidimensional: A partir del Censo de 2018, se identificó que, de los 2,514,482 hogares particulares censados, 163,088 estaban experimentando pobreza multidimensional, representando el 6.5% de los hogares. En cuanto a las personas, de los 7,149,540 individuos censados, 641,927 estaban viviendo en hogares en situación de pobreza, equivalente al 9% de la población. En Bogotá, los

indicadores relativos señalan que la mayor proporción de personas en condición de pobreza se relaciona con el empleo informal, bajos niveles educativos, una alta tasa de dependencia y la falta de aseguramiento en salud. (DANE2018, 2018)

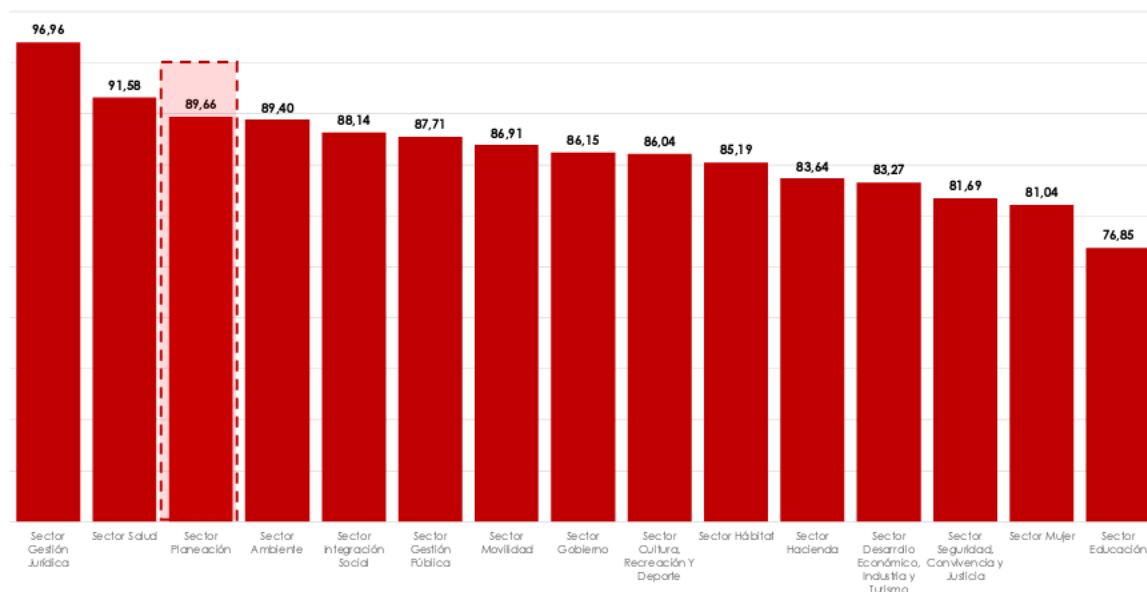
Desempleo: Indudablemente, uno de los impactos económicos y sociales más significativos de la pandemia en Bogotá afectó el empleo, generando consecuencias adicionales en la economía en su conjunto, como la disminución en la demanda, principalmente por parte de los hogares y las empresas. En cifras concretas, la cantidad de personas desempleadas alcanzó los 809,604 a lo largo de todo el año 2020, una cifra que supera por casi 300,000 a la registrada en el año 2019. (SDP, 2021).

3.6.3. Desempeño Institucional

El índice de desempeño institucional (IDI) Evalúa la capacidad de las entidades públicas para dirigir sus procesos de gestión institucional hacia una optimización en la producción de bienes y prestación de servicios, con el objetivo de atender de manera eficaz las necesidades y problemas de la ciudadanía, calculando en principios de legalidad, calidad e integridad (Bogotá, 2023). Para el caso del sector planeación, esta medición está compuesta por el resultado de la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) como única entidad del sector cuyo resultado de la última medición realizada (2022) fue de 89,66 puntos, dejándola en el tercer lugar entre los puntajes por sectores del Distrito Capital como se muestra en la siguiente Figura:

Figura 6

Resultados IDI sectores Distrito Capital



Fuente: (Bogotá, 2023)

El IDI promedio del sector se ubica por encima del promedio distrital (86,5 puntos), lo que deja ver un desempeño aceptable en su gestión.

3.7. Importancia del trabajo híbrido en la SDP

A través del trabajo híbrido la Secretaría Distrital de Planeación busca no solo avanzar en su proyecto de modernización institucional, sino también optimizar los recursos físicos, tecnológicos, alineándolos con su misión de planificación urbana integral. Esto incluye la digitalización de los procesos, hasta la creación de espacios colaborativos que fomenten el intercambio de ideas y una gestión pública más eficiente. Con el modelo de trabajo híbrido la SDP puede dar cumplimiento a su rol transversal dentro del Distrito Capital de manera más flexible y ágil, fortaleciendo su capacidad para colaborar con

otros sectores y así mismo convertirse en el centro de información para la toma de decisiones fundamentales para el progreso de Bogotá.

4. Marco de Referencia

Con el fin de contextualizar el desarrollo de la investigación y facilitar la comprensión de las circunstancias en las cuales surgió el modelo de trabajo híbrido en la Secretaría de Planeación, a continuación, se podrá evidenciar dicho panorama, así como las teorías y modelos relacionados con nuevas alternativas organizacionales de trabajo.

4.1. Contextualización del modelo de trabajo híbrido

La concepción del modelo de trabajo híbrido en la SDP surge tras un periodo prolongado en el cual no solo en Colombia sino en el mundo entero hubo la necesidad de buscar la forma de dar continuidad a la operación de entidades y empresas de manera remota, todo esto producto de la llegada de la pandemia COVID-19 quien de manera inesperada contribuyó a la aceleración de alternativas como el teletrabajo, trabajo en casa entre otros. Sin embargo, hacia mediados del año 2021 inició el proceso de reactivación económica en el cual fue necesario el regreso gradual de los colaboradores a la presencialidad y el uso de puestos de trabajo. Como consecuencia de ello se evidenció un desborde en las capacidades físicas y tecnológicas de la SDP, de tal forma que fue necesario estructurar una estrategia que permitiera garantizar el buen desarrollo de la misionalidad de la entidad haciendo uso óptimo y efectivo de los recursos existentes.

Por tal razón, la Secretaría Distrital de Planeación adoptó un modelo de trabajo avanzado denominado Trabajo Híbrido, caracterizado por jornadas laborales dinámicas y una infraestructura física y tecnológica eficiente, tal como se evidencia en la siguiente Figura:

Tabla2

Modelo de trabajo híbrido en la SDP

JORNADAS DE TRABAJO DINÁMICAS	INFRAESTRUCTURA FISICA	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
•Teletrabajo: Suplementarios Autónomos •Trabajo en casa •Horarios escalonados •Horarios flexibles	•Adecuación de espacios físicos. • Salas coworking •Puestos Flotantes Fijos	•Soluciones tecnológicas: Herramientas web y colaborativas; VPN y acceso remoto. Aprovechamiento de soluciones de servicios de nube. •Aplicativo de reservas. • Escritorios virtuales.

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Teletrabajo

En los últimos años, el desarrollo de la tecnología de la información, en Colombia se ha formalizado el conjunto de modelos de trabajo los cuales impulsados por el periodo de pandemia han cobrado fuerza a nivel organizacional, una de estas alternativas sin duda es el teletrabajo.

4.2.1. Definición y evolución del teletrabajo

- Definiciones y características

El término "teletrabajo" captó la atención en la década de 1970, especialmente durante las crisis petroleras de esa época, coincidiendo con la expansión y descentralización de la tecnología. A partir de entonces, su popularidad ha ido en aumento, impulsada por avances tecnológicos como la informática personal e Internet, cambios en la estructura económica (transición de la manufactura a la tecnología de la información y globalización), y legislación, incluyendo la Ley de Limpieza del Aire y la Ley de Estadounidenses con Discapacidades. Acontecimientos como los Juegos Olímpicos de Los Ángeles en 1984, megaproyectos de construcción y catástrofes naturales también han contribuido a la adopción del teletrabajo en diversas regiones, aunque en estas oportunidades había sido de manera transitoria. A partir del impulso que generó la pandemia al teletrabajo, este fenómeno ha sido objeto desde diferentes

perspectivas como la tecnología de la información, la psicología, la administración, el derecho, y el transporte, con el fin de evaluar sus causas y efectos a nivel individual, doméstico, organizacional y social(Xinyi Wang, 2023)

Tener una definición única de teletrabajo suele ser algo complejo dado a los diferentes factores que intervienen en su aplicación, sin embargo, para efectos del presente trabajo se tomara algunas de las definiciones más representativas en el país:

Art 2: “Es 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” (Ley 1221, 2008).

El teletrabajo se denomina como “Trabajo que se realiza a distancia, pero en conexión con una empresa y sus sistemas informáticos a través de una red de telecomunicaciones” (RAE, 2015). El teletrabajo no es una carrera, sino por el contrario una metodología para llevar a cabo tareas lo cual requiere de una organización a nivel cultura para que su implementación sea un éxito en términos de productividad haciendo uso de tecnologías de la información y la comunicación. (Mesa Elneser, 2017)

Dentro de sus principales características se encuentran el área de desarrollo del trabajo, los horarios, la autonomía en el manejo y entrega de sus actividades y el uso de herramientas tecnológicas. Puede revestir una de las siguientes formas:

Autónomos. Son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional; puede ser una pequeña oficina o un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones (Ley1221, 2008).

Móviles. “Son aquellos que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), en dispositivos móviles” (Ley1221, 2008).

Suplementarios. “Son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina” (Ley1221, 2008).

Trabajo en casa. Se entiende por trabajo en casa la habilitación al servidor público para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza, sin modificar la naturaleza ni desmejorar las condiciones del contrato, la relación laboral o vinculación legal y reglamentaria, cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador desempeñe sus funciones en el lugar habitual de trabajo, privilegiando el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), pero sin limitarse al trabajo que puede hacerse mediante estas o a través de los medios informáticos o análogos, sino extendiéndose a cualquier tipo de trabajo o labor que no requiera la presencia física del trabajador en las instalaciones de la entidad (Ley2088, 2021)

- Evolución del teletrabajo en Colombia y a nivel Distrital

El teletrabajo en Colombia dio sus primeros pasos con el auge tecnológico a partir de la llegada del internet y otras herramientas que permitieron a empresarios contemplar esta metodología como una opción para mejorar la eficiencia y reducir costos de operación en especial en los sectores tecnológicos y de servicios.

En el año 2008 a través de la Ley 1221 se estableció en el país las normas para promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC). Posteriormente mediante el Decreto 884

de 2012 el Gobierno Nacional reglamentó la Ley 1221 de 2008 y estableció las condiciones laborales especiales que rigen las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, tanto en el sector público como en el sector privado.

Ya aterrizado al ámbito distrital, mediante el Decreto Distrital 806 de 2019, el entonces alcalde Mayor de Bogotá, D. C., estableció las disposiciones para la implementación, apropiación, adopción, fomento y sostenibilidad del Teletrabajo en organismos y entidades distritales.

A raíz de efectos desencadenantes del auge de teletrabajadores en Colombia, iniciando el año 2021 se estableció la Ley 2191 cuyo objetivo fue regular la desconexión laboral de los trabajadores dentro de las diferentes modalidades de contratación vigentes, de tal manera que se garantizará el disfrute efectivo del tiempo libre y de descanso, licencias, permisos y/o vacaciones para lograr el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral.

En la misma vigencia 2021 se expidió la Ley 2088 la cual regula la habilitación del trabajo en casa como un modo de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que ello implique la variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral.

Posteriormente se expidió el Decreto 1227 de 2022 emitido por el Gobierno, modificó algunos lineamientos relacionados con el empleo público, puntualmente lo relacionado con las condiciones para la implementación del teletrabajo, buscando la flexibilización laboral y asegurar los criterios de eficiencia, productividad y bienestar de los trabajadores y la calidad en la prestación del servicio público.

Finalmente, mediante la Directiva N° 001 de 08 de agosto de 2022, expedida por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría Jurídica Distrital y Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, se establecieron los lineamientos sobre las modalidades de organización del trabajo en la Administración a nivel Distrital.

4.2.2. Ventajas y desventajas del teletrabajo

El teletrabajo presenta múltiples beneficios tanto para el empleador como para los trabajadores, la reducción de gastos representa una de las razones evidentes por las cuales las compañías promueven esta modalidad de trabajo. Según (Nelson, 2013a) “desde 1991, AT&T ha ganado 550 millones de dólares en flujo de efectivo eliminando espacio de oficinas y reduciendo costos indirectos”

Adicional a ello desde la perspectiva de los trabajadores la flexibilidad y autonomía que puede dar el esquema de teletrabajo permite desarrollar competencias y habilidades que incrementen su productividad y así mismo puedan establecer tiempo de calidad para sus intereses personales, además de la contribución que esto impacta al medio ambiente en términos de disminución de huella de carbono, menos contaminación visual y auditiva entre otros (Nelson, 2013b). A continuación, algunas de las diferencias entre el modelo tradicional y el teletrabajo:

Figura 7

Diferencias modelo de trabajo tradicional vs teletrabajo



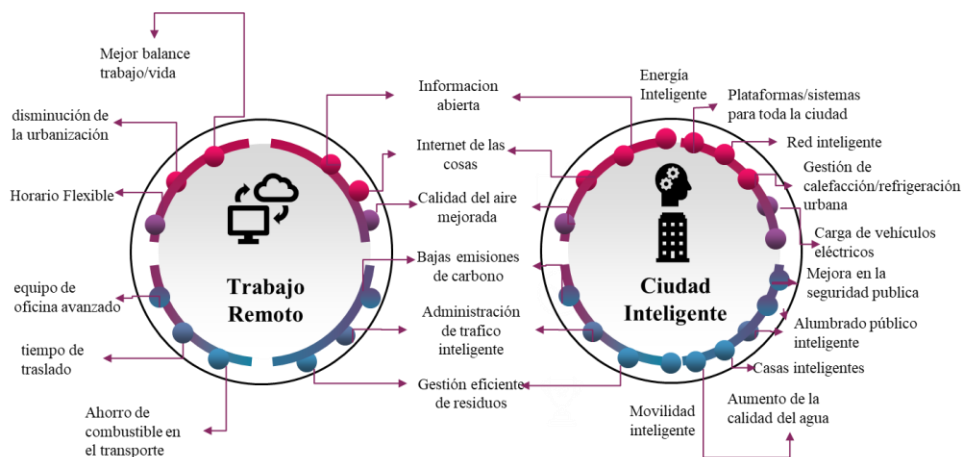
Fuente: (Mesa Elneser, 2017)

Sin embargo, de acuerdo con el estudio realizado por (Weber, 2023) en el cual se destaca que aunque el teletrabajo no es nuevo, ha aumentado durante la pandemia y se resaltan sus beneficios, como el equilibrio entre la vida personal y laboral también existen otras condiciones como el cambio de trabajo, control del trabajo, idoneidad de la oficina en casa y cuidado de niños, no mostraron asociación con las inclinaciones al teletrabajo. Además, Se plantea la idoneidad y sostenibilidad del teletrabajo para todos los empleados, y se sugiere la necesidad de apoyar a aquellos que perciben una baja productividad durante el trabajo desde casa. Lo anterior sugiere que es necesario explorar las motivaciones profundas y los factores contextuales que pueden afectar las inclinaciones al teletrabajo de manera más específica. En este contexto, se exploran los niveles de presencia social familiar, adecuación de la oficina en el hogar y diseño del trabajo durante el teletrabajo y evaluar

Por otro lado, es importante visualizar el aporte del teletrabajo al desarrollo de los nuevos conceptos de ciudad. Según (Kylili et al., 2020) las ciudades híbridas incorporan elementos como planificación integrada, distritos sostenibles, movilidad urbana sostenible e infraestructuras centradas en el ciudadano. Están respaldadas por sistemas ciber físicos automatizados, Internet de las Cosas (IoT), Internet de los Servicios (IoS) y Internet de la Energía (IoE). La información en tiempo real recopilada a través de estos sistemas permite acciones oportunas, eficientes y sostenibles, optimizando recursos y reduciendo emisiones de carbono. En el contexto del transporte, las ciudades híbridas buscan mejorar la calidad de vida mediante la promoción de la movilidad urbana sostenible y vehículos eficientes. Se destaca que el trabajo remoto puede contribuir significativamente a los objetivos de ciudades híbridas al reducir la necesidad de transporte y las emisiones de CO2.

Figura 8

Elementos clave del trabajo remoto y el concepto de ciudades híbridas



Fuente: (Kylili et al., 2020)

4.2.3. Impacto del teletrabajo en la productividad

Indiscutiblemente en los tiempos de pandemia se puso a prueba el uso del teletrabajo como una medida de contingencia frente a la situación de salubridad crítica que se enfrentaba a nivel mundial en ese entonces. Como lo señala la consultora Mercer el 94% de las empresas encuestadas indicaron que hubo aumento en la calidad y productividad del trabajo en comparación a la época anterior a la pandemia.

(Bustinduy I, 2024)

Existen varios factores los cuales influyeron en dicho incremento, uno de ellos fue el aumento en las horas de trabajo dado al encierro y la limitación de actividades fuera del hogar. Sin embargo, en la actualidad se han conocido posiciones desde la academia que contra vierten esta teoría, e incluso esta misma percepción aparentemente es la misma que están teniendo los directivos de las empresas al identificar a través de estudios realizados que los viernes y los lunes aumenta el número de empleados que teletrabajan, generando la sensación de lo que se busca es tener fines de semana más largos.

(Bustinduy I, 2024)

Adicionalmente se han identificado otros aspectos que impactan directamente la productividad como por ejemplo las barreras en el relacionamiento y trabajo colaborativo, los costos asociados al mantenimiento de infraestructura tecnológica en la virtualización de los procesos, maximización de los esfuerzos en los procesos de aprendizaje corporativo y las dificultades en imprimir en los trabajadores los valores e identidad institucional.

4.2.4. Análisis Bibliográfico

Para la realización de un análisis más detallado se realizó un estudio a través del aplicativo vosviewer frente a la literatura, investigaciones y artículos en referencia al teletrabajo, nuevas formas de

4.3.1. Definición en la optimización de espacios de trabajo

Como lo señala (Henn y Allen, 2007) los espacios de trabajo se definen como “el entorno físico donde se llevan a cabo las actividades laborales, diseñado para facilitar la interacción, la creatividad y la eficiencia en la realización de tareas”, esto con el fin de contribuir al pleno desarrollo de las actividades y del bienestar del trabajador.

Hoy en día las empresas cada vez son más conscientes del impacto que genera el ambiente y los espacios de trabajo en la productividad de sus trabajadores, además que lograr un buen resultado frente a este aspecto dependen de diferentes factores, por ello, invierten y hacen grandes esfuerzos en la adecuación de mobiliarios, condiciones ambientales, entre otros de tal manera que se busca un equilibrio entre la funcionalidad y el bienestar de los trabajadores en el diseño de los puestos de trabajo, adicional incorporando los principios de sostenibilidad frente a lo ambiental, social y económico.

En lo que respecta a espacios de trabajo se han identificado tres diferentes tipos: el gerencial o directivo, los espacios de trabajo individual y las salas de reuniones. En los espacios gerenciales comúnmente son de un área mayor a la de un puesto habitual, en la cual prima la comodidad, privacidad, con espacios iluminados y que den una sensación de descanso y amplitud (Donny, 2010)

En cuanto a lo que respecta las estaciones de trabajo individual se emplean elementos divisorios en materiales metálicos, acrílicos entre otros en los cuales prima la autonomía y practicidad en la conectividad, además de la adaptabilidad conforme a los tipos de trabajo. Por otro lado, y no menos importante cumplir con las disposiciones de ergonomía lo cual debe prevenir la aparición de lesiones y/o enfermedad de tipo laboral.

Por supuesto frente a los espacios de reuniones la premisa es que sean espacios amplios de colaboración con las herramientas físicas y tecnológicas adecuadas y que contribuya al pleno desarrollo de las actividades laborales.

Ahora, cabe destacar que los puestos de trabajo ya no se limitan puntualmente a las oficinas, las empresas deben asegurar que los trabajadores tengan todas las herramientas necesarias para desempeñar a cabalidad sus funciones ya sea de manera presencial o virtual, además de hacer lo suficientemente atractivos las instalaciones físicas de tal manera que influyan en que los empleados se sientan a gusto trabajando allí. (Microsoft, 2021)

4.3.2. Acciones en la adecuación de puestos del modelo en la SDP

En la SDP se han implementado puestos de trabajo flotantes, que consisten en estaciones compartidas por diversos colaboradores en diferentes momentos del día. Esta práctica promueve la autonomía en las funciones laborales, mejorando así la calidad de vida tanto laboral como familiar.

La introducción de equipos flotantes permite a los funcionarios utilizar cualquier equipo disponible en la entidad, mejorando la flexibilidad y asegurando acceso a las herramientas necesarias, independientemente de su ubicación en la entidad. En la actualidad, el 70% de los puestos son flotantes, mientras que el 30% son fijos.

Se ha optimizado el uso de espacios físicos, generando 18 salas de coworking distribuidas en diferentes pisos. Estas salas están equipadas con mobiliario, y algunas cuentan con pantallas Smartboard, ofreciendo entornos colaborativos eficientes.

4.4. Uso de la tecnología en los modelos de trabajo híbrido

La adopción de herramientas tecnológicas es completamente indispensable en la implementación de un modelo de trabajo híbrido. Por otro lado, la infraestructura tecnológica es fundamental en la eficacia y eficiencia de las organizaciones como fuente de automatización y simplicidad en los procesos, siempre y cuando estas sean las idóneas en la operación de las empresas.

El uso de aplicativos, plataformas y desarrollos tecnológicos hacer que la sistematización de la información se convierta en el activo más poderoso de las empresas, garantizando la disponibilidad, oportunidad y calidad de la información, lo cual se traduce en tener los insumos suficientes para tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno de tal manera que ofrezca una ventaja competitiva. (Mesa Elneser, 2017)

4.4.1. Modelos de adopción tecnológica

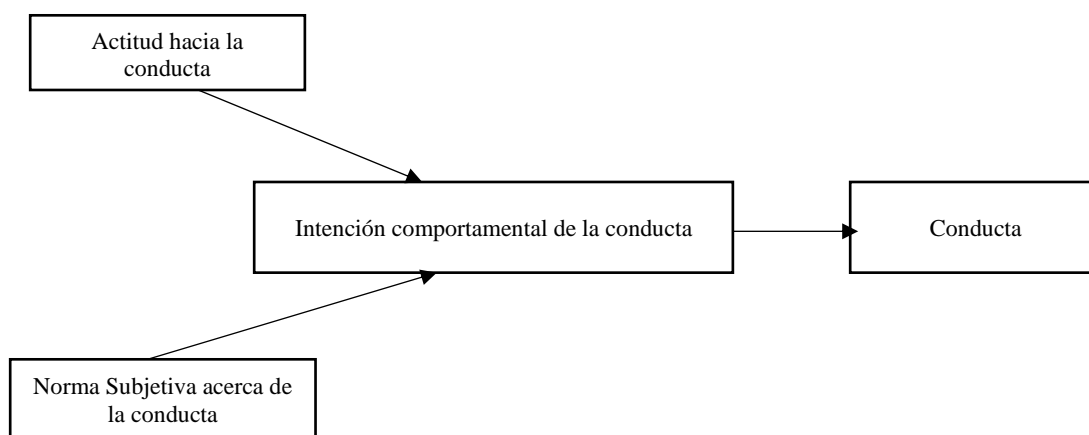
La tecnología y la innovación se convierten en elementos irremplazables a la hora de implementar modelos de trabajo híbrido, dado a que sin ellos no sería posible establecer aspectos como ambientes colaborativos, accesibilidad y seguridad de la información los cuales son parte del éxito de este tipo de estrategias. A continuación, algunos de los modelos de adaptación de la tecnología más usados:

- Teoría de la acción razonada

La teoría de la acción razonada (TRA) es una de las más usadas para pronosticar la conducta de las personas ante un comportamiento. A continuación, el esquema del modelo:

Figura 11

Modelo de la acción razonada



Fuente: (Tosca Vidal, Martínez Prats, G. & Silva Hernández,, 2022)

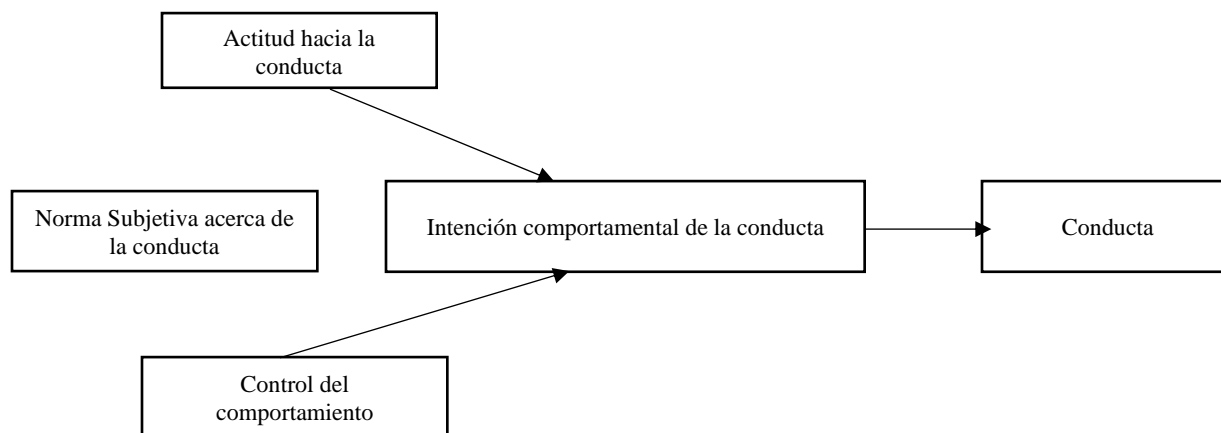
Con base a la Figura anterior, este modelo consta de dos partes: la primera hace referencia hacia la actitud frente a un comportamiento y la segunda a la percepción ante las creencias y factores de índole social y familiar. (Tosca Vidal, Martínez Prats, G. & Silva Hernández,, 2022)

- Teoría del comportamiento planificado

La teoría del comportamiento planificado (TBP) mantiene los mismos elementos del modelo (TRA) sin embargo, se agrega un nuevo componente como se visualiza en la Figura 13. Dicho componente es el control del comportamiento percibido y se refiere al nivel de convencimiento de la persona en si logrará la actividad y la confianza en sus habilidades para conseguirlo.

Figura 12

Modelo de la teoría del comportamiento planificado



Fuente: (Tosca Vidal, Martínez Prats, G. & Silva Hernández., 2022)

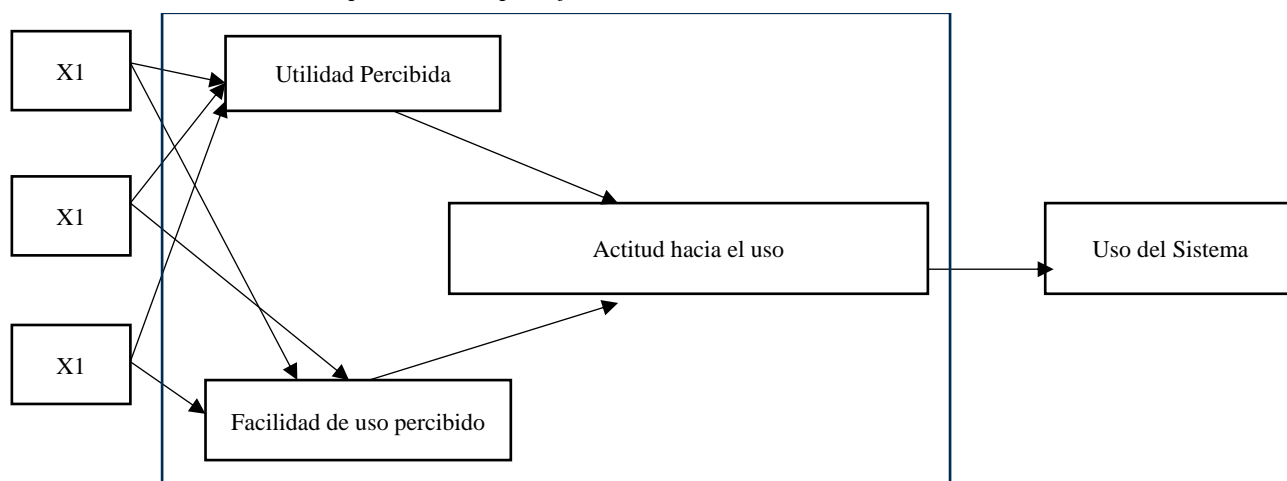
Estos factores son importantes porque permiten identificar la disposición y la cantidad de esfuerzo que tienen previsto las personas al llevar a cabo un comportamiento como regla general.

- Modelo de aceptación de la tecnología

El modelo de aceptación de la tecnología (TAM) es el mismo modelo TRA, pero adaptado para la aceptación del usuario de un sistema de información, tal y como se puede evidenciar en la Figura 14:

Figura 13

Modelo de la teoría del comportamiento planificado



Fuente: (Tosca Vidal, Martínez Prats, G. & Silva Hernández., 2022)

4.4.2. Acciones tecnológicas del modelo en la SDP

En la SDP se ha implementado el acceso remoto a los sistemas de información, lo que representa un avance significativo al posibilitar la realización de procesos contractuales, financieros y administrativos de manera híbrida, sin la necesidad de acceder físicamente a los equipos de la entidad. Esto ha mejorado la flexibilidad y eficiencia laboral.

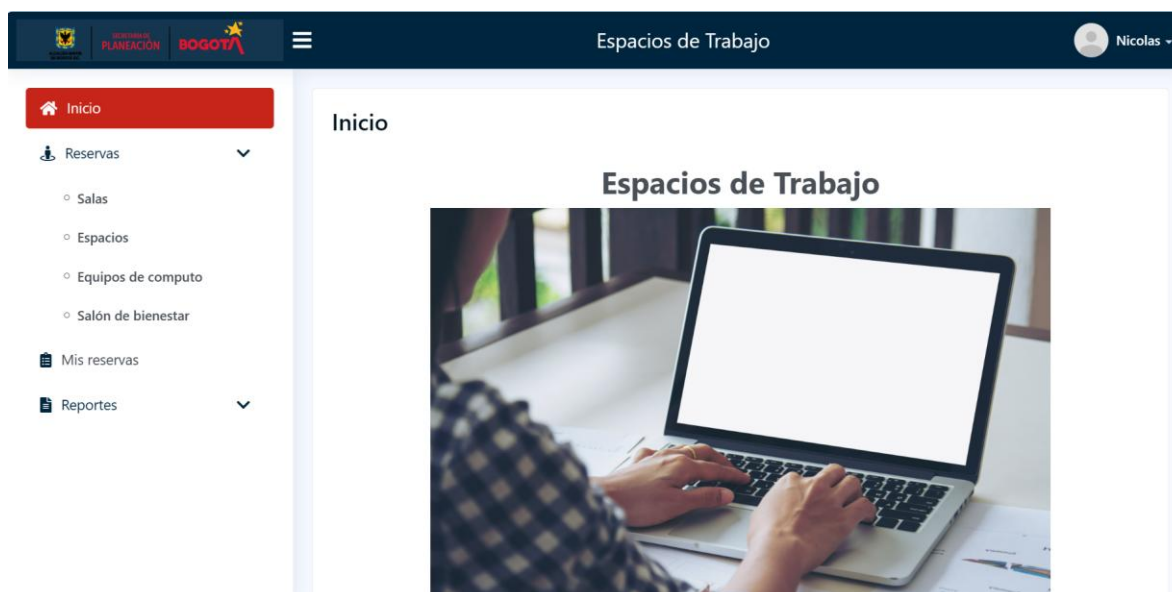
- Aplicativo de Reserva

Se ha realizado el desarrollo de una herramienta de Reserva de Puesto de Trabajo lo cual ha facilitado a los funcionarios la planificación de su presencia en la oficina para días específicos, contribuyendo a una mayor organización y eficiencia operativa. Además, se ha brindado capacitación en el uso de Google Drive, facilitando el almacenamiento y acceso a archivos en la nube. Esta medida elimina la dependencia de un equipo fijo, mejorando la colaboración y el acceso a información crucial en un entorno laboral híbrido y dinámico.

Este aplicativo de reserva no solo permite garantizar los puestos de trabajo físicos en las oficinas sino también los equipos virtuales para uso remoto. Esta solución es fundamental para gestionar y optimizar los recursos disponibles en ambas modalidades de trabajo.

Figura 14

Imagen del acceso al aplicativo de reserva



Fuente: SDP 2024

- Reserva de Salas de Reuniones:

Las salas de reuniones ahora pueden ser reservadas a través del aplicativo. Esto organiza y facilita la planificación de reuniones presenciales y virtuales.

- Equipos Flotantes:

Se implementaron equipos flotantes, permitiendo a los funcionarios acceder a sus recursos y herramientas de trabajo desde cualquier equipo. Esto aporta flexibilidad y eficiencia en el acceso a la información y sistemas necesarios.

- Red Privada Virtual (VPN):

Se habilitó una VPN para todos los usuarios de la entidad, asegurando una conexión segura y confiable para el acceso remoto a los sistemas y recursos internos.

- Instalación de ArcGIS en Equipos de funcionarios:

Para apoyar el trabajo remoto, se realizó la instalación del software ArcGIS en los equipos de casa de los funcionarios. Esto permite continuar con labores especializadas de georreferenciación y análisis espacial desde cualquier ubicación.

Adquisición de Infraestructura para Salas de Trabajo:

Se llevó a cabo un estudio previo para la adquisición de infraestructura tecnológica para las salas de trabajo, incluyendo la compra de televisores para mejorar la experiencia de reuniones y presentaciones.

- Migración a la Suite de Microsoft:

Se realizó un proceso de migración a la suite colaborativa de Microsoft la cual tiene un sin número de herramientas que permitirá a los funcionarios desde almacenar archivos en la nube y acceder a ellos tanto desde la entidad como desde sus casas, facilitando la colaboración y el trabajo en equipo, hasta la planeación y organización de sus actividades, así como la generación de espacios de comunicación y trabajo en equipo entre otros más.

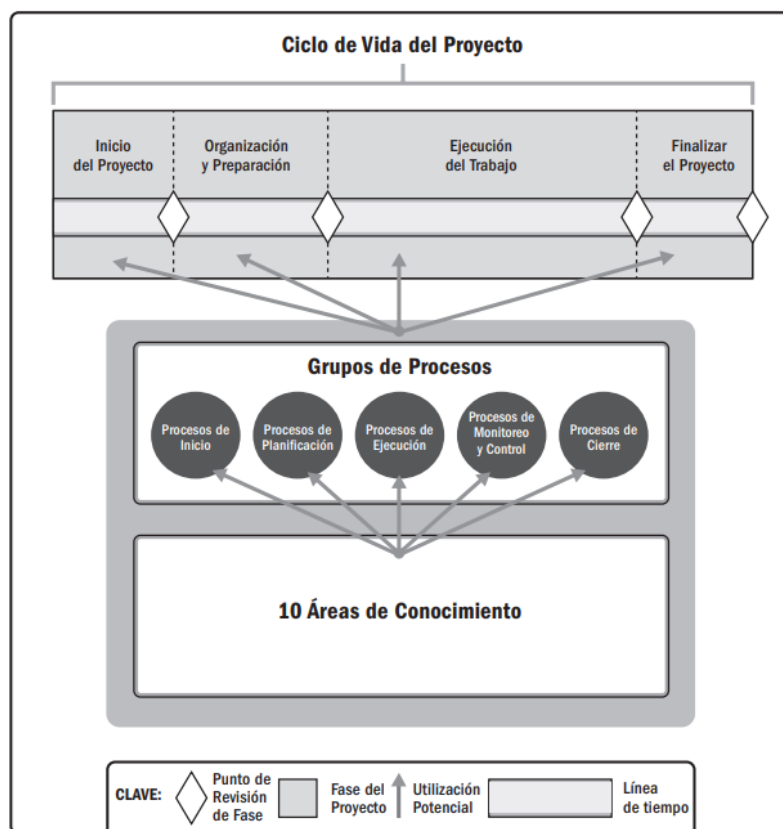
4.5. Estándares de Gestión de Proyectos

4.5.1.PMBOK

El Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es una guía de buenas prácticas y principios desarrollada por el Project Management Institute (PMI), que constituye un referente muy representativo para la gestión de proyectos. Esta guía se organiza en cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre) y abarca diez áreas de conocimiento, tales como la gestión del alcance, tiempo, costo y calidad. Su propósito es ofrecer un soporte sólido que facilite la planificación, ejecución y control de proyectos, ayudando a minimizar riesgos y aumentar la probabilidad de éxito (PMI, 2017). Los principales conceptos y características se visualizan a continuación:

Tabla 3.

Interrelación entre los Componentes Clave de los Proyectos de la Guía del PMBOK



Fuente: (PMI, 2017)

Tabla 4

Componentes clave PMBOK

Componentes PMBOK	Descripción
Ciclo de vida del proyecto	Serie de etapas que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
Fase del proyecto	Evaluación al término de una fase en la que se decide si avanzar a la siguiente etapa, continuar con ajustes o finalizar un programa o proyecto.
Punto de revisión de fase	Análisis al cierre de una fase en el cual se determina si avanzar a la siguiente etapa, proceder con ajustes o dar por terminado un programa o proyecto.
Procesos de la dirección de proyectos	Conjunto organizado de actividades orientadas a generar un resultado final, en el cual se procesa una o más entradas para obtener una o más salidas.
Grupo de procesos de la dirección de proyectos	Conjunto lógico de entradas, herramientas, técnicas y resultados relacionados con la gestión de proyectos. Los grupos de procesos en la gestión de proyectos abarcan las etapas de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Estos grupos de procesos no representan fases del proyecto.
Área de conocimiento de la dirección de proyectos	Área específica de la gestión de proyectos, definida por sus necesidades de conocimiento y descrita en función de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que la conforman.

Fuente: (PMI, 2017)

Cuenta con 10 áreas de conocimiento que son:

Gestión de la Integración del Proyecto: Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, coordinar y unificar los diversos procesos dentro del proyecto. Comprende la elaboración del acta de constitución y la creación del plan de gestión del proyecto.

Gestión del Alcance del Proyecto: Se enfoca en definir y controlar lo que está dentro y fuera del alcance del proyecto. Incluye la planificación, la definición del alcance, la creación de la estructura de desglose del trabajo (EDT) y el monitoreo del alcance.

Gestión del Cronograma del Proyecto: Consiste en los procesos necesarios para administrar el tiempo del proyecto, tales como la planificación, la secuenciación de actividades, la estimación de tiempos y el seguimiento de los plazos.

Gestión de los Costos del Proyecto: Hace referencia a los procesos para planificar, estimar, presupuestar, financiar y controlar los costos del proyecto, asegurando que se complete dentro del presupuesto establecido.

Gestión de la Calidad del Proyecto: Se enfoca en garantizar que el proyecto cumpla con los requisitos de calidad establecidos, abarcando la planificación, el aseguramiento y el control de la calidad.

Gestión de los Recursos del Proyecto: Involucra los procesos para planificar, estimar, adquirir, desarrollar y gestionar los recursos humanos, materiales y demás recursos necesarios para el proyecto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: Asegura que la información dentro del proyecto se gestione de manera eficiente y en el momento adecuado. Incluye la planificación, la gestión y el monitoreo de las comunicaciones del proyecto.

Gestión de los Riesgos del Proyecto: Se enfoca en los procesos para identificar, analizar y responder a los riesgos del proyecto, con el objetivo de minimizar los impactos negativos y maximizar las oportunidades.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: Trata sobre los procesos relacionados con la obtención de bienes y servicios externos, que incluyen la planificación, la contratación y la gestión de los contratos con proveedores y contratistas.

Gestión de los Interesados del Proyecto: Se refiere a la identificación de los interesados, la comprensión de sus expectativas y el desarrollo de estrategias para gestionar sus expectativas y mantener una comunicación efectiva a lo largo del proyecto.

4.5.2.SCRUM

Scrum es una metodología ágil utilizada principalmente en el desarrollo de software, aunque también es aplicable a otros sectores. Su principal objetivo es mejorar la productividad, flexibilidad y calidad de los proyectos mediante un proceso iterativo e incremental (Ramírez, 2019). A través de Scrum, los equipos trabajan en ciclos cortos, llamados “Sprints”, para entregar resultados funcionales en cada iteración. A continuación, se detallan los componentes clave de esta metodología:

Roles Principales:

- **Product Owner:** Es la persona encargada de gestionar y priorizar el backlog del producto, representando los intereses del patrocinador.

- Scrum Master: Es la persona que facilita el proceso de Scrum, asegurándose de que el equipo siga las mejores prácticas y eliminando obstáculos.
- Equipo de Desarrollo: Son un grupo de profesionales multidisciplinarios que trabajan en la implementación de las tareas del sprint.

Sprints:

Scrum divide el trabajo en sprints, lo cual se puede definir como la organización de las actividades del proyecto en ciclos de entre 1 y 4 semanas. Al final de cada sprint, el equipo presenta un entregable funcional del producto (Cruz, 2023). Durante el sprint, se realizan dos actividades clave: la planificación y la revisión del sprint, que permiten ajustar las expectativas y asegurarse del progreso del proyecto.

Aspectos claves en la implementación de SCRUM

- Planificación del Sprint: En este evento, el equipo define los objetivos y tareas a realizar en el siguiente sprint.
- Daily Scrum (Standup): Reuniones diarias de corta duración (15 minutos) donde se evalúa el progreso, se identifican problemas y se planifican las próximas acciones.
- Revisión del Sprint: Al finalizar cada sprint, el equipo presenta el trabajo realizado a los interesados para recibir retroalimentación y ajustar las prioridades del *backlog*.
- Retrospectiva del Sprint: Reflexión sobre el proceso y resultados del sprint anterior, identificando áreas de mejora para optimizar el trabajo en futuros sprints.

Herramientas de Scrum:

- Product Backlog: Lista priorizada de todas las tareas, características y mejoras que deben desarrollarse a lo largo del proyecto.
- Sprint Backlog: Conjunto de tareas seleccionadas del *product backlog* que el equipo se compromete a completar durante el sprint.
- Incremento: El resultado funcional entregado al final de cada sprint, que debe ser un producto revisable y útil.

Además de obtener beneficios como la flexibilidad ante los cambios, y la entrega continua del valor a través de los sprints, la metodología ayuda a mejorar la calidad del producto, aumentar la productividad del equipo y reducir riesgos. Sin embargo, para lograr estos resultados, es fundamental que los equipos reciban la formación adecuada y estén comprometidos con la metodología. las mejores prácticas de Scrum.

5. Marco Metodológico

Con el fin de establecer la ruta metodológica, a continuación, se detallarán las técnicas de recolección de información, los instrumentos de análisis utilizados y los criterios para la selección de los participantes, con el fin de garantizar que los resultados obtenidos proporcionen una base sólida para la formulación de una estrategia que optimiza el modelo de trabajo híbrido en la Secretaría Distrital de Planeación, alineada con los objetivos institucionales y las necesidades.

5.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación bajo el cual se realizará este trabajo es de tipo mixto, lo cual permitirá abarcar las bondades tanto del enfoque cualitativo como el cuantitativo para lograr un análisis más completo y profundo sobre cómo se ha dado la implementación del proyecto y cuál es la percepción de los servidores frente al trabajo híbrido dentro de la Secretaría Distrital de Planeación. Este ejercicio se realizará bajo los parámetros establecidos en la siguiente ficha metodológica:

Tabla 5

Ficha metodológica de la investigación

FICHA METODOLOGICA DE LA INVESTIGACIÓN	
Enfoque:	Mixto
Alcance:	Descriptivo
Ruta cualitativa: Análisis cualitativo tipo atlas ti	Técnica: entrevista a profundidad Instrumento: guion de entrevista a profundidad Aplicado a: líderes del proyecto y directivos de la entidad
Ruta cuantitativa:	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario de preguntas cerradas aplicación: on line

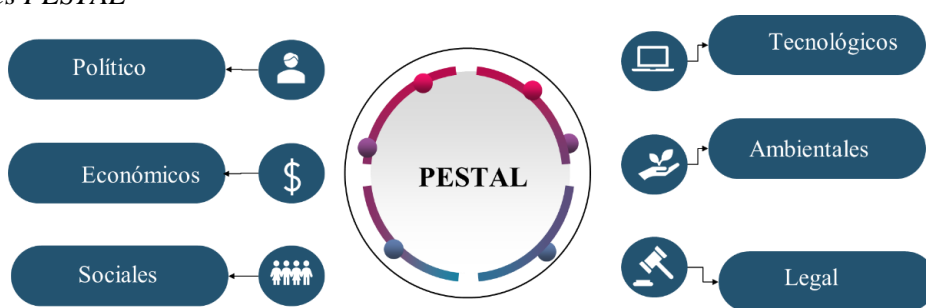
Fuente: Elaboración Propia

5.2. Análisis Externo

Para la elaboración del análisis externo se utilizará el modelo PESTAL, el cual examinará las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales en el contexto de la Secretaría Distrital de Planeación.

Figura 15

Factores PESTAL



Fuente: Elaboración propia a partir de (González, 2023)

La metodología aborda cada uno de los siguientes aspectos:

Políticos: En esta categoría se incluyen las normativas que afectan a la organización, las políticas gubernamentales, el período de gobierno, y otros elementos de naturaleza política y normativa que deben considerarse en la formulación y ejecución del plan estratégico.

Frente al aspecto político cabe resaltar que la SDP se mueve frente a un panorama de polarización política entre Bogotá y el Gobierno Nacional caracterizada por tensiones y visiones distintas sobre el desarrollo de la ciudad, además con una controvertida aprobación del Plan de Ordenamiento Territorial el cual busca un balance entre la renovación y el desarrollo urbano. Es importante mencionar que tanto Bogotá como los municipios cercanos carecen de información para el desarrollo de planes y políticas a nivel regional, lo cual representa un desafío en la presente administración (Alcaldía mayor, 2021) .

Finalmente, con el vigente Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura” (Concejo de Bogotá, 2024) dentro de los cinco objetivos estratégicos es “Bogotá ordena su territorio y avanza en su acción climática, justicia ambiental e integración regional”, por lo cual para la actual administración es de vital importancia la organización del territorio aunando esfuerzos con el sector ambiente y por supuesto con los municipios aledaños a Bogotá para obtener un crecimiento progresivo en el desarrollo de la ciudad.

Económicos: Según el último boletín económica del DANE ((DANE), 2024) , en el año 2023 Bogotá presentó un PIB de 393 billones de pesos correspondiente al 25% del total de la economía del país. Sin embargo, sectores de la industria como el inmobiliario han tenido variaciones en gran parte atribuidas a la pandemia covid-19 que ha generado una crisis de liquidez que ha llevado a la destrucción de empleos y por ende a una disminución de los niveles de consumo en los hogares lo que a su vez impacta la economía local y el recaudo fiscal. (Alcaldía mayor, 2021).

Sociales: Según el ((DANE), 2018) Bogotá cuenta con más de 7 millones de habitantes, el crecimiento que se ha dado junto con problemáticas como la llegada en grandes cantidades de la población migrantes es un desafío que se debe afrontar con la estructuración de políticas públicas y estrategias de inclusión para disminuir los niveles de desigualdad social. Por otro lado, es indispensable que el trabajo se configure en el territorio incentivando la participación ciudadana y escuchando las necesidades directamente desde la ciudadanía en el entorno específico.

Tecnológicos: Para tener una visión general a nivel ciudad se debe analizar grandes cantidades de datos e información, modelos, simulaciones de escenarios, interrelaciones y demás que permita comprender las dinámicas de la población y encaminar los esfuerzos a aquellos aspectos que requieren una mayor

prioridad, así como administrar con mayor eficiencia los recursos públicos al mostrar resultados reales con las inversiones realizadas (Villareal, 2023). Para que la SDP posicione su rol estratégico, como el gran generador de dicha información requiere prioritariamente modernizar la infraestructura tecnológica, fomentar la interoperabilidad y el acceso a datos, y utilizar la tecnología como un medio para mejorar la relación con la ciudadanía y optimizar la gestión pública.

Ambientales: Bogotá en términos generales esta siguiendo el camino para cumplir con los parámetros que permitan convertirse es una “ciudad Híbrido”, esto implica que se debe trabajar en equilibrar la democratización, autonomía y participación ciudadana de tal manera que prime los beneficios a nivel ciudad incorporando criterios de inclusión económica, social y por supuesto ambiental en la planificación urbana (Ramirez Norma, 2023). El escenario en el ámbito ambiental se centra en abordar los desafíos de sostenibilidad en Bogotá, mejorar el monitoreo y la gestión ambiental, fomentar la transición hacia energías limpias y promover la participación ciudadana en la gestión de los recursos naturales.

Legales: La SDP actualmente se rige bajo lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial (Alcaldía mayor de Bogotá, 2021), pese a esto aún se encuentra en proceso de trabajar en los lineamiento jurídico legales contenidos en el POT que permita establecer un marco normativo robusto que respalde la gestión ambiental y la planeación en Bogotá, la articulación de instrumentos de planeación, y la importancia de la rendición de cuentas y la adaptación a cambios en la legislación. (Alcaldía mayor, 2021)

5.3. Análisis Interno

El diagnóstico para evaluar la situación actual de la entidad frente a la implementación del proyecto de trabajo híbrido se realizará a través de dos metodologías que son:

Entrevistas: Las entrevistas se realizará a personas que hicieron parte del equipo líder de implementación del proyecto de trabajo híbrido (directivos y profesionales) de la entidad.

Estas entrevistas permiten obtener información cualitativa, explorar percepciones, identificar patrones, y profundizar en aspectos específicos para tener en cuenta, además, ofrecen la oportunidad de capturar voces diversas y contextualizar la información recopilada. La calidad de las respuestas y la posibilidad de hacer preguntas de seguimiento durante la entrevista permitirá comprender un poco más el enfoque para abordar los objetivos de investigación.

Encuesta: Se realizará un diseño de encuesta la cual será aplicada a servidores de la entidad con el objetivo de recopilar datos cuantitativos de una muestra de la población en estudio. A diferencia de las entrevistas, que se centran en obtener información detallada y cualitativa a través de respuestas abiertas, con las encuestas se busca obtener respuestas estructuradas y cuantificables a partir de un conjunto predeterminado de preguntas.

De esta manera se utilizará la encuesta para comparar diferentes grupos de la población y para analizar la relación entre variables específicas, lo que proporciona una comprensión más profunda del tema.

En resumen, las encuestas son una herramienta valiosa para obtener datos cuantitativos que respalden y enriquezcan la comprensión del tema de estudio.

5.4. Población, muestra y ficha técnica

En una investigación de tipo mixto, este enfoque implica la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos en una sola investigación para proporcionar una comprensión más completa y profunda del

del tema objeto de estudio. Esta estrategia permite abordar la investigación desde diferentes perspectivas y recopilar datos más valiosos y variados.

En este tipo de investigación la correlación de datos cualitativos y cuantitativos permite una validación cruzada, lo que significa que los hallazgos cualitativos pueden respaldar o enriquecer los resultados cuantitativos, y viceversa.

Para realizar el cálculo de la muestra poblacional, se utilizó la calculadora de muestra Netquest como se observa en la Figura 16:

Figura 16

Cálculo muestra poblacional encuesta

The image shows a dark-themed interface for a sample size calculator. It contains several input fields with their respective values and some explanatory text. The inputs are: 'Tamaño del universo' (403), 'Número de personas que componen la población a estudiar' (blank), 'Heterogeneidad %' (50), 'Margen de error %' (10), and 'Nivel de confianza %' (90). The output is 'Muestra' (59). There is also a label 'Personas a encuestar' at the bottom.

Tamaño del universo	403
Número de personas que componen la población a estudiar	
Heterogeneidad %	50
Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el peor caso	
Margen de error %	10
Menor margen de error requiere mayor muestra	
Nivel de confianza %	90
Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99%	
Muestra	59
Personas a encuestar	

Fuente: Tomado de netquest.

El tamaño de muestra resultante es de 58, lo que ha sido redondeado a 60 empleados para asegurar una mejor representatividad. Esta muestra fue seleccionada con nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

Debido a decisiones organizacionales derivadas de un cambio de administración, no fue posible aplicar la encuesta a un mayor número de empleados como se había previsto inicialmente. La nueva administración optó por limitar el acceso a los empleados en el diligenciamiento de la encuesta para evitar generar expectativas de cambio entre los mismos. Esto representó una gran limitante puesto que como suele suceder en los cambios de administración pública llega nuevos directivos, asesores y son estos quienes toman las decisiones y encaminan el rumbo de la entidad. No obstante, el proyecto no fue descartado, simplemente se limitó la muestra inicial la cual pese a los cambios a es representativa y estadísticamente válida para los objetivos del presente estudio.

5.5. Identificación de variables

Con base a la literatura estructurada en el marco teórico elaborado se establecen las siguientes variables que pretenden medir la población seleccionada en el apartado anterior mediante el instrumento de diagnóstico interno indicado a lo largo del documento con base en las variables descritas a continuación:

Tabla 6

Distribución de los ítems de la encuesta por variables de estudio

Variables	Aspecto a evaluar	Ítems
Sociodemográficas	Edad, Género, Nivel educativo, Antigüedad en la entidad, Tipo de vinculación, cargo, dependencia, Estado Civil, número de hijos, personas con las que convive	Del 1 al 11
Satisfacción Modalidades de trabajo	Identificación de modalidad de trabajo	12
	Tipo de horario	13
	Satisfacción frente a la modalidad de trabajo	14
	Proceso para la aplicación a la modalidad del teletrabajo	15

Variables	Aspecto a evaluar	Ítems
	Productividad de la modalidad de trabajo	16 y 17
	Beneficios y desafíos de las modalidades de trabajo	18 y 19
Pertinencia de la infraestructura Física	Acceso y comodidad de los Puestos de trabajo	20
	Accesibilidad y manejo del aplicativo de reservas de puestos de trabajo	21
Manejo de la infraestructura Tecnológica	Herramientas tecnológicas utilizadas	22
	Capacitación en herramientas y aplicativos tecnológicos	23
	Soporte técnico en el manejo de la infraestructura tecnológica	24

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se describe la relación entre las variables y los ítems de la encuesta diseñada para la identificación de datos objeto de estudio.

5.6. Instrumentos de medición

A continuación, se realiza una descripción detallada de los instrumentos utilizados en la investigación:

5.6.1. Entrevista

Para la identificación de información cualitativa se desarrolló la estructuración de una entrevista (Anexo A), la cual permitirá profundizar sobre los aciertos y desaciertos a través de la perspectiva del equipo que lidera la implementación del modelo de trabajo híbrido en la Secretaría Distrital de Planeación.

Tabla 7

Ficha Técnica Entrevista

FICHA TÉCNICA FORMPEATO DE ENTREVISTA	
Título Investigación:	Proceso de Implementación del modelo de trabajo híbrido en la Secretaría Distrital de Planeación
Objetivos de la entrevista:	Identificar aspectos a mejorar o a mantener a través de la experiencia de la implementación del equipo, principales desafíos y aciertos del modelo
Población Objetivo:	Directivos y equipo de implementación del modelo
Número de personas a entrevistar:	4 personas
Tipo de Entrevista	Semiestructurada
Tiempo promedio:	45 minutos
Método de recopilación de datos	Transcripción de la entrevista

Fuente: Elaboración Propia

5.6.2. Encuesta

Para la recopilación de datos cuantitativos para el desarrollo de la investigación, se diseñó un formato de encuesta el cual consta de la siguiente estructura:

Tabla 8

Estructura Encuesta

Variables	Sección	Nombre de Sección	Objetivo
Sociodemográficas	A	Caracterización Sociodemográficas	Evidenciar si existe una relación directa o indirecta entre las características sociodemográficas de la población y la percepción de los servidores frente a los aspectos que componen el modelo de trabajo híbrido
Satisfacción Modalidades de trabajo	B	Modalidades de trabajo y horario	Medir el grado de satisfacción de los servidores frente a las modalidades de trabajo establecidas en la entidad, desde el proceso para aplicar a alguna de las modalidades hasta la percepción de bienestar que puedan percibir
Pertinencia de la infraestructura Física	C	Infraestructura Física	Identificar la perspectiva de los servidores con respecto a los cambios que se han generado frente a los puestos de trabajo en las instalaciones de la entidad
Manejo de la infraestructura Tecnológica	D	Infraestructura Tecnológica	Identificar el nivel de afectación en la realización de las labores de los servidores del componente tecnológico y su incidencia con la modalidad de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

5.7. Validación de los Instrumentos

La validación de la entrevista se realizó utilizando la técnica de experto por parte de la Directora de Talento Humano, profesional que cuenta con una amplia experiencia y conocimiento de la entidad. Una vez revisada no fue necesario realizar ningún cambio, todas las preguntas fueron validadas.

La validez del contenido de la encuesta se realizó por medio de la plantilla V de Aiken, para identificar si las preguntas son claras, pertinentes y relevantes. En el Anexo B se evidencia la información y comentarios realizados por el evaluador. Producto de esta validación se encontró que una pregunta no era relevante y cinco no eran claras. Conforme a ello se hicieron los ajustes solicitados en el formulario forms <https://forms.office.com/r/81NgueMZLi>.

5.8. Procesamiento estadístico de datos

A fin de analizar a profundidad la información arrojada por los instrumentos de medición aplicados a continuación se revisará de una manera más detallada los resultados obtenidos.

Este análisis estadístico no solo proporcionará una base empírica para las recomendaciones propuestas, sino que también permitirá evaluar la efectividad del actual modelo híbrido, determinando qué áreas necesitan ajustes para maximizar la productividad, la satisfacción de los empleados y la eficiencia en la operación dentro de la Secretaría Distrital de Planeación

5.8.1. Resultados Entrevistas

Con el objetivo de conocer la perspectiva de lo que fue el proceso de implementación del modelo de trabajo híbrido en la Secretaría se realizaron entrevistas semi estructuradas a funcionarios estratégicos que hicieron parte de dicho proceso, para lo cual se ha elaborado una table con los datos obtenidos, posteriormente un análisis de estos:

Tabla 9

Síntesis respuestas entrevistas

	Sub-G Institucional	Dir Tecnología	Dir Administrativa	Área Misional 1
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Sección 1: Generalidades				
¿Cuál fue la principal motivación para implementar el proyecto de trabajo híbrido en la SDP?	Organización y formalización de las estrategias de trabajo remoto adoptadas durante la pandemia	Falta de capacidad física y tecnológica para el retorno a la presencialidad	Adaptación y formalización de la modalidad de trabajo híbrido en la entidad	La necesidad de automatizar y mejorar las capacidades para la respuesta de los servicios solicitados por la ciudadanía de manera híbrida post pandemia
¿Qué desafíos específicos esperaban abordar con esta iniciativa?	Preparar y modernizar la infraestructura tecnológica de la entidad para el manejo y disposición de información de manera remota	Optimizar los recursos físicos y tecnológicos, además del presupuesto asignado a dicho rubro de manera que cumpla con las necesidades de la entidad	Realizar un proceso eficiente de gestión de cambio Fortalecer las habilidades necesarias para la productividad en teletrabajo y trabajo en casa Posesionar un modelo de trabajo remoto en el que prime un balance entre el cumplimiento de las actividades laborales y calidad de vida y espacio personal del funcionario	Si bien es cierto el modelo ha brindado cierta autonomía y flexibilidad a los funcionarios, es importante establecer mecanismo y métricas de cumplimiento para tener resultados reales y cuantificables.
¿Cómo se identificaron y priorizaron las necesidades y requerimientos de los empleados?	Se realizó diagnóstico de las necesidades técnicas, tecnológicas, de información, accesibilidad por áreas	Revisión y análisis de la información de los días que asisten los funcionarios a las instalaciones de la entidad	Análisis de los reportes de asistencia de los funcionarios (afluencia en las instalaciones de la SDP)	Reporte de aplicativos y sistemas de información a los cuales debe acceder el equipo técnico de la SDP

	Sub-G Institucional	Dir Tecnología	Dir Administrativa	Área Misional 1
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Enfrentaron resistencias notables durante la implementación de estas modalidades?	Efectivamente existieron barreras como: el rechazo por parte de los funcionarios en regresar a la presencialidad, falta de desarrollo en las habilidades para gerencias de manera remota, recursos para la actualización de la estructura tecnológica de la entidad	Incomodidad de los funcionarios al implementar la estrategia de puestos flotantes, al liberar los puestos de trabajo asignados a cada uno y adaptar la cultura de apartar en el aplicativo los puestos de trabajo que se encuentren disponibles. Limitación del presupuesto asignado para la adecuación de las salas coworking y puestos de trabajo adicionales	Inconformidad por parte de jefes de área al no contar con todo el equipo de manera permanente en las instalaciones de la entidad Deficiencias considerables en el manejo de herramientas tecnológicas en la virtualidad Resistencia de los funcionarios en el aprendizaje de nuevas formas de comunicación y aplicativos para manejar la información de manera remota	Dado a la falta de alineación de los sistemas de información de la SDP, se requirieron muchos ajustes y desarrollo complementarios en los mismos, lo cual ha desbordado las capacidades del equipo de tecnología de la información de la entidad
Sección 2: Infraestructura Tecnológica				
¿Qué herramientas tecnológicas se implementaron para facilitar el trabajo híbrido?	Adquisición de servidores, licencias de programas técnicos, almacenamiento en nube, escritorios virtuales	Desarrollo de aplicativo para la asignación de puestos de trabajo Contratación de archivos virtuales, digitalización de documentación	Aplicativo de reserva de puestos de trabajo, servicios en la nube, cambio de plataforma de servicios de Google a Microsoft	Adquisición de licencias de programas técnicos de georeferenciación
¿Que se ha realizado para identificar las debilidades en habilidades y competencias para el manejo de sistemas tecnológicos?	Dentro del plan institucional de capacitación se incluyeron capacitaciones en el uso de aplicativos técnicos, herramientas ofimáticas, aplicativos de la suite de Microsoft	Desde la dirección administrativa se han realizado grandes esfuerzos en capacitar a los funcionarios en la gestión virtualizada de documentos y el manejo del gestor documental de la entidad	Fortalecer las competencias en el manejo de las plataformas, herramientas ofimáticas, aplicativos de contratación, documental entre otros	Participación de funcionarios en los cursos dados por la universidad nacional en el uso de ARCGYS, georeferenciación, entre otros
Sección 3: Identificación y Manejo de Problemas:				

	Sub-G Institucional	Dir Tecnología	Dir Administrativa	Área Misional 1
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Cuáles fueron las principales problemáticas identificadas durante el proceso de implementación?	Necesidad importante de recursos humanos, físicos y financieros para llevar a la entidad a una transformación tecnológica que permita conducir a la automatización y virtualización de la información para garantizar el cumplimiento de la misionalidad de la SDP. El uso de las nuevas aplicaciones y herramientas tecnológicas por parte de funcionarios, el manejo frente a productividad y nuevos hábitos del trabajo híbrido vs la cultura organizacional, generar espacios de trabajo colaborativo. Resistencia al cambio por parte de los funcionarios	Bajo nivel de adaptación a la estrategia de puestos flotantes y a la cultura de reserva de puestos de trabajo, cumplimiento en el cronograma de liberación de archivo físico y la transición al archivo digital. Redistribución de áreas de puestos de trabajo y salas de reunión limitadas por estar dentro de las instalaciones de un tercero	Retorno de funcionarios a la presencialidad, manejo de la desconexión laboral, trabajo colaborativo entre los funcionarios que trabajan desde la casa y desde la entidad. Disminución de la interacción social de los equipos, afecta la cohesión de los equipos. Manejo del aislamiento frente a los casos de salud mental, en parte dado a la post - pandemia	Accesibilidad y manejo de la información técnica, problemas de conectividad en casa para el uso de aplicativos especializados. Se ha evidenciado que no hay alineación entre los diferentes sistemas de información de la entidad lo que puede estar generando duplicidad de esfuerzos físicos, tecnológicos e intelectuales en la generación de información
¿Cómo se manejaron o están manejando estas problemáticas?	Se han realizado esfuerzos importantes en la sensibilización de los cambios a los funcionarios, resaltando la importancia de la renovación tecnológica teniendo en cuenta el papel estratégico de la entidad para la ciudad, además frente a esta misma premisa se logró establecer un proyecto de plan distrital de desarrollo con respecto a la transformación tecnológica de la entidad lo cual se traduce en más recursos.	Campañas de sensibilización frente al uso de puestos de trabajo, capacitaciones constantes para reforzar el uso de escritorios e información virtualizada	Implementación de un programa para el fortalecimiento y mejora del clima laboral, elaboración e implementación del plan de salud mental para colaboradores de la entidad, escuela de liderazgo para directivos y jefes de área	Renovación de la infraestructura tecnológica del equipo técnico. Estructuración del proyecto para el análisis y optimización de los sistemas de información de la entidad
Sección 4: Medición de Productividad y Equilibrio Trabajo-Vida:				

	Sub-G Institucional	Dir Tecnología	Dir Administrativa	Área Misional 1
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Cómo se está midiendo la productividad en el contexto del trabajo híbrido?	Los resultados se miden principalmente a través del cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) el cual mide la gestión de toda la entidad, a través de los indicadores establecidos se evidencia el cumplimiento de la gestión de las diferentes áreas de la entidad	Desde las dependencias de segundo nivel se realizan sesiones de trabajo para ver el avance de las metas y el cumplimiento de las actividades y productos a carga de cada área	No hay un sistema específico que permita medir la productividad de la entidad, sin embargo, a través del avance de las metas de los proyectos de inversión, el POA de la entidad y el avance en el Plan Anual de Adquisiciones	La productividad dentro de la Subsecretaría se mide por el cumplimiento de entregables asociados a los convenios, proyectos e indicadores de gestión asociados al área
¿Se han implementado estrategias para garantizar el equilibrio entre trabajo y vida personal?	Dando cumplimiento a la normativa expedida por el distrito, en el año 2022 se expidió la circular de lineamientos para la desconexión laboral en la entidad	límites en el uso de las comunicaciones fuera de los horarios laborales. Espacios otorgados por la entidad para compartir en familia (Día de la familia, vacaciones recreativas entre otros)	Flexibilización de horarios (Priorizando madres, cuidadores y personas con capacidad reducida) Posibilidad de compensación de tiempo para tomar la semana de receso estudiantil (Padres y madres de menores de edad) Elaboración e implementación de la política de desconexión laboral	Aunque las actividades laborales son muy demandantes, se ha trabajado en forjar una cultura de productividad para poder tener mayor autonomía y flexibilidad en los tiempos libres, especialmente cuando se trabaja de manera remota
Sección 5: Lecciones Aprendidas y Mejoras Continuas:				

	Sub-G Institucional	Dir Tecnología	Dir Administrativa	Área Misional 1
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Qué lecciones han aprendido hasta ahora en la implementación del proyecto?	Ante todas las situaciones cambiantes que se han dado en la entidad, era muy importante haber generado un plan de gestión de cambio metodológicamente bien estructurado y en el cual se tuviera en cuenta la cultura organizacional para la implementación de estrategias	<p>Hay que asegurar que la calidad de la atención al ciudadano no se vea afectada por el trabajo remoto es crucial. Esto puede requerir innovaciones en la forma en que se prestan los servicios.</p> <p>No todos los empleados están familiarizados con las herramientas digitales o la dinámica del trabajo remoto. La capacitación es fundamental para asegurar que todos puedan desempeñar sus funciones eficazmente en un entorno híbrido.</p>	<p>Incorporar los cambios de manera gradual para minimizar el impacto que pueda llegar a generar en la operación y también el ambiente laboral.</p> <p>La inversión en formación continua y adaptabilidad a nuevas formas de trabajo es clave para el éxito del modelo híbrido.</p> <p>En un modelo híbrido, es más efectivo centrarse en los resultados y el cumplimiento de objetivos que en el tiempo de trabajo presencial o remoto</p>	Es importante generar una cultura de innovación y aprendizaje a nuevas tecnologías ya que esto permite avanzar hacia la generación de información de valor para la ciudad.

Fuente: Entrevistas realizadas a directivos SDP

Análisis e interpretación Encuesta

Sección 1: Generalidades

Acorde a lo manifestado por los funcionarios entrevistados el modelo de trabajo híbrido se implementó con el fin de oficializar y dar continuidad a estrategias de trabajo remoto adoptadas intempestivamente desde la pandemia. En el retorno a la presencialidad se encontró una falta de capacidad física frente a la adecuación de espacios y puestos de trabajo para los colaboradores, adicional a que la nueva normalidad que surgió en ese momento traería consigo una dinámica de trabajo diferente y con ella la necesidad de adaptación a los nuevos procesos de integración entre la virtualidad y la presencialidad. Este panorama conllevó a reconocer la necesidad de la automatización y virtualización de procesos de la entidad y así mejorar las capacidades de respuesta.

Vale aclarar que por esa misma época la entidad se encontraba en el proceso de transición al nuevo modelo de operación (Rediseño Institucional) en el cual existieron cambios de alta relevancia como la eliminación, traslados y cambios de funciones y empleados entre dependencias, lo cual hacía que el desafío y la necesidad de adaptación al cambio se hiciera más importante.

Sección 2: Infraestructura Tecnológica

Durante el proceso de implementación se hicieron inversiones importantes de recursos relacionadas con la adquisición de servidores, licencias y escritorios virtuales, así como se priorizaron el desarrollo de ajustes en los aplicativos existentes que permitiera adaptar los sistemas a la dinámica del trabajo remoto.

También cabe destacar que la entidad realizó el proceso de migración a la suite de Microsoft 365 con el fin de cubrir las diferentes necesidades de la entidad a través del portafolio de herramientas que ofrece esta plataforma.

Sin embargo, es importante mencionar que la infraestructura tecnológica de la entidad es robusta y basada en desarrollos algo alejados de los lenguajes tecnológicos presentes en la actualidad, ese cambio y esa necesidad de transformación tecnológica de la entidad conlleva una cantidad importante de recursos económicos, así como el equipo suficiente para dar cumplimiento a este requerimiento y los que se den en la operación como tal de la entidad.

Adicionalmente conforme lo manifestado por los colaboradores fueron muchos y grandes cambios en un corto periodo de tiempo, lo cual generó un colapso frente a la adaptación e incorporación de estos por parte de los funcionarios de la entidad, lo que se ha traducido en una resistencia importante a los cambios principalmente relacionados con el componente tecnológico.

Sección 3: Identificación y manejo de problemas

Con la implementación del modelo de trabajo híbrido surgieron muchas problemáticas, en primera medida y una de las más representativas es la infraestructura tecnológica de la entidad, la arquitectura y el manejo de información, el identificar que no hay sinergia entre los diferentes sistemas de información de la entidad y la obsolescencia de esta, todo lo anterior con un número limitado de recursos y con la necesidad de mostrar cambios y resultados favorables a corto plazo.

Lo anterior, también ha influido en la necesidad de adquirir mejor infraestructura que garantice la conectividad y accesibilidad en los programas y desarrollo de alto nivel técnico y generadores de información principalmente para las áreas misionales de la entidad.

Por otro lado, la resistencia al cambio, los funcionarios especialmente “los de mayor antigüedad” no recibieron asertivamente la estrategia de “Puestos flotantes” ya que implicaba despersonalizar su puesto de trabajo y con la obligatoriedad de gestionar a través del aplicativo definido la reserva del puesto de trabajo que ocupara en la entidad, según lo que han manifestado algunos funcionarios esto afecta el sentido de pertenencia con la entidad dado a que la consideran su “segunda casa”

Sección 4 Medición de Productividad y Equilibrio Trabajo-Vida:

Una de tantas consecuencias que se dieron durante la época de post pandemia frente al ámbito organizacional es la desconexión laboral, el retorno a la presencialidad después de un largo periodo de tiempo trabajando desde casa trajo consigo comportamientos y prácticas laborales que desdibujan el balance por el cual se debe trabajar día a día y es el tiempo laboral con el personal y familiar de los funcionarios

En esta sección también fue posible identificar que la entidad no tiene un sistema claro para medir la productividad, si bien se guían por herramientas que reflejan el cumplimiento de las actividades que debe realizar la SDP como líder del sector planeación del distrito, no se evidencia una medición clara y alineada a los objetivos estratégicos de la entidad.

5.8.2. Resultados Encuesta

Como resultado de los instrumentos metodológicos utilizados para la elaboración del diagnóstico acerca de la implementación del modelo de trabajo híbrido en la SDP, a continuación, se muestran los principales resultados de la encuesta que aportaron a la estructuración de la propuesta final.:

Tabla 10

Roles y muestra de la encuesta

N°	Cargo	Hombre	Mujer	Total, general
1	Asistencial	5	2	7
2	Director Técnico	4	3	7
3	Profesional Especializado	4	9	13
4	Profesional Universitario	9	12	21
5	Subsecretario	1	1	2
6	Técnico Operativo	4	6	10
	Total, general	27	33	60

Fuente: Elaboración Propia

Para la recolección de información cuantitativa se realizaron 60 encuestas en la cual se abordaron todos los niveles de la organización (9) del nivel directivo, (34) del nivel profesional, (10) del nivel técnico y (7) del nivel asistencial. La información fue recopilada a través de un formulario en forms en los enlaces <https://forms.office.com/r/81NgueMZLi> .

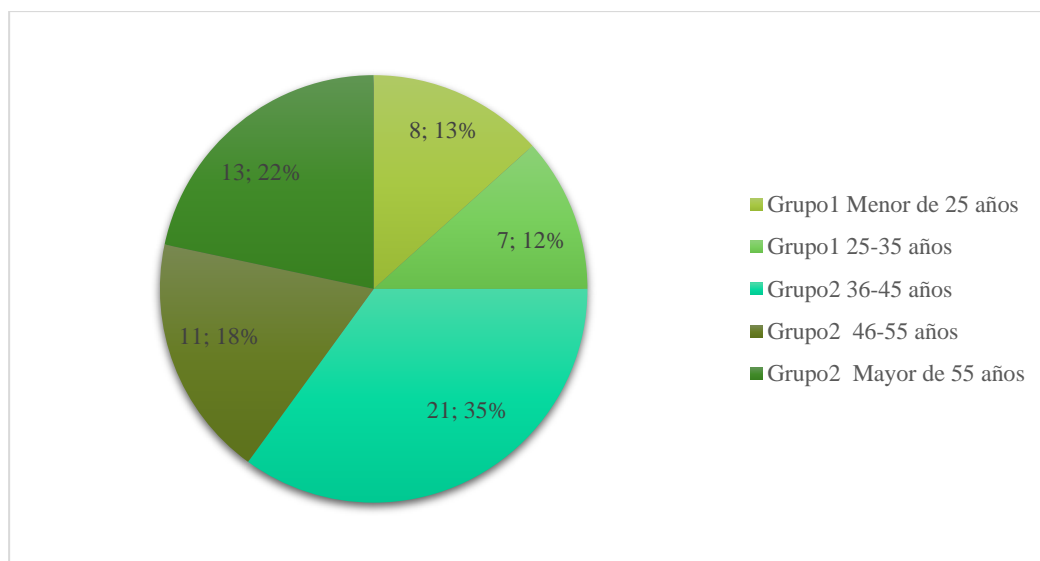
5.8.2.1. Caracterización sociodemográfica de la muestra

Edad

Para el desarrollo de este diagnóstico es clave tener en cuenta la variable edad, con el fin de tener una perspectiva clara del grupo etario de funcionarios que fueron parte de la muestra. A continuación, los resultados:

Figura 17

Edad



Fuente: Elaboración Propia

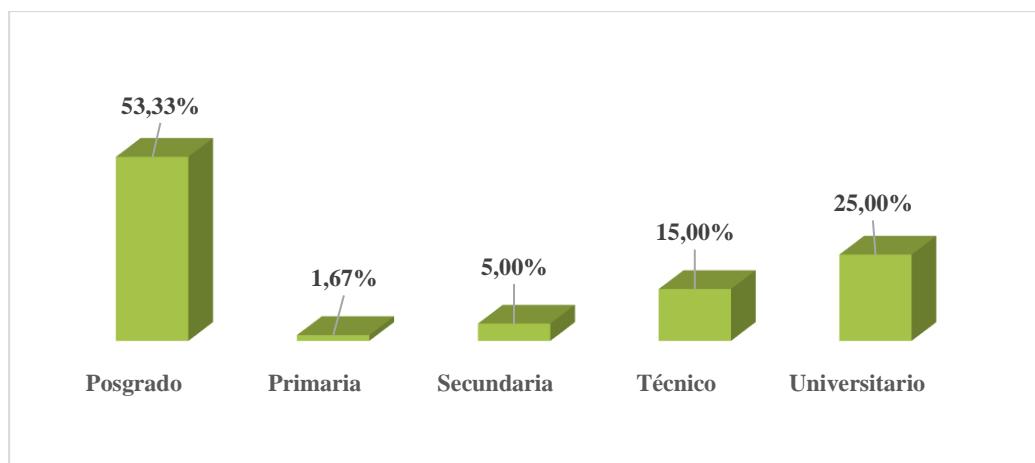
Conforme con el gráfico anterior se evidencia que el 87.7% de funcionarios se encuentra entre los 36 y más de 55 años y el 15.25% corresponden a una población menor de 35 años, lo cual indica una gran mayoría de población madura al interior de la entidad, que en este caso se convierte en un aspecto importante frente a factores como la dificultad a los cambios frente a procesos y procedimientos en la SDP

Nivel Educativo

A través de la encuesta aplicada se puede identificar el nivel educativo el cual es clave aspectos como la asignación de responsabilidad y las capacidades de desarrollo e innovación en un equipo de trabajo. En la siguiente gráfica se evidencia el nivel educativo de la muestra:

Figura 18

Nivel educativo



Fuente: Elaboración Propia

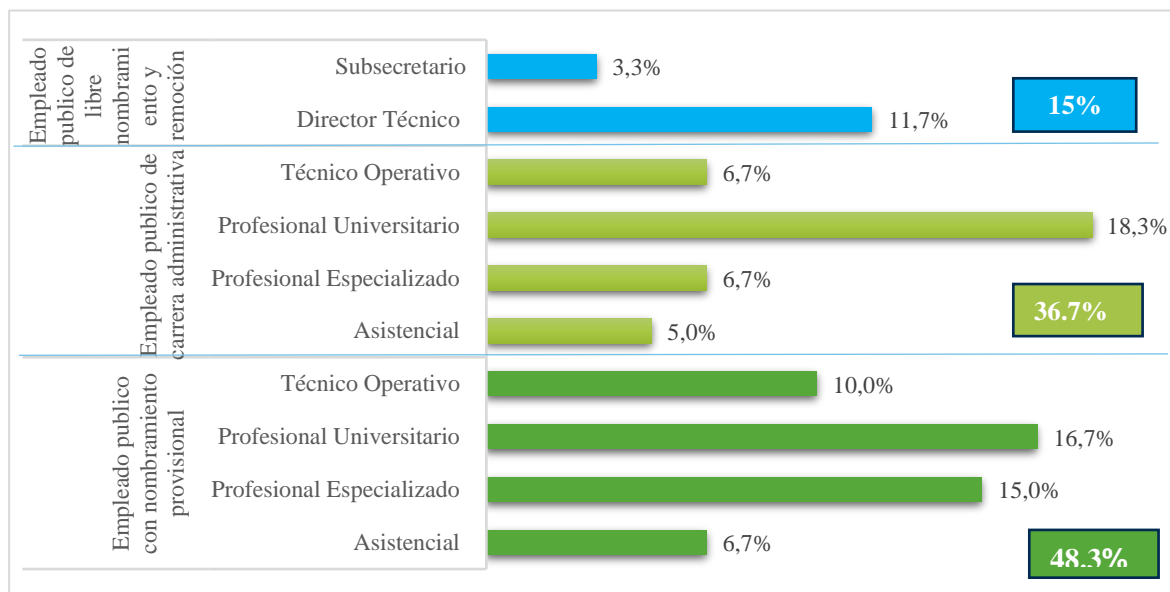
La Figura anterior permite evidenciar que el 53% de los funcionarios cuentan con estudios a nivel de posgrado y maestría y el 25% corresponde al nivel profesional. Esto refleja el alto nivel educativo presente en la entidad, lo cual está directamente relacionado con el nivel y las altas calidades técnicas asociadas a la misión de la SDP como entidad líder de la planeación territorial de la ciudad.

Tipo de Vinculación

Dentro de la administración pública el tipo de vinculación es un aspecto fundamental que determina la estabilidad laboral, la accesibilidad a los beneficios y las opciones de desarrollo profesional. La siguiente grafica muestra los tipos de vinculación y su asociación a los cargos de los funcionarios que hicieron parte de la encuesta:

Figura 19

Tipo de vinculación



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la Figura anterior el 48.3% de los funcionarios se encuentran vinculados bajo nombramiento provisional destacando los cargos de nivel profesional universitario (16.7%) y profesional especializado (15%), este análisis es importante tenerlo en cuenta puesto que los cargos en provisionalidad se encuentran ofertados a partir del mes de Julio de 2024 por la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC en la convocatoria de empleos “Distrito Capital 6” lo que implica que para la vigencia 2025 habrá un número importante de personas nuevas en estos cargos.

Por otro lado, el 36.7% corresponde a funcionarios de carrera administrativa, que para este estudio predomina los profesionales universitarios, la característica principal de este tipo de vinculación son los derechos obtenidos por ley entre los cuales se destaca la permanencia dentro de la entidad. Frente a los funcionarios de libre nombramiento y remoción (15%), lo que se refiere a aquellos funcionarios que pueden ser nombrados y desvinculados por el cargo que este facultado para hacerlo (DAFP, 2022), en general son funcionarios de niveles altamente gerenciales y por

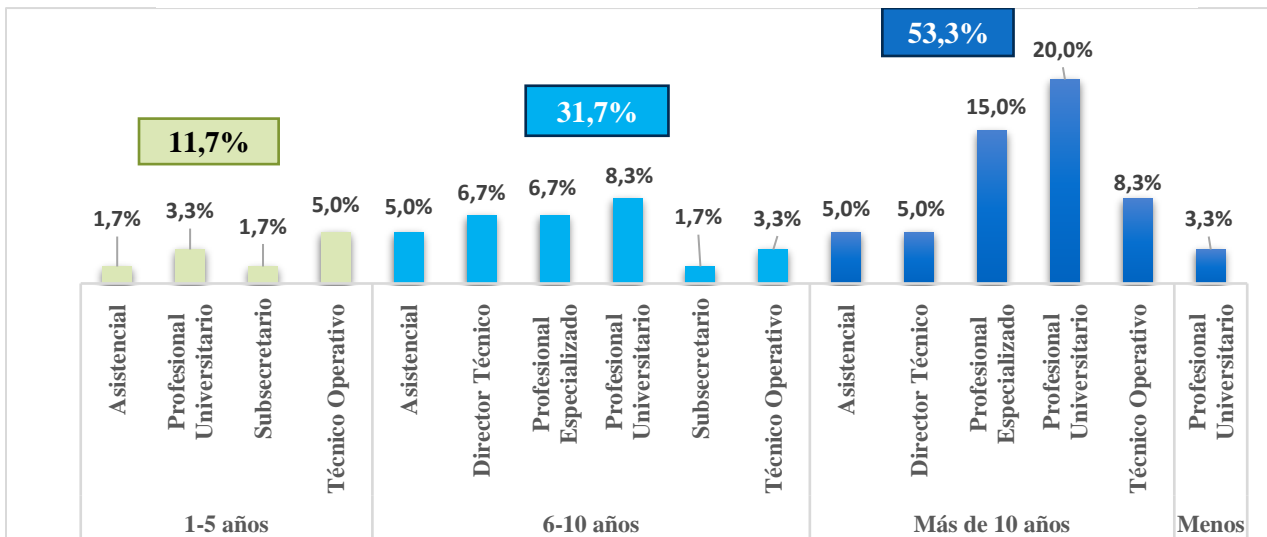
tanto tienen un nivel importante de toma de decisiones y direccionamiento frente al rol estratégico que desempeñara la entidad dentro del periodo de administración distrital en curso.

Antigüedad en la entidad

A continuación, se evidencia la relación entre las variables de antigüedad frente al cargo que ocupa actualmente en la entidad, esto con el fin de analizar la continuidad y estabilidad del funcionario en el cargo:

Figura 20

Antigüedad en la entidad vs Cargo actual



Fuente: Elaboración propia

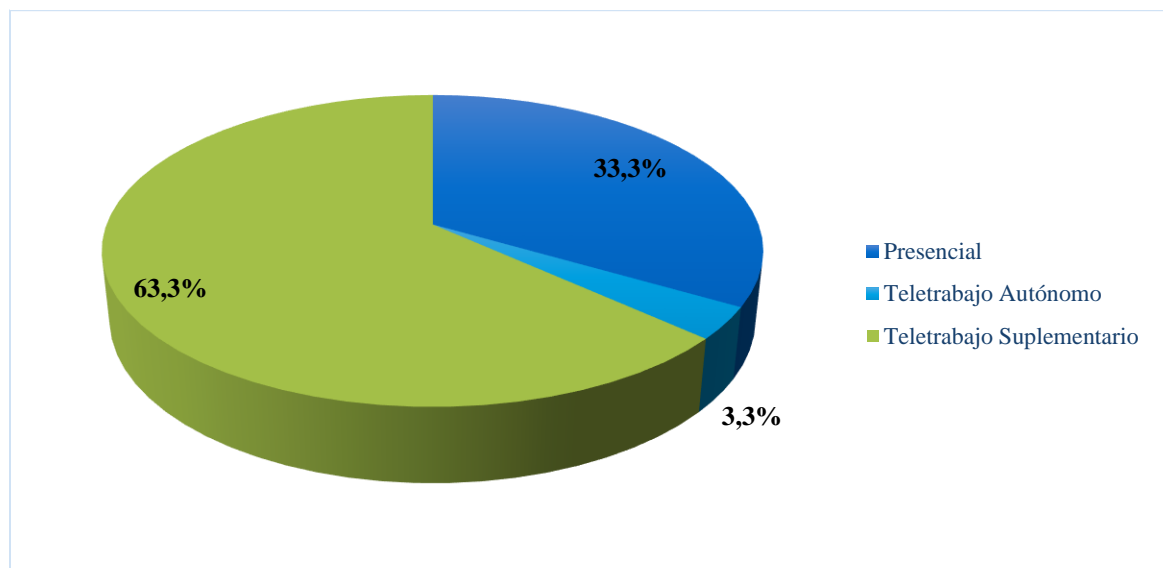
En la Figura anterior es posible identificar que el 53% de los funcionarios llevan más de 10 años en la entidad, de dicha muestra el 35% corresponde al nivel profesional (Especializado – universitario), seguido de un 37,7% de funcionarios que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad en el cual se destaca en su mayoría el nivel profesional. Mientras que en el rango de 1 a 5 años se pueden encontrar cargos de nivel asistencial y de nivel directivo, este último tiende a tener una permanencia más limitada de acuerdo con el tipo de vinculación que es “Libre nombramiento y remoción”.

5.8.2.2. Modalidades de Trabajo

Teniendo en cuenta que uno de los componentes del modelo de trabajo híbrido son las modalidades de trabajo, a continuación, se presenta la modalidad de trabajo en la cual se encuentran los funcionarios actualmente:

Figura 21

Distribución por modalidad de trabajo en la SDP



Fuente: Elaboración Propia

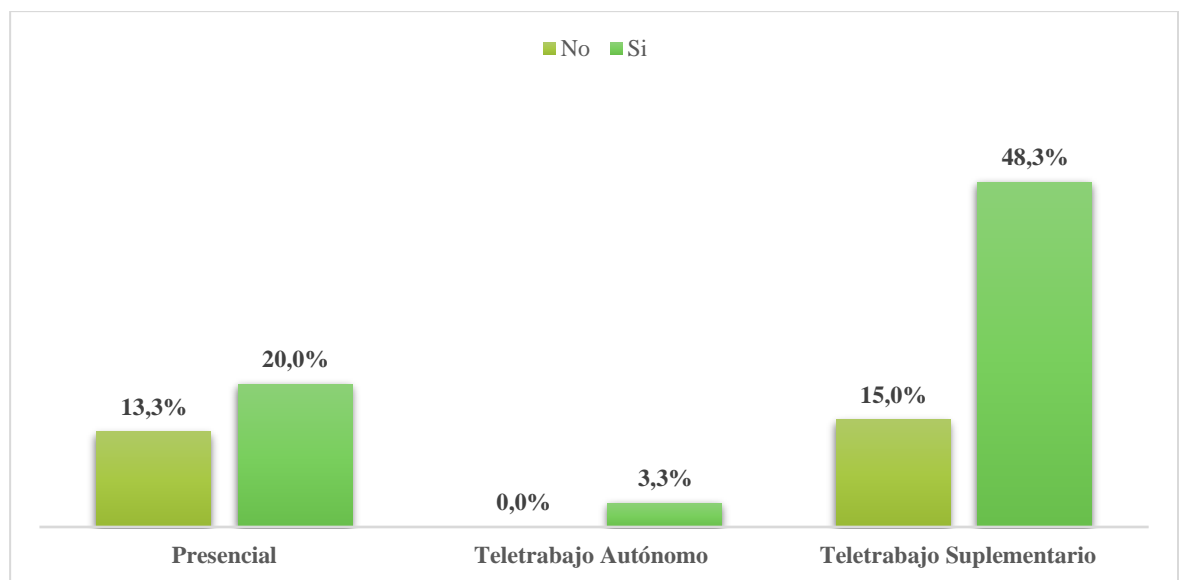
Los resultados arrojados fueron que el 63,3% de los funcionarios se encuentra en modalidad de teletrabajo suplementario, el cual hace referencia a tres días de trabajo en casa y dos en la oficina, mientras que el 33,3% se encuentra en modalidad 100% presencial. Cabe aclarar que la mayoría de los funcionarios de la entidad (a excepción de los cargos que por su naturaleza de servicio no se pueden desarrollar de manera remota) pueden elegir iniciar el proceso para estar dentro de la modalidad de teletrabajo según sea el caso, su aprobación estará sujeta al cumplimiento de los requisitos establecidos para cada tipo de teletrabajo.

Satisfacción con la modalidad actual

A la pregunta que tan satisfecho se encuentra con la modalidad de trabajo actual, los funcionarios respondieron:

Figura 22

Satisfacción con la modalidad actual



Fuente: Elaboración Propia

Frente a los funcionarios que se encuentran en la modalidad presencial (33,3 %), el 20% manifiesta sentirse satisfecho con la modalidad mientras que el 13% restante no se siente satisfecho con la presencialidad, esto puede obedecer a funcionarios que por el objetivo de su cargo no tienen la oportunidad de optar a la modalidad de teletrabajo o en otros casos funcionarios que no cumplieron con la totalidad de requisitos establecidos para la aprobación de teletrabajo suplementario. Por otro lado, se identifica que del 63% de funcionarios que se encuentran en la modalidad de teletrabajo suplementario el 48.3% se encuentra satisfecho y el 15% manifiesta lo

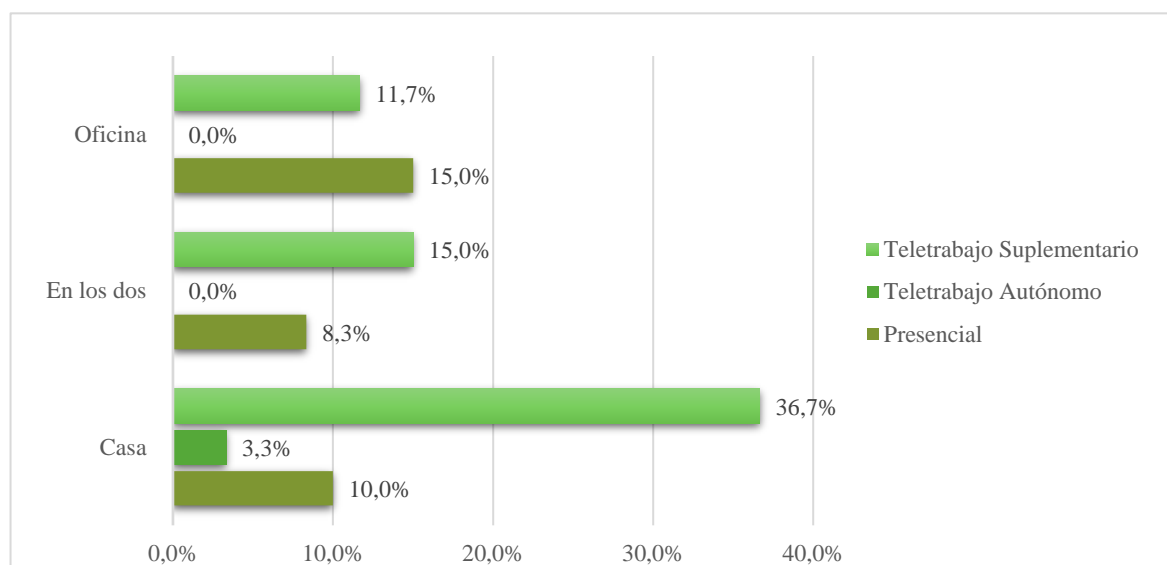
contrario. Mas adelante se revisarán los factores que pueden estar incidiendo en que esta modalidad no cumpla plenamente las expectativas de los funcionarios.

Percepción de productividad

A la pregunta “Se siente más productivo trabajando desde...” y comparándola con los resultados dependiendo con la modalidad de trabajo en la que se encuentra el funcionario, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 23

Percepción de Productividad



Fuente: Elaboración Propia

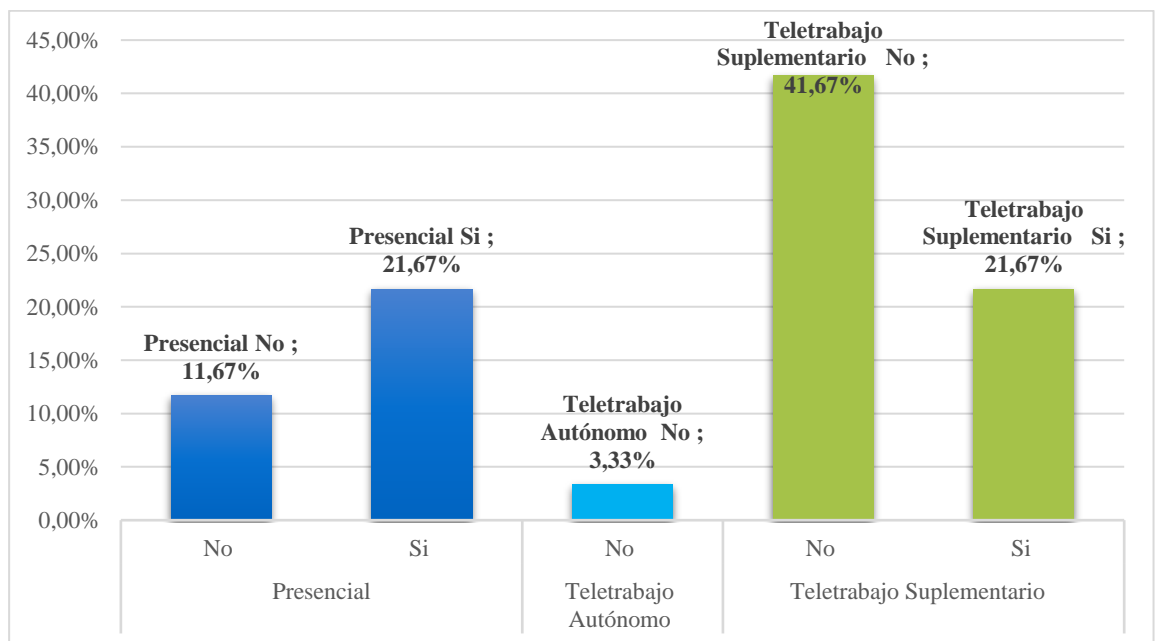
De la Figura anterior se identifica que el 36,7% de los funcionarios que se encuentran en modalidad de teletrabajo suplementario sienten que son más productivos trabajando desde la casa, el 15% manifiesta sentirse productivo tanto en la casa como en la oficina y el 11,7% se siente más productivo en la oficina. Por su parte el 15% de los funcionarios que asisten diariamente a la

oficina manifiestan sentirse más productivos trabajando en las instalaciones de la entidad, mientras que el 10% manifiesta ser más productivo trabajando desde casa.

Por otro lado, a la pregunta ¿Se han trazado metas claras para medir la productividad en la modalidad en la que se encuentra?, el 41.6% de los funcionarios que se encuentran en la modalidad de teletrabajo suplementario respondieron no tener definidas metas claras de productividad mientras que el 21,6% de los funcionarios en modalidad presencial manifestaron si tener trazadas sus metas de productividad.

Figura 24

Existencia de metas de productividad por modalidad



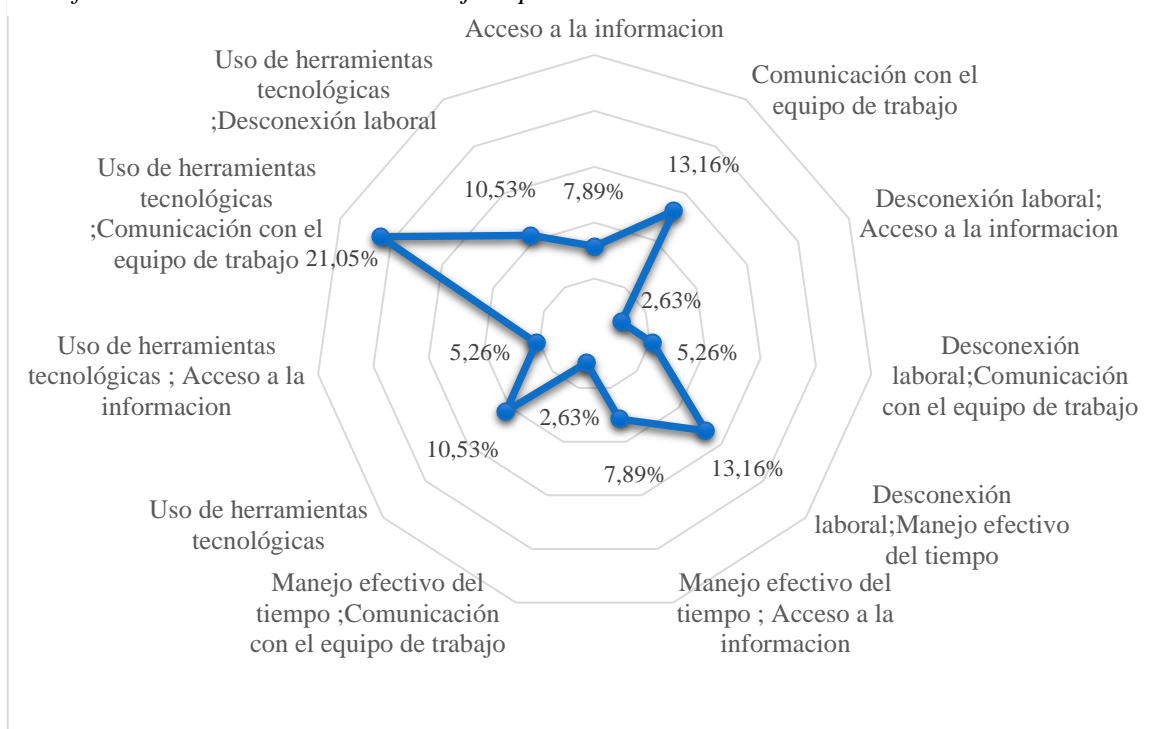
Fuente: Elaboración Propia

Principales barreras de acuerdo con la modalidad de trabajo

En consecuencia, a los resultados anteriores es importante identificar los principales factores que se han convertido en oportunidades de mejora y fortalecimiento del modelo de trabajo híbrido en la SDP:

Figura 25

Desafíos de la modalidad de teletrabajo suplementario



Fuente: Elaboración Propia

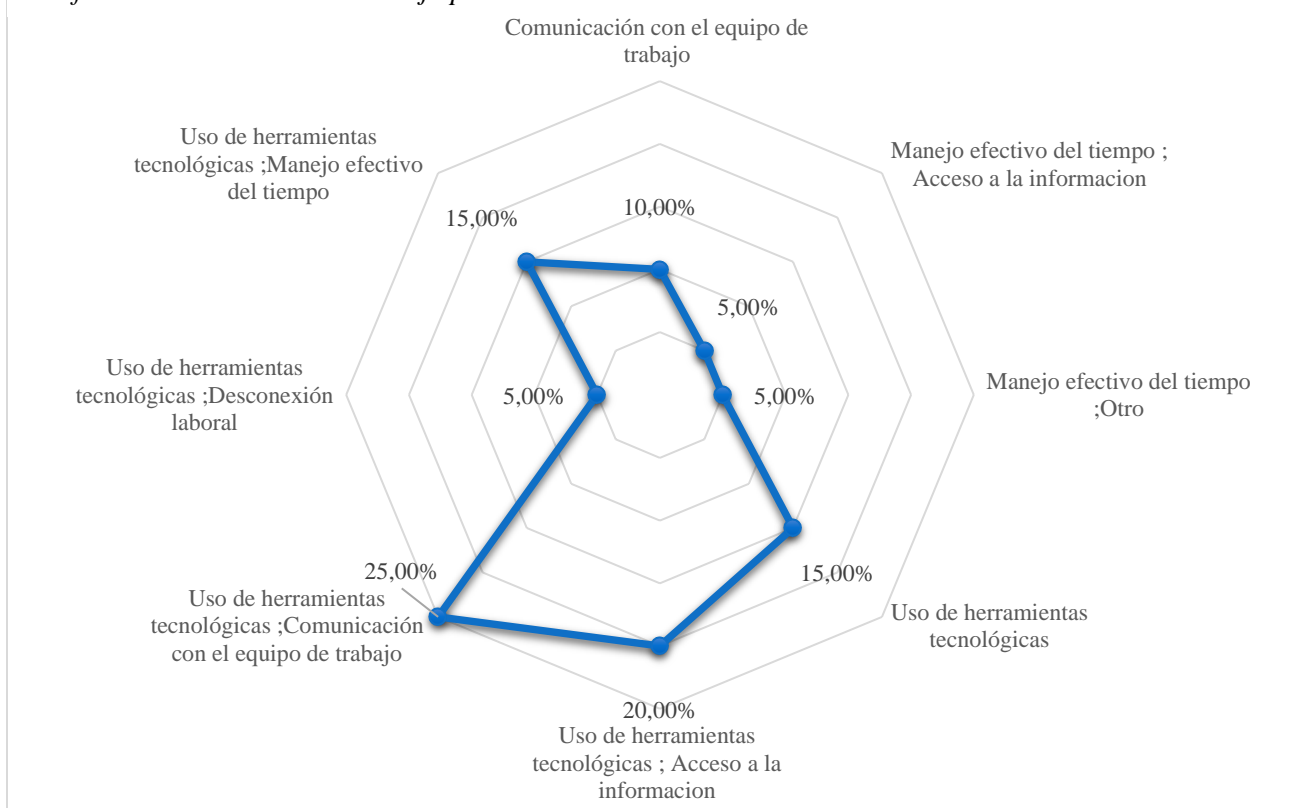
Conforme con la Figura anterior para los funcionarios que se encuentran en la modalidad de teletrabajo suplementario se destacan dentro de las barreras más predominantes el uso de herramientas tecnológicas y la comunicación con el equipo de trabajo (21%), lo anterior obedece a que se ha identificado un amplio desconocimiento en el uso de las plataformas y aplicativos y desarrollos de la entidad, además de un nivel bajo de habilidades de manejo de herramientas ofimáticas, cuestión que influye también en los medios que ha dispuesto la entidad para trabajo

colaborativo como lo es el uso de Microsoft teams, correo electrónico chat entre otros afectando directamente la comunicación con otros miembros del equipo. Siguiendo la lista de las barreras se encuentra la desconexión laboral y el manejo efectivo del tiempo (13%), la coordinación y disposición en los tiempos entre los miembros del equipo que se encuentran en casa y los que se encuentran en oficina puede ser una situación que tenga influencia en este aspecto, por lo mismo aun cuando en la entidad se han establecido lineamientos claros de desconexión laboral, se siguen extendiendo las jornadas de trabajo desdibujando el límite del tiempo laboral y el tiempo personal.

En la figura 26 se puede evidenciar que para los funcionarios que trabajan de manera presencial de igual manera el uso de herramientas tecnológicas y la comunicación son los aspectos más relevantes para revisar. Nuevamente el aspecto tecnológico cobra un valor importante en la percepción de la implementación de los modelos de trabajo, esto relacionado con temas de acceso, conectividad, soporte y uso de las plataformas tecnológicas de la entidad. En los últimos años se ha identificado que existe un alto nivel de obsolescencia de desarrollos y plataformas de generación de información las cuales han entrado en un proceso de actualización e incluso el cambio a nuevos sistemas de información. Esto ha generado una transición tecnológica importante que ha generado algo de traumatismo entre los funcionarios y por ende en la cual se ha visto impactada en gran medida la operación de la entidad.

Figura 26

Desafíos de la modalidad de trabajo presencial



Fuente: Elaboración Propia

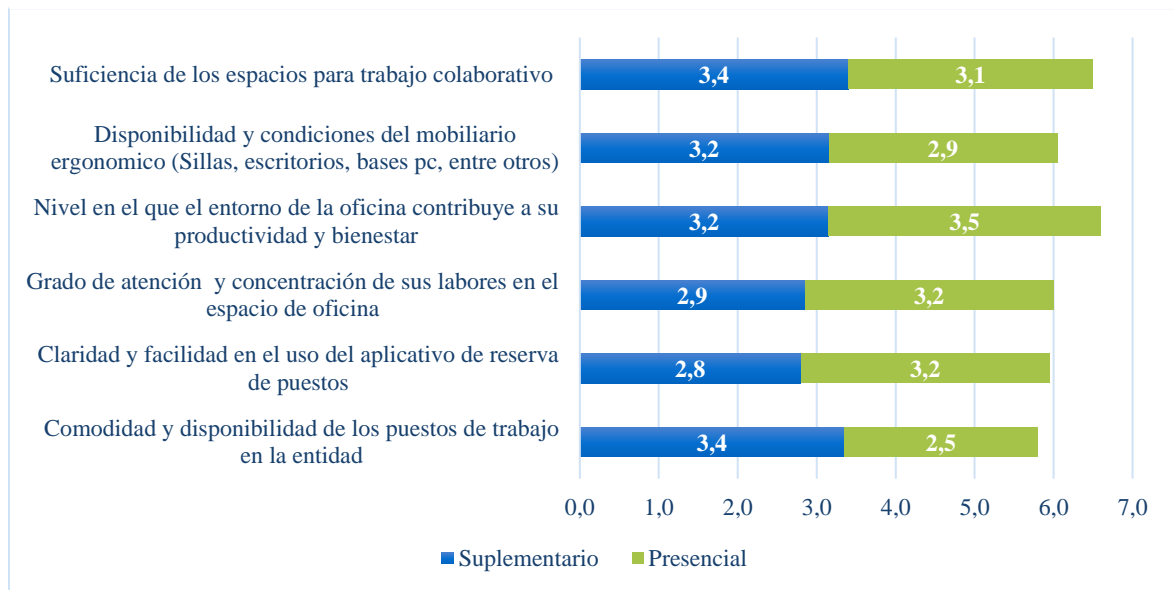
En este caso aun cuando la modalidad de trabajo de estos funcionarios es 100% de manera presencial, también es cierto que deben adaptarse a las dinámicas del trabajo híbrido de su equipo de trabajo, así como de las demás dependencias de la entidad, esto implica organización del tiempo, disponibilidad de la información entre otros. Adicionalmente se evidencia también la importancia de fortalecer la comunicación lo cual impacta no solo es los resultados y productividad del área sino también en el ambiente y cultura organizacional en sí.

5.8.2.3. Infraestructura Física

Los espacios, elementos de trabajo y demás recursos físicos impactan directamente en el desempeño de los funcionarios, el trabajo colaborativo y por tanto bienestar de los funcionarios además de los recursos para cumplir con las diferentes actividades propias del cargo. En la siguiente grafica se muestra los resultados a la calificación en escala de 1 a 5 siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto:

Figura 27

Calificación de ítems de infraestructura física en la SDP



Fuente: Elaboración Propia

En la Figura anterior se identifica que para los trabajadores en modalidad de teletrabajo el grado de atención y concentración en la oficina y la claridad en el aplicativo de reservas de puestos de trabajo, representan los aspectos que se requieren fortalecer. En muchas ocasiones no se da la suficiente importancia al nivel de atención y concentración en el trabajo, pero es fundamental especialmente para aquellos cargos que requieren un nivel alto de análisis y detalle de información, características que son frecuentes dentro de las actividades que se desarrollan en la Secretaría, al pasar más tiempo en los espacios de oficina en casa donde tienen mayor control frente a la

contaminación auditiva y elementos distractores, la percepción ante la interacción en la oficina, tonos de voz y diferentes interrupciones que se dan en el espacio de trabajo aumenta. Así mismo, manifiestan dificultades en el uso del aplicativo de reservas de puestos de trabajo principalmente debido a que aún se está construyendo la cultura alrededor de efectivamente hacer la reserva, el respeto a los espacios y el tiempo agendado de los mismos.

Por otro lado, los funcionarios que se encuentran permanentemente en la oficina consideran que el aspecto a mejorar frente a la infraestructura física es la disponibilidad y calidad del mobiliario, sillas y demás elementos ergonómicos. Pese que en las últimas vigencias se ha venido haciendo renovación de dichos elementos aún persiste esta percepción por parte de los funcionarios.

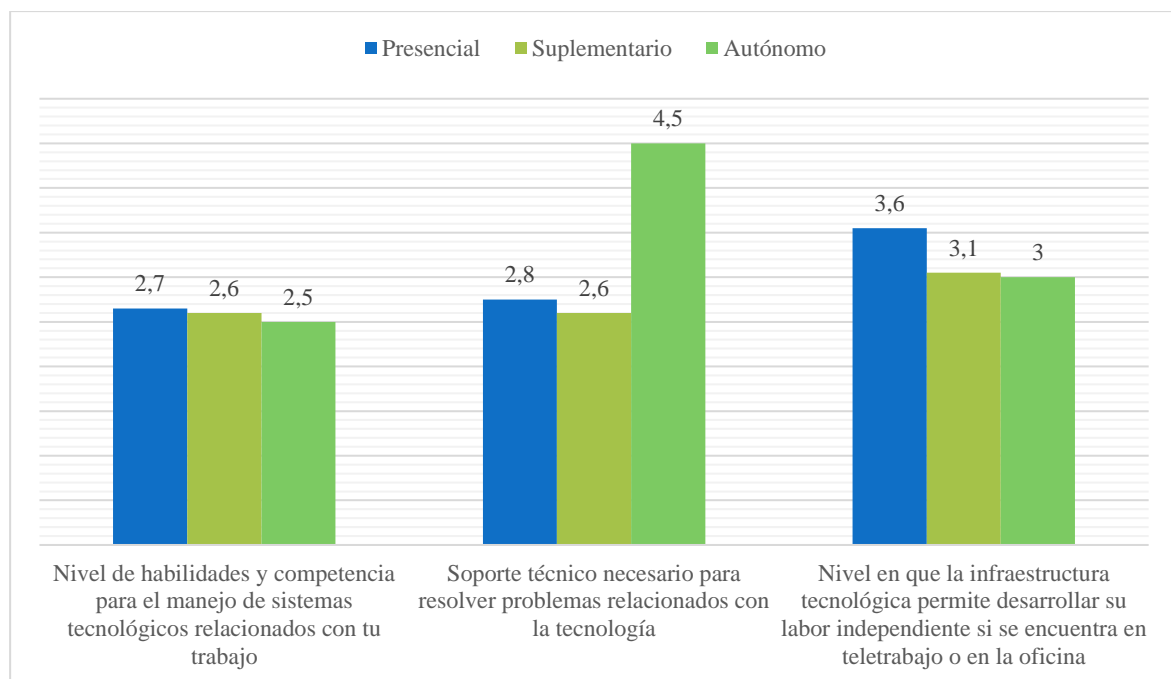
Como aspecto a resaltar, con la llegada del modelo de trabajo híbrido se realizó la optimización de espacio y adecuaciones de más salas coworking lo cual se refleja positivamente en la evaluación realizada por los funcionarios.

5.8.2.4. Infraestructura Tecnológica

Dentro de un modelo de trabajo híbrido el componente tecnológico es indispensable, dado a que a través de la tecnología se da la accesibilidad, disponibilidad de la información, así como las conexiones necesarias para llevar a cabo las actividades laborales de manera continua dentro y fuera de la entidad de una manera eficaz y productiva. A continuación, los resultados de los ítems evaluados en la encuesta siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto:

Figura 28

Calificación de ítems de infraestructura tecnológica en la SDP



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se evidencia que de manera general para los funcionarios de la SDP independiente de la modalidad de trabajo en la cual se encuentra consideran que hay una ausencia de habilidades frente al manejo de los diferentes sistemas de información con los que cuenta la entidad.

De manera generalizada se ha identificado que la entidad tiene variedad de desarrollos y plataformas de generación de información de forma descentralizada en las diferentes áreas de la entidad unas incluso bajo una estructura de datos obsoleta o muy rígida en comparación de los esquemas tecnológicos que hay en la actualidad, sin embargo, no existe una alineación entre los mismos e incluso algunas plataformas cumplen las mismas funciones de otras, cuestión que genera sobrecostos en recursos y tiempo en el mantenimiento y operación de los mismos

Precisamente en los últimos años se han dado pasos importantes hacia la transformación tecnológica de la entidad como la virtualización de los archivos físicos, escritorios virtuales, nuevos aplicativos de gestión, y administración documental hecho que ha impactado de manera considerable la adaptación de los funcionarios.

Por otro lado, también se puede evidencia que se debe reforzar el soporte técnico necesario para resolver temas tecnológicos, pues que se evidencia una baja calificación frente a este ítem

5.9. Análisis de resultados

En la siguiente tabla se evidencia el análisis de los resultados a grandes rasgos de la información recopilada en los instrumentos utilizados para el diagnóstico:

Tabla 11

Interpretación de los resultados

N°	Aspecto	Análisis
1	Generalidades	La implementación del trabajo híbrido en la SDP respondió a la necesidad de formalizar estrategias de trabajo remoto introducidas durante la pandemia, además de optimizar recursos físicos y tecnológicos ante el retorno gradual a la presencialidad. Los principales retos identificados incluyen la modernización tecnológica, gestión del cambio y la adecuación de capacidades tecnológicas para responder de forma híbrida a las demandas ciudadanas.
2	Barreras	Hubo una notable resistencia por parte de funcionarios, especialmente de aquellos de mayor antigüedad en la entidad, a la

N°	Aspecto	Análisis
		<p>adopción del modelo de “puestos flotantes” y a las nuevas dinámicas de reserva de espacio. Esto impactó la percepción de pertenencia de algunos empleados, generando un desafío adicional para la adaptación organizacional.</p>
3	Infraestructura Tecnológica	<p>La SDP realizó inversiones significativas en tecnología, incluyendo servidores, licencias de software, y la migración a la suite de Microsoft 365. Sin embargo, la infraestructura sigue enfrentando problemas de obsolescencia tecnológica y resistencia debido a la rápida transición.</p> <p>La evaluación evidenció una falta de habilidades en el manejo de las plataformas tecnológicas, lo cual limita la efectividad del trabajo híbrido y afecta la comunicación y productividad. Además, el soporte técnico y la sincronización entre los sistemas de información se identificaron como áreas de mejora cruciales.</p>
4	Identificación de Problemáticas	<p>Las barreras tecnológicas, la gestión de la desconexión laboral y la resistencia al modelo de “puestos flotantes” fueron los desafíos más recurrentes. La falta de alineación en los sistemas de información y problemas de conectividad también contribuyeron a los problemas operativos, afectando la eficiencia de áreas misionales.</p>

N°	Aspecto	Análisis
		<p>Para enfrentar estos problemas, la SDP ha implementado campañas de sensibilización, capacitaciones y un programa de mejora del clima laboral. La adopción de estas medidas busca reducir la resistencia y adaptar gradualmente a los funcionarios a las nuevas herramientas tecnológicas</p>
	<p>Productividad</p>	<p>Aunque existen indicadores institucionales (Plan Operativo Anual - POA), se evidenció la falta de un sistema específico y adaptado para medir la productividad en el contexto del trabajo híbrido. Este vacío puede generar limitaciones en la evaluación precisa de la efectividad del trabajo a distancia.</p>
	<p>Balance trabajo – vida personal</p>	<p>Las políticas de desconexión laboral están en implementación, aunque se reconoció que aún hay desafíos, especialmente en el tiempo de trabajo extendido en teletrabajo. Esto sugiere la necesidad de reforzar la cultura organizacional hacia un balance más saludable</p>
	<p>Satisfacciones frente a la modalidad de trabajo</p>	<p>Los resultados muestran que el 63.3% de los funcionarios prefieren el teletrabajo suplementario, valorando la flexibilidad que este ofrece. Sin embargo, algunos expresan insatisfacción, señalando factores como la falta de metas claras y la percepción de baja productividad en ciertas condiciones de trabajo.</p>

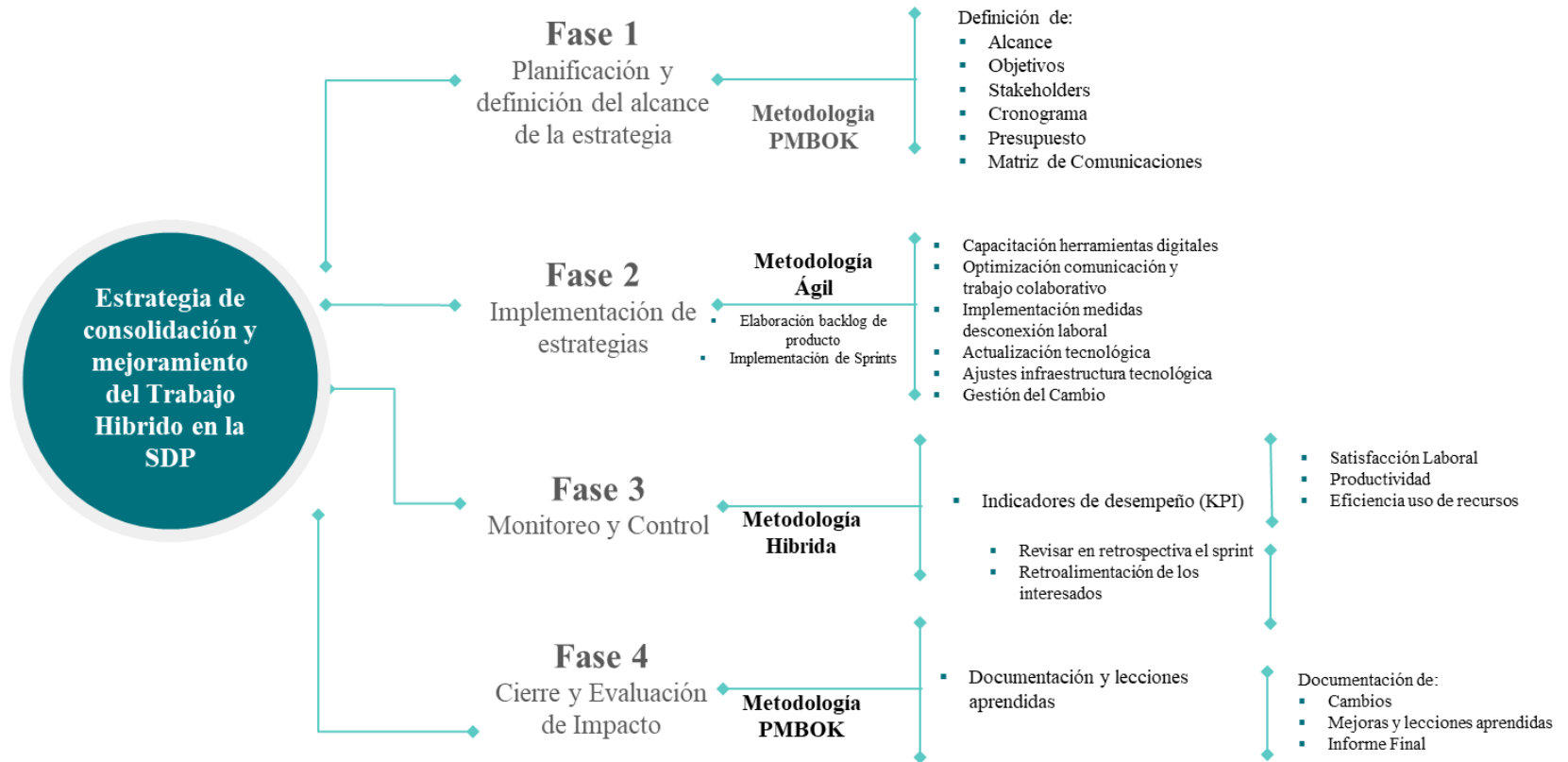
N°	Aspecto	Análisis
	Infraestructura Física	Los empleados resaltan áreas de mejora en el mobiliario y recursos físicos, especialmente para aquellos que pasan gran parte de su tiempo en la oficina. La optimización de espacios y la implementación de salas de coworking han sido percibidas de forma positiva, aunque aún persisten necesidades de adaptación.

6. Estrategia de Fortalecimiento

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados para la tesis y en base al proceso investigativo realizado en el marco teórico y la identificación y análisis de información arrojada por los instrumentos de medición utilizados (Entrevista y Encuesta) a continuación el plan de intervención propuesto:

Figura 29

Estrategia de Consolidación y Mejoramiento del modelo de Trabajo Híbrido en la SDP



Fuente: Elaboración Propia a partir de la metodología

En la Figura 29 se evidencia que la estrategia de fortalecimiento al modelo de trabajo híbrido de la SDP se divide en cuatro fases: Planificación y definición del alcance, ejecución de actividades, monitoreo y control y cierre y evaluación de impacto.

6.1. Fase 1 Planificación y definición del alcance de la estrategia

Esta fase es fundamental en el modelo puesto que representa las bases bajo las cuales se estructurará la estrategia a través de la identificación clara de los objetivos, las actividades clave y los resultados esperados, la definición del alcance de manera detallada y acorde a las necesidades actuales de la entidad.

6.1.1. Alcance

El alcance de la estrategia va desde la definición e implementación de procesos o procedimiento asociados a las jornadas y modalidades laborales, hasta la puesta punto de la infraestructura física y tecnológica que permita hacer sostenible el modelo de trabajo híbrido

6.1.2. Objetivos

Objetivo General de la estrategia

Consolidar y mejorar el modelo de trabajo híbrido en la SDP para optimizar el uso de recursos físicos y tecnológicos, mejorar la productividad y promover la satisfacción laboral.

Objetivos Específicos de la estrategia

Optimizar las capacidades de la infraestructura física y tecnológica de la entidad conforme a lo requerido para el mantenimiento del modelo de trabajo híbrido en la SDP

ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL MODELO DE TRABAJO
HÍBRIDO EN LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE BOGOTÁ D.C..

Fortalecer las competencias del personal frente al uso de herramientas ofimáticas y tecnológicas que son parte del proceso de trabajo híbrido en la entidad.

6.1.3. Definición de stakeholders

La identificación de las partes interesadas en la implementación de la estrategia de consolidación y mejoramiento del modelo de trabajo híbrido en la SDP, es de vital importancia debido a que el monitoreo frente al impacto e influencia de estos permitirá poder tomar las medidas de ajuste y mejoramiento de manera oportuna y que dé cuenta al beneficio esperado por los interesados. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2017) la gestión de las partes interesadas permite alinear los objetivos del proyecto con las necesidades de estos actores clave.

A continuación, la matriz de identificación y evaluación de los stakeholders

Tabla 12

Identificación y valoración de impacto de las partes interesadas

Interesado	Rol en el proyecto	Intereses / Necesidades	Nivel de influencia	Nivel de interés	Estrategia de comunicación	Responsable
Alta dirección de la SDP	Toma de decisiones estratégicas	Mejora de la productividad y optimización del uso de recursos	Alta	Alta	Informes periódicos, reuniones trimestrales	Líder de la estrategia
Subsecretaría de Gestión Institucional	Apoyo en la implementación y supervisión	Eficiencia en la administración y operatividad de los espacios y recursos.	Alta	Alta	Actualizaciones semanales, reuniones de progreso	Líder de la estrategia

Interesado	Rol en el proyecto	Intereses / Necesidades	Nivel de influencia	Nivel de interés	Estrategia de comunicación	Responsable
Dirección de Talento Humano	Gestión de recursos humanos y bienestar	Adaptación de políticas laborales, satisfacción y retención del personal	Media	Alta	Comunicaciones continuas, encuestas de seguimiento.	Director de Talento Humano
Funcionarios de la SDP	Implementación del modelo híbrido.	Flexibilidad laboral, acceso a herramientas y soporte para trabajo híbrido.	Alta	Alta	Encuestas de retroalimentación, boletines mensuales, reuniones de equipo	Oficina de Comunicaciones
Proveedores de tecnología	Proveedor de herramientas y soporte técnico.	Suministro y mantenimiento de herramientas tecnológicas para trabajo remoto	Baja	Media	Reuniones de seguimiento, informes de desempeño técnico.	Director de Tecnología
Sindicatos de trabajadores	Representación de los derechos laborales	Protección de derechos laborales y condiciones de trabajo favorables	Media	Medios de comunicación	Reuniones de consulta, informes de cumplimiento	Presidentes Sindicatos
Usuarios ciudadanos	Beneficiarios de servicios del SDP	Continuidad y calidad de servicios públicos, sin interrupciones.	Baja	Baja	Boletines de transparencia, informes en el portal institucional	Dirección de Servicio al ciudadano

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4. Cronograma

Según (Kerzner, 2009) al definir detalladamente las actividades, recursos y tiempo requerido para la implementación de proyectos aumentan las probabilidades de alcanzar los objetivos trazados de manera eficiente. En materia de planificación, el cronograma reduce en gran medida la incertidumbre y permite prever los posibles riesgos venideros que podrían afectar el éxito del proyecto. A continuación, el cronograma planteado para la implementación de la estrategia:

Tabla 13

Cronograma de implementación

Fase	Actividad	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin
Fase 1: Planificación	Revisión y aprobación de la estrategia	Alta Dirección	1/12/2024	31/01/2025
	Identificación y análisis de stakeholders	Equipo de implementación de la estrategia	3/02/2025	10/02/2025
	Definición de objetivos y metas específicas	Equipo de implementación de la estrategia	3/02/2025	10/02/2025
	Definición de cronograma general y presupuesto	Equipo de implementación de la estrategia	30/03/2025	15/04/2025
Fase 2: Implementación	Evaluar necesidades de infraestructura tecnológica	Dirección de Tecnología	3/02/2025	30/03/2025
	Implementar herramientas de comunicación colaborativa	Dirección de Tecnología	1/03/2025	30/03/2025
	Mantenimiento y operación del sistema de reserva de espacios	Dirección Administrativa	1/04/2025	15/05/2025
	Actualizar mobiliario y adecuar espacios de coworking	Dirección Administrativa	15/01/2025	30/06/2025
	Desarrollar y difundir políticas de teletrabajo	Dirección Talento Humano	3/02/2025	30/03/2025
	Capacitar en herramientas digitales	Dirección Talento Humano	2/05/2025	15/06/2025

Fase	Actividad	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin
	Desarrollar un programa de transformacion organizacional	Dirección Talento Humano	1/06/2025	22/07/2025
	Monitorear el uso de espacios físicos	Dirección Administrativa	mensual	mensual
	Evaluar satisfacción y productividad del personal	Dirección Talento Humano	Trimestral	Trimestral
	Establecer un plan de mejora continua para el modelo híbrido	Equipo de implementación de la estrategia		
	Fortalecer la política de desconexión laboral	Dirección Talento Humano	22/07/2025	30/08/2025
	Publicar métricas de desempeño del modelo híbrido	Equipo de implementación de la estrategia	1/09/2025	30/09/2025
	Incorporar retroalimentación de los funcionarios en el Backlog	Equipo de implementación de la estrategia	Trimestral	Trimestral
	Realizar retrospectiva de lecciones aprendidas cada trimestre.	Equipo de implementación de la estrategia	Trimestral	Trimestral
	Desarrollar una guía de buenas prácticas para el trabajo híbrido	Equipo de implementación de la estrategia	1/10/2025	31/10/2025
Fase 3: Monitoreo y Control	Implementación de KPIs para seguimiento	Equipo de implementación de la estrategia	1/10/2025	31/10/2025
	Evaluación del comportamiento del modelo de trabajo híbrido	Equipo de implementación de la estrategia	1/10/2025	31/10/2025
	Encuestas de satisfacción de empleados	Equipo de implementación de la estrategia	15/11/2025	30/11/2025
	Ajuste de herramientas y espacios según resultados de KPIs y encuestas	Equipo de implementación de la estrategia	ene-26	ene-26

Fase	Actividad	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin
Fase 4: Cierre y Evaluación de Impacto	Informe de resultados y evaluación final	Equipo de implementación de la estrategia	feb-26	feb-26
	Presentación de recomendaciones para mejoras futuras	Equipo de implementación de la estrategia	feb-26	feb-26
	Implementación de mejoras finales según evaluación	Equipo de implementación de la estrategia	feb-26	feb-26

Fuente: Elaboración Propia

6.1.5. Equipo de trabajo requerido

Para la implementación de la estrategia de consolidación y mejoramiento del modelo de trabajo híbrido en la SDP, se requiere del siguiente equipo con el alcance de los niveles de responsabilidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados:

Tabla 14

Roles y responsabilidades del equipo

Rol dentro de la Estrategia	Descripción del Rol	Responsabilidad
Alta dirección	Secretaria Distrital de Planeación de Bogotá D.C)	Respaldar y monitorear que la estrategia se encuentre alineada con la visión de la entidad Aprobar y respaldar la estrategia y los recursos necesarios para la implementación Revisar el progreso general de la implementación de la estrategia
Líder de Tecnología	Director de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	Garantizar que la entidad cuente con las herramientas tecnológicas necesarias para el sostenimiento del trabajo híbrido Apoyar en la resolución de problemáticas de índole técnico que puedan surgir durante la implementación

<p>Líder de Talento Humano</p>	<p>Directora de Talento Humano</p>	<p>Liderar la definición de políticas, procedimiento y/o lineamientos alrededor del trabajo híbrido en la SDP, verificando que se cumpla con la normatividad aplicable vigente.</p> <p>Liderar el plan institucional de capacitación específicamente lo relacionado con el fortalecimiento de competencias y habilidades a nivel tecnológico del personal</p> <p>Recopilar la retroalimentación de los funcionarios con el fin de realizar los ajustes necesarios a la estrategia</p> <p>Garantizar el acompañamiento desde el componente de Seguridad y Salud en el trabajo frente a la implementación de trabajo híbrido (Suministro de los elementos ergonómicos, inspecciones de trabajo, y todas las acciones derivadas de las</p>
---	------------------------------------	---

		modalidades de trabajo definidas en la entidad)
líder Administrativo	Directora Administrativa	Coordinar el uso y la asignación de los espacios físicos para los funcionarios Dar continuidad a los procesos de adecuación física de los espacios colaborativos, teniendo en cuenta los conceptos de bienestar (Talento humano) y adaptaciones tecnologías que se requieran (TIC)
Equipo líder implementación estrategia	El equipo se encuentra integrado por: Subsecretaría de Gestión Institucional Directora de Talento Humano Director de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	Cumplir los lineamientos impartidos por la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C., los Ministerios TIC y del Trabajo, y las demás entidades y organismos del Estado que promuevan y lideren el tema. Promover el compromiso institucional, partiendo de la sensibilización a la Alta Dirección.

	<p>Directora</p> <p>Administrativa</p> <p>Jefe Oficina de</p> <p>Comunicaciones</p>	<p>Elaborar la planeación</p> <p>Estratégica del Modelo de Trabajo</p> <p>Hibrido en la SDP.</p> <p>Implementar el Modelo de</p> <p>Trabajo Hibrido en la SDP.</p> <p>Difundir el Modelo de Trabajo</p> <p>Hibrido en la SDP.</p> <p>Realizar el monitoreo,</p> <p>evaluación y control permanente del</p> <p>Modelo de Trabajo Hibrido en la SDP.</p> <p>Evaluar los resultados del</p> <p>Trabajo Hibrido en la SDP y rendir</p> <p>informes.</p> <p>Monitorear la resistencia al</p> <p>cambio y gestionar las inquietudes de</p> <p>los empleados Definir las estrategias de</p> <p>acompañamiento y/o capacitación de los</p> <p>líderes de los procesos y de los</p> <p>trabajadores, en lo referente al Modelo</p> <p>de Trabajo Hibrido y su puesta en</p> <p>marcha</p>
--	---	--

<p>Secretaría</p> <p>Técnica del Equipo</p> <p>Líder</p>	<p>Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo de la SDP</p>	<p>Planear y hacer seguimiento a la implementación de los compromisos acordados en las reuniones adelantadas por el Equipo Líder de Trabajo Híbrido.</p> <p>Programar las reuniones del Equipo Líder, citar a los integrantes de este, iniciar las sesiones, verificar el quórum, leer el orden del día y recoger las firmas de los asistentes a las sesiones</p> <p>Presentar semestralmente a la Subsecretaría de Gestión Institucional, un informe sobre el estado de la implementación del modelo de Trabajo Inteligente.</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

6.1.6. Presupuesto

A continuación, el presupuesto estimado para la implementación de la estrategia de consolidación y mejoramiento del modelo de trabajo híbrido en la SDP:

Tabla 15

Presupuesto implementación estrategia

Categoría	Descripción	Costo estimado (\$)
1. Tecnología y Herramientas Digitales		
Suite colaborativa	Licencias para herramientas de colaboración como Microsoft Teams, Zoom, Slack, etc.	\$ 184.000.000,00
Herramientas de productividad*	Licencias de software de gestión de tareas y proyectos (Ej.: Asana, Trello, MS Project)	\$ 0,00
Escritorios virtuales		\$ 700.000.000,00
Seguridad de la información	Soluciones de seguridad cibernética y VPN	\$ 55.000.000,00
Adquisición de servidores		\$ 117.000.000,00
Servicios de nube		\$ 700.000.000,00
2. Infraestructura y Espacios Físicos		
Adecuación de oficinas	Adaptación de espacios físicos para trabajo híbrido (áreas colaborativas, estaciones de trabajo compartidas)	\$ 450.000.000,00
Equipos de videoconferencia	Compra de cámaras, micrófonos, pantallas para mejorar las conexiones en reuniones híbridas	\$ 200.000.000,00
Mobiliario ergonómico (Sillas)	Compra de mobiliario ergonómico (sillas, escritorios) para los espacios de trabajo compartidos.	\$ 120.000.000,00

Categoría	Descripción	Costo estimado (\$)
3. Capacitación y desarrollo		
Capacitaciones en uso de herramientas digitales.	Entrenamientos para empleados en nuevas herramientas y plataformas colaborativas	\$ 7.500.000,00
Escuela de líderes		\$ 30.000.000,00
Talleres de gestión del cambio.	Programas de capacitación para facilitar la transición y gestión del cambio organizacional	\$ 15.000.000,00
Desarrollo de habilidades para el trabajo remoto.	Capacitación en habilidades de gestión del tiempo, comunicación virtual, etc.	\$ 6.000.000,00
4. Comunicación Interna y Gestión del Cambio		
Campañas de comunicación interna. **	Materiales y actividades de comunicación para informar y apoyar a los empleados en la transición.	\$ 0,00
Encuestas y evaluaciones periódicas***	Herramientas para realizar encuestas y monitorear la satisfacción y efectividad del modelo híbrido	\$ 0,00
5. Monitoreo y evaluación		
- Herramientas de monitoreo y KPI	Software y recursos para medir el rendimiento y la eficacia de la estrategia híbrida	\$ 80.000.000,00
- Consultoría externa para evaluación	Servicios de consultoría para evaluar el impacto de la estrategia a mediano y largo plazo	\$ 20.000.000,00
Total, estimado		\$ 2.684.500.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos establecidos en el Plan Anual de Adquisiciones de

la SDP

*Las herramientas de productividad utilizadas (Planner, To do) hacen parte de la suite de microsoft por tanto actualmente no generan un costo adicional a la entidad

**Las campañas de comunicación interna se realiza a través de la Oficina de Comunicaciones de la entidad, por tanto, no generan un costo adicional para la entidad

*** Las herramientas utilizadas para la realización de encuestas son parte de la suite de Microsoft, por tanto, actualmente no generan un costo adicional para la entidad

Es importante aclarar que el componente de la estrategia que requiere el impulso económico más fuerte es el de Tecnología, sin embargo, actualmente estos ítems hacen parte del proyecto de inversión más grande que tiene la entidad en concordancia con el actual Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura”.

6.2. Fase 2 Implementación de Estrategias

6.2.1. Aspectos Organizacionales

Forjar y promover un modelo de liderazgo transformador en la entidad

Liderar un equipo de trabajo híbrido ha demostrado que indiscutiblemente se requiere adquirir y desarrollar diferentes habilidades como liderar y fomentar iniciativas de cambios, identificar y desarrollar el talento, fortalecer el sentido de pertenencia e inclusión y por supuesto establecer objetivos y prioridades de manera clara. (Dinwoodie & Loignon, 2023)

Para ello es importante responder en términos de igualdad, es decir, a que independiente de la modalidad (presencial, híbrida o autónoma) el trabajo, trato, las oportunidades y el reconocimiento será el mismo, adicional de propiciar los espacios y medios de colaboración dentro del equipo que permita cumplir los objetivos trazados, así mismo exigiendo un esfuerzo por parte de todo el equipo para experimentar y encontrar de manera conjunta los mecanismos que contribuirán a encontrar el mejor camino al éxito del trabajo híbrido. Para ello es preciso fortalecer las competencias y habilidades de los roles que tienen equipos de trabajo a cargo a través de un entrenamiento avanzado de liderazgo en el cual se haga énfasis en los desafíos de los directivos frente al contexto del direccionamiento de personal en modalidad híbrida de trabajo

Alineación de estrategias basadas a la cultura organizacional

Con base en el artículo “On Studying Organizational Cultures” realizado por Andrew Pettigrew la cultura se define como “el sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un determinado grupo en un momento dado” (Quiroz González, Vesga R, & García, 2020), esto implica que los comportamientos y decisiones se toman por los miembros de la organización con base en este “Sistema de Significados”. En la actualidad la cultura organizacional se encuentra directamente asociados con las creencias, principio y valores institucionales los cuales corresponden al marco de referencia para el comportamiento de los integrantes de una organización.

Sin embargo, la cultura es dinámica y reacciona dependiendo a los estímulos que se generan en el día a día de las operaciones. Por lo anterior requiere un esfuerzo permanente y constante que las estrategias que se definan de manera transversal sean acordes a dichas características o si bien se busca una transformación de aquellos aspectos a mejorar inherentes a la cultura organizacional deba realizarse de una manera consciente, organizada y permanente con un esquema solido de gestión del cambio.

En el contexto actual la cultura organizacional es más importante que nunca ya que el trabajo híbrido y la disminución de espacios de socialización, creación y fortalecimiento de creencias y conceptos con base en lo vivido día a día en una organización dificulta un poco más el proceso de afianzar el campo de interacción social e institucional, así como visualizar con claridad las reacciones de las personas frente los cambios y las estrategias organizacionales planteadas por la alta dirección. (Dinwoodie & Loignon, 2023)

Por tanto, es muy importante forjar un ambiente en el cual los integrantes de los equipos tengan libertad de expresar dudas, frustraciones, inquietudes o malestares que le permitan a la

organización actuar y crecer en pro de lograr ese fortalecimiento en su cultura organizacional y por tanto en los objetivos trazados por la misma.

Uso de modelos de adaptación tecnológica

Los modelos de adaptación tecnológica como se pudo evidenciar en el numeral 4.4.1 pueden ser herramientas valiosas que proporcionan un enfoque para entender como los funcionarios adoptan y utilizan nuevas tecnologías.

Por ejemplo, a través del modelo de Teoría de acciones razonada (TRA) es posible trabajar en la percepción positiva de los funcionarios hacia el uso de herramientas tecnológicas para el trabajo remoto y colaborativo, si existe una actitud favorable será más probable que sean adoptadas, por tanto, se proponen identificar a líderes o equipos clave que tengan influencia en la cultura organizacional de tal manera que sirva de ejemplo para los demás funcionarios.

Así mismo, como lo establece el modelo Teoría del Comportamiento Planeado (TBP) es importante brindar una percepción de control a los colaboradores, es decir, que sientan que tienen las capacidades y los recursos necesarios para el uso de dichas tecnologías, para lo cual se debe asegurar que cuenten con la infraestructura tecnológica adecuada (VPN, acceso remoto entre otros) además de ofrecer capacitación constante en nuevas funcionalidades o mayores beneficios que puedan obtener de dichas herramientas.

Liderazgo distribuido

Ante el gran número de desafíos que traen las organizaciones contemporáneas el concepto tradicional de liderazgo de igual manera debe evolucionar hacia formas que permiten

potencializar los resultados en equipos diversos a todo nivel (intelectual, cultural). En equipos de trabajo híbridos, donde no siempre se encontrarán en un mismo espacio a los integrantes de los equipos de trabajo es fundamental delegar responsabilidades y empoderar aquellas personas con potencial de habilidades y competencia que favorecen el trabajo colaborativo, lo que actualmente se conoce como liderazgo distribuido. El énfasis de dicha teoría consiste en distribuir el liderazgo y el empoderamiento a otros, claro está limitado a las decisiones generales de quienes dirigen una organización. Este tipo de liderazgo se centran más en relaciones basadas en confianza, intercambio en objetivos en común, creencias, protección mutua, comunicación abierta, valores y poniendo en nivel prioritario los intereses del grupo por encima de los intereses personales. (Portalanza, 2013)

Para ello es importante: Estructurar equipos autónomos donde los integrantes del equipo puedan pensar y actuar ante una situación determinada, así mismo como rotar estos roles de liderazgo para fomentar estas conductas de empoderamiento y decisión dentro del equipo y por último establecer, socializar e interiorizar una cultura de comunicación dentro del mismo.

Autonomía basada en resultados

Como lo establece un estudio realizado por la European Foundation for the improvement of living and workink conditions (2007) una definición de autonomía puede ser “grado al cual un empleo proporciona considerable libertad, independencia y discreción a un individuo mediante la programación del trabajo y la demarcación de los procedimientos que deben usarse para llevarlo a cabo” (Salas, Carlos, & Miriam, 2018) . Según dicho estudio se ha demostrado que el nivel de autonomía de un funcionario está directamente relacionado con la satisfacción laboral del mismo. Por tanto, la autonomía laboral podría mejorarse, aumentando la capacidad del empleado en influir

en aspectos de su ambiente laboral como, por ejemplo, la capacidad de priorizar las tareas, los métodos para la realización del trabajo, el ritmo de trabajo y el manejo de los tiempos de descanso, además de otorgar voz y voto en la elección de determinadas decisiones del equipo. (Salas, Carlos, & Miriam, 2018)

Sin embargo, es importante precisar que debe ser una autonomía basada en resultados, definiendo objetivos claros y medibles para cada integrante del equipo, además incluyendo un sistema de seguimiento basado en entregables, además de compartir una visión de autoevaluación para que sean ellos mismos quien se hagan responsables del progreso en la realización de sus actividades.

Comunicación con los equipos de trabajo

En un modelo de trabajo híbrido es importante establecer los tiempos de reuniones y seguimientos de tal manera que se pueda evaluar el funcionamiento y la dinámica de este o si existe la necesidad de realizar ajustes. Esto sin mencionar la importancia de escuchar al equipo de trabajo y consolidar los objetivos establecidos para la dependencia y cualquier otro aspecto a mejorar que manifiesta cualquier miembro del equipo de trabajo.

6.2.2. Aspectos relacionados con Infraestructura Física y Tecnológica

Inversión en Transformación Tecnológica de la entidad

La actualización y alineación de los sistemas de información y estructura tecnológica de la entidad, no solo es indispensable para garantizar el pleno funcionamiento del trabajo híbrido sino tiene una relevancia a nivel proyecto de plan distrital de desarrollo. Por el rol y la misionalidad de la entidad, es fundamental dar continuidad al fortalecimiento en términos de accesibilidad,

mantenimiento, capacidad y trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la entidad, principalmente aquellas que generan información de alto valor para la toma de decisiones a nivel ciudad.

Uso de Tecnología y herramientas de Colaboración y Productividad

Sin duda alguna y como se ha evidenciado a lo largo de este trabajo investigativo sin tecnología no existe el trabajo híbrido, es por esto que la organización debe llevar su visión al aprendizaje, la innovación y la búsqueda de soluciones tecnológicas que, si bien en un inicio pueden convertirse en un camino largo de entendimiento, recursos, adaptación entre otros aspectos al final conducirán a la optimización, calidad y veracidad de la información.

Dentro de dichas soluciones se pueden destacar algunas alternativas que contribuyen en gran medida a la organización, planificación, gestión del tiempo, trabajo colaborativo y productividad como lo son: Trello, Asana o incluso aquellas que ya hacen parte de la suite de Microsoft que actualmente tiene la entidad como lo es: Planner, Teams, To do entre muchas otras.

Por otro lado, fomentar el uso de plataformas de análisis de productividad y cargas laborales como “Microsoft viva insights” de acuerdo con los datos procesados en el microsoft 365, permitiendo a quien administra tomar decisiones informadas sobre la gestión del tiempo, identificar patrones y reducir los factores distractores que influyan en lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral. Adicionalmente, es fundamental se garantice la accesibilidad, seguridad y

manejo de la información a los funcionarios de tal manera que tengan lo necesario para el buen desempeño de su trabajo.

Para la implementación de todas las medidas mencionadas anteriormente se debe incluir dentro del plan institucional de capacitación de la entidad formación en el uso de plataformas y aplicativos, así como de los desarrollos tecnológicos técnicos utilizados en las áreas para el cumplimiento misional de la entidad, incluso implementar la estrategia “Formador de Formadores” la cual consiste en invertir en entrenamiento especializado seleccionando a funcionarios destacados por sus habilidades y capacidades tecnológicas para que se conviertan en formadores de otros funcionarios que una vez reciban dicho entrenamiento puedan asumir el rol de formadores hacia otros equipos de trabajo, esto contribuirá a promover una cultura de aprendizaje al interior de la entidad.

Por último, es necesario dotar los espacios de trabajo colaborativa en las instalaciones de la entidad con tecnología avanzada que permita facilitar la comunicación entre los funcionarios que están trabajando desde casa y los que se encuentran en las oficinas de manera presencial. Dentro de dicha dotación este sistema de videoconferencia, tableros interactivos, sistema de audio entre otros.

Adaptación y Optimización de espacios de trabajo

El teletrabajo sigue en evolución y con ello la búsqueda de estrategias que permitan combinar bienestar con productividad. Por lo anterior cada vez el empleado se convierte en el principal protagonista teniendo en cuenta sus necesidades y el rol que desempeña dentro de la organización se ha buscado encontrar la manera idónea de adaptar un buen espacio de trabajo.

Como lo establece (Gensler, 2022), la adaptación de los espacios de trabajo impacta gran manera el bienestar de los colaboradores y por ende la productividad.

En general el mobiliario de oficinas se compone de elementos modulares es decir de fácil adaptación, sin embargo, el trabajo híbrido ha traído consigo una clara necesidad de contar con más espacios colaborativos en el cual sea posible una interacción clara y real entre los funcionarios. Lo anterior implica poder contar con muebles móviles, paredes divisorias ajustables y espacios que pueden adaptarse de estaciones de trabajo individuales a áreas de trabajo colaborativas, el objetivo poder tener capacidad de reacción ante las necesidades que surgen en el momento por parte del equipo de trabajo. (Pardo, 2021)

Pero la inversión de dichos espacios colaborativos no debe estar enfocados únicamente limitado a nivel de trabajo, también es importante fomentar la adecuación de espacios de bienestar e integración de los empleados que permitan seguir forjando los lazos institucionales y de equipo e incluso en los cuales también se pueda cocrear sin la formalidad de una sala de reuniones, aspectos que se han perdido con la virtualidad. Así mismo, es importante dar continuidad al proceso de renovación de elementos de oficina tales como sillas y demás elementos ergonómicos, lo cual contribuyen no solo al bienestar y comodidad del empleado sino también a la prevención de enfermedades de tipo laboral.

Adicionalmente, aun cuando en la SDP ya se encuentra implementada la estrategia de “Puestos Flotantes” vale la pena reevaluar la posibilidad de establecer puestos fijos para aquellos funcionarios cuya modalidad de trabajo es 100% presencial, esto evita que deban tramitar quincenalmente el acceso a un puesto de trabajo. Además, seguir fortaleciendo la cultura del

agendamiento y respeto por los espacios reservados realizados por el aplicativo desarrollado para tal fin.

6.2.3. Metodología de implementación

Tal y como se pudo visualizar en el numeral 4 marco de referencia, la metodología Scrum es ampliamente conocida y utilizada para la gestión de proyectos ágiles. Scrum se basa en estructurar ciclos iterativos llamados Sprints, los cuales dan la posibilidad de revisar y monitorear de manera constante el avance de las actividades por el equipo de trabajo. Ésta será la metodología utilizada a través de la cual se propone realizar la implementación del modelo de consolidación y mejoramiento del trabajo híbrido en la SDP.

Elaboración del backlog de producto

En el backlog de producto se definen todas las tareas y actividades requeridas para la ejecución de la estrategia. En el siguiente cuadro se describe el respectivo backlog de producto para la estrategia de trabajo híbrido:

Tabla 16

Backlog de producto

N°	Actividades	Descripción	Prioridad	Responsable
1	Evaluar necesidades de infraestructura tecnológica	Realizar un diagnóstico de los recursos tecnológicos actuales, incluyendo sistemas de comunicación.	Alta	Dirección de Tecnología
2	Implementar herramientas de comunicación colaborativa.	Implementar o mejorar herramientas como Microsoft Teams para facilitar la	Alta	Dirección de Tecnología

N°	Actividades	Descripción	Prioridad	Responsable
		comunicación remota y en oficina.		
3	Mantenimiento y operación del sistema de reserva de espacios	Implementar un sistema para que los empleados puedan reservar espacios de trabajo y salas de reuniones.	Media	Dirección de Tecnología Dirección Administrativa
4	Actualizar mobiliario y adecuar espacios de coworking	Rediseñar las áreas de trabajo para promover el trabajo colaborativo, comodidad y accesibilidad.	Alta	Dirección Administrativa
5	Desarrollar y difundir políticas de teletrabajo	Crear una guía clara de políticas de trabajo híbrido, incluyendo lineamientos de desconexión laboral.	Alta	Dirección de Talento Humano
6	Desarrollar un programa de transformación organizacional que permita trabajar en las personas que hacen parte de la Secretaria aspectos como: Gestión del cambio, cultura de proactividad y trabajo colaborativo, liderazgo distribuido, modelos de adaptación tecnológica entre otros	Desarrollar sesiones, talleres experienciales con los Subsecretarios, jefes de oficina y demás directivos	Alta	Dirección de Talento Humano
7	Capacitar en herramientas digitales.	Realizar sesiones de capacitación en herramientas digitales clave (Teams, OneDrive, etc.).	Alta	Dirección de Talento Humano
8	Monitorear el uso de espacios físicos	Implementar auditorías mensuales para evaluar la ocupación y eficiencia en el uso de los espacios de trabajo.	Media	Dirección Administrativa
9	Evaluar satisfacción y productividad del personal	Realizar encuestas de satisfacción y análisis de productividad para medir el impacto del modelo híbrido.	Alta	Recursos humanos
10	Establecer un plan de mejora continua para el modelo híbrido.	Cree un plan de ajuste basado en la retroalimentación obtenida y los resultados de las encuestas de satisfacción.	Alta	Equipo líder de implementación

N°	Actividades	Descripción	Prioridad	Responsable
11	Fortalecer la política de desconexión laboral	Implementar y regular una política clara de desconexión laboral, revisándola regularmente.	Media	Recursos humanos
12	Publicar métricas de desempeño del modelo híbrido	Elaborar y comunicar un cuadro de indicadores de desempeño (KPI) mensual al equipo de trabajo.	Alta	Equipo líder de implementación
13	Incorporar retroalimentación de los empleados en el Backlog	Revisar periódicamente el feedback de los empleados para ajustar el backlog de actividades.	Media	Equipo líder de implementación
14	Realizar retrospectiva de lecciones aprendidas cada trimestre.	Evaluar trimestralmente los avances, desafíos y lecciones aprendidas, ajustando el backlog si es necesario.	Alta	Equipo líder de implementación
15	Desarrollar una guía de buenas prácticas para el trabajo híbrido	Crear y distribuir una guía práctica que contenga consejos y mejores prácticas para maximizar el trabajo híbrido.	Media	Dirección de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

Implementación de Sprints

Para llevar un seguimiento y control de las actividades como el avance en capacitación, entrenamiento a los funcionarios e incluso la adaptación de la infraestructura física que tienen un mayor nivel de flexibilidad se establecerán en sprints de 2 semanas y cuyo seguimiento estará a cargo del equipo técnico de implementación.

6.3. Fase 3 Monitoreo y Control

6.3.1. Indicadores de desempeño (KPI)

A continuación, la definición de los KPI de la estrategia

Tabla 17

Cuadro indicadores de desempeño (KPI)

Objetivo	Indicador (KPI)	Frecuencia de Monitoreo	Método de evaluación	Meta Esperada	Responsable
Aumentar la satisfacción laboral	Nivel de satisfacción laboral	Trimestral	Encuestas de satisfacción	80% de satisfacción o más	Director de Talento Humano
Incrementar la productividad	Porcentaje de funcionarios con evaluación de compromisos en sobresaliente	Mensual	Evaluación de compromisos cumplidos	90% de cumplimiento de objetivos	Jefe de cada área
Mejorar la eficiencia en uso de recursos físicos	Porcentaje de uso eficiente de espacios	Mensual	Métrica aplicativo de reservar y Auditorías presenciales en las instalaciones	85% de ocupación eficiente de espacios	Directora Administrativa
Optimizar la infraestructura tecnológica	Porcentaje de incidencias tecnológicas resultados	Mensual	Registro de soporte técnico	95% de incidencias resultados en el tiempo	Director de Tecnología
Asegurar la capacitación continua	Porcentaje de funcionarios capacitados en herramientas digitales	Semestral	Registro de asistencia a capacitaciones	100% de funcionarios capacitados	Directora de Talento Humano

Dado que dentro de las oportunidades de mejora propuesta se encuentra forjar una cultura basada en resultados, es importante la definición clara y precisa del sistema de seguimiento y medición de estos, para lo cual se propone utilizar el modelo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual contempla los siguientes aspectos:

Los Directivos y jefes de área conforme a lo establecido en la concertación de compromisos laborales y los resultados pactados con el teletrabajador deberán acompañar, orientar

y hacer seguimiento y control de estos e informarán a la Dirección de Talento Humano cualquier novedad al respecto.

El seguimiento de productos o entregables serán revisados y verificados por el jefe inmediato según corresponda, para lo cual se toma como referencia el formato “Evaluación de actividades en teletrabajo” (Anexo C) para facilitar el seguimiento por parte del jefe inmediato. Como propuesta se sugiere que con base en el resultado de dicha evaluación este sujeto a la renovación anual del pacto de teletrabajo.

6.4. Fase 4 Cierre y Evaluación de Impacto

6.4.1.Documentación y Lecciones Aprendidas

La elaboración del informe final sobre la estrategia de consolidación y mejora del modelo de trabajo híbrido es esencial para analizar el impacto y los resultados alcanzados a lo largo de la ejecución. Este informe debe ser exhaustivo y estructurado, destacando tanto los logros alcanzados como los obstáculos enfrentados. Es importante detallar las actividades realizadas, los objetivos cumplidos, los recursos invertidos y los plazos respetados, presentando evidencia clara de cómo cada aspecto de la estrategia contribuyó al éxito del modelo híbrido.

El informe debe centrarse en la evaluación de los indicadores clave de desempeño (KPIs) establecidos previamente, con el fin de medir el impacto de las acciones en áreas críticas como la productividad, la satisfacción del personal, la eficiencia en el uso de los recursos y la integración tecnológica en los procesos de trabajo.

Una de las secciones más importantes del informe son las lecciones aprendidas, que brindan una oportunidad para reflexionar sobre el proceso implementado y extraer conclusiones valiosas para futuras iniciativas. Las lecciones aprendidas deben abordar tanto los aspectos positivos como los puntos de mejora identificados durante la implementación. Esto incluye el análisis de herramientas tecnológicas que no funcionaron como se esperaba o áreas del trabajo colaborativo que no fueron tan eficaces como se planeaba.

Es esencial que el informe también incluya recomendaciones prácticas para optimizar el modelo de trabajo híbrido basándose en las experiencias obtenidas. Estas recomendaciones pueden involucrar ajustes en las herramientas de comunicación, en los procesos de capacitación de los empleados, en el fortalecimiento de políticas de desconexión laboral o en la mejora de la infraestructura tecnológica.

Este intercambio de conocimientos contribuye a consolidar una cultura de mejora continua y a asegurar mejores resultados en etapas posteriores del proyecto. La documentación detallada de la estrategia permitirá a la organización adaptarse rápidamente a los cambios y optimizar sus procesos a medida que el modelo híbrido evoluciona.

7. Conclusiones

La realización de un diagnóstico interno ha permitido establecer que en términos generales el modelo de trabajo híbrido ha tenido un impacto positivo dado a que se ha logrado una optimización de los recursos físicos además de impulsar a la entidad a dar un paso importante en la transformación de su infraestructura tecnológica.

Aun cuando se han realizado inversiones de recursos importantes en infraestructura tecnológica, sin embargo, frente a las aspiraciones de lograr la virtualización y automatización de la gestión en la SDP aún queda un camino largo, pero del cual se debe seguir en progreso dado a que la actualización tecnológica cada día avanza con más rapidez

Dentro de las barreras identificadas con mayor claridad está la falta de una preparación adecuada a los funcionarios frente a los grandes cambios que se avecinaban, falta de capacitación en el uso adecuado de herramientas tecnológicas además de los cambios asociados a las dinámicas de las modalidades de trabajo se han convertido en aspectos con mayor nivel de resistencia dentro de los funcionarios.

Si bien la entidad ha implementado estrategias que han permitido ampliar y flexibilizar más las áreas de trabajo, es necesario seguir dando continuidad a la gestión de recursos para la renovación de elementos como sillas, elementos ergonómicos entre otros.

La implementación del modelo de trabajo híbrido ha puesto en evidencia grandes cambios asociados a la cultura organizacional de la entidad, creencias y comportamientos derivados de todas las dinámicas que llegaron con el trabajo remoto y con las necesidades de los trabajadores en términos laborales y personales. Con el análisis de las diferentes teorías asociadas a la adopción de herramientas tecnológicas será posible formular estrategias y acciones que contribuyan al fortalecimiento del modelo.

Otro de los aspectos clave a resaltar es que no se identifica con claridad las estrategias para medir la productividad de los equipos, dentro de la información recopilada no hay metodologías

claras que permitan visualizar y mostrar los resultados de la gestión en las diferentes dependencias de la entidad.

8. Recomendaciones

Es importante y aún más cuando se vienen cambios gran impacto en toda la entidad, hacer una gestión planificada del cambio, para que de manera gradual y estructurada pueda surtir las transiciones correspondientes, monitoreando el avance y aceptación de este por parte de los equipos de trabajo.

Dar continuidad a las modernizaciones y adecuaciones físicas, invirtiendo en espacios colaborativos no solo a nivel laboral sino también de bienestar y socialización, la interacción entre los funcionarios es clave para no perder identidad institucional e incluso para propiciar espacios de creación de manera informal.

Promover una cultura basada en resultados, de tal manera que haya claridad de entregables, calidad, oportunidad y pertinencia del trabajo realizado, también fomentando más autonomía dentro de los funcionarios y desarrollando habilidades que contribuyan al fortalecimiento del modelo del trabajo híbrido

Optimizar el portafolio de herramientas de gestión con el que cuenta la suite de Microsoft, a través de las cuales se pueden desarrollar metodologías para el seguimiento de entregables, medición de productividad, optimización del tiempo en la organización del trabajo entre otras. Para ello es clave fortalecer los mecanismos de capacitación y entrenamiento de estas herramientas y se sugiere emplear la técnica de “formador de formadores” para potencializar el conocimiento y habilidades de los funcionarios y convirtiéndolos en embajadores de cambio y aprendizaje organizacional.

Fortalecer y promover un modelo de liderazgo transformados y adaptativo entre los jefes y directivos que finalmente toman las decisiones y encaminan el rumbo de la entidad. Siempre el ejemplo será el mejor maestro.

Establecer de manera periódica un sistema de seguimiento que permita identificar el comportamiento del modelo frente a la productividad y también frente al bienestar de los trabajadores.

Bibliografía

(DANE), D. A. (2018). Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/perfiles/11_infografia.pdf

(DANE), D. A. (30 de Mayo de 2024). *Producto Interno Bruto por Departamentos*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIBDep-2023pr.pdf

Alcaldía mayor de Bogotá. (29 de Diciembre de 2021). Decreto 555 de 2021. *Por el cual se adopta la revisión general del Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá D.C.* Bogotá : <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=119582>.

Alcaldía mayor, d. B. (2021). Documento de soporte al Plan estratégico 2020-2024. Bogotá: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/institucional/documento_planeacion_estrategica_2020-2024.pdf.

Alfonso Jiménez. (2012). *Gestión del Cambio*. Díaz de Santos.

Beckel, J., & Fisher, G. (2022). *Teletrabajo y salud y bienestar de los trabajadores: una revisión y recomendaciones para la investigación y la práctica*. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>

Bogotá, A. M. (2023). *Informe de resultados, Índice de desempeño institucional 2022*. Bogotá.

Bustinduy I. (2024). *La gestión Smart Working del tiempo: rendimiento y bienestar en entornos de teletrabajo*. Editorial UOC.

Concejo de Bogotá. (12 de Junio de 2024). Acuerdo 927 de 2024, Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá Camina Segura" 2024-2028. Bogotá:

<https://sisjur.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=155699>.

Cruz, L. M. (2023). Los roles del marco de trabajo Scrum: un análisis de competencias y habilidades. *evista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*,, págs.

<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/los-roles-del-marco-de-trabajo-scrum-un-analisis/docview/2839525245/se-2>.

DAFP, D. A. (03 de Mayo de 2022). *Gestor normativo DAFP*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=192276#:~:text=Respecto%20al%20concepto%20u%20objeto,tiene%20la%20facultad%20de%20hacerlo>.

Dinwoodie, D., & Loignon, A. (2023). Rediseñando el entorno laboral . *Harvard Deusto Business Review*, 60 - 68.

Donny, M. (2010). *El mobiliario, cada vez mas cómodo y especial*. Obtenido de Portafolio: <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/el-mobiliario-cada-vez-más-cómodo-y-especial/docview/749440322/se-2>

Gensler. (2022). <https://www.gensler.com/gri/mexico-workplace-survey-2022-es>.

Guillén, M. (2012). *Gestión del cambio*. Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7031>

Henn y Allen. (2007). *The Organization and Architecture of Innovation*. Ilustrada.

Kaplan, R. y. (1992). *El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el desempeño*.

Kerzner, H. (2009). *Gestión de Proyectos: Un enfoque de sistemas para la planificación , programación y control*. Hoboken:

[https://www.google.com.co/books/edition/Project_Management/xlASDgAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.com.co/books/edition/Project_Management/xlASDgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Kerzner,+H.+(2009).+*Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling*+.+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons&printsec=frontcover)

[419&gbpv=1&dq=Kerzner,+H.+\(2009\).+*Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling*+.+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Project_Management/xlASDgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Kerzner,+H.+(2009).+*Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling*+.+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons&printsec=frontcover). Obtenido de

[https://www.google.com.co/books/edition/Project_Management/xlASDgAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.com.co/books/edition/Project_Management/xlASDgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Kerzner,+H.+(2009).+*Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling*+.+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons&printsec=frontcover)

[419&gbpv=1&dq=Kerzner,+H.+\(2009\).+*Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling*+.+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Project_Management/xlASDgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Kerzner,+H.+(2009).+*Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling*+.+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons&printsec=frontcover)

Ley 1221, d. 2. (2008). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=31431

Mesa Elneser, A. (2017). *El teletrabajo: nueva forma de empleo en las entidades públicas*. Ediciones Anaula.

Mircrosoft. (22 de Marzo de 2021). *Informe anual del indice de tendencias laborales* . Obtenido de <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

Pardo, E. (2021). Trabajo híbrido: en busca del formato ideal para el regreso a las oficinas . *CE Notifcas financieras* , <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www->

proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/wire-feeds/trabajo-híbrido-en-busca-del-formato-ideal-para/docview/2615422145/se-2.

PMI. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. 6 edición.

Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de. *Universidad & Empresa No. 25*, 73-85.

Quiroz González, E., Vesga R, J. J., & García, R. (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. En U. C. Colombia. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/197043?page=41>.

RAE. (2015). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/teletrabajo>

Ramirez Norma, G. M. (2023). Ciudades inteligentes como nuevos desarrollos urbanos: sostenibilidad, conocimiento y comunicación. *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/371391263_Ciudades_inteligentes_como_nuevos_desarrollos_urbanos_sostenibilidad_conocimiento_y_comunicacion

Ramírez, M. R. (2019). Metodología SCRUM y desarrollo de Repositorio Digital. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Información* , págs. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/metodología-scrum-y-desarrollo-de-repositorio/docview/2195127128/se-2>.

Salas, A. F., Carlos, V., & Miriam, H. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes universitarios* <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17162/au.v8i3.330>, 43-56.

SDP. (2022). *Decreto 432*. Obtenido de <https://www.sdp.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/decreto-432-de-2022>

Tosca Vidal, Martínez Prats, G. & Silva Hernández,. (2022). *El teletrabajo y los modelos de adopción de la tecnología*. Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/228004?page=38>

Villareal, S. (07 de Septiembre de 2023). *La tecnología en la planeación urbana*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-tecnolog%C3%ADa-en-planeaci%C3%B3n-urbana-sof%C3%ADa-villarreal/>

Anexos

Anexo A: Entrevista sobre la implementación del proyecto de trabajo híbrido en la Secretaría
Distrital de Planeación

ENTREVISTA SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO HÍBRIDO EN LA SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN

Nombre:

Cargo:

Dependencia:

Sección 1: Generalidades

- ¿Cuál fue la principal motivación para implementar el proyecto de trabajo híbrido en la SDP?
- ¿Qué desafíos específicos esperaban abordar con esta iniciativa?
- ¿Cómo se identificaron y priorizaron las necesidades y requerimientos de los empleados?
- ¿Enfrentaron resistencias notables durante la implementación de estas modalidades?
- ¿Cómo reaccionaron los empleados ante los cambios en la infraestructura física?

Sección 2: Infraestructura Tecnológica:

- ¿Qué herramientas tecnológicas se implementaron para facilitar el trabajo híbrido?
- ¿Que se ha realizado para identificar las debilidades en habilidades y competencias para el manejo de sistemas tecnológicos?
- ¿Cómo se abordaron estas falencias identificadas?

Sección 3: Identificación y Manejo de Problemas:

- ¿Cuáles fueron las principales problemáticas identificadas durante el proceso de implementación?
- ¿Cómo se manejaron o están manejando estas problemáticas?

Sección 4: Medición de Productividad y Equilibrio Trabajo-Vida:

- ¿Cómo se está midiendo la productividad en el contexto del trabajo híbrido?
- ¿Se han implementado estrategias para garantizar el equilibrio entre trabajo y vida personal?

Sección 5: Lecciones Aprendidas y Mejoras Continuas:

- ¿Qué lecciones han aprendido hasta ahora en la implementación del proyecto?
- ¿Cuáles son las medidas planeadas para mejorar y optimizar el modelo de trabajo híbrido?

Sección 6: Comunicación y Participación

- ¿Cómo se ha manejado la comunicación con los empleados durante la implementación?
- ¿Cómo se fomenta la retroalimentación y la participación de los empleados en la mejora continua?

Elaborada por:



Sandra Milena Vásquez
Estudiante Maestría Gerencia de Proyecto
Universidad EAN

Validada por:



Laura Babativa Mayorga
Directora de Talento Humano
Secretaría Distrital de Planeación

Anexo B Validación encuesta

VALIDACIÓN ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE TRABAJO INTELIGENTE						
Objetivo General: Conocer la percepción de los servidores de la Secretaría Distrital de Planeación sobre la implementación del modelo de trabajo inteligente.						
Rol validador:		Directora Talento Humano	Fecha:		24/05/2024	
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:						
Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.						
Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.						
Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.						
A. SECCIÓN CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA			CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES
2. Edad	Menor de 25 25-35 años 36-45 años 46-55 años Mayor de 55		1	1	1	
3. Género	Hombre Mujer		1	1	1	
4. Nivel educativo	Primaria Secundaria Técnico Universitario Posgrado		1	1	1	
5. Antigüedad en la entidad	Menos de 1 año 1 - 5 años 6 - 10 años Más de 10 años		1	1	1	
6. Tipo de vinculación	Empleado público de libre nombramiento y remoción Empleado público de carrera administrativa Empleado público con nombramiento provisional		1	1	1	
7. Cargo *	Secretario Subsecretario Director Técnico Profesional Profesional Técnico Asistencial		1	1	1	
8. Dependencia *	Subsecretaría de Subsecretaría de Planeación Territorial Dirección Dirección de Gestión de Talento Humano Dirección de Planeación Institucional Dirección de Tecnología de la Información y las Comunicaciones Dirección Dirección de Servicio a la Ciudadanía Dirección de Contratación		1	1	1	
9. Estado Civil	Soltero Casado Unión Libre Divorciado Separado		1	1	1	
10. ¿Tiene hijos?	Si No		1	1	1	
11. ¿Cuántos hijos tiene? *	1 2 3 o más		1	1	1	

B. SECCIÓN MODALIDADES DE TRABAJO Y HORARIO						CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES
12. ¿En que modalidad de trabajo se encuentra actualmente? *	Presencial Teletrabajo Teletrabajo Suplementario					0	1	1	Es importante recordar las definiciones de cada modalidad
13. ¿Que horario tiene	Horario Horario Flexible Horario					0	1	1	Es importante recordar las definiciones de cada horario
14. ¿Se siente satisfecho con la modalidad que tiene actualmente?	Si No					1	1	1	
15. En una escala del 1 al 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta cómo calificaría:									
Equilibrio entre la vida personal y laboral	1	2	3	4	5	1	1	1	
Acceso a herramientas de comunicación (email, chat, video conferencias)						1	1	1	
Eficacia de la modalidad de trabajo en la que se encuentra *						0	1	1	Se requiere aclarar que se entiende por efectividad
16. Se siente mas productivo trabajando desde...	Casa Oficina					1	1	1	
17. ¿Se han trazado metas claras para medir la productividad en la modalidad en la que se encuentra?	Si No					1	1	1	
18. ¿Cuáles consideran que son los mayores desafíos de la modalidad de trabajo en la que se encuentra?	Uso de herramientas Desconexión laboral Manejo efectivo del Comunicación con el Acceso a la información Otro					1	1	1	
C. SECCIÓN INFRAESTRUCTURA FISICA						CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES
19. ¿Considera que la oficina proporciona la infraestructura y el equipamiento necesario para realizar su trabajo de manera eficiente?	Si No								
20. En una escala del 1 al 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta cómo calificaría:									
Comodidad y disponibilidad de los puestos de trabajo en la	1	2	3	4	5	1	1	1	
Claridad y facilidad en el uso del aplicativo de reserva de puestos						1	1	1	
Grado de atención y concentración para la realización de sus labores en el espacio de oficina						1	1	1	
Nivel en el que el entorno de la oficina contribuye a su productividad y bienestar						1	1	1	
Disponibilidad y condiciones del mobiliario ergonomico (Sillas, escritorios, bases pc, entre otros)						1	1	1	
Suficiencia de los espacios para trabajo colaborativo						1	1	1	

Anexo C Evaluación de actividades en teletrabajo



Evaluación de actividades en teletrabajo
jefe inmediato

Periodo de evaluación semestral	Del:	Al:			
Fecha diligenciamiento	mm/dd/aa				
Datos generales					
Nombre y apellidos del servidor:	No. documento de identificación				
Cargo (denominación/código/grado):	Dependencia:				
Nombre jefe inmediato	No. documento de identificación				
Cargo jefe inmediato	Dependencia				
Actividades (Detalle de las tareas asignadas para teletrabajar)	Ponderación cuantitativa				
	% Representativo	Meta Negociada*	Meta Entregada*	Calidad**	Tiempo de Entrega**
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Total del % representativo de las actividades					

(*) Anotar valores ajustados a la naturaleza de los trabajos asignados y que hayan sido cumplidos por el subalterno.

(**) Escala de valores a emplear (entre el 0 y el 5), siendo 5=Excelente, 4=Muy bueno, 3=Bueno, 2=Regular y 1-0=Deficiente

Observaciones: _____

 Firma Tele trabajador

 Firma Jefe Inmediato