

**Implementación de la Política Pública de Teletrabajo en la Dirección Seccional de
Impuestos – Cali en el período (2019-2022)**

María Ángela Escalante Cuéllar

Asesor

Bernardo Alfredo Hernández Umaña

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas ECJP

Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial

2024

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, por brindarme la capacidad y valor siempre para poder lograr el desarrollo de esta formación académica.

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, especialmente a mi esposo y a mis hijos por el tiempo que me consintieron para sacar adelante este proyecto.

Agradezco, al grupo de docentes que a lo largo de mi andar académico compartieron su conocimiento para lograr esta meta y especialmente a mi director de trabajo de grado, por su permanente disposición, por su apoyo y gran calidad académica y humana y su espíritu de motivación que permiten lograr este objetivo de gran importancia académica, personal y laboral.

Agradezco al nivel directivo y demás funcionarios de la Dirección Seccional de Impuestos de Cali que fueron parte vital en el desarrollo del tema de investigación.

Resumen

Objetivo principal: Analizar la implementación de la Política Pública de Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo comprendido entre los años 2019 y 2022. Metodología: estudio descriptivo, cualitativo correlacional, se aplicó un instrumento a los colaboradores y se realizó una entrevista semiestructurada a 3 personas, 2 funcionarios y una externa a la entidad. Se usó tablas de 2x2, descripción y análisis. Resultados: se encontró que hubo significancia en el género femenino, un rango etario entre 30 a 45 con más ponderación, satisfacción en el teletrabajo con un 98%, donde los participantes afirman que se sienten felices y que les ha traído beneficios. También se encontró que se requiere capacitaciones ergonómicas y tecnológicas.

En cuanto a las políticas públicas se evidencia que se ha tratado de aplicar un proceso idóneo para los colaboradores, no obstante, el reto más grande es lograr capacitar más a los empleados, monitorear con base en indicadores de gestión. Se concluye que el teletrabajo es muy bien aceptado, da beneficios tanto personales como medioambientales, se requiere capacitación y apoyo tecnológico.

Palabras clave: Políticas públicas, teletrabajo, implementación.

Abstract

Main objective: Analyze the implementation of the Public Teleworking Policy in the Sectional Directorate of Taxes in the city of Cali in the period between 2019 and 2022.

Methodology: descriptive, quantitative correlational study, an instrument was applied to the collaborators and A semi-structured interview was carried out with 3 people, 2 officials and one external to the entity. 2x2 tables, description and analysis were used. Results: it was found that there was significance in the female gender, an age range between 30 to 45 with more weighting, satisfaction in teleworking with 98%, where the participants affirm that they feel happy and that it has brought them benefits. It was also found that ergonomic and technological training is required.

Regarding public policies, it is evident that an attempt has been made to apply an ideal process for collaborators; however, the biggest challenge is to train employees more, monitoring them based on management indicators. It is concluded that teleworking is very well accepted, it provides both personal and environmental benefits, training and technological support are required.

Keywords: public policies, teleworking, implementation.

Tabla de contenido

Introducción	15
Planteamiento del problema.....	17
Pregunta problema	26
Sistematización del problema	27
Justificación	28
Objetivos	32
Objetivo general.....	32
Objetivos específicos	32
Marcos de Referencias	33
Estado del arte.....	33
Estudios relacionados en Europa	35
Estudios relacionados en Asia.	40
Estudios relacionados en Norte América, Nueva Zelandia y Australia	43
Estudios relacionados en Latinoamérica.....	46
Estudios relacionados en Colombia	50
Marco contextual	55
Marco teórico	57
Teorías de políticas publicas	57
Modelo de Ciclo de Políticas Públicas.....	58
Teoría de la Elección Racional	59

Teoría de la capacidad institucional.....	60
Teoría de los Grupos de Interés	62
Enfoque de Múltiples Flujos y/o procesos	63
Enfoque de Redes de Políticas Públicas	64
Epistemología del sur de Boaventura de Sousa Santos y su relación con las políticas públicas y el uso del teletrabajo.	66
Implementación de teletrabajo a través de Políticas Públicas	68
Marco conceptual.....	71
Marco Normativo.....	73
Metodología	76
Enfoque de la investigación	76
Tipo de investigación	77
Diseño de la investigación	77
Variables operacionales	78
Variables operacionales sociodemográficas	79
Población y muestra.....	80
Población.....	80
Muestra	80
Fases del estudio por etapas	81
Plan de análisis.....	82
Criterios de selección	82
Criterios de inclusión	82

Criterios de exclusión	82
Instrumentos.....	83
Consideraciones éticas	88
Respeto a la autonomía	89
Beneficencia.....	89
Privacidad y confidencialidad.....	90
Principio de Reciprocidad.....	90
Resultados	91
Resultados Objetivo 1	91
Resultados Objetivo 2.....	95
Resultados Objetivo 3	98
Impacto en la DIAN el teletrabajo en el 2019 al 2022	99
Impacto actual laboral del teletrabajo 2024	102
Impacto actual con el aspecto tecnológico.....	106
Impacto actual con la experiencia y uso de TT.....	108
Impacto actual del conocimiento sobre las políticas relacionadas con el TT	113
Impacto actual a nivel personal.....	115
Impacto actual sobre la calidad.....	117
Resultados Objetivo 4.....	123
Respuestas de entrevistas semiestructuradas	140
Discusión.....	142
Conclusiones	152

Recomendaciones y/o sugerencias.....	158
Referencias Bibliográficas	162
Apéndices.....	174

Listado de tablas

Tabla 1 <i>Etapas de Implementación del teletrabajo</i>	22
Tabla 2 <i>Tendencia de Penetración del Teletrabajo</i>	23
Tabla 3 <i>Beneficios percibidos del Teletrabajo</i>	23
Tabla 4 <i>Característica por año y disponibilidad</i>	25
Tabla 5 <i>Informe de auditoría DIAN sobre TT</i>	26
Tabla 6 <i>Organización matricial de la literatura consultada</i>	33
Tabla 7 <i>La descripción de las fases</i>	59
Tabla 8 <i>Conceptualización de la teoría de elección racional</i>	60
Tabla 9 <i>Elementos de flujo y procesos</i>	64
Tabla 10 <i>Enfoques de la teoría de redes de la política pública</i>	65
Tabla 11 <i>Términos claves</i>	71
Tabla 12 <i>Variables operacionales</i>	78
Tabla 13 <i>Variables demográficas</i>	79
Tabla 14 <i>Instrumentos para recopilar la información objetivo número uno</i>	83
Tabla 15 <i>Instrumento para recolectar información objetivo número dos</i>	84
Tabla 16 <i>Instrumento para recolectar información objetivo número 3</i>	86
Tabla 17 <i>Instrumento para recolectar información objetivo número cuatro</i>	87
Tabla 18 <i>Demográficos</i>	92
Tabla 19 <i>Variables más relevantes de evolución de la PP en TT</i>	95
Tabla 20 <i>Convenciones del gráfico la descripción de variables seleccionadas por los participantes</i>	103

Tabla 21 <i>Convenciones del gráfico la descripción de variables seleccionadas por los participantes afectación personal y laboral.</i>	104
Tabla 22 <i>Impacto actual con el aspecto tecnológico</i>	106
Tabla 23 <i>Impacto de experiencia y uso de TT</i>	108
Tabla 24 <i>Satisfacción con la experiencia teletrabajo</i>	111
Tabla 25 <i>Respuestas de no satisfacción</i>	112
Tabla 26 <i>Conocimiento de políticas públicas en TT</i>	113
Tabla 27 <i>Impacto actual en el nivel personal con el uso de teletrabajo</i>	115
Tabla 28 <i>Impacto actual en la calidad</i>	117
Tabla 29 <i>Impacto actual en la identificación personal</i>	119
Tabla 30 <i>Capacitación en TT</i>	122
Tabla 31 <i>Conocimiento sobre políticas publicas</i>	124
Tabla 32 <i>Aspectos para promover la política pública</i>	125
Tabla 33 <i>Convenciones de colores y porcentajes</i>	128
Tabla 34 <i>Respuestas de los desafíos de las PP en TT</i>	129
Tabla 35 <i>Opiniones</i>	133

Listado de figuras

Figura 1 <i>Geo ubicación de la literatura</i>	34
Figura 2 <i>Estudios en Europa</i>	35
Figura 3 <i>Estudios continentes asiático.</i>	40
Figura 4 <i>Estudios de Norte América, Nueva Zelanda y Australia</i>	43
Figura 5 <i>Estudios en Latinoamérica</i>	46
Figura 6 <i>Estudios en Colombia</i>	50
Figura 7 <i>Etapas de ciclo de Políticas Publicas</i>	58
Figura 8 <i>Modelo de organización</i>	63
Figura 9 <i>Fases del estudio por etapas</i>	81
Figura 10 <i>Edad</i>	92
Figura 11 <i>Género</i>	92
Figura 12 <i>Estado civil</i>	93
Figura 13 <i>Estrato social</i>	93
Figura 14 <i>Nivel educativo</i>	93
Figura 15 <i>Tiempo de trabajo en la DIAN</i>	95
Figura 16 <i>Experiencia con el TT</i>	95
Figura 17 <i>Participación en TT</i>	96
Figura 18 <i>Frecuencia del TT</i>	96
Figura 19 <i>Tiempo TT como modalidad laboral</i>	96
Figura 20 <i>El TT ha afectado la vida laboral y personal</i>	97
Figura 21 <i>Afecto positivamente o negativamente</i>	97
Figura 22 <i>Impacto del TT entre 2019 al 2023</i>	101

Figura 23 <i>Impacto entre 2019 al 2023</i>	102
Figura 24 <i>Descripción de variables seleccionadas por los participantes*</i>	103
Figura 25 <i>Descripción de variables descritas por los participantes</i>	105
Figura 26 <i>Recursos tecnológicos para TT</i>	107
Figura 27 <i>Dificultades acceso a la tecnología en el TT</i>	107
Figura 28 <i>Capacitación en tecnología y usabilidad</i>	108
Figura 29 <i>Calificación de la experiencia con el TT</i>	108
Figura 30 <i>Beneficios del TT en la productividad laboral y personal</i>	109
Figura 31 <i>Interés por continuar con el TT como opción laboral</i>	110
Figura 32 <i>Satisfacción con el TT</i>	111
Figura 33 <i>Conocimiento del PP en TT</i>	113
Figura 34 <i>Evaluación de la efectividad de las PP en TT</i>	113
Figura 35 <i>¿Qué aspectos de las políticas públicas en teletrabajo considera más beneficiosos?</i>	114
Figura 36 <i>El TT disminuye el estrés laboral</i>	116
Figura 37 <i>Cree que el TT debe ser opción permanente</i>	116
Figura 38 <i>¿Dónde prefiere trabajar?</i>	116
Figura 39 <i>Afectación del TT en la vida personal y laboral</i>	118
Figura 40 <i>El TT ha mejorado la productividad laboral</i>	118
Figura 41 <i>Dificultad técnica o infraestructura en el TT</i>	118
Figura 42 <i>El TT es una modalidad laboral a largo plazo</i>	119
Figura 43 <i>Las PP deben ser adaptadas para promover el TT</i>	120
Figura 44 <i>Comparación de productividad TT y la oficina</i>	120

Figura 45 <i>Afectación del TT con la capacidad y colaborar con los compañeros</i>	121
Figura 46 <i>Cada cuanto capacitan en TT</i>	122
Figura 47 <i>¿Sabe usted que es PP?</i>	124
Figura 48 <i>¿Conoce las PP relacionada con el TT</i>	124
Figura 49 <i>Representación de los aspectos para promover en la Política publica</i>	128
Figura 50 <i>Ponderación de las respuestas</i>	140

Listado de Apéndices

Apéndice A <i>Encuesta funcionarios</i>	174
Apéndice B <i>Entrevista funcionario directivo DIAN Cali con personal a cargo en modalidad de trabajo en oficina y en Teletrabajo</i>	186
Apéndice C <i>Entrevista funcionario en modalidad de trabajo - Teletrabajo sin personal a cargo</i>	188
Apéndice D <i>Entrevista a persona externa a la entidad (Usuario de la DIAN)</i>	190

Introducción

La Importancia de la Implementación de la Política Pública de Teletrabajo, en este mundo que cada vez es más digitalizado y globalizado, la implementación de políticas públicas de teletrabajo se ha vuelto fundamental para promover la flexibilidad laboral, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y fomentar la eficiencia en el mercado laboral. El teletrabajo, definido como la práctica de realizar el trabajo desde fuera de las instalaciones tradicionales de la empresa utilizando tecnologías de la información y la comunicación, ha ganado popularidad en los últimos años debido a los avances tecnológicos y la creciente demanda de equilibrio entre vida laboral y personal.

Este trabajo evidencia en primer lugar, que la implementación de la política pública de teletrabajo permite a las empresas ampliar su pool de talentos al eliminar las barreras geográficas. Con el teletrabajo, las empresas pueden reclutar y retener a empleados altamente calificados que de otro modo no podrían trabajar para ellas debido a la distancia física. Esto resulta en una mayor diversidad de habilidades y experiencias en el lugar de trabajo, lo que a su vez puede impulsar la innovación y el rendimiento empresarial.

Además, el teletrabajo ofrece beneficios significativos para los trabajadores, como una mayor flexibilidad en sus horarios, la eliminación de desplazamientos largos y la posibilidad de conciliar mejor la vida laboral y personal. Al eliminar la necesidad de viajar diariamente al lugar de trabajo, los trabajadores pueden ahorrar tiempo y dinero, reducir su estrés y mejorar su bienestar general. Esto puede tener un impacto positivo en la moral, la productividad y la retención de empleados.

Otro aspecto importante de la implementación de la política pública de teletrabajo es su contribución a la reducción del congestionamiento del tráfico y la contaminación ambiental. Al reducir el número de trabajadores que viajan diariamente al lugar de trabajo, el teletrabajo ayuda a aliviar la presión sobre la infraestructura de transporte y a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Esto puede tener beneficios significativos para la calidad del aire, la salud pública y la sostenibilidad ambiental a largo plazo.

Además, el teletrabajo puede ayudar a mejorar la resiliencia del mercado laboral al permitir una mayor adaptabilidad y capacidad de respuesta a situaciones de crisis, como pandemias, desastres naturales o eventos imprevistos. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, el teletrabajo se convirtió en una herramienta vital para mantener la continuidad de las operaciones comerciales y proteger la salud y seguridad de los trabajadores. Esto subraya la importancia de contar con políticas públicas sólidas que apoyen y promuevan el teletrabajo como una opción viable y sostenible para el futuro.

Por lo tanto, este documento muestra que, la implementación de la política pública de teletrabajo es esencial para aprovechar los beneficios del trabajo remoto en términos de flexibilidad laboral, calidad de vida, eficiencia empresarial y sostenibilidad ambiental. Al promover el teletrabajo, las políticas públicas pueden contribuir a la creación de un mercado laboral más inclusivo, dinámico y resiliente que beneficie tanto a empleadores como a trabajadores. Es crucial que los gobiernos, las empresas y otras partes interesadas colaboren para desarrollar e implementar políticas públicas efectivas que fomenten el teletrabajo y aprovechen su potencial transformador en la economía y la sociedad.

Planteamiento del problema

En la última década, el teletrabajo ha experimentado un aumento significativo en popularidad, impulsado en gran parte por avances tecnológicos y cambios en la forma en que operan las empresas. El teletrabajo, también conocido como trabajo a distancia, se refiere a la práctica de realizar actividades laborales fuera de la ubicación física tradicional de la oficina, utilizando tecnologías de la información y la comunicación para mantener la conexión y la productividad. A pesar de sus ventajas evidentes, el teletrabajo también plantea una serie de problemáticas que van desde cuestiones laborales y de salud hasta consecuencias sociales más amplias (Silva y Pavón, 2022).

Los desafíos laborales y la productividad son los principales retos del teletrabajo, pues el propósito es mantener altos niveles de gestión laboral y compromiso por parte de los empleados. No obstante, la falta de supervisión directa y la dificultad para establecer límites claros entre el trabajo y el tiempo personal pueden llevar a la procrastinación y a una disminución de la eficiencia laboral (Vargas, 2021).

Además, la ausencia de interacciones cara a cara, puede afectar la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo, lo que impacta negativamente en la generación de ideas y en la resolución de problemas (Valenzuela, 2023).

Por otro lado, el aislamiento y salud mental en el teletrabajo prolongado puede llevar al retraimiento social, ya que los trabajadores pasan largas horas sin interacciones personales significativas. Esto puede tener un impacto negativo en la salud mental, aumentando el riesgo de depresión, ansiedad y estrés. La falta de separación entre el espacio de trabajo y el hogar puede

hacer que sea difícil desconectar y relajarse, lo que a su vez puede afectar la calidad del sueño y la salud en general (OIT, 2020).

Así mismo, la desigualdad y acceso tecnológico en el teletrabajo puede ampliar la brecha digital con respecto a la situación socioeconómica. No todos los trabajadores tienen acceso a equipos o a Gadgets adecuados para una conexión a Internet estable. Aquellos que no tienen una oportunidad total al teletrabajo deben enfrentar dificultades para mantener sus empleos o un mayor estrés al no poder cumplir con las expectativas laborales (Bueno, 2020).

Lo anterior genera un impacto en la Cultura Organizacional debido a que la falta de interacción en persona puede afectar la cohesión de los equipos y la cultura organizacional. Muchas empresas valoran el sentido de comunidad y camaradería que se desarrolla en la oficina, y el teletrabajo puede hacer que sea difícil mantener esos aspectos intangibles a través de la pantalla. La falta de participación en eventos y actividades de la empresa puede afectar la identificación y el compromiso de los empleados con la misión y los valores de la organización (ONU, 2022).

Por otro lado, el desdibujamiento de los límites laborales en el teletrabajo puede llevar a los límites entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal. Con la posibilidad de estar siempre conectado a través de dispositivos móviles y la presión para estar disponible fuera del horario laboral, los trabajadores pueden tener dificultades para desconectarse y disfrutar de un tiempo de descanso adecuado. Esto puede llevar al agotamiento y a una disminución en la calidad de vida (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2022).

Desde una perspectiva sociodemográfica el teletrabajo ha experimentado un aumento significativo en su adopción durante el período comprendido entre 2019 y 2022, debido en gran medida a los avances tecnológicos y la necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo

impulsadas por circunstancias globales, como la pandemia de COVID-19. La caracterización sociodemográfica de los participantes que han utilizado el teletrabajo en este período proporciona una comprensión esencial de quiénes son los usuarios de esta modalidad laboral (Organización Iberoamericana de seguridad social, 2021).

Así las cosas, la adopción del teletrabajo en el periodo 2019-2022 ha sido notablemente influenciada por la generación a la que pertenecen los individuos. Los trabajadores más jóvenes, como los *millennials*¹ y la Generación Z², han demostrado una mayor disposición a utilizar el teletrabajo debido a su familiaridad con la tecnología y su deseo de flexibilidad laboral. Sin embargo, la pandemia también llevó a una adopción más amplia entre trabajadores de todas las edades, ya que muchas organizaciones tuvieron que implementar el teletrabajo como respuesta a las restricciones de movilidad (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2020).

En cuanto al nivel educativo también ha influido en la adopción del teletrabajo. Las personas con altos niveles académicos suelen tener trabajos que son más adaptables al entorno virtual, como roles en tecnología, comunicaciones y servicios profesionales. Estos individuos han tenido más probabilidades de utilizar el teletrabajo para llevar a cabo sus tareas laborales (Chávez et al., 2020).

En el sector laboral en el que se desempeñan los individuos ha sido un factor determinante en la adopción del teletrabajo. Las industrias relacionadas con la tecnología, el

¹ Los *millennials* comprenden la generación de personas nacidas entre 1980 y 2003

² La generación Z es el grupo de personas nacidas a finales de la década de 1990 e inicio de los 2000 (1995-2000), y que tienen la peculiaridad de estar familiarizadas con el uso de la tecnología digital, internet y los medios sociales desde una edad muy temprana

diseño, la escritura y la consultoría, entre otras, han sido más propensas a incorporar el teletrabajo en sus operaciones. Por otro lado, trabajadores en sectores que requieren presencia física, como la manufactura y el comercio minorista, han tenido menos oportunidades de teletrabajar (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2021).

La ubicación geográfica también ha jugado un papel en la adopción del teletrabajo. Las personas que viven en áreas urbanas con una infraestructura tecnológica sólida y acceso a internet de alta velocidad han tenido más facilidades para teletrabajar. Por otro lado, las áreas rurales o con conexiones de internet limitadas han enfrentado desafíos en la implementación efectiva del teletrabajo (Bustos, 2012).

En cuanto al estado civil y responsabilidades familiares también han influido en la adopción del teletrabajo. Las personas solteras o aquellas con parejas que también teletrabajan pueden tener más flexibilidad para adoptar esta modalidad. Además, las responsabilidades de cuidado, como el de niños o de familiares mayores, pueden influir en la disposición de los individuos para teletrabajar (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2021).

Por otro lado, el tamaño de la organización y tipo de empleo son factores clave en la adopción del teletrabajo. Las empresas más grandes y las organizaciones orientadas a la tecnología han sido más propensas a implementar el teletrabajo. Además, el tipo de empleo, como trabajo independiente, contratista o empleado a tiempo completo, también ha influenciado la adopción del teletrabajo (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2012).

Finalmente, el teletrabajo tiene unos determinantes laborales que son fundamentales para comprender la adopción y aplicación del teletrabajo:

a) Flexibilidad Laboral: Uno de los principales determinantes es la búsqueda de flexibilidad laboral. Los trabajadores desean la capacidad de equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales de manera efectiva. El teletrabajo permite ajustar horarios y formas de trabajo, lo que puede ser especialmente relevante para padres, cuidadores y personas con compromisos fuera del ámbito laboral.

b) Productividad y Eficiencia: Los empleados y empleadores, reconocen que el teletrabajo puede llevar a una mayor productividad y eficiencia en ciertos casos. La ausencia de distracciones en el entorno de oficina y la posibilidad de trabajar en un espacio cómodo y personalizado pueden traducirse en una mayor concentración y rendimiento.

c) Reducción de Desplazamientos: El tiempo y los costos asociados con los desplazamientos diarios son un factor importante. El teletrabajo elimina la necesidad de trasladarse a la oficina, lo que puede aumentar la calidad de vida al reducir el estrés y liberar tiempo para actividades personales.

d) Conectividad: El acceso a una conexión a internet confiable y de alta velocidad es esencial para llevar a cabo a cabo tareas laborales de manera efectiva. La disponibilidad de herramientas de comunicación en línea, como videoconferencias y plataformas de colaboración, permite la interacción y colaboración entre teletrabajadores y equipos.

e) Herramientas y Software: Las herramientas tecnológicas, como computadoras, software de productividad y aplicaciones de comunicación, son indispensables para el teletrabajo. La accesibilidad a estas herramientas facilita la realización de tareas laborales de manera remota y la colaboración en proyectos.

f) Seguridad de Datos: La seguridad de los datos y la información empresarial son consideraciones críticas en el teletrabajo. Las soluciones de seguridad cibernética y la educación

en buenas prácticas de seguridad son necesarias para proteger la confidencialidad de la información.

g) Adaptabilidad Tecnológica: La disposición y capacidad de los trabajadores para adaptarse a nuevas tecnologías y plataformas también son determinantes. La familiaridad y comodidad con las herramientas tecnológicas facilitan la transición al teletrabajo y su implementación efectiva.

En cifras estadísticas se realizó un estudio sobre la percepción e implementación del teletrabajo, en empresas públicas de nuestro país el cual realizó el ministerio de las TIC'S en el documento "Sexto Estudio de Penetración y Percepción diciembre- 2021", estudio realizado sobre una muestra de 211 encuestas 160 dirigidas a entidades públicas y 50 donde se abordaron trabajadores en nuevas formas de trabajo no presenciales donde se arrojaron las siguientes cifras:

Tabla 1

Etapas de Implementación del teletrabajo

Descripción	Porcentaje de Avance
Ejecución (Iniciar la implementación con todas las condiciones necesarias teniendo en cuenta la Ley 1221 de 2008)	37%
Seguimiento (Velar por la continuidad y sostenibilidad de la implementación)	37%
Planeación (Organizar el proceso al interior de la entidad para no improvisar)	22%
Plan Piloto (En plan piloto)	4%
Total	100%

Fuente. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2021). *Sexto estudio de penetración y percepción teletrabajo*. https://teletrabajo.gov.co/814/articulos-238323_recurso_1.pdf

La tabla No. 1 de acuerdo al estudio realizado por el MinTIC, muestra las cifras de avance en las etapas de la implementación del teletrabajo en las entidades públicas, donde se evidencia que las etapas de ejecución y seguimiento tienen un alto porcentaje, registrando para cada una un porcentaje del 37%, luego la etapa de planeación lleva un porcentaje del 22% donde se evidencia que se está trabajando en la planeación para implementar el teletrabajo y un 3% de las entidades que se tomaron en la muestra indican estar desarrollando plan piloto.

Respecto al tiempo que llevan las entidades, el estudio nos muestra en término promedio de meses lo siguientes: para el año 2014: 11,3 meses (19 entidades), año 2019: 26.8 meses (62 entidades), en el año 2021: 27.5 meses (65 entidades).

Tabla 2

Tendencia de Penetración del Teletrabajo

Descripción	2014 (19 Entidades)	2019 (62 entidades)	2021 (65 entidades)
Tendencia de implementación 4 de cada 10 entidades	13%	38%	41%

Fuente. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2021). *Sexto estudio de penetración y percepción teletrabajo.* https://teletrabajo.gov.co/814/articles-238323_recurso_1.pdf

La tabla 2, muestra la tendencia creciente del teletrabajo, donde cada 4 de 10 entidades están de acuerdo en la implementación del teletrabajo.

Tabla 3

Beneficios percibidos del Teletrabajo

BENEFICIOS PARA LA ENTIDAD		
Descripción	% Año 2019	% Año 2021
Mayor Productividad	48%	67%
Ahorro en costos operativos/Costos Fijos	13%	59%
Ahorro por concepto de planta física / puesto de trabajo	0	43%
BENEFICIOS PARA EL TELETRABAJADOR SERVIDOR PUBLICO / FUNCION		

Calidad de vida de los teletrabajadores	48%	76%
Ahorro de tiempo de los teletrabajadores	10%	73%
Facilidad para los teletrabajadores	0	51%
Autonomía e independencia de los teletrabajadores	8%	31%
BENEFICIOS IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL		
Mejoramiento de la movilidad y medio ambiente	15%	55%
OTROS BENEFICIOS		
Mayor rentabilidad	0	35%
Inclusión laboral de las personas en condición de discapacidad / madres de familia	12%	33%
Evitar el contagio por el COVID 19	0	2%
Capacitación	0	2%
Se puede compartir con la familia	0	2%

Fuente. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2021). *Sexto estudio de penetración y percepción teletrabajo*. https://teletrabajo.gov.co/814/articles-238323_recurso_1.pdf

La tabla No. 3 de la gran encuesta que realizó el MinTIC evidenció que las variables más significativo para la entidad en el año 2021 son: el aumento de la productividad con un 67%, el ahorro en costos operativos con el 59% y el ahorro por puesto de trabajo representado en el 43%. Respecto a los beneficios de los servidores públicos teletrabajadores encontramos que el más relevante es el mejoramiento de la calidad de vida representado con un 76% el ahorro de tiempo con un 73%, facilidad para los teletrabajadores con 51% y la autonomía y dependencia con 31%, en lo atinente al impacto social y ambiental para el año 2021 representa un 55%, posterior a esto se presentan otros beneficios, como mayor rentabilidad (ahorro de dinero) con un 35%, inclusión laboral con el 33% y otros factores representados con un 6%.

Tabla 4*Característica por año y disponibilidad*

Categorías: Disponibilidad de las empresas	Cómo califica el teletrabajo como una modalidad laboral en Colombia (Muy Buena-excelente)
Año 2014	74%
Año 2019	65%
Año 2021	77%

Fuente. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2021). *Sexto estudio de penetración y percepción teletrabajo.* https://teletrabajo.gov.co/814/articles-238323_recurso_1.pdf

En la tabla No.4 se logra evidenciar la calificación dada por las entidades públicas respecto al teletrabajo como modalidad laboral, dado que para el año 2021 muestra una aceptación del 77% con un aumento de 12 puntos respecto al año 2019.

En cuanto a la DIAN en Cali, se necesita hacer un análisis de la implementación de TT antes y después de la pandemia con el fin de detectar oportunidades de mejora, en esta modalidad debido a que se abrirán 10 mil puestos de trabajo a nivel nacional que incluye a la seccional Dian Cali y no se tiene la infraestructura en planta física, por lo que el TT va a ser obligatorio si se quieren cumplir los indicadores de éxito que se tienen postulados en los procesos de gestión.

En un informe de auditoría para gerencia, se realizó un balance general sobre la implementación de TT durante la pandemia y como este incrementó las cifras por el COVID 19. A continuación se muestra un resumen del informe el cual fue realizado por la auditora general de información data en marzo del 2023, para la directora Seccional y fue expuesto en reunión privada a jefes de áreas:

Tabla 5*Informe de auditoría DIAN sobre TT*

Tipo	Características
Cantidad de empleados con TT	380
Empleados satisfechos	289
Empleados con tecnología en sus hogares	355
Hogares con todos los servicios	378
Empleados que querían variación en TT y oficina	45
Empleados que recibieron capacitación	380
Empleados que pasaron la evaluación de capacitación	374
Empleados que no están en TT	278
De los empleados que no están en TT cuantos quieren tener TT	235

Fuente. Elaboración propia con base en el informe de auditoría a gerencia

Este informe fue solicitado porque la DIAN va a realizar una macro contratación de más de 10 mil colaboradores y al no tener planta física, es conveniente implementar el TT, el cual se realizara en 4 tiempos de contratación por 2500 empleados implementando el TT, a los 3 meses el segundo tiempo, se realizara evaluación y al mes el tercer tiempo y, por último, al siguiente mes el 4 tiempo.

Por todo lo anterior, el planteamiento del problema antes presentado formula la siguiente pregunta de investigación.

Pregunta problema

¿Cómo se desarrolló la implementación de la Política Publica de Teletrabajo como consecuencia de la pandemia por COVID 19 en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en un periodo comprendido entre el año 2019 hasta el 2022?

Sistematización del problema

¿Cuáles son las características socio demográficamente a los participantes que hicieron uso del teletrabajo en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022 en la DIAN en la ciudad de Cali?

¿Cuáles fueron las variables de análisis más relevantes que dan cuenta de la evolución de la política pública de Teletrabajo desde que se implementó en la DIAN en la ciudad de Cali durante el periodo de estudio?

¿Cómo se determina la luz de la política pública del Teletrabajo, los impactos laborales y tecnológicos en su aplicación en la DIAN en la ciudad de Cali en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022?

¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de mejora según hallazgos en la aplicación de la política pública del Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio?

Justificación

Esta investigación es relevante porque se enmarca dentro de la Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial, específicamente en la línea de gestión de políticas públicas, derechos humanos y gestión de la información, con un enfoque en el impacto de la tecnología en el derecho. Su importancia radica en su conexión con la "epistemología del sur," un concepto que, acuñado por el filósofo argentino Enrique Dussel, representa una corriente de pensamiento y un enfoque filosófico desarrollado principalmente en América Latina. Este enfoque ha sido adoptado por diversos pensadores latinoamericanos para abordar cuestiones epistemológicas desde una perspectiva alternativa a la predominante en la tradición filosófica occidental.

Lo que evidencia que en esta investigación se analizaron nuevas formas de ver los procesos de implementación de la tecnología en el desarrollo humano con la gestión de la información y el impacto de la tecnología como avance en las actividades de la vida diaria, además desde la filosofía crítica ver el conocimiento válido de cada persona desde su propia perspectiva personal, social, cultural de la región y específicamente de la sociedad caleña, con su diversidad cultural y cómo esta ha generado construcción del conocimiento intercultural, tradiciones dando además un enfoque a las preocupaciones sociales y derechos humanos en busca de la igualdad económica, política y laboral.

En resumen, esta investigación tendrá en cuenta la epistemología del sur en una perspectiva crítica y reflexiva que busca ampliar la comprensión y el enfoque del conocimiento más allá de las limitaciones impuestas por la tradición eurocéntrica. Pretende contribuir a una

epistemología más inclusiva y justa, reconociendo la diversidad cultural y promoviendo el diálogo entre diferentes perspectivas epistemológicas.

Esta investigación es conveniente debido a que la línea de investigación en gestión de las políticas públicas busca evidenciar como la evolución de la implementación de las políticas públicas mejora las condiciones holísticas en los parámetros laborales. Además, se puede explorar cómo se generan, implementan y evalúan las políticas públicas en un entorno donde el teletrabajo está cada vez más presente. Esto implica un enfoque en la adquisición de conocimientos sobre teorías y metodologías de análisis de políticas públicas que tengan en cuenta las dinámicas actuales del trabajo a distancia, como también abordar cómo las estructuras y prácticas gubernamentales se adaptan al teletrabajo, incluyendo cuestiones de gobernanza digital, ciberseguridad y gestión de recursos humanos en entornos virtuales, además se estudiará como el teletrabajo, nos ayudará a comprender cómo esta modalidad laboral afecta a la economía, especialmente en términos de productividad, ahorro de costos para las entidades públicas y la creación de empleo.

Respecto a la parte ambiental el teletrabajo también puede tener un impacto en el medio ambiente, ya que reduce la necesidad de desplazamientos diarios al trabajo. Investigar cómo el teletrabajo puede contribuir a la reducción de emisiones de carbono y otros aspectos ambientales en contexto de políticas públicas orientadas a la sostenibilidad. Por otro lado, el análisis de las regulaciones gubernamentales relacionadas con el teletrabajo es esencial. Con este enfoque de investigación se puede evaluar si las políticas actuales son efectivas o si se requieren cambios para garantizar que el teletrabajo sea beneficioso tanto para empleadores como para empleados. También, se puede determinar como el teletrabajo puede influir en la calidad de vida de las

personas. Se pueden investigar aspectos como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la salud mental y el bienestar general de quienes teletrabajan.

Además, es conveniente realizar este análisis debido a que el teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de diferentes actividades utilizando como base principal las tecnologías de información y comunicación. Esto a su vez posibilita que exista un enlace totalmente remoto entre el trabajador y la empresa, lo cual permite que el trabajador pueda desarrollar sus actividades desde cualquier espacio físico y sin necesidad de la presencia del trabajador en un sitio específico de la empresa; lo que la hace necesaria para la DIAN, debido a que esta empresa pública realizara una contratación de diez mil personas para agilizar y mejorar la gestión en los procesos esto evidencia una problemática de distribución de los colaboradores sea a teletrabajo o en planta.

El estudio sobre los efectos del teletrabajo en la DIAN durante 2019-2022 es de suma importancia debido a la relevancia en el contexto de la pandemia y la importancia de la DIAN en la economía. Evaluar el impacto del teletrabajo es clave para garantizar la eficiencia operativa, proteger la salud de los empleados, promover la equidad y el acceso, e identificar lecciones para el futuro. Además, el estudio contribuirá al conocimiento científico en teletrabajo y gestión de crisis. El estudio se llevará a cabo a través de un enfoque de investigación cualitativa y un análisis retrospectivo sobre la información con la que cuenta la entidad.

Por lo anterior, se requiere saber cómo se comportaron los indicadores de la aplicación de la política pública en la implementación del teletrabajo, y para esto, se analizara desde el año 2019 hasta el 2022, con el fin de saber el antes y después de la pandemia por COVID 19 y como se comportó este desarrollo, teniendo en cuenta que el teletrabajo se implementó con una prueba

piloto desde el año 2016, no obstante su potencial máximo empezó desde el 2019 y en el 2020 tuvo una implementación exponencial de esta modalidad laboral debido al aislamiento.

Esta investigación es idónea debido a que la implementación del teletrabajo en países como Colombia estaba realizándose de forma moderada; generalmente impulsada por empresas extranjeras que han llegado al país, teniendo en cuenta que muchas actividades laborales requieren de la presencia de los trabajadores en su sitio específico de trabajo debido a la tenencia de material necesario, jornada laboral por cumplir o dinámicas de control laboral, pero sobre todo porque el empresario local no tenía la suficiente confianza sobre los modelos de teletrabajo pues esta rompe con las dinámicas conservadoras y de control de las empresas nacionales.

Así las cosas, bajo el contexto de pandemia desde enero de 2020, a causa del brote de la enfermedad por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19) como una emergencia de salud pública de importancia internacional.

Esto a su vez y por supuesto afectó las dinámicas laborales cotidianas y las transformó de manera profunda, muchas empresas tuvieron que incursionar en el mundo del teletrabajo como única forma de mantenerse en funcionamiento bajo las medidas tomadas por la pandemia, además, aunque sin preparación previa los trabajadores tuvieron como nueva forma de empleo el teletrabajo, como sede principal de ejecución su casa y como herramientas principales de trabajo las tecnologías de información y comunicaciones. En este orden de ideas, el presente trabajo se realiza bajo una revisión documental desde un enfoque de investigación cualitativa en el que se pretende dar respuesta al interrogante y, por otro lado, investigando en bases de datos registrados en la DIAN sobre este tema, logrando realizar un análisis retrospectivo y generar un resultado específico.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la implementación de la Política Pública de Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo comprendido entre los años 2019 y 2022.

Objetivos específicos

Caracterizar socio demográficamente a los participantes que hicieron uso del teletrabajo en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022 en la DIAN en la ciudad de Cali.

Identificar las-variables de análisis más relevantes que dan cuenta de la evolución de la política pública de Teletrabajo desde que se implementó en la DIAN en la ciudad de Cali durante el periodo de estudio.

Determinar a la luz de la política pública del Teletrabajo, los impactos laborales y tecnológicos en su aplicación en la DIAN en la ciudad de Cali en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022.

Establecer los desafíos y oportunidades de mejora según hallazgos en la aplicación de la política pública del Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio.

Marcos de Referencias

Estado del arte

En este acápite se evidencia la organización matricial de estudios relacionados con esta investigación en forma de resumen táctico, posterior a esto se muestra un análisis de estos estudios en forma de prosa. La siguiente tabla No. 3 muestra la organización matricial de la literatura consultada. Información matricial de la literatura especializada.

Tabla 6

Organización matricial de la literatura consultada

Región	País	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Europa	Inglaterra					1	1	2
	Francia					1		1
	España				1	2		3
	Italia					1		1
	Portugal					1		1
	Estonia				1			1
	Alemania			1				1
	Suiza		1					1
	Polonia		1					1
Asia	Taiwán					1		1
	China					1		1
	Japón				1			1
3 regiones	USA				1			1
	Canadá				1			1
	N. Zelanda				1			1
Latinoamérica	Bolivia				1			1
	Ecuador		1	2	2			5
	Argentina		1					1
Colombia	Colombia	1		2	1			4
Total		1	4	5	10	8	1	29

Fuente. Elaboración propia

Estudios relacionados en Europa

Figura 2

Estudios en Europa

Autor, año y país	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones
Motte (2024) Inglaterra	Estudiar los efectos del teletrabajo en la reducción de los tiempos de desplazamiento	Los datos de los residentes de Inglaterra se utilizan de las Encuestas nacionales de viajes. Se utiliza un enfoque de análisis de ruta .	Los tiempos de viaje más largos para trabajar reflejan el hecho de que es más probable que los teletrabajadores ocupen puestos profesionales	La asociación entre el TT y los tiempos de viaje no laborales persiste una vez que se tienen en cuenta los factores de empleo y desplazamientos.
Majid (2023) Francia	Examinar la literatura existente de TT en temas dominantes, diversidad y dinámica	Revisión de la literatura	Los resultados identifican ocho temas de investigación, se estructuró la investigación esporádica en tres categorías generales.	Finalmente, para cada categoría, ofrecemos una agenda detallada para futuras investigaciones.
López (2023) España	Determinar cómo la pandemia de COVID-19 afectó la adopción del teletrabajo	Encuesta realizada en 20 ciudades europeas en 11 aplicando análisis de inferencia estadística centrándose en los trabajadores activos	el teletrabajo ha crecido significativamente durante la pandemia, tanto en número de usuarios como en frecuencia de uso.	El cambio en los patrones de movilidad ha sido significativo y podría servir como palanca para el cambio hacia una movilidad más sostenible
Baldassa (2023) Italia	Analizar los escenarios de teletrabajo pos pandemia	Los modelos se calibraron y validaron utilizando datos recopilados de cuestionarios entre octubre de 2020 y enero de 2021.	Los empleados más proclives al teletrabajo son aquellos que buscan más flexibilidad y no pueden desplazarse por medios privados.	Los empleados que expresaron su preferencia por teletrabajar más en el futuro lo que sugiere que la mayor popularidad del teletrabajo
Maite (2023) España	Analizar las diferencias de género en cuanto al efecto de la pandemia de COVID-19 y el TT como protector de empleo	Basado en más de 1.800 tipos de empleos definidos por combinaciones de ocupación y actividad económica	Más mujeres que hombres sufrieron pérdidas de empleo durante la pandemia. La capacidad de teletrabajar ha actuado como un potencial colchón contra la pérdida de empleo	Los efectos protectores del teletrabajo han sido especialmente relevantes para reducir las transiciones del empleo a los planes de licencia,
Nisreen (2023) Inglaterra	Examinar las percepciones de los empleados sobre el teletrabajo durante y después de la pandemia.	Se aplicó nuevo modelo utilizando datos recopilados de 483 empleados.	El bienestar social, el equilibrio entre el trabajo y la familia y la adecuación entre la tarea y la tecnología durante la pandemia están positivamente con el desempeño del TT	Los hallazgos contribuyen a la literatura sobre TT, al proponer un modelo que proporciona información sobre las percepciones de los empleados

Autor, año y país	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones
Junça-Silva, (2023) Portugal	Desarrollar y validar la Telework Pet Scale (TPS).	Se realizó una muestra factorial (N = 359). Y (N = 290).	Se logró determinar que las mascotas en el teletrabajo ayudaban a disminuir el estrés de las personas que trabajan desde sus casas.	la escala estaba significativamente relacionada con medidas de salud, afecto, satisfacción y desempeño.
Fernando (2022) España	Evidenciar los datos y cifras estadísticas del teletrabajo antes y durante la pandemia	Artículo con investigación descriptiva, cualitativa correlacional	El incremento de implementación de teletrabajo fue exponencial en la pandemia, no obstante aun continua en ajustes de mejoramiento	La brecha que crea el acceso a Internet entre las ocupaciones. El teletrabajo no crea nuevas ocupaciones, solo proporciona una nueva forma de organizar el trabajo.
Colin van Noordt (2022) Estonia	Explorar hasta qué punto el uso de la IA en el sector público afecta estos aspectos básicos de la gobernanza	Los hallazgos de la revisión de una muestra de 250 casos en toda la Unión Europea muestran que la IA se utiliza principalmente para apoyar la mejora de la prestación de servicios públicos	La necesidad de realizar una investigación más profunda para comprender mejor el papel y el impacto del uso en lo que se está definiendo la gobernanza "de, con y por la IA".	La adopción de la Inteligencia Artificial por parte de las organizaciones del sector público para mejorar diversos aspectos de la gobernanza está creciendo rápidamente.
Schmitt (2021) Alemania	Analizar de las relaciones entre el uso de herramientas de trabajo digitales, la sensación de sobrecarga cognitiva	Encuesta en línea (N = 403) realizados durante el período de estrictas medidas de bloqueo en Alemania en abril y mayo de 2020	La relación entre el uso de herramientas basadas en texto y el bienestar, pero no el desempeño laboral percibido, está mediada por la sobrecarga cognitiva.	Estas relaciones no se encontraron para el uso de herramientas de videoconferencia
OIT (2020) Suiza	Generar una guía internacional basada en evidencia sobre el teletrabajo	Se usó una metodología conceptual, descriptiva con información tecnológica, políticas y de implementación	A medida que entraron en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitiesen.	Se ofrece recomendaciones prácticas para lograr un teletrabajo eficaz, que sean aplicables a varios actores, brindar apoyo a los responsables de la formulación de políticas en la actualización de las políticas existentes
Ewa (2020) Polonia	Analizar el uso de las TICS en el gobierno para TT	Se utilizó el cuestionario de la encuesta y se analizaron los datos recopilados de 118 unidades de gobierno local	Además, el nivel más alto de adopción de TIC fue específico para las regulaciones de seguridad de la información y las TIC	las soluciones TIC estándar desarrolladas para los gobiernos locales por los gobiernos nacionales

Nota. Conceptos obtenidos de los autores citados. Diseño de tabla elaboración propia

Los artículos antes mencionados en la Figura 2, se encontraron en revistas indexadas ubicadas geográficamente en Europa y guardan relación con el tema de investigación, se evidencia estudios que se realizaron donde el Tele Trabajo (TT) manifiesta beneficios como la reducción del tiempo de movilización a razón de que el desplazamiento dentro de las ciudades, del trabajo a la casa y viceversa; de muchas personas ya no es necesario porque se encuentra personas en sus respectivas casas laborando con el uso de las TICS, como se registró en el estudio de Inglaterra del autor Motte (2024) y el del autor Nissren (2023) este último, en una de sus variables de análisis postulaba que la movilidad se beneficia considerablemente con el TT, y esto a su vez mejora el medio ambiente.

Por otro lado, el estudio de López (2023) titulado Evolución de los cambios del teletrabajo y la movilidad urbana impulsados por la pandemia de COVID-19 en las ciudades europeas y el artículo de Maite (2023) denominado Diferencias de género en el efecto del teletrabajo en la pérdida de empleo durante la pandemia de COVID-19, ambos artículos de España evidenciaron como el TT mejoró la calidad de vida de los trabajadores durante la pandemia, entre todas las variables de estudio se destacó considerablemente que la mujer mejoró su estabilidad económica con la implementación de TT, y también se determinó que el TT son factores protectores en la empleabilidad y estabilidad económica. En ese sentido el artículo de Nissren (2023) denominado “Es parte de la “nueva normalidad”: ¿una pandemia global cambia la percepción de los empleados sobre el teletrabajo?” el estudio lo hizo en Inglaterra, evidencio más significativamente la favorabilidad de la comunión familiar durante la pandemia, por poder trabajar en casa, mejorando así las relaciones familiares.

Así las cosas, el artículo de Majid (2023) denominado “Trabajo remoto y la pandemia de COVID-19: un modelado temático basado en inteligencia artificial y una agenda futura” el

estudio realizado en Francia analizaron 8 efectos del TT donde se destaca el nivel empleados a nivel personal, las carreras profesionales, vida familiar y roles, salud y bienestar, mercado laboral, economía, gestión remota, estrategias organizacionales, lo anterior según el autor muestra que son los niveles más ponderables de su estudio, en ese sentido la investigación titulada “Adopción de teletrabajo y más en un escenario pospandemia. Testimonio de empleados municipales de Padua, Italia” de Baldassa (2023) realizada en Italia, estructuró en su estudio que los empleados que más pedían TT eran aquellos que por situaciones económicas no podían desplazarse. Estas dos investigaciones se realizaron pos-pandemía. Lo cual concuerda con el artículo de Fernando (2022) denominado Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19 donde se evidenció cómo el TT se incrementó exponencialmente por la pandemia pero que aún sigue con ajustes básicos para ser óptima, como por ejemplo la conexión rápida a redes de internet, tecnología a la mano, y el comportamiento humano juega un papel importante debido a situaciones de estrés y alteraciones psicológicas porque en ocasiones se presentan sobrecargas laborales.

Ahora, desde el punto de vista tecnológico el artículo titulado “Inteligencia artificial para el sector público: resultados del análisis del uso de la IA en el gobierno en toda Europa” de Colin (2022) estudio realizado en Estonia y el artículo de Schimit (2021) titulado De la sobrecarga cognitiva a la desintoxicación digital: Implicaciones psicológicas del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19, investigación realizada en Alemania que se trataba sobre la importancia del uso de la tecnología en el TT, muestran lo bueno y lo malo del uso de esta, como por ejemplo, Colin, muestra el uso de la IA en las decisiones de las gobernanzas y como sus indicadores de éxito mejoran por este gadget, no obstante esto mismo produce estrés laboral y dificultades cognitivas en las personas que las usan, ya que la IA genera soluciones avanzadas,

mientras que el artículo de Schimit analizó las tecnologías excepto las videoconferencias, y se evidenció un mejoramiento en algunos procesos de gestión de los empleados en el TT pero este a su vez genera sobrecarga laboral debido a que si bien ayudan a gestionar rápido, se incrementa así mismo el nivel de capacidad de trabajo y esto a su vez genera sobrecarga cognitiva.

Por otro lado, la OIT (2020) generó un documento guía donde se evidenció con facilidad cuáles fueron los procesos adecuados para implementar TT, este se realizó con información basada en evidencia, que generó, bases importantes para su uso, por su parte, Ewa (2020) con su investigación 2 Explorando los niveles de adopción y sostenibilidad de las TIC: el caso de los gobiernos locales de Polonia” realizada en Polonia mostro cómo es necesario el uso del TT para mejorar los procesos gubernamentales desde la pandemia.

Por último, Junça-Silva, (2023) en el estudio denominado “La Escala de Mascotas de Teletrabajo: Desarrollo y propiedades psicométricas” realizada en Portugal analizo en el estudio muy significativo sobre el TT y el uso de mascotas para disminuir el estrés laboral, mejorar la calidad de vida de los empleados, ya que al realizar pausas activas con la mascota le ayudaba a tener mejor concentración, mejores indicadores en los procesos de gestión. La investigación estuvo direccionada en la salud mental y física de los colaboradores.

Estudios relacionados en Asia.

Figura 3

Estudios continentes asiático.

Autor, año y país	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones
Yung-Kai (2023) Taiwan	Investigar cómo el estilo de liderazgo puede mejorar el clima laboral en el entorno de TT	Análisis de la literatura y Muestras válidas de 351 sujetos de trabajadores a tiempo completo	Estudio demostró que la divulgación de conocimientos y opiniones relacionados con las mejoras en el lugar de trabajo a través de la comunicación mediada por computadora	Debe promoverse el comportamiento de autor revelación, incluida la expresión en línea. Se dan discusiones e implicaciones para la teoría y la práctica.
Li (2023) China	Evaluar los beneficios de reducción de carbono del teletrabajo por parte de la industria.	Se propuso un enfoque cuantitativo para evaluar los beneficios de reducción de carbono del teletrabajo	El TT puede generar un promedio de 1,32 (intervalo de confianza (IC) del 95 %: 0,70–2,05) millones de toneladas de reducción de carbono, lo que representa el 7,05 % (IC del 95 %: 3,74 %–10,95 %) de las emisiones totales de carbono del transporte por carretera en Beijing	El método propuesto también se puede aplicar a otras regiones del mundo, ayudando a explotar patrones de trabajo futuros y lograr objetivos globales y de neutralidad de carbono
Toshihiro (2022) Japón	Analizar las características de las tareas y entornos laborales) están asociados con el uso del teletrabajo en Japón	Utilizando la encuesta de panel única sobre teletrabajo	El TT sigue siendo bajo en Japón, los trabajadores educados, altamente capacitados en TIC, más jóvenes y mujeres que participan menos en el trabajo en equipo	El TT y los sistemas de trabajo con horarios flexibles, se correlacionan positivamente con TT
Kawashima (2021) Japón	Implementar teletrabajo para disminuir el factor de riesgo	Cuestionario a nivel poblacional de un servicio de redes sociales (SNS), con 275.560 encuestados	Entre los empleados de la empresa, se identificó significación estadística en los grupos de edad de 15 a 29 años y de 30 a 59 años	El teletrabajo sigue siendo un tema controvertido en Japón, ya que el gobierno pidió medidas de emergencia.

Nota. Conceptos obtenidos de los autores citados. Diseño de tabla elaboración propia

Por otra parte, en la Figura 3 se evidencia la revisión en Asia que tienen relación con el tema de investigación, dichos estudios se realizaron considerando el TT según el estudio de Yung Kai (2023) titulado “¿Cómo mejorar el clima laboral a través de enfoques de comunicación del teletrabajo en la organización durante la era de cambios? Evidencias de auténticos líderes”, realizado en Taiwan donde se analizó el liderazgo con los empleados que tienen TT, debido a que ya sin estar bajo la supervisión de un líder suele perderse un poco los indicadores del propósito de la gestión laboral, este estudio determinó que las capacitaciones y la relación social interactiva por medio de video llamadas mejoraba el liderazgo, además el ejemplo que dan los líderes con los empleados ayudaba a mejorar los propósitos.

Por otro lado, en Japón en el artículo titulado “La relación entre la tasa de fiebre y la implementación del teletrabajo como medida de distanciamiento social frente a la pandemia de COVID-19 en Japón” de Kawashima (2023) se muestra como el TT disminuyó el factor de riesgo de desempleo en medio de la pandemia, no obstante, Japón es un país que a pesar de que el gobierno implemento con tecnología y actualizaciones de capacitación sobre el TT fue muy controversial debido a que en este país, la tasa de suicidio es muy alta, a razón de la soledad de los ciudadanos, por tal motivo, las personas que tuvieron que realizar TT querían salir de ese tipo de proceso laboral, premiaba más la socialización de los sujetos en un entorno gregario cultural que estar encerrados en una casa trabajando solos. Así las cosas, la cultura y la socialización es más importante.

Lo cual concuerda con el estudio de Toshihiro (2023) denominado “Teletrabajo en la propagación de COVID-19, Economía y Política de la Información” también de Japón donde se evidenció la disminución por decisión de los colaboradores de TT ya que se es más importante la socialización, salir a las calles, dialogar con otros seres humanos, que estar en casa haciendo TT,

a pensar que se demostró que baja la contaminación, los japoneses en especial las mujeres y los altos cargos empresariales prefieren salir a la calle que aplicar a TT. Por último, Le (2023) de China en el artículo titulado “Evaluación de los beneficios del teletrabajo en materia de reducción de carbono: un estudio de caso de Beijing”, que evidenció una reducción de la huella de carbono ya que representa el volumen total de gases de efecto invernadero, que se producen por las actividades económicas y cotidianas del ser humano.

Estudios relacionados en Norte América, Nueva Zelanda y Australia

Figura 4

Estudios de Norte América, Nueva Zelanda y Australia

Autor, año y país	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones
Mason (2023) Estados Unidos	Evaluar la ventaja de TT en personas discapacitadas durante la pandemia	La Encuesta de Población Actual durante el período de mayo de 2020 a abril de 2022.	Los mercados laborales ajustados, medidos por las tasas de desempleo estatales, favorecen particularmente a las personas con discapacidades que obtienen TT	Los mercados laborales más estrictos durante la recuperación ofrecen la esperanza de que los empleadores contraten cada vez más personas con discapacidades con TT
Divyakant (2022) Estados Unidos	Analizar los pro y contras del teletrabajo	Se presenta un modelo MIMIC para comprender la satisfacción del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19.	El modelo presentado vincula la satisfacción del TT con los beneficios y barreras experimentados y percibidos relacionados con el TT	sugieren un impacto desproporcionado en los encuestados hispanos, latinos y negros.
Matthias Sweet (2022) Canadá	Comprender las perspectivas a largo plazo del teletrabajo	Encuesta de 2021 realizada a canadienses de entre 18 y 75 años	Si bien los no TT siguen siendo la mitad de la población empleada, el mayor crecimiento del TT se ha producido entre personas que TT más de cinco días a la semana.	El crecimiento del TT se ha concentrado y comprender estos submercados y las implicaciones de los consiguientes cambios en el comportamiento de viaje serán fundamentales para explorar las trayectorias urbanas cambiantes.
Mladen (2022) Nueva Zelanda y Australia	Identificar cómo influye el entorno cultural de los empleados en los efectos del teletrabajo sobre el estrés laboral	encuesta de tres fases con empleados de una gran variedad de organizaciones en diferentes industrias y países. Los datos se recopilaron en 2019.	De estos empleados, 604 también completaron la tercera encuesta, lo que generó una tasa de respuesta del 67%. La mayoría de los empleados (52%) eran hombres.	El tiempo de teletrabajo de los participantes del estudio osciló entre el 20% (= un día por semana) y el 100% (= cinco días por semana).

Nota. Conceptos obtenidos de los autores citados. Diseño de tabla elaboración propia

En la Figura 4 se registraron los artículos encontrados en revistas indexadas geográficamente ubicadas en Norte América, Nueva Zelanda y Australia que se relacionan con el tema de la investigación, donde se evidenciaron estudios que se realizaron acerca del TT según la investigación “Teletrabajo durante la pandemia: Patrones, desafíos y oportunidades para personas con discapacidad” de Masson (2023) de USA específicamente habla de la gran oportunidad que dio el TT a las personas con alguna discapacidad o limitación física, generando oportunidad de vida, calidad de vida, economía activa e independencia económica en especial a las mujeres cabeza de familia.

En ese sentido también en USA Divyakant (2022) denominado ¿A quién no funcionó el teletrabajo durante la Pandemia? Comprender los factores que afectan la satisfacción del teletrabajo en los EE. UU. utilizando un modelo de múltiples indicadores y múltiples causas (MIMIC), evidenció las barreras del TT por ejemplo los latinos, hispanos y negros si querían TT, pero no tenían la tecnología, ni la conexión de red apropiada para trabajar. Por otro lado, las personas nativas de USA, aunque poseían la tecnología, red y demás no querían TT.

Por otro lado, en Canadá en el artículo Matthias Sweet (2022) realizó un artículo donde analizó que el TT se incrementaba considerablemente en invierno, pero luego del invierno se disminuía a la misma proporción, solo se mantienen en sub-mercados, empresas gubernamentales, y hace cambios constantes en salud y otras áreas económicas.

Desde la perspectiva cultura en Nueva Zelanda y Australia se realizó un estudio donde se evidenciaba que los hombres eran los que más usaban TT, también se registró que la cultura de los dos países hacia énfasis en el uso de TT por ejemplo en Nueva Zelanda se usaba el TT en un 20% debido al clima, la cultura de la necesidad de socializar, las fiestas comerciales que se realizan en ese país, y Australia de los encuestados usaban el TT por las mismas razones, solo

que el clima es de altas temperaturas lo que hace que no se pueda salir en el día por el calor, la cultura de aislamiento, y la comercialización se produce más en las noches ya que el clima es más fresco en esas horas del día, por tal motivo, el TT es usando en tan alto porcentaje.

Estudios relacionados en Latinoamérica

Figura 5

Estudios en Latinoamérica

Autor, año y país	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones
Calisaya (2022) Bolivia	Analizar la evolución de la crisis de la pandemia y la implementación del teletrabajo	Artículo con investigación descriptiva, cualitativa correlacional	El TT es un fenómeno que cobró importancia durante la crisis de pandemia. El choque al mercado laboral ocasionó destrucción del empleo y pauperización	Se encuentra que el TT jugó un papel ambiguo, pues el TT sirve de esquema refugio entre los trabajadores
Ramírez (2022) Ecuador	Identificar las ventajas y desventajas que ha tenido el teletrabajo	Esta investigación documental, con alcance exploratorio, descriptiva y no experimental	El TT constituyó una de las alternativas inmediatas para mantener las actividades laborales, en particular presentó desafíos o limitaciones.	La organización laboral todavía se mantiene y se ha fortalecido su implementación debido al avance de las TICS
Becerra (2022) Ecuador	Determinar si las ventajas y desventajas del teletrabajo	La investigación fue inductiva para analizar el teletrabajo y correlacional porque se analizó el teletrabajo ante la modalidad presencial	Las mujeres superan en teletrabajo a los hombres; las empresas de servicios y comerciales aplicaron teletrabajo a más del 50% de sus colaboradores	No existen normativas ni políticas claras para el TT lo que genera desventajas que no son solucionadas por nadie
Ramírez (2021). Ecuador	Analizar las repercusiones laborales, COVID-19 en el teletrabajo	investigación de tipo exploratoria, sobre el tema de estudio, descriptiva	La educación pública y privada implementó el teletrabajo para garantizar el derecho constitucional a la educación y dar continuidad a las relaciones de trabajo.	La implementación del TT en pandemia requiere el establecimiento de directrices que permitan obtener resultados favorables
García (2021) Ecuador	Determinar la evolución del TT en la pandemia por COVID-19	Para el presente estudio se aplicó una metodología de investigación cualitativa y cuantitativa	La modalidad de trabajo contribuyó a salvar 63.200 empleos aproximadamente, a sostener parcialmente las empresas, incrementó el acoso y abuso laboral por parte de los empleadores.	El TT, tuvo dificultades en su aplicación por la falta de infraestructura física y tecnológica en el hogar del empleado
Bard (2020) Argentina	Analizar el Covid-19, teletrabajo impacto en las mujeres de Argentina	investigación exploratoria sobre teletrabajo durante el periodo en que se aplica la medida de aislamiento social obligatorio.	se evidencia el necesario debate acerca de no legislar en favor de esta modalidad de trabajo remoto como si se tratara de un nuevo paradigma laboral	Hay un mecanismo híbrido entre trabajo pago y no pago que resuelven las mujeres con cuidados y trabajos domésticos diarios
Ramos (2020) Ecuador	Analizar el teletrabajo y su impacto durante el COVID-19.	Muestra de 459 personas que respondieron un cuestionario en línea.	Se demuestran que hay aspectos que afectan la productividad, como trabajar largas horas, competencias personales, específicamente la auto-motivación	Este estudio permite dar apoyo a las personas que se encuentran en TT pues, al facilitar las condiciones para el mismo

Nota. Conceptos obtenidos de los autores citados. Diseño de tabla elaboración propia

En la figura anterior se evidencian los artículos hallados en revistas indexadas geográficamente ubicadas en Latinoamérica y que se relacionan con el tema de investigación, donde se observaron estudios que se llevaron a cabo en torno al TT en consideración a la parte geográfica se lograron identificar estudios de Ecuador que muestran una significancia correlacional, por ejemplo los estudios de Ramírez (2022) con el estudio denominado Ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica frente a la pandemia del covid-19; el estudio de Becerra (2022) titulado “El teletrabajo como tendencia de contratación post pandemia, ventajas y desventajas”; el artículo de Ramírez (2021), García (2021) con el artículo denominado “Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador” y Ramos (2020) en el artículo “Teletrabajo en tiempos de COVID-19”, muestran las variables de análisis con gran parecido, en todos los artículos identifican las ventajas económicas, sociales, de huella de carbono, empoderamiento de las mujeres cabeza de familia, alternativas laborales informales, se sostuvieron las empresas y los empleados.

En cuanto a las limitaciones o desventajas, se mostraron problemas con la conexión a internet, obtener tecnología con capacidad de desarrollo para trabajar, esto a razón de la falta de conectividad que sufre el país. Otro aspecto fue el detectado síndrome de Bournout por trabajar horas extras prolongadas, falta de automotivación, abusos de los jefes y/o coordinadores, de líderes de gestión, ya que se realizaban llamadas a altas horas de la noche, fines de semana y días festivos, donde no se estaba laborando. Esto hizo que se presentaran problemas de alteraciones psicológicas como depresión, ansiedad y hasta intentos de suicidio debido al acoso laboral. Por esto, el gobierno tomó cartas en el asunto y sacaron resoluciones que ayudaban a los colaboradores que están en TT de tener una vida privada y disminuir en un 90% el acoso laboral, en especial los fines de semana y las altas horas de la noche.

Al trasladar la discusión a Bolivia el estudio de Calisaya (2022) denominado “Pandemia y teletrabajo: Un análisis de la evolución de la crisis” muestra cómo fue la implementación del TT en la pandemia, encontró varias limitaciones lo que concuerda con los estudios de Ecuador, el factor tecnológico y de red fue de gran significancia en este artículo, también la parte subordinado y jefe, no obstante, fue el refugio de los empleados en medio de la pandemia ya que era la única posibilidad de ingreso económico durante la pandemia.

Por último, en Argentina en el artículo de Bard (2020), se encontró un artículo titulado “Covid-19, teletrabajo y cuidados: impacto en la vida de las mujeres profesionales de Argentina” que hablaba sobre la implementación del TT en la pandemia, lo cual se demostró que la correlación con los otros países, ya que se manejó las mismas variables de Ecuador y Bolivia, lo que muestra que la región Latinoamericana tiene un gran déficit de tecnología, de red, de derechos, normas y políticas públicas que ayudan a regular el TT en las empresas privadas y públicas. La diferencia del artículo de Bard fue que se investigó el rol de la mujer en el TT en medio de la pandemia, lo que se evidencio fueron problemáticas graves de género, donde las mujeres tenían que trabajar, hacer las labores de la casa, atender al esposo y a los hijos, realizar informes, en se registró que también debían ir al mercado a buscar comida y provisiones, La mayoría de quienes respondieron estas encuestas y entrevistas no estaban anteriormente abocadas a este tipo de modalidad laboral, por el contrario, mayormente trabajaban en los edificios de las empresas o del Estado y con pocas horas destinadas al trabajo remoto desde sus domicilios.

Se menciona la dificultad en la gestión del tiempo para trabajar y dedicar tiempo a otras tareas, así como la precariedad en las condiciones laborales. Si bien existen personas que dicen poder ajustar sus horarios porque trabajan por objetivos y ya tienen experiencia en el desempeño

virtual, luego en las encuestas se constata que trabajan más de las 8 horas reglamentadas por ley. Existe una explotación de la propia fuerza laboral que no se registra políticamente en esos términos por las propias personas.

Estudios relacionados en Colombia

Figura 6

Estudios en Colombia

Autor, año y país	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones
Restrepo (2022) Colombia	Caracterizar el teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19.	Se aplicó una encuesta estructurada y validada a 1300 personas residentes en la ciudad de Medellín.	Como hallazgo principal se encontró que existe diferencia estadística entre ambos sexos referente a la opinión que tienen del teletrabajo ($p < 0,05$), donde el sexo femenino tiene una mejor percepción con relación a la actual modalidad de trabajo.	Como hallazgo principal se encontró que existe diferencia estadística entre ambos sexos referente a la opinión que tienen del teletrabajo ($p < 0,05$), donde el sexo femenino tiene una mejor percepción con relación a la actual modalidad de trabajo.
Ávila (2021) Colombia	Analizar las cuatro modalidades de trabajo remoto en Colombia	Artículo con investigación descriptiva, cualitativa correlacional	Primero aborda las condiciones de acceso a internet, conectividad y brechas digitales — geográficas y de ingreso. El segundo apartado presenta las normas vigentes relacionadas con el trabajo remoto	Posteriormente, el tercero analiza las tendencias e impactos de estas modalidades de trabajo en tiempos de covid-19. En el cuarto se enuncian algunos desafíos, riesgos y prácticas que requieren intervención para la garantía de los derechos laborales
Vargas (2021) Colombia	Analizar la productividad del teletrabajo en la pandemia	Artículo con investigación descriptiva, cualitativa correlacional	la pandemia ha mostrado transformaciones en la empresa que han producido cambios significativos en la forma en que se llevan a cabo las actividades de trabajo en el uso intensivo de la modalidad de teletrabajo	Sin embargo, para la economía de un país en desarrollo, específicamente el caso de Colombia se ha encontrado con algunos desafíos que deben enfrentar los empresarios para lograr esquemas organizativos adecuados que permitan no afectar la productividad en las empresas.
Silva (2019) Colombia	Contribuir al conocimiento actual de qué factores influyen en la actitud de los mandos intermedios hacia la adopción del teletrabajo en sus empresas	Se adoptó un enfoque de modelos de aceptación de tecnología para identificar cómo las actitudes de los mandos intermedios hacia el teletrabajo impactan su adopción	Los resultados muestran que las prácticas gerenciales, la autoeficacia de los empleados y la mejora de las herramientas de seguridad de la información en las organizaciones afectan la actitud de los mandos intermedios hacia la adopción.	Se sugiere investigar cómo las condiciones facilitadoras afectan el nivel de ansiedad que presentan los gerentes. Contar con una mayor disponibilidad de recursos económicos, información, capacitación

Nota. Conceptos obtenidos de los autores citados. Diseño de tabla elaboración propia

En la figura anterior registró los artículos encontrados en revistas indexadas y ubicadas geográficamente en Colombia que se relacionan con el tema de investigación, donde se observaron estudios realizados en torno al TT, según el artículo de Restrepo (2022) titulado “El impacto del teletrabajo en tiempos del COVID-19” que caracterizó el TT en la pandemia donde fue más significativo, la mujer con mayor éxito, implementación, aceptación y satisfacción, no obstante, los hombres, aunque también gustan del TT prefieren ir a las oficinas o sitios centrales de trabajo.

Por otro lado, Ávila (2021) en el estudio denominado “Teletrabajo y trabajo remoto en Colombia. Derechos laborales y género durante la pandemia por COVID-19” y el artículo de Vargas (2021) en “Teletrabajo y la productividad pos-pandemia” realizaron artículos donde se mostraba la efectividad del TT en el que las modalidades pueden generar más éxito, analizando el tipo de empresa, el tipo de calificación y cualificación del personal generando indicadores de éxito con la implementación del TT, mientras que el otro estudio también evidenció las 3E (eficiencia, efectividad y eficacia) del TT, el verdadero desafío en el país, es la economía que va en declive, la actitud del trabajador existe, la tecnología de los encuestados está, pero la economía del país genera déficit en todas las empresas.

Por último, el artículo de Silva (2019) titulado “La actitud de los directivos hacia el teletrabajo, ¿por qué resulta tan difícil adoptarlo en las organizaciones?” , fue una investigación muy interesante a razón de que se analizaron los factores que influyen en la actitud de los mandos intermedios hacia los empleados que usan TT, ya que presentan un rechazo a la tecnología y a los avances, lo cual hace que se genere un impacto negativo, así mismo se evidencia en las prácticas gerenciales, deficiencias, ansiedad, persecución hacia los jóvenes que

si usan TT. Lo que determina que los gerentes y los mandos intermedios requieren capacitación y aceptación al cambio tecnológico y científico para no truncar el avance de los colaboradores.

Por otro lado, en Colombia, las decisiones adoptadas por el Gobierno para mitigar la propagación del COVID-19 fueron similares a las tomadas por otros países. Con la declaratoria de la Emergencia Sanitaria mediante el Decreto 385 de 2020, se impulsó el desarrollo de las actividades económicas y sociales de forma remota o virtual, para promover así no solo el distanciamiento social, sino también el aislamiento preventivo (Rodríguez Ospino, 2021).

Esas medidas conllevaron a que las dinámicas educativas y laborales migraran de los espacios presenciales a los virtuales, que redundaron en un mayor uso de las herramientas digitales disponibles; sin embargo, la repentina situación evidenció retos en las nuevas dinámicas y formas de llevar a cabo estas actividades.

En suma, el teletrabajo es una modalidad laboral que ha ganado terreno en el mundo moderno, impulsada por avances tecnológicos y la necesidad de adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad y el mercado laboral. En Colombia, esta tendencia se ha extendido también al sector público, con un creciente número de entidades gubernamentales que implementan el teletrabajo como una alternativa para mejorar la eficiencia, la calidad de vida de los empleados y la gestión de recursos. En este ensayo, se explorará el uso del teletrabajo en empresas del estado colombiano, sus beneficios y desafíos (Rodríguez Ospino, 2021).

El teletrabajo se define como la modalidad laboral que permite a los empleados realizar sus tareas desde un lugar distinto a la oficina tradicional, generalmente desde sus hogares, utilizando tecnologías de la información y la comunicación para mantener la conectividad con la organización. En Colombia, esta práctica se ha difundido gracias a la Ley 1221 de 2008, que

reguló y promovió el teletrabajo en el país, y posteriormente con la Ley 1955 de 2019, que estableció reglas específicas para las entidades del Estado.

Una de las principales ventajas del teletrabajo en el sector público colombiano es la optimización de los recursos. Al reducir la necesidad de espacio de oficina y los costos asociados, las entidades estatales pueden asignar más recursos a otras áreas de importancia. Además, el teletrabajo puede contribuir a la reducción de la congestión vehicular y la contaminación, ya que disminuye la necesidad de desplazamientos diarios de los empleados (Moll., 2021). Otro beneficio del teletrabajo es la mejora de la calidad de vida de los empleados. Al eliminar la necesidad de desplazarse diariamente al lugar de trabajo, se reduce el estrés relacionado con el tráfico y se permite un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Esto puede traducirse en empleados más felices y productivos.

Sin embargo, el uso del teletrabajo en empresas del Estado colombiano también presenta desafíos. Uno de los principales es la necesidad de garantizar la seguridad de la información, especialmente en áreas gubernamentales que manejan datos sensibles. Es esencial implementar medidas de seguridad robustas para proteger la confidencialidad de los datos y garantizar el cumplimiento de las regulaciones. Además, es importante abordar la brecha digital. No todos los empleados pueden acceder a las tecnologías necesarias para el teletrabajo, lo que podría excluir a algunos trabajadores de esta modalidad y aumentar la desigualdad. Las entidades del Estado deben asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a las herramientas y la formación necesarias para participar en el teletrabajo.

En conclusión, el uso del teletrabajo en empresas del Estado colombiano se ha convertido en una tendencia *in crescendo* que ofrece beneficios significativos, como la optimización de recursos y la mejora de la calidad de vida de los empleados. Sin embargo, también plantea

desafíos, como la seguridad de la información y la brecha digital. Para aprovechar al máximo esta modalidad laboral, es esencial que las entidades gubernamentales diseñen políticas y programas adecuados que promuevan su implementación eficiente y equitativa, garantizando así un servicio público eficaz y una mejor calidad de vida para sus trabajadores. Lo cual abre una oportunidad de investigación que se desarrollará a continuación.

Marco contextual

A continuación se relaciona la información respecto a la creación y transformación de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la cual se toma de la página institucional de la DIAN.

La DIAN fue creada a través del Decreto 2117 de 1992, mediante el cual el Gobierno Nacional fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) y la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN), constituyéndolas en una sola entidad.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). De igual manera, el 22 de octubre de 2008, por medio del Decreto 4048 se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. El 26 de abril de 2011 mediante el Decreto 1321 se modificó y adicionó el Decreto 4048 de 2008, relacionado con la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. El 17 de julio de 2015 mediante Decreto 1292 se modifica parcialmente la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. En el año 2020, se expide el Decreto 1742 de 2020 que modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y que mantiene vigencia hasta la fecha.

¿Cuál es su naturaleza jurídica?

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

En Cali la DIAN tiene dos sedes: Cali centro calle 11 No.3-18 edificio antiguo BCH y Cali sur carrera 100 No.11-60 local 262 A, Centro comercial Holguines Trade center

Marco teórico

A continuación, se muestra el Marco Teórico donde se exponen las teorías que aplican a esta investigación, desde la aplicación de Políticas Públicas hasta la implementación de teletrabajo.

Teorías de políticas publicas

Las teorías de políticas públicas son enfoques y marcos conceptuales que ayudan a comprender cómo se desarrollan, formulan e implementan las políticas públicas. Hay varias teorías que han sido desarrolladas a lo largo del tiempo por académicos y expertos en el campo de la ciencia política y la administración pública.

Respecto al concepto de Política Pública, Cardozo et al. (2021), mencionan que la idea de que las políticas públicas son un producto de los países norteamericanos y centrales ha guiado tanto la práctica como la teorización de la acción pública en la disciplina. Luego de la posguerra, se concretó en la conceptualización del así llamado “ciclo de políticas” (p.3), que conceptualiza las políticas en etapas secuenciales de la identificación de problemas, agenda, formulación de alternativas, toma de decisiones, implementación y evaluación. Los autores destacan que esta perspectiva, influenciada por la tradición funcionalista y la visión sistémica de Easton, ha sido característica del análisis y diseño de políticas públicas en los países centrales y estableció fundamentos dentro de la historia en cuanto acción pública se refiere, políticas públicas o el quehacer gubernamental.

Modelo de Ciclo de Políticas Públicas

Este modelo representa el proceso de formulación de políticas en una serie de etapas secuenciales, que incluyen la identificación del problema, la formulación de políticas, la implementación, la evaluación y la retroalimentación.

Con una aplicación de ayuda a los formuladores de políticas a entender y gestionar cada etapa del ciclo de políticas de manera efectiva, desde la identificación de problemas hasta la evaluación de resultados (Arias de la Mora, 2019).

A continuación, se muestra la figura etapas del ciclo de Políticas Públicas.

Figura 7

Etapas de ciclo de Políticas Publicas



Fuente. Elaboración propia con base en *Estudio sobre la implementación del teletrabajo en América Latina*, por Arias de la Mora, 2019. <https://orcid.org/0000-0002-1162-6143>

La descripción de las fases 1, 2, 3, 4 y 5 se ven a continuación en la siguiente tabla descriptiva.

Tabla 7*La descripción de las fases*

FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V
Identificación e institucionalización del problema	Formulación de soluciones o acciones	Toma de decisión	Implementación	Evaluación
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Valores, acontecimientos, intereses, demandas y agenda pública	Elaboración y valoración de respuesta selección de criterios	Encontrar una coalición mayoritaria legitimación	Ejecución, gestión efectos concretos	Reacciones, juicio sobre los efectos, medición, valoración, propuestas de reajuste
Actores	Actores	Actores	Actores	Actores
Partidos, movimientos sociales, gremio, medios políticos, administración pública y ONG	Parlamentos, gremios, administración pública, organizaciones políticas y sociales, ONG etc.	Parlamentos, presidente, ministros, gobernadores, alcaldes, etc.	Administración pública, ONG, empresa privada, etc.	Medios, expertos, administración pública, responsables políticos, organizaciones políticas y sociales, gremios, afectados, ONG etc.

Fuente. Tomada de: *Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas: ¿de la razón científica al arte retórico?*, por André-Noël Roth Deubel, 2008, *Estudios Políticos*, (33), p. 79.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-51672008000200004&lng=en&tlng=es

Teoría de la Elección Racional

Según Vidal de la Rosa (2008), la Teoría de la Elección Racional (TER) surgió en la academia estadounidense a mediados del siglo XX como una crítica al modelo de economía del bienestar promovido en Europa por académicos socialdemócratas y socialistas. Esta teoría no solo cuestionó los fundamentos de dicho modelo, sino que también provocó una revolución teórica y metodológica en las ciencias sociales.

Esta teoría se basa en la idea de que los actores políticos y las instituciones toman decisiones racionales para maximizar sus intereses y beneficios. Esta ayuda a analizar cómo los actores políticos evalúan las opciones de políticas públicas y cómo las decisiones se toman en función de los incentivos y costos percibidos (Abitbol y Botero, 2005).

A continuación, se muestra la conceptualización de la TER

Tabla 8

Conceptualización de la teoría de elección racional

Concepto	Características
Individualismo Metodológico	Las unidades de análisis de la TER son acciones humanas individualmente consideradas. Sus explicaciones se basan en la idea de que los fenómenos sociales pueden ser comprendidos en términos de la interacción entre acciones humanas individuales.
Intencionalidad razones como causas	Una acción intencional es una acción causada por razones. Las razones están compuestas por deseos y creencias; el deseo de X y la creencia de que la acción A conduce a X, es una razón que causa la acción A.
Racionalidad: maximización de utilidad esperada	Una acción racional (el tipo de acción que podemos suponer de un agente que elige realizar su intención) es una acción que el agente decide llevar a cabo porque cree que maximiza su utilidad esperada. La utilidad no es una medida del deseo, pero sí una descripción general de lo que éste significa en un proceso de decisión.

Fuente. Elaboración propia con datos tomados de Abitbol y Botero (2005), *Teoría de elección racional: estructura conceptual y evolución reciente*, *Colombia Internacional*, 62(jul-dic), 132-145. <http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n62/n62a09.pdf>

Teoría de la capacidad institucional

La capacidad institucional es un componente fundamental en el diseño y la implementación efectiva de políticas públicas. Refleja la capacidad de las instituciones gubernamentales para planificar, ejecutar, supervisar y evaluar políticas de manera eficiente y efectiva. La capacidad institucional se refiere a la habilidad de las organizaciones gubernamentales para llevar a cabo sus funciones y lograr sus objetivos de manera eficiente (Rosas, 2019). Tiene varias dimensiones clave, como se ve a continuación:

Recursos Humanos: La disponibilidad de personal capacitado y experimentado es esencial para la formulación y ejecución de políticas públicas. Esto incluye no solo la cantidad de empleados, sino también su nivel de competencia y compromiso (Rosas, 2019).

Recursos Financieros y Materiales: Las instituciones deben contar con los recursos financieros y materiales necesarios para llevar a cabo las políticas, lo que incluye presupuestos adecuados y acceso a tecnología y herramientas (Rosas, 2019).

Capacidad de Gestión: La capacidad de planificar, coordinar, supervisar y evaluar políticas es fundamental para su éxito. Esto implica la capacidad de tomar decisiones informadas y responder a cambios en el entorno (Rosas, 2019).

Legitimidad y Credibilidad: Las instituciones deben ser percibidas como legítimas y confiables para que sus políticas sean efectivas. Esto implica una rendición de cuentas transparente y la capacidad de generar confianza entre los ciudadanos (Rosas, 2019).

Lo anterior, proyecta la gran importancia de la Capacidad Institucional en Políticas Públicas debido a que se debe medir la eficacia en la Implementación en una institución con capacidad adecuada puede implementar políticas de manera efectiva y lograr los resultados deseados. En ese sentido, la gestión de los recursos la cual es la capacidad institucional adecuada permite una gestión eficiente de los recursos, lo que reduce el desperdicio y aumenta la eficiencia (Rosas, 2008).

La adaptabilidad en las instituciones con capacidad puede adaptarse a cambios en las circunstancias y modificar políticas según sea necesario, con la legitimidad, confianza y credibilidad de una institución son esenciales para el apoyo público y político de sus políticas (Olivera, 2011)

Por otro lado, los desafíos en el fortalecimiento de la capacidad institucional se presentan en los recursos limitados, ya que en muchas instituciones gubernamentales enfrentan restricciones presupuestarias y falta de recursos humanos capacitados. Por otro lado, las políticas ineficientes en ocasiones, las instituciones pueden estar atrapadas en prácticas ineficientes y

burocráticas que obstaculizan su capacidad generando cambios políticos, estos cambios en la administración gubernamental pueden llevar a discontinuidades en la capacidad institucional y afectar la implementación de políticas (Olivera, 2011).

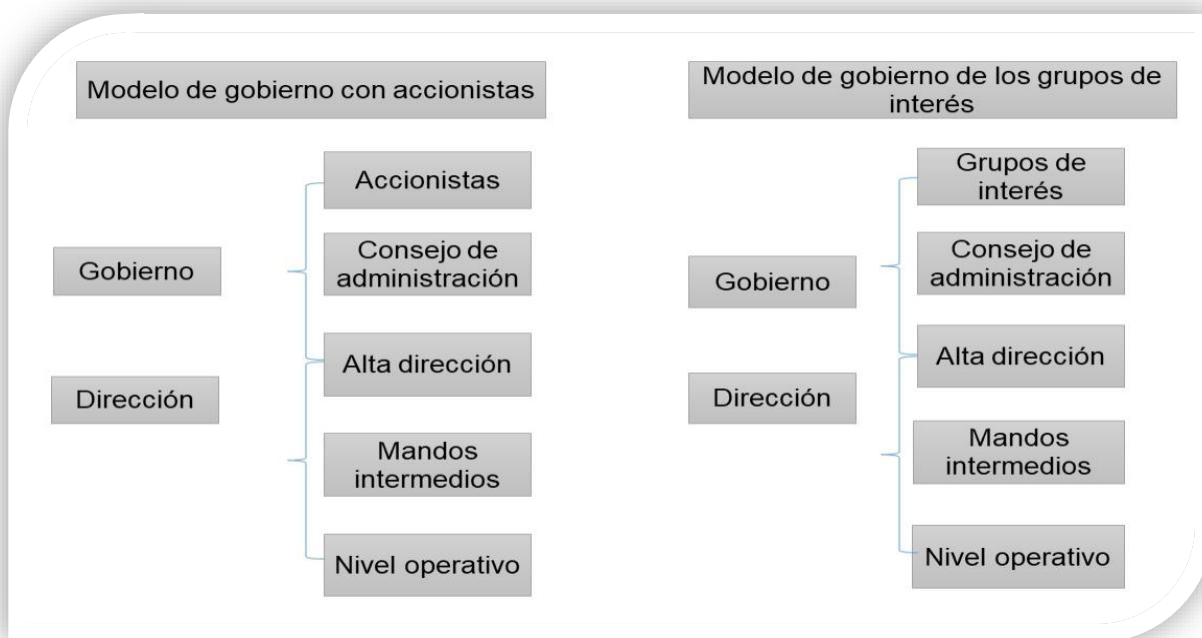
La capacidad institucional es un elemento crucial en la formulación y ejecución exitosa de políticas públicas. Fortalecerla requiere una inversión en recursos humanos, financieros y materiales, así como un compromiso con la gestión eficiente y transparente. Cuando las instituciones cuentan con la capacidad adecuada, pueden abordar los desafíos de manera más eficaz y generar resultados que beneficien a la sociedad en su conjunto. La mejora continua de la capacidad institucional es esencial para el desarrollo y la implementación de políticas públicas efectivas (Olivera, 2011).

Teoría de los Grupos de Interés

Esta teoría se centra en la influencia de grupos de interés, como lobbies y organizaciones, en la formulación de políticas públicas. Los grupos presionan y abogan por políticas que benefician sus intereses. Permite analizar cómo los grupos de interés influyen en la toma de decisiones políticas y cómo se equilibran los intereses de diversos grupos en el proceso de formulación de políticas (Fernández, J.L. y Bajo, A, 2012, p. 133). Según Caballero (2003), bajo el modelo de accionista, los administradores son nombrados sus representantes con las dificultades de cumplir ya que se limitan a los “estatutos, contratos y derechos” (p. 210), como se ve a continuación en la siguiente figura.

Figura 8

Modelo de organización



Fuente. Elaboración propia con datos tomados de Caballero Fernández (2003), *El poder de los "grupos de interés": Un cambio en la actitud de la organización*, Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1061/el%20poder%20de%20los%20grupos%20de%20inter%20C3%A9s.pdf>

Enfoque de Múltiples Flujos y/o procesos

Este enfoque reconoce múltiples corrientes de problemas, políticas y soluciones que interactúan en el proceso de políticas públicas. A veces, las oportunidades políticas y las ventanas de oportunidad desempeñan un papel clave. La aplicación ayuda a comprender cómo los problemas emergen en la agenda política, cómo las soluciones se desarrollan y cómo las oportunidades políticas afectan la toma de decisiones.

Como menciona Mallar (2010) “en los procesos de tipo administrativo, también existen actividades y se utilizan recursos (insumos), en particular el tiempo de las personas, que se transforman, agregándoles valor y generando básicamente un servicio” (Mallar, 2010, pp. 6-9). Los elementos del proceso están conformados como se ve a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 9

Elementos de flujo y procesos

Concepto	Generalidad
Inputs:	Recursos por transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc
Recursos o factores que transforman:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones. 2. Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
Flujo real de procesamiento o transformación	La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).
Outputs:	<ol style="list-style-type: none"> a. Bienes: Tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto. b. Servicios: Intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Fuente. Tomada de Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente*, *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1), pp. 6-9.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Enfoque de Redes de Políticas Públicas

Esta se enfoca en las relaciones y conexiones entre actores, organizaciones y agencias involucradas en la formulación y la implementación de políticas. Ayuda a analizar cómo las

redes de actores colaboran, negocian y coordinan esfuerzos para abordar problemas de políticas públicas de manera más efectiva.

A continuación, se mostrará los diferentes enfoques de la teoría de redes de la política pública.

Tabla 10

Enfoques de la teoría de redes de la política pública

Enfoque	Descripción
La gobernanza	La gobernanza da transformaciones de la función de gobierno en la globalización misma, localización, complejidad social, descentralización de la política, pérdida de carácter, es en sí, independiente y coordina las negociaciones entre los sistemas y las organizaciones, y se regula a nivel jerárquico, económico y heterarquico
Política de empoderamiento	Desde esta perspectiva es fundamental de la política contemporánea el empoderamiento de las organizaciones del sector privado y evidencia los indicadores de las empresas del estado, así se involucran la pluralidad de las organizaciones tanto privadas como públicas; esta es una escuela alemana de políticas donde se comulga que la jerarquía de los mercados son formatos apropiados en el mundo caracterizado por una creciente interdependencia entre Estado y actores privados. Esta es la diada que se requiere en las políticas públicas.
Hegemonía y diplomacia	Es la tendencia actual de los gobiernos generando una práctica y vínculos entre órganos de gobierno local, regional, nacional y supranacional. Los estados reparten responsabilidades exclusivas del gobierno en subcontrataciones y la asociación entre el sector público y privado, así las cosas, el Estado no detenta una hegemonía de mando y depende más bien de mecanismos de dirección, diplomacia y negociación

Fuente. Tabla de elaboración propia con datos tomados de Zurbriggen, C. (2011). *La utilidad del análisis de redes de políticas públicas, Argumentos (México, D.F.), 24(66), 181-209.*

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000200008

Epistemología del sur de Boaventura de Sousa Santos y su relación con las políticas públicas y el uso del teletrabajo.

Boaventura de Sousa Santos es un destacado sociólogo y teórico portugués conocido por desarrollar las epistemologías del Sur, aquellas perspectivas que buscan valorar y reconocer los conocimientos y experiencias del Sur global, que han sido históricamente marginados por la hegemonía del conocimiento occidental (Boaventura, 2012). Su enfoque tiene importantes implicaciones en esta investigación que trata acerca de las políticas públicas y, en particular, en el ámbito emergente del teletrabajo.

Las epistemologías del Sur desafían las nociones tradicionales de conocimiento al argumentar que las formas de saber del Sur global son tan válidas y necesarias como las del Norte global (Santos, B. de S, 2004). Según Santos, el conocimiento científico occidental ha monopolizado la producción de saber, relegando otros conocimientos a la categoría de subalternos (Santos, B. de S. 2007).

Esta visión no solo es epistemológicamente limitante, sino que también perpetúa desigualdades sociales y económicas. En el contexto de las políticas públicas, esta perspectiva sugiere la necesidad de una mayor inclusión de los saberes locales y tradicionales en la formulación de políticas, especialmente en países del Sur global (Infante, 2013).

El teletrabajo, que ha ganado una gran relevancia a raíz de la pandemia de COVID-19, ofrece una oportunidad única para aplicar los principios de las epistemologías del Sur en las políticas públicas. Toda vez que el teletrabajo puede ser una herramienta para democratizar el acceso al empleo y reducir las desigualdades, pero solo si se implementa de manera inclusiva y equitativa. Santos argumentaría que las políticas de teletrabajo deben ser diseñadas teniendo en

cuenta las realidades y necesidades específicas de las comunidades del Sur global, y no simplemente replicar modelos del Norte global (Camacho, 2021).

Un ejemplo concreto de esto podría ser la infraestructura tecnológica. En muchas regiones del Sur global, el acceso a Internet y a dispositivos tecnológicos es limitado. Las políticas públicas que promuevan el teletrabajo deben considerar estas limitaciones y trabajar para superarlas, ya sea a través de inversiones en infraestructura digital, subsidios para dispositivos tecnológicos o programas de formación digital. Además, es crucial reconocer y valorar los conocimientos locales y las formas de trabajo comunitarias que pueden enriquecer y adaptar el teletrabajo a contextos específicos.

Otro aspecto importante es la regulación laboral. En muchos países del Sur global, las legislaciones laborales son débiles o están mal implementadas, lo que puede llevar a la explotación de los trabajadores en el contexto del teletrabajo. Las políticas públicas deben garantizar que los derechos laborales se respeten y que los trabajadores tengan acceso a condiciones justas, incluyendo la seguridad social, la protección de la privacidad y el derecho a la desconexión (Bensusan, 2015).

La perspectiva de Santos también destaca la importancia de la participación comunitaria en el diseño de políticas. Las comunidades locales deben ser incluidas en el proceso de creación de políticas de teletrabajo para asegurar que estas reflejen sus necesidades y conocimientos. Esto implica un enfoque participativo donde las voces de los trabajadores, especialmente aquellos de sectores vulnerables, sean escuchadas y valoradas (Chirino, 2018).

Además, la epistemología del Sur nos invita a considerar los impactos sociales y culturales del teletrabajo. Por ejemplo, el trabajo remoto puede afectar las dinámicas familiares y comunitarias, especialmente en sociedades donde el trabajo fuera del hogar juega un papel

central en la vida social. Las políticas públicas deben ser sensibles a estos impactos y buscar formas de mitigar posibles efectos negativos (Tomasina, 2022).

El planteamiento desde las epistemologías del Sur que hace Boaventura de Sousa Santos ofrece una lente crítica y constructiva para abordar las políticas públicas y el teletrabajo. Al reconocer y valorar los conocimientos y realidades del Sur global, podemos desarrollar políticas más inclusivas, equitativas y efectivas que no solo respondan a las necesidades tecnológicas, sino también a las sociales y culturales de las comunidades. Este enfoque no solo promueve la justicia social, sino que también enriquece la práctica del teletrabajo al incorporar una diversidad de perspectivas y experiencias.

Implementación de teletrabajo a través de Políticas Públicas

La implementación del teletrabajo a través de políticas públicas puede ser un desafío, pero es posible utilizando una combinación de enfoques y estrategias.

En la combinación de la tecnología y las PP se deben realizar una identificación de necesidades y objetivos en forma detallada de la implementación del teletrabajo en el sector público. Esto podría incluir la reducción de costos, la mejora de la productividad, la promoción del equilibrio entre trabajo y vida personal, entre otros. Para lo anterior se debe considerar un Marco legal y regulaciones, para esto se debe evaluar si es necesario, actualizar las leyes y regulaciones existentes para permitir y regular el teletrabajo en el sector público. Esto puede incluir cuestiones relacionadas con la seguridad de datos, la privacidad y los derechos de los empleados (MinTIC, 2022).

Posterior a esto generar unas definiciones de políticas y procedimientos en la implementación de las tecnologías al desarrollar políticas y procedimientos claros que

establezcan las pautas para la implementación del teletrabajo. Esto debería incluir criterios de elegibilidad, horarios, equipo necesario y expectativas de rendimiento. Para esto se requiere una Infraestructura tecnológica, esto garantiza que haya una infraestructura tecnológica adecuada para respaldar el teletrabajo, incluyendo acceso a Internet de alta velocidad, herramientas de colaboración en línea y sistemas de seguridad de datos (MinTIC, 2022).

Para poder lograr éxito en el TT en el ámbito público se debe capacitar y desarrollar cognitivamente a los empleados y supervisores sobre cómo trabajar de manera efectiva en un entorno de teletrabajo. Esto puede incluir habilidades de gestión remota, ciberseguridad y uso de herramientas tecnológicas. Se recomienda realizar constantes mediciones y evaluaciones con el fin de establecer métricas y métodos para medir el éxito e impacto del teletrabajo en el sector público. Esto puede incluir la productividad, la satisfacción de los empleados y los ahorros de costos (MinTIC, 2021)

Esto genera resultados positivos como la comunicación y participación para mejorar personalmente, laboralmente, socialmente, tecnológicamente, ya que comunicar de manera efectiva las políticas y procedimientos de teletrabajo a todos los empleados y garantizar que haya canales de retroalimentación para abordar inquietudes y realizar mejoras continuas. Las pruebas piloto y fases de implementación, se considera la posibilidad de implementar el teletrabajo de manera gradual, comenzando con pilotos en unidades o departamentos específicos antes de expandirlo a toda la organización (MinTIC, 2020)

Luego de la prueba piloto, monitoreo y adaptación, se establece un sistema de monitoreo continuo para evaluar la eficacia del teletrabajo en el sector público y estar dispuesto a realizar ajustes y adaptaciones según sea necesario, para luego generar información de datos de evaluación a largo plazo, ya que este en el sector público en términos de productividad,

satisfacción de los empleados y otros indicadores clave. Esto ayudará a determinar si las políticas y programas de teletrabajo deben mantenerse, modificarse o eliminarse (MinTIC, 2021).

La implementación exitosa del teletrabajo a través de políticas públicas requerirá un enfoque integral y una cuidadosa planificación para abordar los desafíos y maximizar los beneficios. Además, es importante tener en cuenta que la implementación del teletrabajo puede variar según el contexto y las necesidades específicas de cada organización gubernamental (MinTIC, 2022).

Marco conceptual

El teletrabajo ha emergido como una modalidad laboral significativa en los últimos años, especialmente impulsado por la pandemia de COVID-19. Las políticas públicas juegan un papel crucial en la regulación y promoción del teletrabajo, asegurando que esta práctica se lleve a cabo de manera efectiva, equitativa y sostenible. A continuación, se presenta algunos conceptos según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MinTIC)

Tabla 11

Términos claves

Concepto	Definición
Definición y Alcance del Teletrabajo:	El teletrabajo se define como una forma de trabajo a distancia donde el empleado desempeña sus tareas fuera de las instalaciones de la empresa, utilizando tecnologías de la información y comunicación (TIC). Puede incluir diferentes modalidades como el trabajo desde casa, trabajo en lugares remotos, coworking, y otras formas híbridas.
Objetivos de las Políticas Públicas en el Teletrabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la Igualdad de Oportunidades: Garantizar que todos los trabajadores tengan acceso equitativo a oportunidades de teletrabajo, sin discriminación. • Fomentar la Productividad y la Competitividad: Aprovechar el teletrabajo para mejorar la eficiencia y la competitividad de las empresas. • Proteger los Derechos de los Trabajadores: Asegurar que los derechos laborales y las condiciones de trabajo se mantengan justas y adecuadas en el contexto del teletrabajo. • Reducir el Impacto Ambiental: Aprovechar el teletrabajo para reducir la huella de carbono asociada con los desplazamientos diarios. • Promover la Flexibilidad Laboral Fomentar modalidades de trabajo que permitan un equilibrio entre la vida laboral y personal.
Componentes Clave de las Políticas Públicas-Regulación y Legislación	<ul style="list-style-type: none"> • Marcos Legales: Desarrollar y actualizar leyes que regulen el teletrabajo, abarcando aspectos como horas de trabajo, derechos y obligaciones, seguridad y salud laboral. • Contratos y Acuerdos: Establecer directrices claras para la inclusión de términos de teletrabajo en los contratos laborales.
Condiciones Laborales	Derecho a la Desconexión: Implementar políticas que aseguren que los trabajadores puedan desconectarse fuera del horario laboral para evitar el burnout. Equipos y Herramientas: Garantizar que los empleados dispongan de los equipos tecnológicos necesarios y adecuados para desempeñar sus funciones.
Salud y Seguridad	Evaluaciones de Riesgo: Realizar evaluaciones periódicas de riesgos relacionados con el teletrabajo y establecer medidas preventivas. Apoyo Psicosocial: Proveer recursos y apoyo para la salud mental y el bienestar de los teletrabajadores.

Formación y Desarrollo	Capacitación: Ofrecer programas de capacitación en competencias digitales y habilidades necesarias para el teletrabajo. Desarrollo Profesional: Asegurar que los teletrabajadores tengan acceso a oportunidades de desarrollo profesional y formación continua.
Monitoreo y Evaluación	Indicadores de Desempeño: Desarrollar indicadores para evaluar el impacto del teletrabajo en la productividad, satisfacción laboral y otros aspectos clave. Revisión y Adaptación: Implementar un sistema de revisión periódica de las políticas de teletrabajo para adaptarlas a cambios tecnológicos y sociales.
Desafíos y Consideraciones	Brecha Digital: Abordar las disparidades en el acceso a tecnologías y conectividad. Seguridad de la Información: Fortalecer las medidas de seguridad cibernética para proteger la información sensible. Equidad de Género: Asegurar que las políticas de teletrabajo promuevan la igualdad de género, evitando cargas desproporcionadas sobre las mujeres.

Fuente. Elaboración Propia

Marco Normativo

El marco legal para el teletrabajo en Colombia está constituido por diversas normativas que establecen las condiciones y regulaciones necesarias para su implementación. A continuación, se detalla este marco legal y las políticas públicas relacionadas con el teletrabajo en Colombia. La Ley 1221 de 2008: es la ley principal que regula el teletrabajo en Colombia. Sus objetivos y disposiciones clave son:

Fomento del Teletrabajo: Promover y regular el teletrabajo como una alternativa laboral para aumentar la productividad y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Definición de Teletrabajo: La ley define el teletrabajo como una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando las TIC como soporte.

Tipos de Teletrabajo: Establece tres modalidades de teletrabajo:

Autónomo: Realizado desde cualquier lugar escogido por el teletrabajador.

Suplementario: Combina el trabajo en las instalaciones del empleador y fuera de ellas.

Móvil: Realizado en diferentes lugares sin un sitio fijo de trabajo.

Decreto 884 de 2012: Este decreto reglamenta la Ley 1221 de 2008, estableciendo las condiciones específicas para el desarrollo del teletrabajo:

Condiciones Laborales: Estipula que los teletrabajadores deben gozar de los mismos derechos y beneficios que los trabajadores presenciales.

Seguridad y Salud en el Trabajo: Obliga a los empleadores a realizar una evaluación de riesgos del lugar de trabajo del teletrabajador y a capacitar en salud y seguridad laboral.

Contratos de Teletrabajo: Define que los contratos deben especificar claramente las condiciones del teletrabajo, incluyendo el horario, las herramientas tecnológicas proporcionadas y los métodos de supervisión.

Desconexión Laboral: Establece el derecho de los teletrabajadores a desconectarse de sus herramientas de trabajo fuera del horario laboral establecido.

Resolución 2886 de 2012: Esta resolución, emitida por el Ministerio del Trabajo, complementa el Decreto 884 de 2012 con lineamientos adicionales sobre la implementación del teletrabajo:

Formación y Capacitación: Los empleadores deben proporcionar capacitación en el uso de TIC y en prácticas de teletrabajo.

Política Interna de Teletrabajo: Las empresas deben desarrollar y adoptar una política interna de teletrabajo que incluya los criterios para la selección de teletrabajadores, las responsabilidades y los derechos tanto del empleador como del trabajador.

Ley 2088 de 2021: La Ley 2088 de 2021, también conocida como la Ley de Trabajo en Casa, regula una modalidad distinta pero relacionada con el teletrabajo, que es el trabajo en casa en situaciones excepcionales, como la pandemia de COVID-19:

Condiciones Temporales: Establece que el trabajo en casa puede ser adoptado temporalmente por causas de fuerza mayor o situaciones excepcionales.

Derechos Laborales: Reafirma que los trabajadores en casa deben gozar de las mismas condiciones laborales y derechos que los trabajadores presenciales.

Seguridad Social y Prestaciones:

Afiliación a la Seguridad Social: Los teletrabajadores deben estar afiliados al sistema de seguridad social en salud, pensiones y riesgos laborales, al igual que los trabajadores presenciales.

Provisión de Equipos y Herramientas: El empleador debe garantizar que el teletrabajador disponga de los equipos necesarios para realizar sus labores, asegurando su mantenimiento y funcionamiento.

Políticas de Implementación: El gobierno colombiano ha desarrollado diversas políticas y programas para fomentar el teletrabajo:

Programa Nacional de Teletrabajo: Iniciativa del Ministerio del Trabajo para promover el teletrabajo en el sector público y privado.

Guías y Asistencia Técnica: Publicación de guías y manuales para la implementación del teletrabajo y provisión de asistencia técnica a las empresas.

Metodología

Estudio de tipo cualitativo, descriptivo, y no experimental.

Enfoque de la investigación

El enfoque cualitativo en investigación, según el autor Roberto Hernández Sampieri, (2010) es un enfoque que se centra en comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los participantes.

Características del Enfoque Cualitativo: Comprensión Profunda, busca una comprensión profunda de los fenómenos, explorando significados, experiencias y perspectivas de los participantes.

Contextualización: Analiza los fenómenos en su contexto natural, sin manipular el entorno, lo que permite una interpretación más rica y contextualizada de los datos.

Flexibilidad: Los diseños cualitativos son flexibles y pueden adaptarse a medida que se desarrolla la investigación. El investigador puede modificar preguntas y métodos de recolección de datos en función de lo que va descubriendo.

Perspectiva Holística: Aborda los fenómenos de manera integral, considerando las múltiples dimensiones y complejidades del contexto.

Recogida de Datos: Utiliza métodos de recolección de datos como entrevistas en profundidad, observación participante, grupos focales y análisis de documentos.

Análisis Inductivo: El análisis de los datos es inductivo, lo que significa que se generan teorías y conceptos a partir de los datos en lugar de probar hipótesis preexistentes.

Interpretación: Se enfoca en interpretar los significados y construir teorías a partir de los datos obtenidos, buscando patrones y relaciones emergentes.

Subjetividad: Reconoce la subjetividad del investigador y de los participantes, y valora

las perspectivas individuales y las experiencias vividas.

Según Sampieri el enfoque cualitativo (que representa, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a los siguientes pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

Tipo de investigación

La investigación es de corte transversal, lo cual servirá además como aporte teórico a otras investigaciones de este tipo de clasificación en Colombia. Además, se intentará profundizar en la problemática desde el aporte conceptual, teórico y metodológico, desde el punto de vista de otras investigaciones de otras partes del mundo.

Diseño de la investigación

Investigación de corte transversal porque se tomará un periodo de tiempo determinado en el año 2024 y se indagará simultáneamente conocimientos y prácticas de TT y sobre políticas públicas en la DIAN.

Variables operacionales

A continuación, se realiza una descripción de las variables involucradas en la investigación.

Tabla 12

Variables operacionales

Cuadro de Operacionalización de variables				
Variable Principal	Sub-VARIABLES	Instrumento	Tipo de Variables	Población
Sociodemográficas	Caracterización de la población	Cuestionario	Cuantitativas y cualitativas	Personal que labora en la DIAN
Adherencia a la Política pública	Conocimiento sobre la política pública	Cuestionario	Cuantitativas y cualitativas	Personal que labora en la DIAN
	Adherencia a las buenas prácticas en TT	Cuestionario	Cuantitativas y cualitativas	Personal que labora en la DIAN
	Verificar el abordaje de las oportunidades de mejora para dar seguimiento a las que aplican a la política pública en TT	Entrevista personal de la Entidad	Cuantitativas y cualitativas	Personal que labora en la DIAN

Fuente. Elaboración propia

VARIABLES OPERACIONALES SOCIODEMOGRÁFICAS

Tabla 13

Variables demográficas

Variable	Definición operacional	Tipo de variable	Escala de medición	Método de recolección
Edad	Años de vida desde su nacimiento	Cuantitativa de razón	años	Instrumento
Sexo	Fenotipo femenino o masculino con que se nació	Nominal	1: femenino 2: masculino	Instrumento
Estrato social	Condición de vivienda	Ordinal	1 2 3 4 5 6	Instrumento
Escolaridad	Años de estudio cursados y aprobados.	Cuantitativo	años	Instrumento
Jornadas Teletrabajo	Tipo turnos realizados en el último mes.	Cuantitativa	1: turnos rotativos 2: turnos fijos 3: según necesidad del servicio	Instrumento
Antigüedad	Tiempo de vinculación a la DIAN	Cuantitativo	Tiempo en meses desde el inicio de labores hasta el momento	
Horas de capacitación en TT	Horas registradas de capacitación en el último año.	Cuantitativa	Horas registradas de capacitación	

Fuente. Elaboración propia

Población y muestra

Población

La población será el personal que trabaja o labora en la DIAN ubicada en el municipio de Santiago de Cali- Valle del Cauca.

Muestra

La muestra está compuesta por las siguientes cifras de colaboradores:

División de fiscalización y liquidación de tributaria y extensiva: 120

División de servicio ciudadano: 51

Despacho: 1

División de fiscalización y liquidación tributaria intensiva: 16

Recaudo y cobranzas: 75

Formalización tributaria: 1

Grupo interno de trabajo de documentación: 2

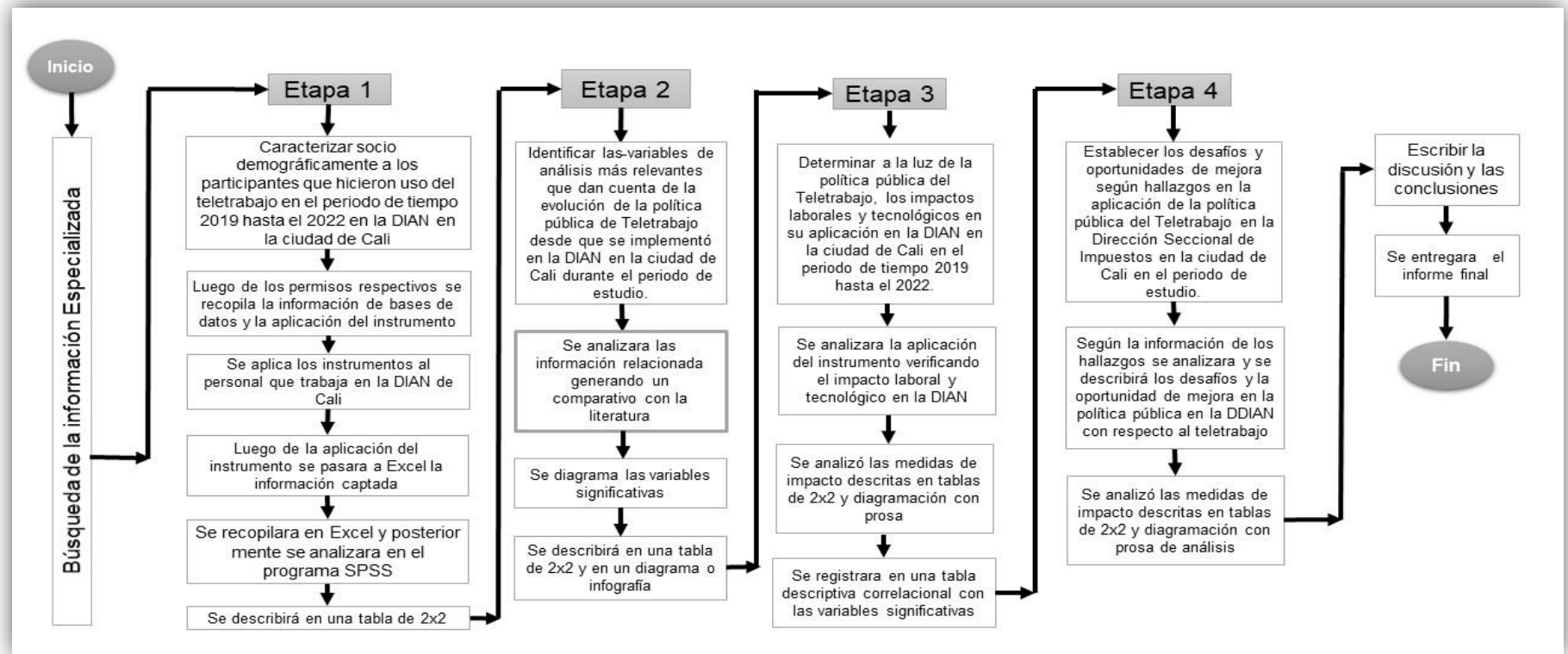
División de talento humano: 1

División jurídica: 12

Fases del estudio por etapas

Figura 9

Fases del estudio por etapas



Fuente. Elaboración propia.

Plan de análisis

Se analizará los datos cuantitativos tomados por el instrumento en Excel, posterior a esto se pasó al programa SPSS donde se estudió estadísticamente los datos recopilados. Esto ayuda para el procesamiento de la información recolectada y el análisis de esta. Además, se usará ATLAS TI para el análisis de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a tres personas. (Un directivo con personal a cargo en modalidad de teletrabajo, un funcionario teletrabajador, una persona externa que ha recibido servicios bajo modalidad de teletrabajo)

Criterios de selección**Criterios de inclusión**

Personas mayores de edad.

Personas que quieran participar y que firmen el consentimiento informado.

Personas que trabajen en la DIAN en la sede ubicada en Cali.

Personas que por su trabajo tengan o hayan tenido la implementación de teletrabajo.

Personas que por sus cargos nunca hayan realizado teletrabajo.

Criterios de exclusión

Personas en otras ciudades.

Personas en otras áreas de la DIAN.

Personas que no quieran participar.

Personas que no llenen el consentimiento informado.

Personas que dejen el cuestionario incompleto.

Instrumentos

La aplicación del instrumento se realizó por la plataforma de formularios Google.

Tabla 14

Instrumentos para recopilar la información objetivo número uno

Instrumentos para recopilar la información con el fin de desarrollar cada uno de los objetivos específicos.	
Objetivo número 1	Caracterizar socio demográficamente a los participantes que hicieron uso del teletrabajo en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022 en la DIAN en la ciudad de Cali.
Edad	
Genero	
Estado civil	
Estrato social	
Nivel educativo alcanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico • Tecnólogo • Profesional universitario • Especialización • Maestría • Doctorado • Post doctorado
Experiencia en teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Hace cuanto labora en la DIAN	
¿Ha participado en el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No
Si la respuesta es "Sí": ¿Con qué frecuencia ha utilizado el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Todos los días • Algunos días de la semana • Ocasionalmente
¿Cuánto tiempo ha estado utilizando el teletrabajo como modalidad laboral?	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos meses • 1 año • 2 años • 3 años • Mas de 4 años
¿Cree que el teletrabajo ha afectado su equilibrio entre vida laboral y personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
Si la respuesta anterior fue si, afecto positivamente o negativamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Positivamente • Negativamente
¿Ha notado algún cambio en sus gastos debido al teletrabajo? En qué área:	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Alimentación • Tiempo • Otro:
¿Dispone de los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo? Computadora, conexión a	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal Vez

Internet, herramientas de comunicación	
¿Ha tenido dificultades en el acceso a la tecnología o infraestructura necesaria para el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
¿Cada Cuanto tiene capacitación sobre teletrabajo o de usabilidad de gadgets?	Respuesta abierta
En una escala del 1 al 5; donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho",	
¿Cómo calificaría su experiencia general con el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy buena • Buena • Regular • Mala • Muy mala
¿Cree que el teletrabajo ha sido beneficioso para su productividad laboral y bienestar personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
¿Estaría interesado/a en continuar con el teletrabajo como una opción laboral a largo plazo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 15

Instrumento para recolectar información objetivo número dos

Objetivo 2	Identificar las-variables de análisis más relevantes que dan cuenta de la evolución de la política pública de Teletrabajo desde que se implementó en la DIAN en la ciudad de Cali durante el periodo de estudio.
¿Ha trabajado alguna vez bajo la modalidad de teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No
Si la respuesta es "Sí": ¿Durante cuánto tiempo ha trabajado bajo esta modalidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Días • Semanas • Meses • Años
¿Qué tan satisfecho/a está con la experiencia de teletrabajo? (Escala de 1 a 4, donde 1 es "No estoy satisfecho" y 4 es "Muy satisfecho")	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

Si su respuesta anterior fue no estoy satisfecho	Podría decirnos brevemente porque
¿Está al tanto de las políticas públicas actuales relacionadas con el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas políticas en promover y regular el teletrabajo? (Escala de 1 a 3, donde 1 es "Muy inefectiva" y 3 es "Muy efectiva")	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3
¿Qué aspectos de las políticas públicas en teletrabajo considera más beneficiosos? Marque todas las que considere	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidad del hogar • Poder estar pendiente de la familia (niños y niñas menores) • No tomar transporte • No soportar los trancones • No contaminar el medio ambiente • Llegar temprano al trabajo (conectándome) • Tengo menos gastos • Mayor productividad • Satisfacción laboral • Poder trabajar con ropa de casa • No madrugar tanto • Ahorro tiempo • Llego temprano a casa (desconectándome)
¿Qué aspectos de estas políticas podrían mejorarse?	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto de manejo de horarios laborales (no llamar, ni reuniones, en horarios que son familiares) • Capacitaciones constantes • Colaboración con tecnología para optimizar procesos • Colaboración ergonómica y/o asesoría
¿El teletrabajo ha afectado la calidad de vida en términos de equilibrio entre vida laboral y personal?	<ul style="list-style-type: none"> • si • no • Tal vez
¿Cree que el teletrabajo ha mejorado su productividad laboral?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
¿Ha experimentado alguna dificultad técnica o de infraestructura al trabajar desde casa?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal Vez
¿Considera que el teletrabajo es una modalidad laboral viable a largo plazo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No

¿Cree que las políticas públicas actuales deberían ser adaptadas o ampliadas para promover aún más el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
--	---

Fuente. Elaboración Propia.

Tabla 16

Instrumento para recolectar información objetivo número 3

Objetivo 3	Determinar a la luz de la política pública del Teletrabajo, los impactos laborales y tecnológicos en su aplicación en la DIAN en la ciudad de Cali en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022.
-------------------	---

¿Con qué frecuencia trabaja desde casa?	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas horas • Algunos días • Algunas semanas
---	--

¿Cómo describiría su productividad laboral al trabajar desde casa en comparación con el trabajo en la oficina?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy buena • Buena • Regular • Mala
--	---

¿Ha afectado el teletrabajo a su capacidad para colaborar con colegas o compañeros?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
---	---

¿Ha tenido problemas con la conectividad o la tecnología al trabajar remotamente?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
---	---

¿Cada cuánto lo capacitan para tener teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez a la semana • Una vez al mes • Una vez cada dos meses • Trimestralmente • Semestralmente • Una vez al año • No me capacitan
---	---

¿Cómo ha impactado el teletrabajo en su equilibrio	<ul style="list-style-type: none"> • Positivamente
--	---

entre vida laboral y personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Negativamente
¿Cree que el teletrabajo ha aumentado o disminuido su nivel de estrés laboral?	<ul style="list-style-type: none"> • Ha aumentado el nivel de estrés • Ha disminuido el nivel de estrés • Ya no tengo estrés • Trabajo más feliz
¿Cree que el teletrabajo debería ser una opción permanente?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal Vez
Si pudiera elegir, ¿preferiría trabajar principalmente desde...	<ul style="list-style-type: none"> • Casa • Oficina • Combinación de ambas • O según necesidad

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 17

Instrumento para recolectar información objetivo número cuatro

Objetivo 4

Establecer los desafíos y oportunidades de mejora según hallazgos en la aplicación de la política pública del Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio.

¿Qué es Política Pública?	<ul style="list-style-type: none"> • Si
"Es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener" (Velásquez 2009).	<ul style="list-style-type: none"> • No
Con base en la información del concepto anterior. Responda a continuación. ¿Sabe usted que es Política Pública?	

¿Está familiarizado/a con la política pública actual relacionada con el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No
--	--

Si su respuesta fue SI.

¿Qué aspectos de la política pública considera más efectivos para promover el teletrabajo?

¿Qué aspectos de la política pública considera que presentan desafíos o áreas de mejora?

¿Cuáles han sido los principales desafíos al implementar el teletrabajo en su lugar de trabajo? (Seleccionar todas las que apliquen)	Acceso y disponibilidad de tecnología adecuada Dificultades en la gestión y supervisión del trabajo remoto Dificultades en la comunicación y colaboración con colegas Problemas en el establecimiento de límites entre trabajo y vida personal Otros (especificar)
---	--

¿Qué tipo de apoyo adicional le gustaría recibir para mejorar su experiencia de teletrabajo?

¿Cómo cree que la política pública actual podría mejorarse para facilitar una mejor implementación del teletrabajo?

Tiene usted algún comentario, opinión, sugerencia, queja, reclamo o alguna idea que pudiera compartir.

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfactorio" y 5 es "Muy satisfactorio", ¿cómo evaluaría su experiencia general con el teletrabajo?

Fuente. Elaboración Propia.

Consideraciones éticas

Las disposiciones establecidas en la resolución 8430 de 1993 para el desarrollo de proyectos de investigación en Colombia. En su título 1, capítulo 1 enuncia los criterios y características que deben seguirse a realizar para un proyecto de investigación en el cual se relacione de alguna manera involucrando a un ser humano, ya sea desde la salud física, mental o laboral de las personas. De manera directa no hay una población de estudio en la investigación, así la investigación este encaminada hacia el bienestar de una población determinada, por lo tanto, se considera que esta investigación no tiene riesgo de ningún tipo.

Para el desarrollo de la investigación, se contó con el aval del coordinador de talento humano de la DIAN donde se aplica el instrumento con el fin netamente académicos y el

permiso de los participantes con la aplicación del instrumento antes los cuales diligenciaran un consentimiento informado el cual está implícito en el instrumento en formularios Google.

Este estudio es considerado de riesgo mínimo, porque no se hacen intervenciones ni procedimientos invasivos; de igual forma, los y las participantes no incurrirán en gastos económicos.

Respeto a la autonomía

Los hombres y mujeres participantes en este estudio tienen la libertad de elegir y de determinar sus propias acciones. El consentimiento informado se constituye en el respeto del investigador al ejercicio de la autonomía de la persona para decidir su participación en la investigación después de ofrecer información completa de la naturaleza y finalidad de la investigación. A las mujeres y hombres participantes del estudio se les informa sobre la investigación y la posibilidad de retirarse en cualquier momento, también se les informa sobre los beneficios y se les permitirá formular preguntas e inquietudes. La investigadora en todo momento respeta la autonomía de los participantes.

Beneficencia

Las mujeres y hombres participantes de este estudio recibieron posteriormente al diligenciamiento de los instrumentos los siguientes beneficios: Una explicación clara de que se trata el estudio de investigación con fines netamente académicos.

Se les dará los resultados finales a aquellos que quieran saber sobre el estudio.

En este estudio se tiene en cuenta la privacidad y la preservación del derecho a la intimidad, aspectos tenidos en cuenta al momento de recolectar los datos. Teniendo en cuenta el

mérito científico, los aportes de esta investigación están orientados a la ciencia del autocuidado, mejoramiento laboral, empresarial, individual, y de aplicación de políticas públicas y justificados por los hallazgos para mejorar la práctica del cuidado del trabajador. El valor social está fundamentado en el beneficio que tendrán los hallazgos para atender y promover el auto cuidado laboral desde la aplicación del teletrabajo.

Privacidad y confidencialidad

A las mujeres y hombres sujetos de este estudio se le respeta el derecho a la privacidad en todo el proceso. La identificación de información de los participantes. De igual manera la información obtenida de cada participante se codifica con números arábigos desde (n1...), los cuales fueron asignados a cada instrumento diligenciado por cada participante.

Principio de Reciprocidad

Una vez finalizada la investigación, los resultados se divulgarán en eventos que convoque a los interesados y a los participantes. Finalmente, el aporte de la investigación va dirigido a la comunidad académica. Se les explica a los participantes a través de un consentimiento informado que no se mostrará su nombre y como muestra de ello, los datos serán guardados y no difundidos con nombre.

La investigación está catalogada como de bajo riesgo y de implicaciones menores/ nulas tanto a nivel psicológico, social, económico, laboral, mental, éticos, morales, religioso, emocionales, multidimensional, mundo cuántico, sistemático, virtual, ni ninguna clase de trauma físico o psiquiátrico, o laboral ya que solo es con fines meramente académicos, la aplicación del instrumento.

Resultados

En este trabajo se mostró los resultados de la siguiente manera, como se nombró anteriormente en la metodología, se presentó los resultados estadísticos en las tablas de 2x2, describiendo su contenido, eso se encontraran en los resultados desde el objetivo uno hasta el objetivo tres, los análisis cuantitativos se realizaron en el programa SPSS versión 26, y en cuanto al objetivo cuatro se utilizó una entrevista semiestructurada, simple y corta, de bajo uso de tiempo con respuestas muy cortas en donde se usó el programa estadístico Atlas Ti.

Posteriormente se realizó en el capítulo de la discusión la comparación de los análisis de los resultados con otros estudios, de forma de hallazgos comparativos, teóricos y estructura de antecedentes de otros resultados. Luego de esto se muestra las conclusiones, lo cual se hace por cada objetivo específico, posterior a esto se realiza las recomendaciones según los hallazgos y según lo que se aprendió de la literatura, lo cual se puede implementar en La DIAN.

Resultados Objetivo 1

Caracterización socio demográficamente a los participantes que hicieron uso del teletrabajo en el periodo de tiempo desde 2019 hasta el 2022 en la DIAN en la ciudad de Cali.

A continuación, se muestra las variables sociodemográficas de los participantes que hicieron uso del teletrabajo en el periodo de tiempo desde el 2019 hasta el 2022 en la DIAN en la ciudad de Cali.

Luego de la aplicación del instrumento se logró recopilar la siguiente información que se mostrará en tablas de 2x2, luego el análisis de cada tabla para finalmente hacer una relación teórica y de antecedentes denominado discusión la cual se podrá observar en un capítulo final.

Tabla 18
Demográficos

Edad			
	Rango Etario	N	%
Figura 10 <i>Edad</i>	Entre 18 a 25 años	10	6,2
	Entre 26 a 35 años	36	22,4
	Entre 36 a 45 años	47	29,2
	Entre 46 a 55 años	40	24,8
	Entre 56 a 65 años	26	16,1
	Mayor de 66 años	2	1,2
	Total	161	100,0

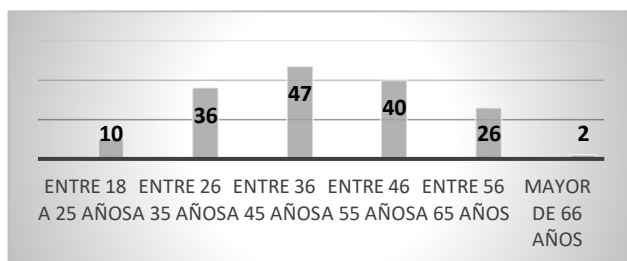
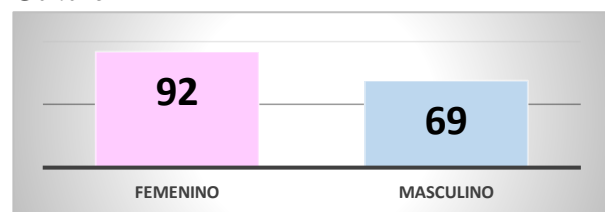


Figura 11
Genero

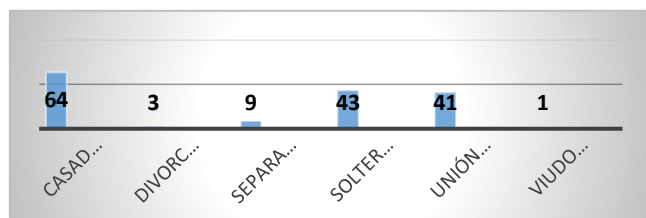


Género		
Variables	N	%
Femenino	92	57,1
Masculino	69	42,9
Total	161	100,0

Estado Civil

Figura 12

Estado civil

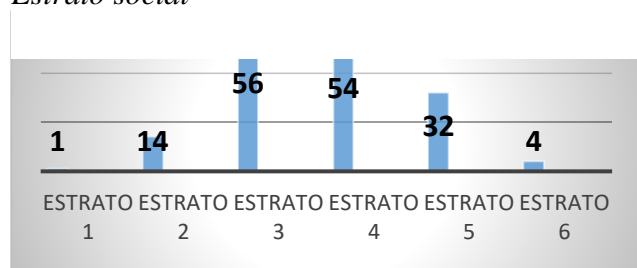


Variables	N	%
Casado (a)	64	39,8
Divorciado (a)	3	1,9
Separado (a)	9	5,6
Soltero(a)	43	26,7
Unión Libre	41	25,5
Viudo (a)	1	,6
Total	161	100,0

Estrato Social

Figura 13

Estrato social

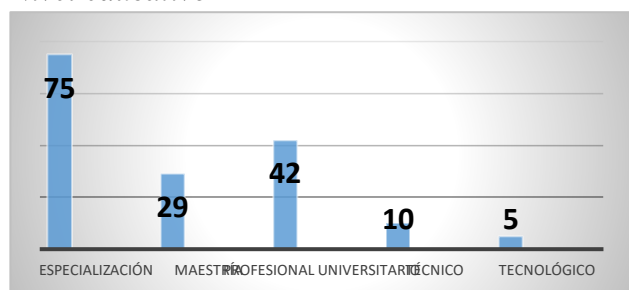


Variables	N	%
Estrato 1	1	,6
Estrato 2	14	8,7
Estrato 3	56	34,8
Estrato 4	54	33,5
Estrato 5	32	19,9
Estrato 6	4	2,5
Total	161	100,0

Nivel Educativo

Figura 14

Nivel educativo



Variables	N	%
Especialización	75	46,6
Maestría	29	18,0
Profesional Universitario	42	26,1
Técnico	10	6,2
Tecnológico	5	3,1
Total	161	100,0

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la

DIAN

La tabla anterior, muestra el resultado de la información recopilada, con las variables, la frecuencia (N), el porcentaje (%) y el gráfico representativo.

Donde en el rango etario se muestra que entre 18 a 25 años se registró 10 personas para un total de 6.2%, de 26 a 35 años hubo un total de 36 registros con 22.4%, entre 36 años a 45 años se registraron 47 personas con 29.2%, de 46 años a 55 años se registró 40 personas con 24.8%, de 56 años a 65 años con 26 personas registradas lo que dio un 16.1% y, por último, solo se registró 2 personas mayores de 66 años con un 1.2%.

En cuanto a la identificación de los participantes se registró 92 personas de género femenino con 57.1% y 69 personas se identificaron con masculino en 42.9%. en cuanto a la situación sentimental en la variable de casado se registró 64 personas con 39.8%, divorciados 3 registros con 1.9%, personas separadas con 9 casos con 5.6%, solteros 43 registros con 26.7%, unión libre con 41 personas un 25.5% y un viudo 0.6%. para el registro de la variable sociodemográfica se encontró que hubo un registro de estrato 1, con 0.6%, estrato 2 con 14 personas lo que da 8.7%, estrato 3 con 56 personas con 34.8%, en el estrato 4 se registró 54 personas con 33.5%, en el estrato 5 se registró 32 personas con 19.9% y estrato 6 con 4 personas con 2.5.

Para el nivel educativo se recopiló información tal como que en el nivel de especialización se registró 75 personas con 46.6%, maestría con 29 personas con 18.8%. nivel profesional universitario con 42 personas es decir un 26.1%, el nivel técnico con 10 personas con 6.2%, y, por último, el nivel tecnológico con 5 es decir con 3.1%.

Resultados Objetivo 2

Variables de análisis más relevantes que dan cuenta de la evolución de la política pública de Teletrabajo desde que se implementó en la DIAN en la ciudad de Cali durante el periodo de estudio.

A continuación, se muestra las variables de análisis que fueron relevantes y que demuestran evolución de la política Pública de Teletrabajo desde que se implementó en la DIAN en la ciudad de Cali, según el instrumento que se aplicó a los colaboradores que participaron en la investigación.

Tabla 19

Variables más relevantes de evolución de la PP en TT

¿Hace Cuanto Trabaja en la Dian?			
	Rango	N	%
	de 1 año a 10 años	74	46,0
	de 11 años a 20 años	55	34,2
	de 21 años a 30 años	17	10,6
	de 31 años a 40 años	15	9,3
	Total	161	100,0

¿Tiene Experiencia con Teletrabajo?			
	Variable	N	%
	No	27	16,8
	Si	134	83,2
	Total	161	100,0

Figura 15

Tiempo de trabajo en la DIAN

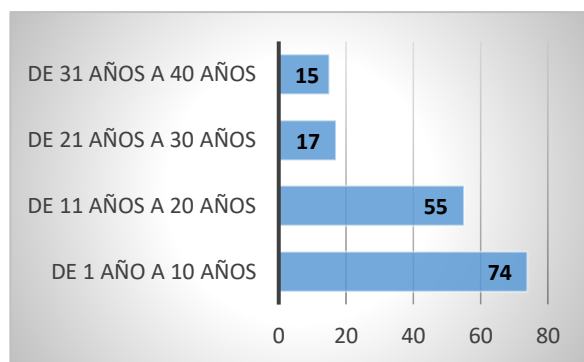
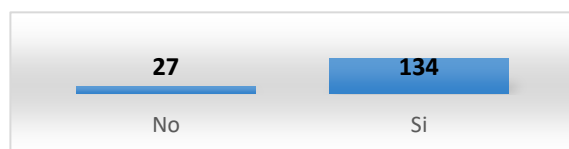
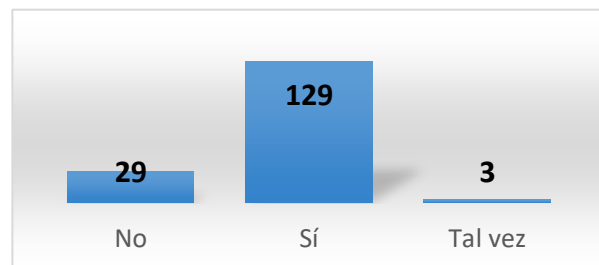


Figura 16

Experiencia con el TT

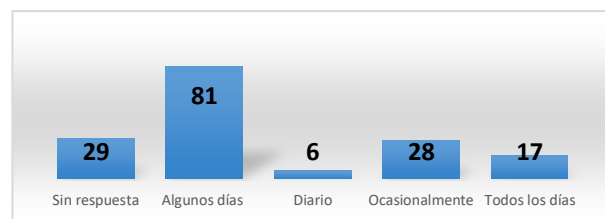


¿Ha Participado en Teletrabajo?

Figura 17*Participación en TT*

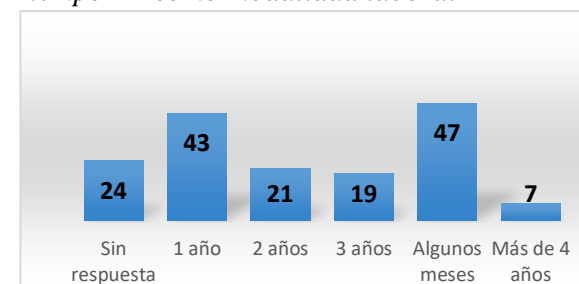
Variable	N	%
No	29	18,0
Sí	129	80,1
Tal vez	3	1,9
Total	161	100,0

¿Si la respuesta anterior fue si, con qué frecuencia?

Figura 18*Frecuencia del TT*

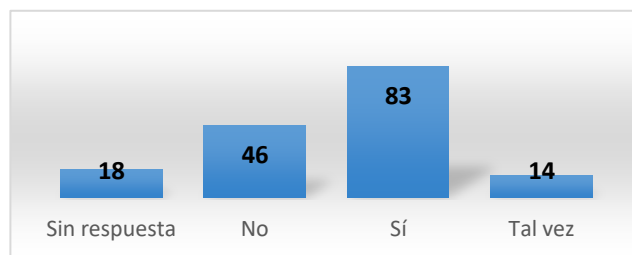
Variable	N	%
Sin respuesta	29	18,0
Algunos días a la semana	81	50,3
Diario	6	3,7
Ocasionalmente	28	17,4
Todos los días	17	10,6
Total	161	100,0

¿Cuánto tiempo ha estado utilizando el teletrabajo como modalidad laboral?

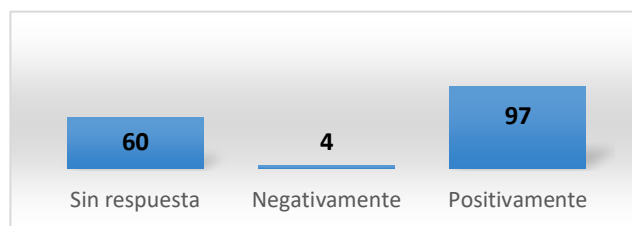
Figura 19*Tiempo TT como modalidad laboral*

Variable	N	%
Sin respuesta	24	14,9
1 año	43	26,7
2 años	21	13,0
3 años	19	11,8
Algunos meses	47	29,2
Más de 4 años	7	4,3
Total	161	100,0

¿Cree que el teletrabajo ha afectado su equilibrio entre la vida laboral y personal?

Figura 20*El TT ha afectado la vida laboral y personal*

Variable	N	%
Sin respuesta	18	11,2
No	46	28,6
Sí	83	51,6
Tal vez	14	8,7
Total	161	100,0

Si la respuesta anterior fue sí, afectó positivamente o negativamente**Figura 21***Afecto positivamente o negativamente*

Variable	N	%
Sin respuesta	60	37,3
Negativamente	4	2,5
Positivamente	97	60,2
Total	161	100,0

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN

La tabla anterior, muestra el resultado de la información recopilada, con las variables, la frecuencia (N), el porcentaje (%) y el gráfico representativo.

Donde las repuestas fueron las siguientes: a la pregunta ¿hace cuánto trabaja en la DIAN? De 1 a 10 años 74 personas registradas es decir el 46.0%, de 11 a 20 años 55 personas con el 34.2%, de 21 a 30 años 17 personas con el 10.6%, de 31 a 40 años 15 personas con el 9.3%.

A la pregunta: ¿tiene experiencia con teletrabajo? Donde 134 personas dijeron que si con el 83.2% y 27 personas dijeron que no con el 16.8%.

A la pregunta: ¿ha participado en teletrabajo? Donde 29 personas dijeron que no con el 18.0%, 129 personas respondieron que si con el 80.1% y 3 personas afirma que tal vez ha participado con el teletrabajo con un porcentaje de 1.9.

A la pregunta: si la respuesta anterior fue sí. ¿conque frecuencia? Donde 29 personas no respondieron con el 18.0%, 81 respondieron que algunos días a la semana con el 50.3%, a diario 6 personas con el 3.7%, ocasionalmente, y todos los días 17 personas con el 10.6%.

A la pregunta: ¿cuánto tiempo ha estado utilizando el teletrabajo como modalidad laboral? Donde 24 registros no tienen respuesta lo cual equivale un 14.9%, un año con 43 registros un 26.7%, dos años con 21 registros con un 13.0%, tres años con 19 registros con un 11.8%, algunas veces al mes con 47 registros es decir con 29.2%, y más de 4 años con 7 personas con el 4.3%.

A la pregunta: ¿cree que el teletrabajo ha afectado su equilibrio entre vida laboral y personal? Donde se registró sin respuestas 18 casos con el 11.2%, 46 personas registraron NO con el 28.6%, 83 personas registraron que si con el 51.6% y 14 personas registraron que tal vez con 8.7%.

A la pregunta: si la respuesta anterior fue sí. ¿afectó positivamente o negativamente? Donde 60 personas no responden con el 37.3%, 4 personas dicen que negativamente con el 2.5% y 97 personas dicen que positivamente.

Resultados Objetivo 3

Determinar a la luz de la política pública del Teletrabajo, los impactos actuales laborales y tecnológicos en su aplicación en la DIAN en la ciudad de Cali en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022.

A continuación, se evidenciará los determinantes que, a la luz de la política pública del teletrabajo, los impactos laborales y tecnológicos desde que se aplicó en la DIAN de la ciudad de Cali en el periodo de tiempo del 2019 hasta el 2022.

Se evidencia primero los datos y cifras del 2019 hasta 2022 y como se compara con lo actual, es decir con la recopilación de información en el 2024, el cual fue la aplicación del instrumento.

Se mostró gráficos y tablas de convenciones y tablas de 2x2, posterior a esto se realizará la descripción de los gráficos para que posteriormente se haga el análisis teórico y de antecedentes en la discusión.

Se realizó el análisis de las variables de impacto del teletrabajo en los aspectos laborales y el impacto tecnológico por el uso de teletrabajo.

Impacto en la DIAN el teletrabajo en el 2019 al 2022

La pandemia de COVID 19 dio inicio en la República de China con un brote epidémico detectado por primera vez el 17 de noviembre del 2019, sin embargo, el primero de los registros fue el 1 de octubre del 2019, en Wuhan, el cual estaba vinculado a un mercado mayorista de marisco, pescado y animales vivos. El agente causante del brote, en un principio desconocido, fue identificado como un nuevo coronavirus denominado SARS-CoV-2. La rápida propagación del nuevo virus hizo que el brote inicial en China diera origen a pandemia de COVID-19, y de ahí a todo el mundo.

Por tal razón, se realizaron varios cambios en todos los ámbitos del ser humano, impactó cada una de sus áreas de manera holística, así las cosas, el trabajo fue lo más impactante cuando se empezó la restricción de no salir de casa, en Colombia se dio inicio el 17 de marzo del 2020, y esto dio inicio a una crisis socioeconómica sin precedentes, posterior a esto se desarrollaron estrategias para poder sobrevivir, y salir adelante, la usabilidad de la tecnología fue la única opción segura y viable para que los humanos pudieran trabajar.

No obstante, en la DIAN antes de la pandemia se había empezado a gestar la idea de poder implementar teletrabajo, así que en el 2019 se plasmó la idea en papel como una prueba piloto, la cual se dio implementación en Bogotá para el 2016, mientras que en Cali que es la ciudad donde se realizó este trabajo, para el 19 de marzo del 2020, solo 10 personas colaboradoras trabajan directamente en el área de documentación, el resto de personal realizaban teletrabajo por la estricta norma de quedarse en casa, orden enviada a nivel mundial por la Organización Mundial de la Salud.

Es importante, señalar que el total de funcionarios que componían la planta de personal de la Dirección seccional de impuesto de Cali en los años 2019 al 2022 fueron, (2019-384 funcionarios), (2020-378 funcionarios), (2021-365 funcionarios) y (2022-385 funcionarios). Esto como estudio Técnico para el Fortalecimiento de la Planta de Personal de la UAE – DIAN, fue realizado por la Dirección General en conjunto con la Dirección de Gestión Corporativa y la Subdirección de Gestión del Empleo Público, el cual contempló la ampliación por los procesos y subprocesos de la entidad, sin embargo, no se realizó especificación alguna sobre el personal que corresponde a cada una de las Direcciones Seccionales, por lo que no es posible brindar información en relación con la proyección de la ampliación de planta de personal detallada para la Dirección Seccional de Impuestos de Cali.

Por otro lado, es menester indicar que, para el caso de la Dirección Seccional de Impuestos de Cali, en el año 2022 se dio lugar al proceso para que los servidores se postularan para realizar teletrabajo, ante lo cual se indica que, en dicho año, a corte de 31 de diciembre, se aprobaron las solicitudes de 133 servidores.

Adicionalmente, en relación con las incapacidades reportadas en la Dirección Seccional de Impuestos de Cali, se señala que, en el último año y con corte al 29 de noviembre de 2023, se

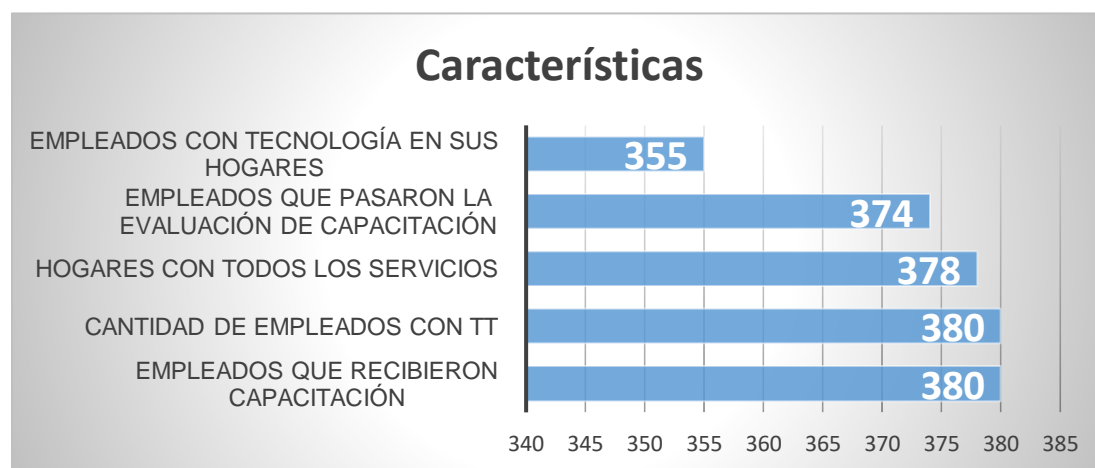
han presentado 354 incapacidades en total, de las cuales 172 corresponden a personas que se encuentran en modalidad de teletrabajo, es decir, un 49% del total de incapacidades reportadas.

Por último, realizando la revisión con las peticiones, quejas y reclamos gestionados por la División de Talento Humano, se evidencia que no se han recibido solicitudes en relación con temas de teletrabajo.

Por otro lado, en el informe de auditoría para gerencia, se realizó un balance general sobre la implementación de TT durante la pandemia y como este incrementó las cifras por el COVID 19. A continuación se muestra un resumen del informe el cual fue realizado por la auditora general de información data del 2019 al 2023, para la Gerente general y fue expuesto en reunión privada a jefes de áreas:

Figura 22

Impacto del TT entre 2019 al 2023



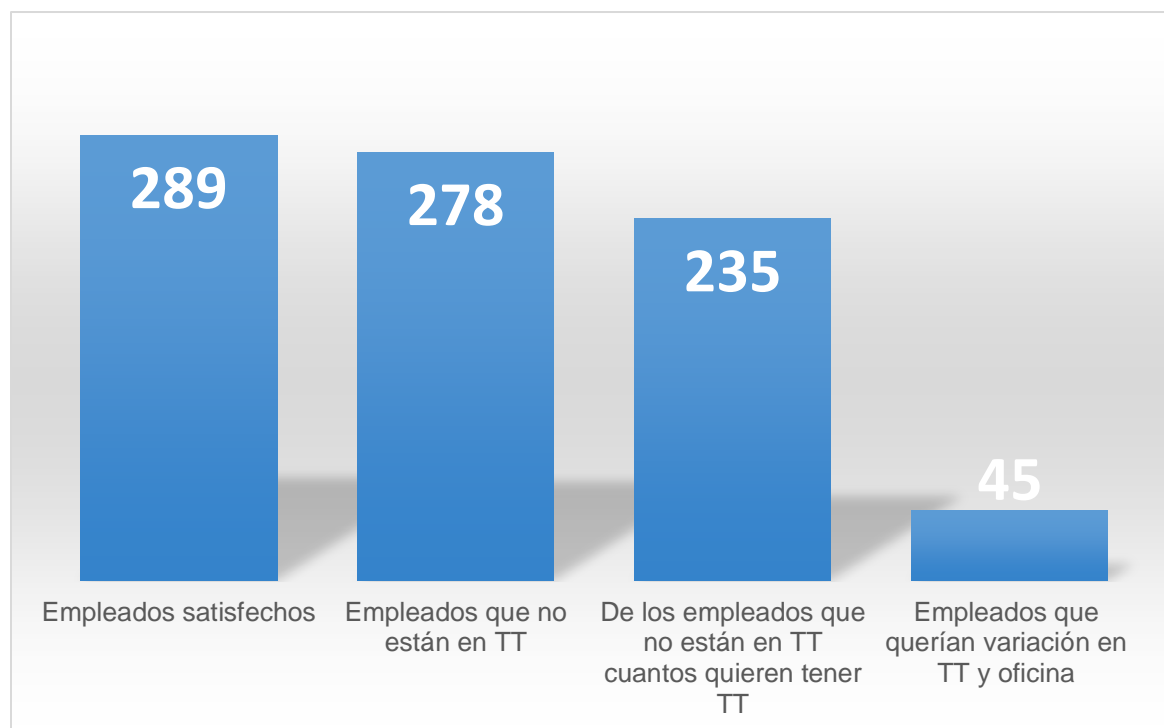
Fuente. Elaboración propia con base en el informe total de auditoría a gerencia.

La figura anterior, muestra según el reporte de auditoría a la gerencia, que 355 empleados tenían tecnología en el hogar, 374 pasaron la evaluación de capacitación, 378 cuentan con todos

los servicios en sus hogares, y colaboradores están en la modalidad TT, y que recibieron capacitación 380 respectivamente.

Figura 23

Impacto entre 2019 al 2023



Fuente. Elaboración propia con base en el informe de auditoría a gerencia

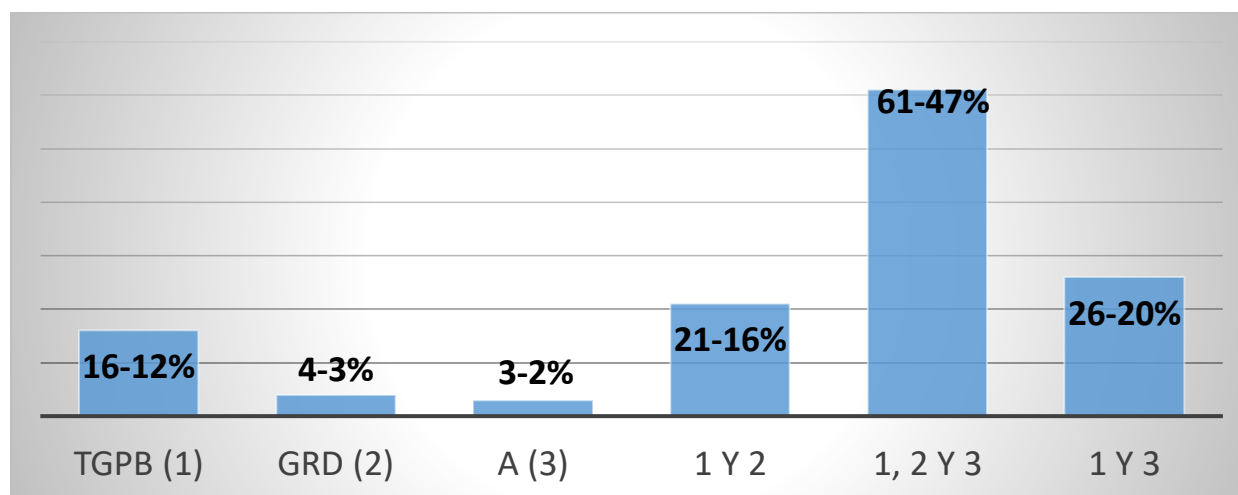
La figura anterior muestra que 289 empleados estaban satisfechos con la participación de teletrabajo, 278 no tenían teletrabajo, de estos 278 que no tienen TT 235 quieren estar en TT y por último 45 colaboradores quieren una variación de las dos alternativas, tanto TT como trabajar en la oficina.

Impacto actual laboral del teletrabajo 2024

A continuación, se muestra el análisis del impacto del teletrabajo en el aspecto laboral.

Figura 24

*Descripción de variables seleccionadas por los participantes**



Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN – 2024

Tabla 20

Convenciones del gráfico la descripción de variables seleccionadas por los participantes

Sigla	Significado
TGPB (1)	Transporte (Gasolina, parqueadero, buses etc)
GRD (2)	Gasto de ropa diaria y derivados (jabón, energía lavadora, secadora etc)
A (3)	Alimentación
1 y 2	Transporte (Gasolina, parqueadero, buses etc) y Gasto de ropa diaria y derivados (jabón, energía lavadora, secadora etc)
1, 2 y 3	Transporte (Gasolina, parqueadero, buses etc) y Gasto de ropa diaria y derivados (jabón, energía lavadora, secadora etc) y Alimentación
1 y 3	Transporte (Gasolina, parqueadero, buses etc) y Alimentación

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN

La figura anterior muestra las variables bases significativas que se dieron como respuestas para que la persona que participara pudiera seleccionar según su criterio, no obstante, también se agregó un espacio en blanco para que dieran un punto de vista diferente o escribieran una respuesta diferente según su criterio. Luego de la figura se logra ver una tabla de convenciones donde se especifica el significado de las iniciales en mayúscula, y cómo interactúan estas según la selección de cada participante.

Donde 61 personas es decir el 47% seleccionaron las 3 opciones determinadas (TGPB), (GRD) Y (A), le sigue 26 personas 20% quienes seleccionaron solo 1 y 3 de las respuestas seleccionadas, luego 21 personas 16% quienes seleccionaron 1 y 2.

Mientras que 16 personas 12% solo escogieron uno solo el cual fue TGPB. Por otro lado, 4 personas seleccionaron GRD es decir el 3%, y, por último, 3 personas 2% selecciono solo alimentación.

Tabla 21

Convenciones del gráfico la descripción de variables seleccionadas por los participantes afectación personal y laboral.

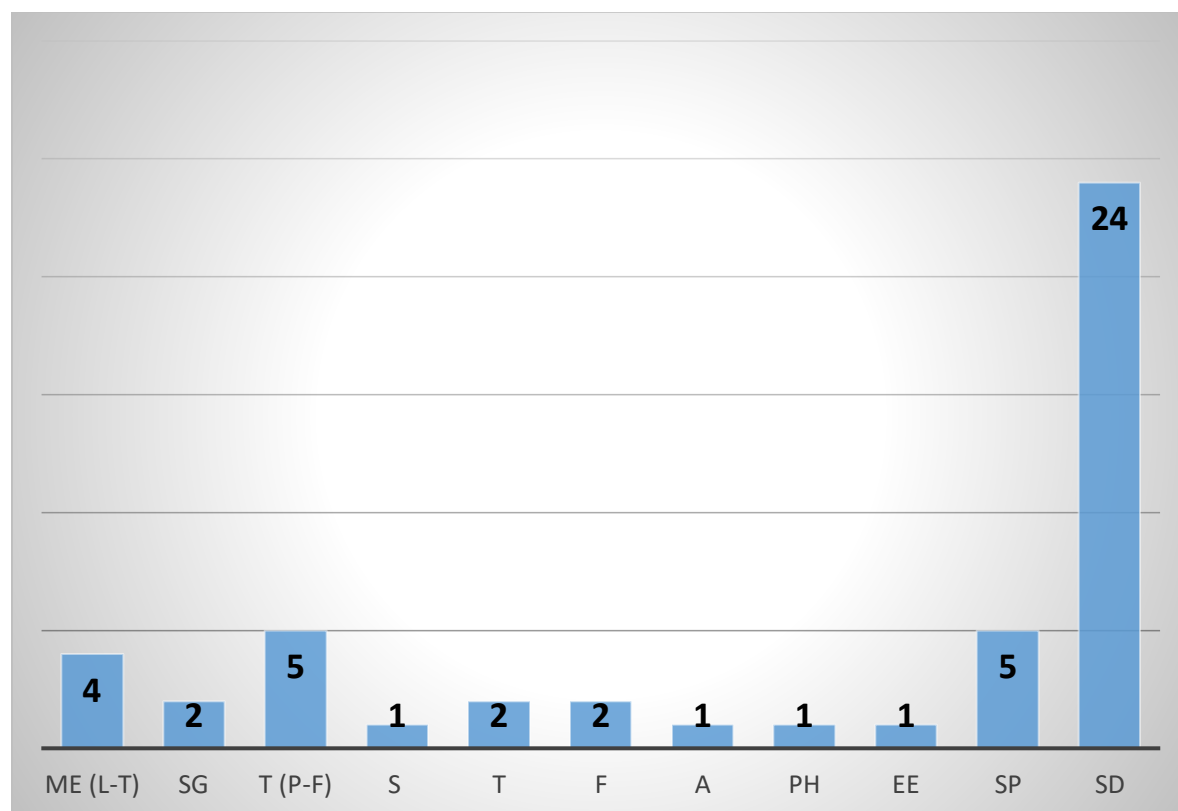
Sigla	Significado
ME (LT)	Menor estrés. Laboral. Trafico
SG	Seguridad
T (P-F)	Tiempo. Personal. Familiar
S	Satisfacción
T	Tranquilidad
F	Felicidad
A	Abuso

PH	Personal del hogar
EE	Equilibrio emocional
SP	Servicios públicos
SD	Sin datos

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN

Figura 25

Descripción de variables descritas por los participantes



Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN

La figura anterior muestra las respuestas no opcionales, pero que manifestaron los participantes desde su punto de vista objetivo, donde la cifra más significativa fue el registro de 24 personas sin dato, es decir, no respondieron.

Por otro lado, 5 participantes manifestaron que disfrutaban el tiempo que podían tener libre para cuestiones personales o familiares; así mismo, 5 personas dijeron que hubo un cambio en los servicios públicos.

En ese sentido, 4 personas manifestaron que hubo una gran disminución de estrés tanto laboral como el estrés producido por el tráfico. Por último, seguridad, tranquilidad y felicidad con 2 registros respectivamente y satisfacción, personal del hogar (empleada del servicio y cuidados de niños, niñas, adolescentes y personas mayores), equilibrio emocional, prevenir el abuso (específicamente la persona respondió, que se libra de ser manoseada en el bus o medio de transporte), lo cual invita a evidenciar la violencia de género que se presenta en los medios de transporte, en especial en las mujeres.

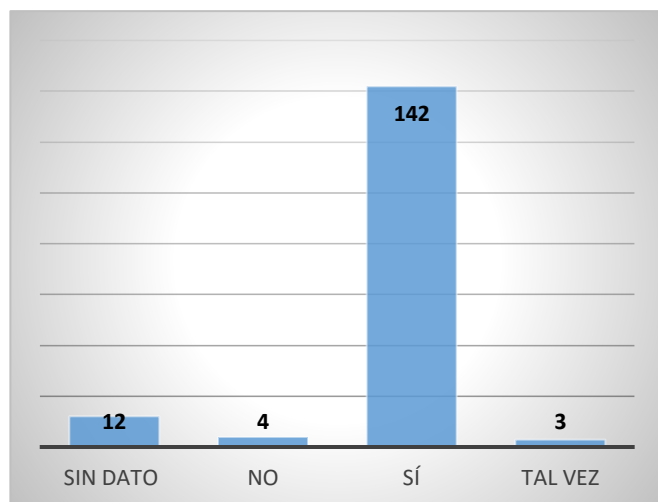
Impacto actual con el aspecto tecnológico

A continuación, se muestra el impacto tecnológico que se registró por el uso de teletrabajo.

Tabla 22

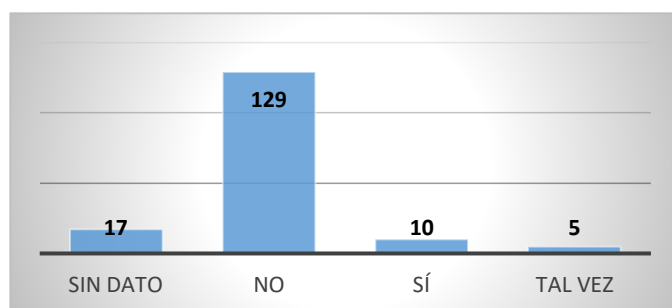
Impacto actual con el aspecto tecnológico

¿Dispone de los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo? ·			
Computadora, conexión a Internet, herramientas de comunicación			
Variables	N	%	
Sin dato	12	7,5	
No	4	2,5	
Sí	142	88,2	

Figura 26*Recursos tecnológicos para TT*

Tal vez	3	1,9
Total	161	100,0

¿Ha tenido dificultades en el acceso a la tecnología o infraestructura necesaria para el teletrabajo?

Figura 27*Dificultades acceso a la tecnología en el TT*

Variables	N	%
Sin dato	17	10,6
No	129	80,1
Sí	10	6,2
Tal vez	5	3,1
Total	161	100,0

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN

La tabla anterior muestra las repuestas de los participantes con respecto a la dimensión de impacto tecnológico, donde se identifica lo siguiente: A la pregunta ¿Dispone de los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo? ·Computadora, conexión a Internet, herramientas de comunicación. Donde 12 personas no respondieron lo que equivale al 7.5%, 4 personas dijeron que no lo que equivale al 2.5%, 142 afirmaron que si lo que registro un 88.2% y

el 1.9% respondió que tal vez. A la pregunta: ¿Ha tenido dificultades en el acceso a la tecnología o infraestructura necesaria para el teletrabajo? Donde 17 personas no respondieron con un 10.6%, el 80.1% respondió que no, el 6.2% registro que sí y solo el 3.1% dijo que tal vez.

Impacto actual con la experiencia y uso de TT

A continuación, se muestra los registros sobre el impacto de la experiencia y uso de TT.

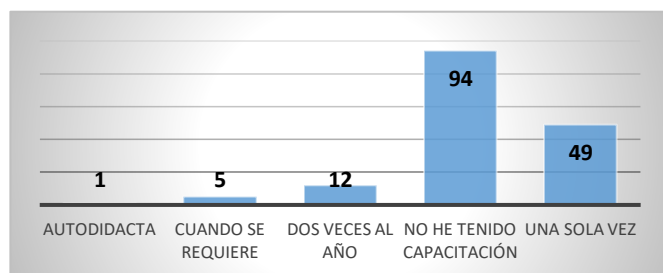
Tabla 23

Impacto de experiencia y uso de TT

¿Cada cuánto tiene capacitación sobre teletrabajo o de usabilidad de gadgets?

Figura 28

Capacitación en tecnología y usabilidad



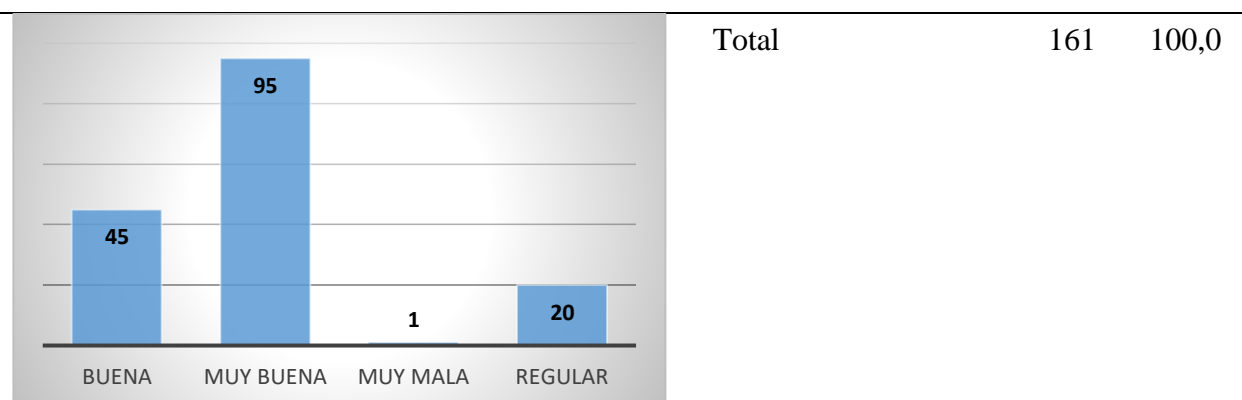
Variables	N	%
Autodidacta	1	,6
Cuando se requiere	5	3,1
Dos veces al año	12	7,5
No he tenido capacitación	94	58,4
Una sola vez	49	30,4
Total	161	100,0

¿Cómo calificaría su experiencia general con el teletrabajo?

Figura 29

Calificación de la experiencia con el TT

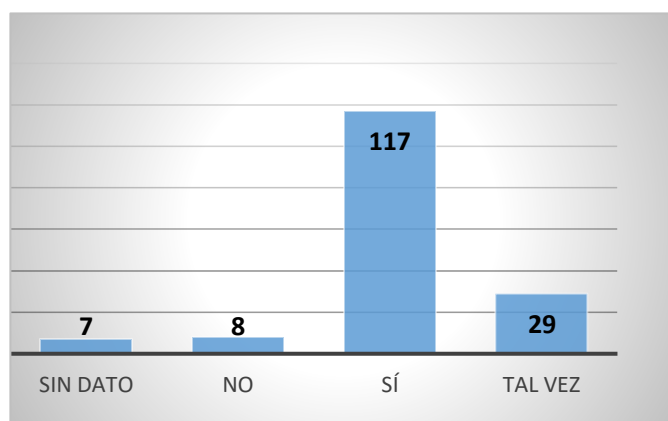
Variables	N	%
Buena	45	28,0
Muy buena	95	59,0
Muy mala	1	,6
Regular	20	12,4



¿Cree que el teletrabajo ha sido beneficioso para su productividad laboral y bienestar personal?

Figura 30

Beneficios del TT en la productividad laboral y personal



Variables	N	%
Sin dato	7	4,3
No	8	5,0
Sí	117	72,7
Tal vez	29	18,0
Total	161	100,0

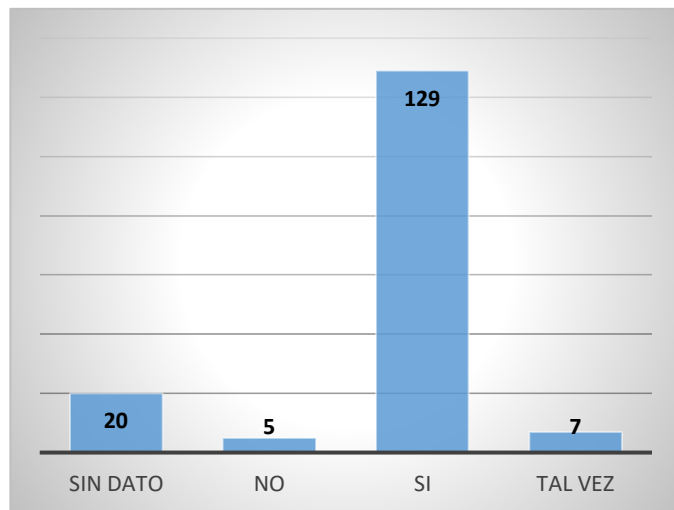
¿Estaría interesado/a en continuar con el teletrabajo como una opción laboral a largo plazo?

Variables	N	%
Sin dato	20	12,4
No	5	3,1
Si	129	80,1
Tal vez	7	4,3

Figura 31

Interés por continuar con el TT como opción laboral

Total 161 100,0



Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN.

La tabla anterior muestra repuestas sobre la experiencia y uso del TT. A la pregunta ¿Cada cuánto tiene capacitación sobre teletrabajo o de usabilidad de gadgets?, donde una persona afirma que es autodidacta, 5 personas dicen que son capacitados solo cuando se requiere, 12 personas afirman que fueron capacitados dos veces al año, 94 personas respondieron que no han tenido capacitación lo cual fue más de la media con un 58.4%, 49 personas afirman dice que fueron capacitados solo una vez lo cual registro un 30.4%.

A la pregunta: ¿Cómo calificaría su experiencia general con el teletrabajo? Donde 45 personas afirman que buena lo que equivale al 28.0%, 95 personas afirman que la experiencia es muy buena con más de la media con 59.0%, 1 sola persona dice que es muy mala, y 20 personas dice que es regular lo que equivale al 12.4%.

A la pregunta: ¿Cree que el teletrabajo ha sido beneficioso para su productividad laboral y bienestar personal? Donde 7 personas no registraron información, 8 personas dicen que no, 117

personas dicen que, si ha sido beneficioso en la productividad laboral y personal, lo que equivale al 72.7% y 29 personas dicen que tal vez.

A la pregunta: ¿Estaría interesado/a en continuar con el teletrabajo como una opción laboral a largo plazo? Donde 20 personas no registraron datos, 5 personas dicen que no, 129 afirman que si están interesados con continuar en el teletrabajo a largo plazo lo que equivale al 80.1%, y solo 7 personas afirman que tal vez.

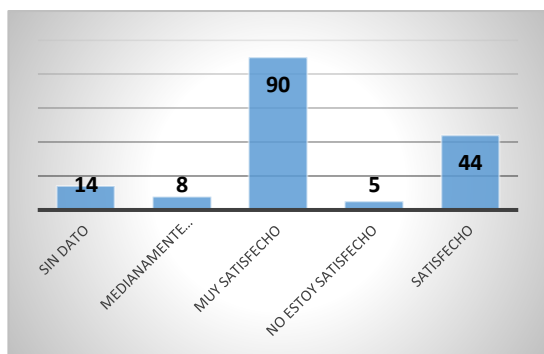
Tabla 24

Satisfacción con la experiencia teletrabajo

¿Qué tan satisfecho/a está con la experiencia de teletrabajo?		
Variables	N	%
Sin dato	14	8,7
Medianamente satisfecho	8	5,0
Muy satisfecho	90	55,9
No estoy satisfecho	5	3,1
Satisfecho	44	23,6
Total	161	100,0

Figura 32

Satisfacción con el TT



Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN.

La siguiente tabla muestra el condicional de la pregunta anterior.

Tabla 25*Respuestas de no satisfacción*

Si su respuesta anterior fue No satisfecho. podría decir brevemente él porque		
Variables	N	%
Deshumanizante	1	,7
En el teletrabajo no se cuenta con la facilidad de interactuar con los compañeros	1	,7
En mi opción personal, mi casa es mi hogar y como tal es para descansar	1	,7
La jornada se extiende mucho mas	1	,7
N/A	154	95,7
No hay control de lo que se hace	1	,7
No he hecho teletrabajo, ha sido trabajo en casa y no me satisface porque trabajo más, no me desconecto y adicional me enferma. Mi jefe no hace sino escribirme en mis horas de descanso	1	,7
Total	161	100,0

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la

DIAN.

La tabla anterior, muestra la satisfacción de las personas con el teletrabajo. A la pregunta: ¿Qué tan satisfecho/a está con la experiencia de teletrabajo? Donde 14 personas no registraron información, 8 personas están mediamente mente satisfechas, 90 personas están muy satisfechos con el teletrabajo lo que equivale al 55.9%, 5 personas no están satisfechos, 44 personas están satisfechas lo que equivale al 23.6%.

A la respuesta de No satisfecho(a): Si su respuesta anterior fue No satisfecha. podría decir brevemente él por qué. Donde 154 personas no respondieron porque no aplicaba a la pregunta, lo que equivale al 95.7%. por otro lado, las personas que no están satisfechas afirman que: es deshumanizante el teletrabajo, no se puede interactuar con los compañeros, el hogar es para descansar, la jornada laboral se extiende mucho, no hay control de lo que se hace, el jefe le escribe en horas no laboral y la estresa.

Impacto actual del conocimiento sobre las políticas relacionadas con el TT

A continuación, se muestra el impacto y conocimiento sobre las políticas relacionadas con el TT

Tabla 26

Conocimiento de políticas públicas en TT

¿Está al tanto de las políticas públicas actuales relacionadas con el teletrabajo?			
Variables	N	%	
Sin dato	8	5,0	
No	41	25,5	
Sí	112	69,6	
Total	161	100,0	

Figura 33
Conocimiento del PP en TT

Categoría	Número
SIN DATO	8
NO	41
SÍ	112

¿Cómo evaluaría la efectividad de estas políticas en promover y regular el teletrabajo?

Variables	N	%	
Sin dato	20	12,4	
Medianamente efectivas	70	3,5	
Muy efectivas	69	42,9	
Nada efectivas	2	1,2	
Total	161	100,0	

Figura 34
Evaluación de la efectividad de las PP en TT

Categoría	Número
SIN DATO	20
MEDIANAMENTE EFECTIVAS	70
MUY EFECTIVAS	69
NADA EFECTIVAS	2

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la

DIAN.

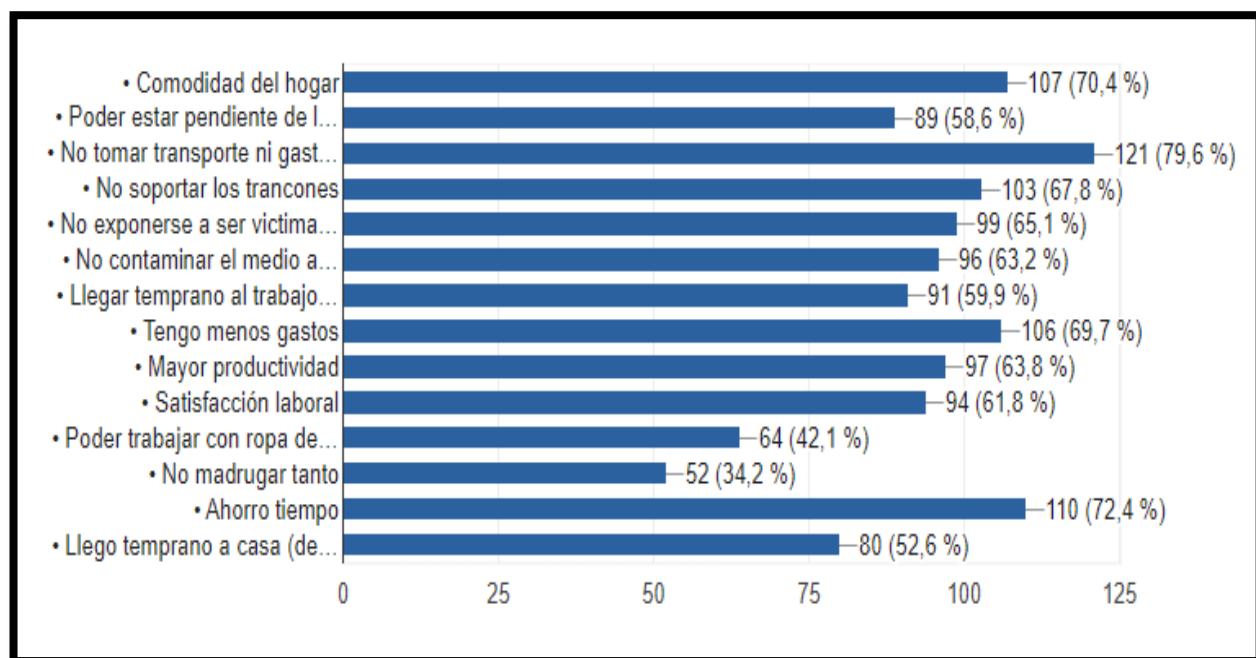
En la tabla anterior se muestra el conocimiento de la política pública del teletrabajo, a la pregunta: ¿Está al tanto de las políticas públicas actuales relacionadas con el teletrabajo? Donde 8 personas no registraron dato, 41 personas dicen que no tienen conocimiento y 112 afirman que si tienen conocimiento lo cual registro más de la media con 69.6%.

A la pregunta: ¿Cómo evaluaría la efectividad de estas políticas en promover y regular el teletrabajo? Donde 20 personas no registraron información, 80 personas dicen que medianamente efectivas con un 43.5%, 69 personas dicen que muy efectivas con un 42.9%, 2 personas dicen nada efectivas lo que equivale a un 1.2%.

A continuación, se muestra las respuestas de los participantes

Figura 35

¿Qué aspectos de las políticas públicas en teletrabajo considera más beneficios



Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN.

La figura anterior muestra los aspectos más relevantes de los aspectos de las políticas públicas en el teletrabajo que son más beneficiosos. Donde no tomar transporte ni hacer gastos derivados de estos ocupó el mayor número de registros 121 (79.6%), ahorro de tiempo registro 110 con 72.4%, la comodidad del hogar con 107 registros con 70.4%, tener menos gastos 106 registros con 69.7%, 103 personas dicen que no soportar los trancones ósea un 67.8%, no exponerse a ser víctimas de robos en el transporte con 99 registros con 65.1%, mayor productividad con 97 registros es decir un 63.8%, 96 personas dicen que no contaminar el medio ambiente con 63.2%, satisfacción laboral con 94 personas 61.8%, 91 personas dicen que llegar temprano al trabajo con 59.9%, poder estar pendiente de la familia, (niños, niñas, adolescente, adultos mayores, mascotas) con 89, 58.6%, llegar temprano a casa (desconectarme) con 80 registros un 52.6%, poder trabajar con ropa de casa con 64 42.1%, no madrugar tanto con 52 registros 34.2%.

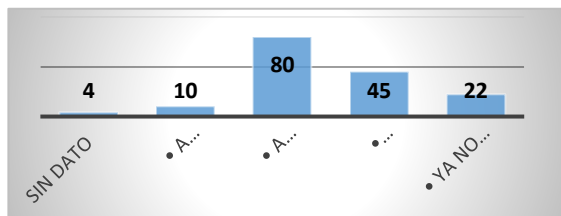
Impacto actual a nivel personal

A continuación, con la aplicación del instrumento, se muestra el impacto personal que tuvieron los teletrabajadores.

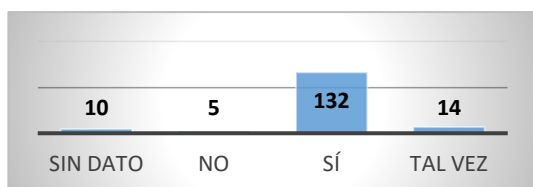
Tabla 27

Impacto actual en el nivel personal con el uso de teletrabajo

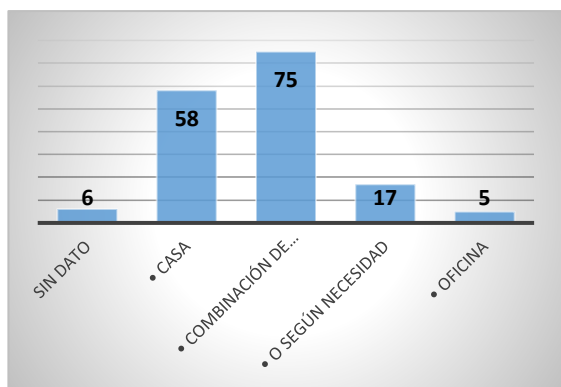
¿Cree que el teletrabajo ha aumentado o disminuido su nivel de estrés laboral?			
	Variables	N	%
	Sin dato	4	2,5
	• A aumentado el nivel de estrés	10	6,2

Figura 36*El TT disminuye el estrés laboral*

• A disminuido el nivel de estrés	80	49,7
• Trabajo más feliz	45	28,0
• Ya no tengo estrés	22	13,7
Total	161	100,0

¿Cree que el teletrabajo debería ser una opción permanente?**Figura 37***Cree que el TT debe ser opción permanente*

Variables	N	%
Sin dato	10	6,2
No	5	3,1
Sí	132	82,0
Tal vez	14	8,7
Total	161	100,0

Si pudiera elegir, ¿preferiría trabajar principalmente desde...**Figura 38***¿Dónde prefiere trabajar?*

Variables	N	%
Sin dato	6	3,7
Casa	58	36,0
Combinación de ambas	75	46,6
O según necesidad	17	10,6
Oficina	5	3,1
Total	161	100,0

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN.

La tabla anterior muestra el impacto actual sobre el nivel personal con el uso de teletrabajo.

A la pregunta: ¿Cree que el teletrabajo ha aumentado o disminuido su nivel de estrés laboral? Donde 4 personas no registraron dato, 10 afirman que ha aumentado el nivel de estrés, 80 afirman que ha disminuido el nivel de estrés, 45 personas dicen que trabajan más feliz, y 22 personas dicen que ya no tienen estrés.

A la pregunta: ¿Cree que el teletrabajo debería ser una opción permanente? Donde 10 no registra dato, 5 personas dicen que no, mientras que 132 personas dicen que si lo que equivale al 82.0%, y 14 dicen que tal vez.

A la pregunta: Si pudiera elegir, ¿preferiría trabajar principalmente desde...? Donde 6 no registran respuesta, 58 dicen que prefieren en casa, 75 dicen que la combinación de ambas, 17 personas dicen que, según la necesidad, 5 dicen que en la oficina.

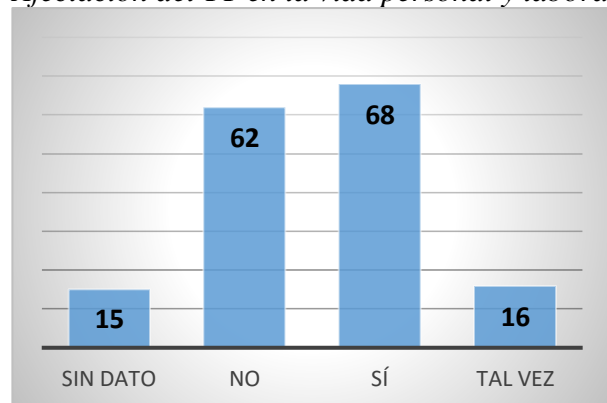
Impacto actual sobre la calidad

A continuación, se muestra la percepción de impacto de la calidad del teletrabajo en la vida de los colaboradores.

Tabla 28

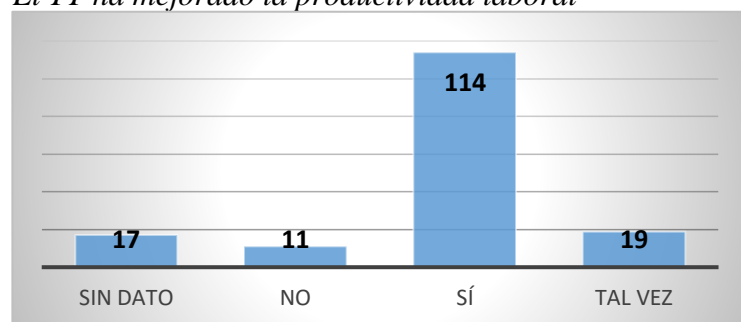
Impacto actual en la calidad

¿Cree usted que el teletrabajo ha afectado la calidad de vida en términos de equilibrio entre vida laboral y personal?			
Variables	N	%	
Sin dato	15	9,3	
No	62	38,5	
Sí	68	42,2	

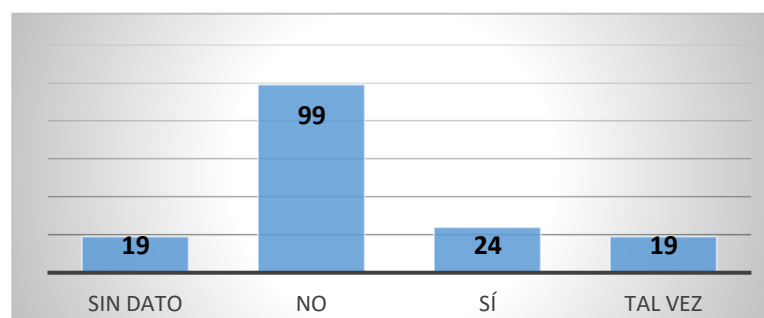
Figura 39*Afectación del TT en la vida personal y laboral*

Tal vez	16	9,9
---------	----	-----

Total	161	100,0
-------	-----	-------

¿Cree que el teletrabajo ha mejorado su productividad laboral?**Figura 40***El TT ha mejorado la productividad laboral*

Variables	N	%
Sin dato	17	10,6
No	11	6,8
Sí	114	70,8
Tal vez	19	11,8
Total	161	100,0

¿Ha experimentado alguna dificultad técnica o de infraestructura al trabajar desde casa?**Figura 41***Dificultad técnica o infraestructura en el TT*

Variables	N	%
Sin dato	19	11,8
No	99	61,5
Sí	24	14,9
Tal vez	19	11,8
Total	161	100,0

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN.

La tabla anterior muestra la recopilación de la información, a la pregunta: ¿Cree usted que el teletrabajo ha afectado la calidad de vida en términos de equilibrio entre vida laboral y personal? Donde 15 no registraron datos, 62 personas registraron que no con 38.5%, 68 personas dijeron que si con 42.2% y tal vez con 16 personas.

A la pregunta: ¿Cree que el teletrabajo ha mejorado su productividad laboral? Donde 17 personas no registraron dato, 11 personas dijeron que no con 6.8%, 114 dijeron que si con 70.8%, 19 personas dijeron que tal vez, con 11.8%.

A la pregunta: ¿Ha experimentado alguna dificultad técnica o de infraestructura a trabajar desde casa? Donde 19 no había datos, 99 personas dijeron que no con 61.5%, 24 dijeron que si con 14.9% y 19 tal vez con 11.8%.

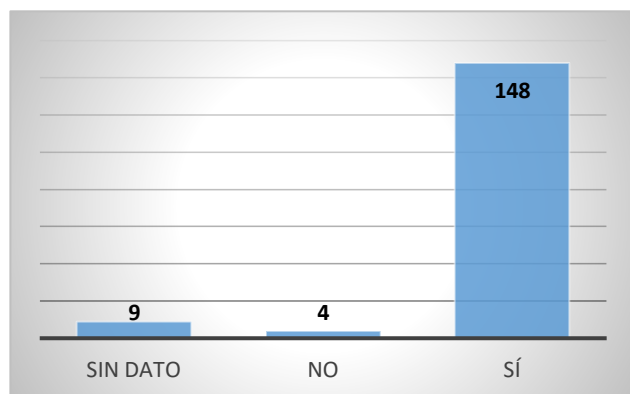
Tabla 29

Impacto actual en la identificación personal

¿Considera que el teletrabajo es una modalidad laboral viable a largo plazo?

Figura 42

El TT es una modalidad laboral a largo plazo

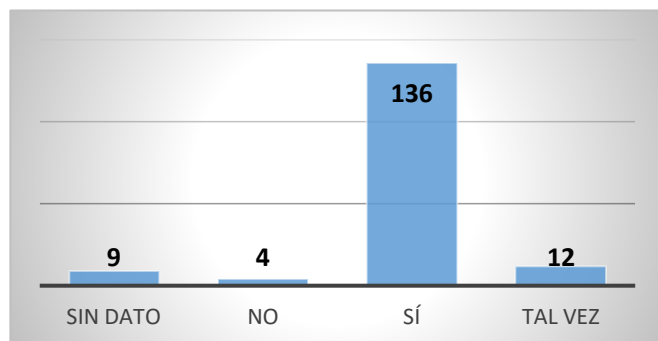


Variables	N	%
Sin dato	9	5,6
No	4	2,5
Sí	148	91,9
Total	161	100,0

¿Cree que las políticas públicas actuales deberían ser adaptadas o ampliadas para promover aún más el teletrabajo?

Figura 43

Las PP deben ser adaptadas para promover el TT

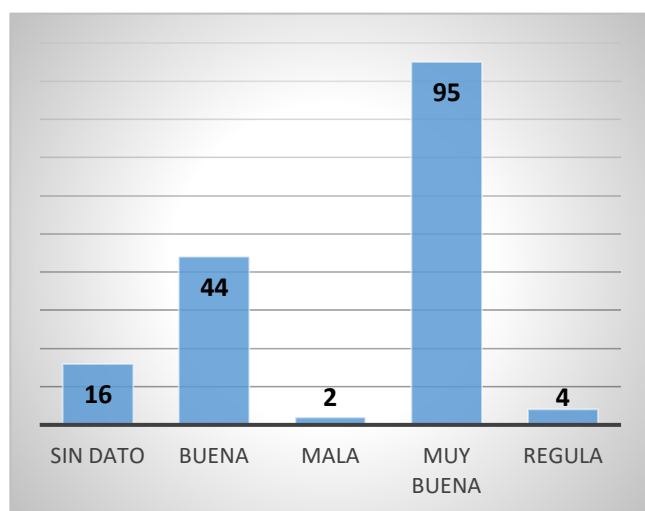


Variables	N	%
Sin dato	9	5,6
No	4	2,5
Sí	136	84,5
Tal vez	12	7,5
Total	161	100,0

¿Cómo describiría su productividad laboral al trabajar desde casa en comparación con el trabajo en la oficina?

Figura 44

Comparación de productividad TT y la oficina



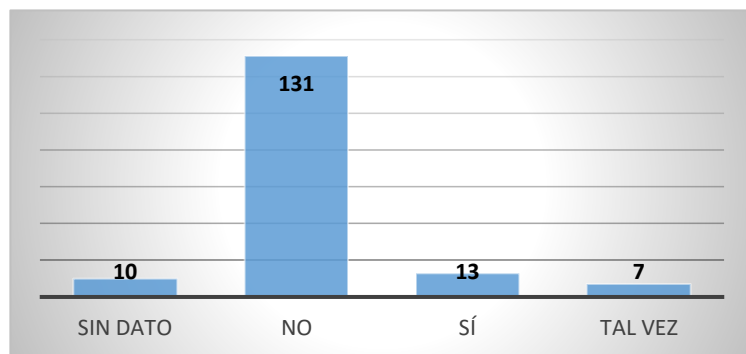
Variables	N	%
Sin dato	16	9,9
Buena	44	27,3
Mala	2	1,2
Muy buena	95	59,0
Regular	4	2,5
Total	161	100,0

¿Ha afectado el teletrabajo a su capacidad para colaborar con colegas o compañeros?

Variables	N	%
Sin dato	10	6,2

Figura 45

Afectación del TT con la capacidad y colaborar con los compañeros



No	131	81,4
Sí	13	8,1
Tal vez	7	4,3
Total	161	100,0

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN.

La tabla anterior muestra el impacto que identificó el personal con respecto al teletrabajo, a la pregunta: ¿Considera que el teletrabajo es una modalidad laboral viable a largo plazo? Donde 9 no registraron dato, 4 registros dice que no considera teletrabajo a largo plazo, mientras que 148 afirman que sí.

A la pregunta: ¿Cree que las políticas públicas actuales deberían ser adaptadas o ampliadas para promover aún más el teletrabajo? Donde 9 personas no registran dato, 4 dicen que no, mientras que 136 dicen que, si deberían ser adaptadas y ampliadas las políticas públicas para promover el teletrabajo, mientras que solo 12 dicen que tal vez.

A la pregunta: ¿Cómo describiría su productividad laboral al trabajar desde casa en comparación con el trabajo en la oficina? Donde 16 no tienen dato, 44 afirman que buena la productividad laboral al trabajar desde casa en comparación de trabajo en la oficina, 2 personas dicen que mala, 95 personas dicen que muy buena, y 4 dicen que regular.

A la pregunta: ¿Ha afectado el teletrabajo a su capacidad para colaborar con colegas o compañeros? Donde 10 no registraron datos, 131 dicen que no se han visto afectados en la capacidad de colaborar con los compañeros, 13 dicen que sí, y 7 responden que tal vez.

A continuación, se muestra la información sobre la capacitación en teletrabajo donde se evidencia la figura representativa, la frecuencia y el porcentaje.

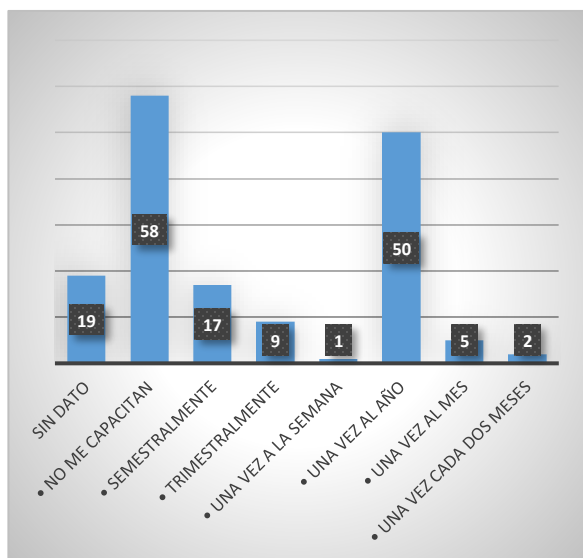
Tabla 30
Capacitación en TT

¿Cada cuánto lo capacitan para tener teletrabajo?

Variables	N	%
Sin dato	19	11,8
No me capacitan	58	36,0
Semestralmente	17	10,6
Trimestralmente	9	5,6
Una vez a la semana	1	,6
Una vez al año	50	31,1
Una vez al mes	5	3,1
Una vez cada dos meses	2	1,2
Total	161	100,0

Figura 46

Cada cuanto capacitan en TT



Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN

La tabla anterior muestra las respuestas a ¿Cada cuánto lo capacitan para tener teletrabajo? Donde 19 no registro datos, 58 dicen que no los capacitan, 17 personas dicen que lo

hacen semestralmente, 9 afirman que lo hacen trimestralmente, una sola persona dice que 1 vez a la semana, 50 personas dicen que una vez al año es capacitado, 5 dicen que una vez al mes, y por último dos personas dicen que cada dos meses.

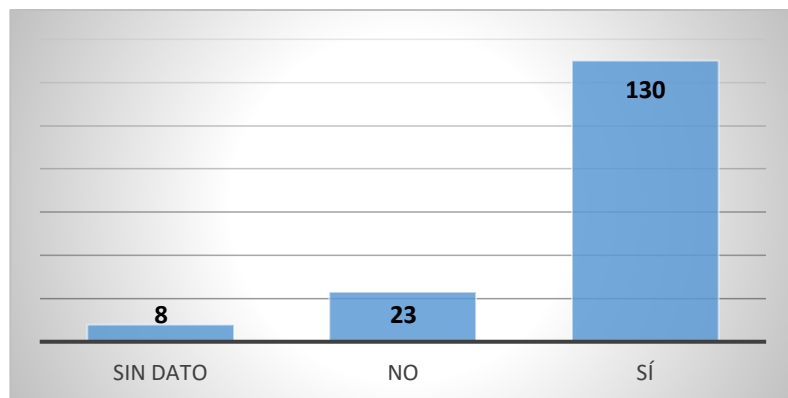
Resultados Objetivo 4

Establecer los desafíos y oportunidades de mejora según hallazgos en la aplicación de la política pública del Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio.

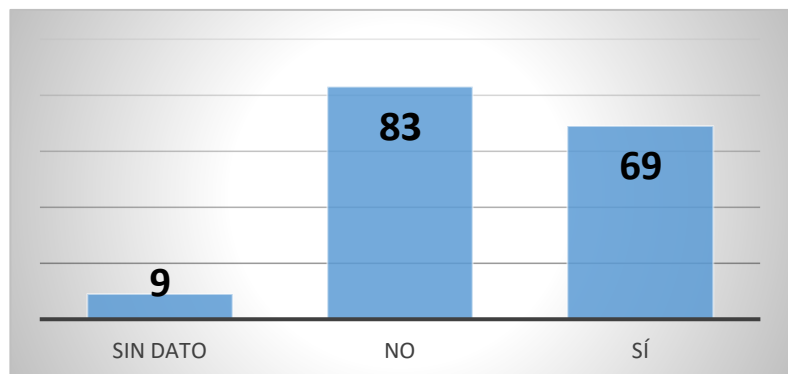
A continuación, se muestra la recopilación de la información sobre los desafíos y oportunidades de mejora según los hallazgos en la aplicación de la política pública del teletrabajo en la dirección seccional de impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio.

Se evidencia la información en dos partes, la primera parte, se muestra la opinión de las personas de manera abierta en donde por medio del instrumento que se aplicó, se dejó una opción abierta para que la persona manifestara de manera subjetiva lo que pensaba según la pregunta.

La segunda parte, es la entrevista semiestructurada a tres personas los cuales dos son funcionarios administrativos y un cliente de la DIAN, lo cual se tendrá descrito posteriormente y será solo analizado en el programa Atlas Ti.

Tabla 31*Conocimiento sobre políticas públicas***¿Sabe usted que es Política Pública?****Figura 47***¿Sabe usted que es PP?*

Variables	N	%
Sin dato	8	5,0
No	23	14,3
Sí	130	80,7
Total	161	100,0

¿Está familiarizado/a con la política pública actual relacionada con el teletrabajo?**Figura 48***¿Conoce las PP relacionada con el TT*

Variables	N	%
Sin dato	9	5,6
No	83	51,6
Sí	69	42,9
Total	161	100,0

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN

La tabla anterior muestra el conocimiento que se tiene sobre el tema de políticas públicas. A la pregunta ¿Sabe usted que es Política Pública? Donde 8 no registraron dato, 23 personas dicen que no saben sobre políticas públicas, y 130 dicen que sí, lo que equivale al 80.7%.

A la pregunta ¿Conoce las políticas públicas relacionadas con el TT?, donde 83 personas que equivale al 51,6% dicen que no conocen, 69 personas que representan el 42,9% si la conocen y 9 personas que reflejan el 5,6% no contestaron.

Tabla 32

Aspectos para promover la política pública

Si su respuesta fue SI.	N	%
¿Qué aspectos de la política pública considera más efectivos para promover el teletrabajo?		
Sin respuesta	93	57,8
Para promover el teletrabajo efectivamente, los aspectos clave incluyen incentivos fiscales, infraestructura digital, regulación laboral flexible, capacitación y apoyo, y campañas de sensibilización.	1	,6
Acceso a equipos tecnológicos y de comunicaciones. Y la desconexión laboral.	1	,6
Agilización de trámites	1	,6
Ahorro económico institucional y del empleado	1	,6
Ahorro y contaminación del medio ambiente	1	,6
Apoyo difusión e implementación	1	,6
Beneficia las dos partes, tanto el empleador como el trabajador	1	,6
Capacitación	1	,6
Capacitación constante	2	1,2
Capacitación es fácil, sencilla y mejora la calidad del trabajador	1	,6
Capacitación y suministrar lo necesario para desarrollar el trabajo	1	,6
Colaboración tecnológica	1	,6
Comodidad de trabajar desde casa, disminución de gastos.	1	,6
Comodidad y eficiencia en el trabajo	1	,6
Compromiso de ambas partes	1	,6
Debe realizarse mayor socialización, debería ser una política con exigencia de un porcentaje mínimo de participación de las empresas, no ser discrecional del empleador.	1	,6
Descongestionar la ciudad, contaminar menos	1	,6
Disminución de costos y riesgos para el empleado y para el empleador. Seguridad personal.	1	,6

El acceso a las tecnologías de la información y la restricción del uso de las redes sociales como parte del teletrabajo.	1	,6
El ahorro de tiempo, más concentración	1	,6
El cuidado del medio ambiente, salud mental	1	,6
El seguimiento de la política	1	,6
Evaluar las necesidades de infraestructura como en la tecnología y equipos en los hogares.	1	,6
Flexibilidad laboral	1	,6
Flexibilidad laboral: la flexibilidad en los horarios y la posibilidad de trabajar desde casa son aspectos clave para promover el teletrabajo. Las políticas que fomentan esta flexibilidad son fundamentales para que las empresas y los trabajadores puedan adaptarse al teletrabajo de manera efectiva.	1	,6
Fomentar espacios de aprendizaje	1	,6
Formación y capacitación, trabajo flexible, satisfacción del empleado	1	,6
Implementación institucional efectiva	1	,6
Infraestructura tecnológica: invertir en la mejora de la conectividad y acceso a internet de alta velocidad para facilitar el trabajo remoto. Flexibilidad laboral: fomentar normativas que permitan horarios flexibles y adaptación de los espacios de trabajo a las necesidades del empleado. Capacitación y formación: proporcionar recursos para la capacitación tanto de empleadores como de empleados en herramientas digitales y gestión remota. Seguridad y privacidad: asegurar que se cumplan las normativas de protección de datos y privacidad en el entorno digital del teletrabajo. Estos aspectos pueden ayudar a crear un entorno propicio para que tanto empleadores como empleados vean el teletrabajo como una opción viable y beneficiosa.	1	,6
Integrar decisiones, acciones y acuerdos	1	,6
La comodidad laboral	1	,6
La de crear un mejor ambiente determinado para los funcionarios	1	,6
La definición de condiciones frente a la implementación de la estrategia	1	,6
La integralidad de procesos	1	,6
La satisfacción laboral del empleado mejora el rendimiento de las actividades	1	,6
La satisfacción laboral del empleado, la capacitación	1	,6
La transformación	1	,6
Los gastos de transporte y alimentación disminuirían.	1	,6

Manejo de horarios, disminución de costos de movilidad, ahorro de tiempo.	1	,6
Mantener un ambiente adecuado y equilibrio entre trabajo y familia	1	,6
Mayor publicidad	1	,6
Mayor socialización	1	,6
Mayor socialización para qué sirven o cómo utilizar las políticas públicas.	1	,6
Mejora calidad de vida	1	,6
Mejora en la calidad de vida de las personas	1	,6
Mejorar la calidad de vida de las personas trabajadoras	1	,6
Mejorar la calidad de vida de los funcionarios	1	,6
Partiendo del principio de la buena fe y la confianza, valores como el compromiso, honestidad y autogestión deben primar. Igualmente la implementación de controles, autocontroles y el seguimiento	1	,6
Productividad. Familia transporte. Eficiencia	1	,6
Promover el uso efectivo de las tic's	1	,6
Promover la implementación de nuevas tecnologías y mayor flexibilidad en las regulaciones laborales	1	,6
Proporcionar los elementos tecnológicos a los teletrabajadores	1	,6
Reducción de brechas entre vida familiar y laboral	1	,6
Reforzar el sentido de pertenencia	1	,6
Se crea una política al respecto y el funcionario escoge las alternativas brindadas y que no sea impuesta por cada director seccional como es el caso de la DIAN.	1	,6
Trabajo desde la comodidad del hogar	1	,6
Tranquila, paz	1	,6
Tranquilidad	1	,6
Una nueva forma de impulso laboral, la atención a problemas de salud desde casa, comodidad de horarios.	1	,6
Total	161	100,0

Fuente. Cálculos propios con base en la recopilación de datos del instrumento aplicado en la DIAN

La tabla anterior muestra la tendencia sobre los aspectos de la política pública que considero más efectivos para promover el teletrabajo, donde 56 personas respondieron, en las siguientes dimensiones:

Tabla 33

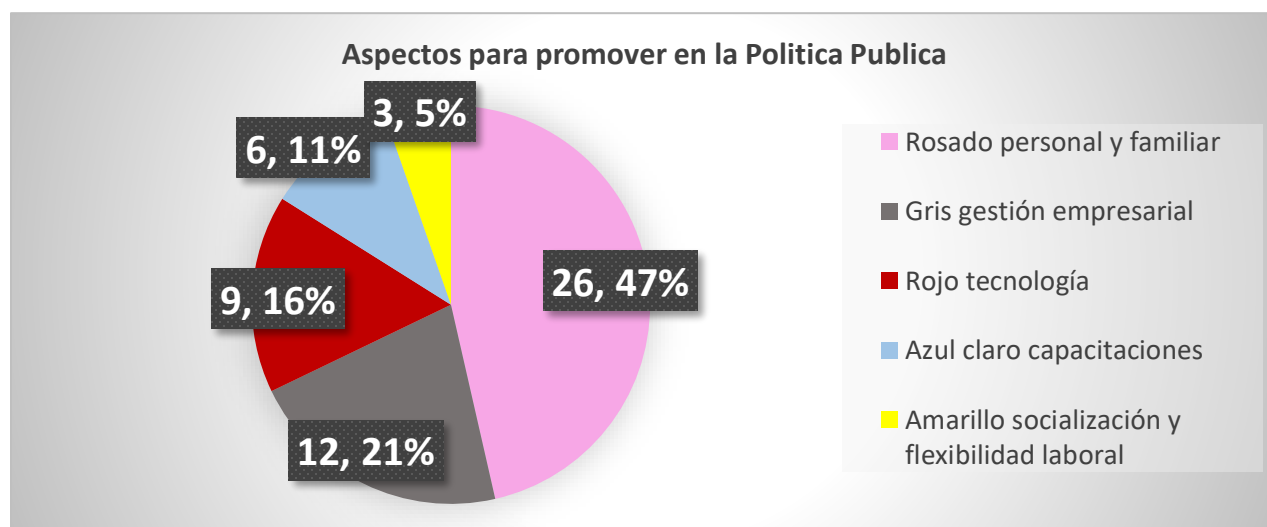
Convenciones de colores y porcentajes

Color por dimensión	Frecuencia
Rosado personal y familiar	26 (47%)
Rojo tecnología	9 (16%)
Azul claro capacitaciones	6 (11%)
Amarillo socialización y flexibilidad laboral	3 (5%)

Fuente. Cálculos propios con base en el análisis de respuestas de los datos recopilados del instrumento aplicado en la DIAN

Figura 49

Representación de los aspectos para promover en la Política pública



Fuente. Elaboración propia análisis de respuestas agrupadas por dimensión.

En la tabla 38 y figura 40 se agrupan las respuestas dadas respecto a los aspectos a mejorar en la política pública, donde el 26,47% indican que se debe realizar más promoción respecto a que esta política de teletrabajo mejora las condiciones de vida en el aspecto personal y familiar, el 12,21% considera que la política pública mejora la gestión empresarial, un 9,16% considera que se debe brindar más apoyo respecto a la parte tecnológica, el 6,11% refleja que se debe dar mayor capacitación y el 3,5% se debe hacer incidencia en que la política pública de teletrabajo requiere más socialización y flexibilidad laboral.

A continuación, se muestra que aspectos de la política pública considera que presentan desafíos o áreas de mejora.

Tabla 34

Respuestas de los desafíos de las PP en TT

¿Qué aspectos de la política pública considera que presentan desafíos o áreas de mejora?	N	%
Sin dato	94	88,4
Adaptación de espacios de trabajo en casa	1	,6
Administración del tiempo, uso y dominio de las tecnologías	1	,6
Algunos aplicativos institucionales no permiten administración por fuera de la entidad	1	,6
Algunos desafíos y áreas de mejora en la política pública para el teletrabajo podrían ser: brecha digital: reducir la disparidad en el acceso a tecnología y conectividad entre diferentes regiones y grupos socioeconómicos. Legislación actualizada: asegurar que las leyes laborales estén actualizadas para reflejar los cambios en las modalidades de trabajo. Salud y bienestar: desarrollar políticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, previniendo el agotamiento laboral. Inclusión laboral: garantizar que el teletrabajo sea accesible para personas con discapacidad o que requieran ajustes especiales. Productividad y supervisión: encontrar un equilibrio entre la autonomía del empleado y la necesidad de supervisión y evaluación del desempeño. Estos aspectos representan oportunidades para mejorar la efectividad de las políticas	1	,6

públicas en relación con el teletrabajo, asegurando que se adapten a las necesidades cambiantes de la sociedad y el mercado laboral.		
Algunos desafíos y áreas de mejora en la política pública para promover el teletrabajo incluyen la necesidad de abordar la brecha digital para garantizar la accesibilidad universal a la tecnología, la implementación de medidas para proteger los derechos laborales y evitar la explotación de los trabajadores remotos, y la adaptación continua de las regulaciones laborales para reflejar la evolución del entorno laboral. Además, se requiere una mayor coordinación entre los gobiernos, las empresas y otros actores para maximizar el impacto de las políticas de teletrabajo.	1	,6
Ayuda tecnológica	1	,6
Cambios de políticas con respecto al manejo de archivos	1	,6
Capacitación	10	6,2
Confianza en el teletrabajador	1	,6
Deben existir mayores controles a los servidores públicos	1	,6
Definitivamente, la eficiencia en el acceso a la internet y el. Manejo de horarios de trabajo por parte de empleadores	1	,6
Derecho sindical y de asociación	1	,6
Diferenciar horario familiar.	1	,6
Disciplina del empleado	1	,6
El sostenimiento de crear mejores ambientes para los funcionarios, que se sostenga el teletrabajo	1	,6
El tecnológico	1	,6
El público, la clase política y la administración pública	1	,6
En el sector público los líderes no confían plenamente en el teletrabajo y prefieren el trabajo presencial, por supuesto más control	1	,6
Equidad en el acceso al teletrabajo, establecer normas claras y horarios del trabajo remoto, y mayor capacitación sobre el uso de las tic's	1	,6
Ergonómica	1	,6
Implementación institucional efectiva.	1	,6
Infraestructura y capacitación	1	,6
La contaminación	1	,6
La corrupción vs la ética,	1	,6
La elección la debe hacer el empleado, no el jefe	1	,6
La formalización de la teletrabajadora ya que los jefes inmediatos desean que estemos presentes en la oficina en todo momento. El director seccional y jefes deben acoger y cumplir la política pública.	1	,6

La política pública busca el equilibrio ente los beneficios tanto para el administrador como para el administrado	1	,6
La relación entre el jefe del área o división y el trabajador, porque hay jefes que no les gusta el teletrabajo	1	,6
La utilización de la virtualidad para la atención de trámites	1	,6
Logística, recursos, indicadores, confianza	1	,6
Lograr la eficiencia y compromiso por parte de ambas partes	1	,6
Los cambios de la sociedad, las preferencias de los ciudadanos, la globalización y los avances tecnológicos.	1	,6
Los controles	1	,6
Los requisitos y condiciones para acceder a la opción por parte de la entidad son muy limitadas y finalmente quedan a disposición del jefe inmediato.	1	,6
Los softwares	1	,6
Más participación, aceptación a solicitud	1	,6
Mayor implementación y evaluación.	1	,6
Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores (equilibrio entre la vida laboral y personal).	1	,6
Mejorar el apoyo tecnológico, más capacitación.	1	,6
Modernización documental	1	,6
No aplica	1	,6
No ser discrecional del nominador autorizarla en algunos casos hay tareas que se pueden adelantar en teletrabajo, pero el jefe no lo acepta quiere que el funcionario esté en su sede de trabajo.	1	,6
Para mejorar el tema de servicios públicos, no se puede garantizar una prestación continua y eficiente, eso produce menos rendimiento en lo laboral	1	,6
Protección de derechos laborales: asegurar que los derechos laborales de los trabajadores se protejan adecuadamente en el contexto del teletrabajo es un desafío importante. Esto implica establecer mecanismos de supervisión y cumplimiento de las normativas laborales, incluyendo temas como el tiempo de trabajo, descanso, seguridad y salud laboral, entre otros.	1	,6
Que las administraciones no quieren el teletrabajo, se estigma al teletrabajador	1	,6
Respeto en el horario, no molestar en horarios donde ya se termina el horario laboral	1	,6
Se debe mejorar la parte de capacitación y divulgación de la política pública.	1	,6
Técnicas de monitoreo	1	,6
Tecnología	4	,6

Total	161	100, 0
-------	-----	-----------

Fuente. Elaboración propia. Análisis de respuestas dadas en instrumento aplicado en la DIAN.

La tabla anterior, muestra las respuestas a la pregunta ¿qué aspectos de la política pública considera que presentan desafíos o áreas de mejora? Donde se destaca que 94 no tienen registro de dato, 10 responden que la capacitación es el aspecto que es un desafío, 47 personas respondieron una variedad de respuestas y 4 personas específicamente dijo tecnología.

De las 47 respuestas se destacó la siguiente:

algunos desafíos y áreas de mejora en la política pública para el teletrabajo podrían ser: brecha digital: reducir la disparidad en el acceso a tecnología y conectividad entre diferentes regiones y grupos socioeconómicos. legislación actualizada: asegurar que las leyes laborales estén actualizadas para reflejar los cambios en las modalidades de trabajo. salud y bienestar: desarrollar políticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, previniendo el agotamiento laboral. inclusión laboral: garantizar que el teletrabajo sea accesible para personas con discapacidad o que requieran ajustes especiales. productividad y supervisión: encontrar un equilibrio entre la autonomía del empleado y la necesidad de supervisión y evaluación del desempeño. estos aspectos representan oportunidades para mejorar la efectividad de las políticas públicas en relación con el teletrabajo, asegurando que se adapten a las necesidades cambiantes de la sociedad y el mercado laboral.

Esta respuesta resume las demás donde dicen que la brecha digital, acceso a la tecnología, conectividad, salud y bienestar, promover la vida laboral y personal, prevenir agotamiento laboral, ajustes de productividad y supervisión, autonomía y adaptación.

A continuación, muestra algún comentario, opinión, sugerencia, queja, reclamo o alguna idea que pudieran compartir.

Tabla 35*Opiniones*

Tiene usted algún comentario, opinión, sugerencia, queja, reclamo o alguna idea que pudiera compartir.	N	%
	11	50,3
Sin dato		
Aumento de los días teletrabájales en la seccional	1	,6
Aunque se sostiene aún la modalidad de teletrabajo falta mayor adaptabilidad de la parte directiva.	1	,6
Considero que el teletrabajo que realiza un debe estar ligado al cumplimiento de metas reales y medibles, con productos concretos a entregar, siendo un compromiso del TT lograr esas metas. Se debe revisar realmente si el TT tiene las capacidades psicológicas y tecnológicas apropiadas para responder a trabajar desde su casa, toda vez que si por ejemplo constantemente tiene problemas de conectividad por diversas razones (falta de luz, falta de internet o que este es inconstante) y esto afecta su trabajo, no puede ser aceptado como excusa válida para no cumplir con sus productos y debe ser honesto el TT y retirarse de esta modalidad. Adicionalmente no puede ser política que remitan a TT a aquellos funcionarios que consideran "problema" para no tener que lidiar con este, sino que debe ser más estricto la definición de las personas que pueden TT. Igualmente los jefes deben concientizarse que quien va a TT es que se va a dormir en la casa, porque par el jefe también hay una función importante de seguimiento y control y si el proceso se configura bajo la premisa de cumplimiento de objetivos, metas y entrega de productos, deben crearse estrategias para que se cumpla este aspecto e igualmente tener la capacidad y autoridad de definir cuando un funcionario no cumple con el perfil de TT, sin miedo a sufrir represarías o que los sindicatos aboguen para que lo mantengan.	1	,6

Debería existir un canal permanente de ayuda tecnológica	1	,6
Debería haber capacitaciones más frecuentes debido a que no todas las personas cuentan con las habilidades tecnológicas necesarias, dejando como consecuencia un déficit en la efectividad laboral afectando así de manera directa o indirecta a la vida personal de cada funcionario.	1	,6
Desde que hago teletrabajo mejoro mi salud física, mental, y mejoro mi vida familiar	1	,6
El teletrabajo, yo que vivo sola con mis perros ha sido muy satisfactorio no quiere decir que no ame ir a la oficina, pero en casa rinde más el tiempo ya que me ahorro el tiempo de desplazamiento el estrés del tráfico. Y mis mascotas me bajan cualquier estrés laboral que pueda tener proporcionando un excelente ambiente laboral en mi casa.	1	,6
El teletrabajo beneficia al empleador y al empleado y poco a poco los usuarios se van acomodando a esta modalidad en la prestación de servicios.	1	,6
El teletrabajo beneficia tanto al empleador como al empleado desde el punto de vista económico, seguridad, ecológico.	1	,6
El teletrabajo debe ser una opción abierta para todos los funcionarios, el que quiera trabaja desde casa y el que no, debe presentarse a la oficina, se debe realizar constantes evaluaciones y verificar que el rendimiento sea el adecuado, si es así, no existe razón alguna para que el funcionario deba presentarse en la oficina.	1	,6
El teletrabajo en la Dian de Cali no se lo dan a todos los funcionarios y la excusa es por el proceso que se realiza, y en la resolución indica que todos los pueden realizar. Es cuestión que realmente la seccional quiera mejorar el clima laboral y demostrar que todos somos iguales y tenemos los mismos derechos y deberes, si hay una buena organización todos los procesos pueden tener teletrabajo y no	1	,6

algunos cuantos para que los jefes puedan estar tranquilos y no tener que esforzarse más para tener controles, no dan teletrabajo porque según los funcionarios se van a hacer otras cosas, cada quien debe ser responsable u cumplir con sus funciones y siempre dan excusas, hay funcionarios que sus procesos son 100% virtuales y no se lo dan por alguna excusa sin sentido.		
El teletrabajo funciona si todos los compañeros fuéramos conscientes de q nos necesitamos y muchas veces para toma de decisiones urgentes, los funcionarios no. Contestan las llamadas, ni por el teams y menos los correos entonces ese tema de detective desgasta y estresa y no ayuda. Gracias	1	,6
El teletrabajo mejora nuestra condición de salud desde el punto de vista disminución del stress principalmente para las personas que tenemos enfermedades de base	1	,6
En el caso de nuestra entidad el teletrabajo no esté sujeto al tema de la jurisdicción.	1	,6
En teletrabajo puedo ir al baño sin problema	1	,6
Es importante que se respete los horarios laborales, he tenido la sensación de que los días que hago teletrabajo, es cuando más tarde me llaman al celular, me envían mensajes incluso en horas de la noche q no estoy en turno. Una vez estaba con mi pareja y ese celular timbraba de tantos mensajes. Y eran las 11 y 30 pm no pude seguir.	1	,6
Es importante, alivianar cargas, y la desconexión en horarios no laborales	1	,6
Es muy buena para los trabajadores que tienen niños pequeños, para quienes proveen protección a sus padres ancianos, para lo que sienten un malestar que no es grave como para incapacitarse, pero que, si es molesto para ir a la oficina, eso disminuirá el ausentismo aboral y las incapacidades	1	,6

Esta encuesta me gustó muchísimo porque fortaleció mis conocimientos y me ayudo a hacer un análisis sobre lo experimentado en el teletrabajo. Muchas gracias doctora Angela y gracias por su continuo apoyo y gestión en los procesos de la Dian.	1	,6
Estando de acuerdo con el teletrabajo y considerando que mi experiencia ha sido positiva, hay momentos en los que un funcionario se puede llegar a sentir solo, más cuando el jefe se ausenta, porque sabe que el funcionario cumple a cabalidad y responsabilidad sus funciones.	1	,6
Evaluar la política desde el punto de vista de la productividad	1	,6
Falta apoyo económico para mejorar equipos de cómputo y gastos de funcionamiento en el teletrabajo	1	,6
Falta de asesoría y acompañamiento en los puestos de trabajo que tenemos los funcionarios en casa.	1	,6
Hacer un estudio sobre las personas que realmente se benefician con el teletrabajo, ya que hay muchos funcionarios que, por cuestiones psicológicas, no les conviene estar solo en su casa y se benefician mucho al compartir con las demás personas.	1	,6
La comunicación con los jefes no es efectiva en el momento que se requiere.	1	,6
La dirección seccional de Cali indicó solo dos días de teletrabajo, lo cual me parece que retrocedieron en un aspecto para el cual están preparados, deben es quitar el teletrabajo a quienes no contestan o no se encuentran en el horario laboral.	1	,6
La entidad debe impulsar más esta política pública.	1	,6
La entidad nos convirtió el hogar en oficina sin suministrar lo necesario para poder desarrollar las labores	1	,6
Los ápices estratégicos y líderes deben creer más en el teletrabajo y confiar más en sus servidores. Estableciendo tareas y dejando a libertad el uso de los recursos al servidor.	1	,6

N/a	35	22,7
No limitar el teletrabajo a un espacio o jurisdicción específica. El teletrabajo permanente puede prestarse desde cualquier lugar sin limitación de ciudad.	1	,6
Opino que fue lo mejor q se pudieron inventar, el teletrabajo es muy bueno para las dos partes tanto para el empresario como el trabajador	1	,6
Para que el teletrabajo sea viable la entidad debe implementar política de cero papeles a través de algún software documental y archivístico que permita la digitalización total de los actos administrativos emitidos. Adicionalmente, automatizar y optimizar los procedimientos para evitar redundancias en los mismos, permitiendo el trabajo remoto de forma permanente.	1	,6
Por parte de la entidad donde trabajo no veo que exista un control sobre las labores desarrolladas por los empleados en el teletrabajo a fin de verificar si ocupan su tiempo en lo que corresponde	1	,6
Que hubiese la opción de teletrabajo permanente para las personas que vivimos más retiradas de la ciudad de Cali, lógicamente cumpliendo con todas las funciones y asistiendo cuando lo requieran	1	,6
Que la directora de la seccional se comunique con los funcionarios explicando que tipos de teletrabajos permitirá ya que algunos jefes de área o grupo están utilizando el nombre de ella para negar la opción de teletrabajo autónomo y la opción de solo ir presencial dos días a la oficina dicen negarlo por orden de ella misma y que si no aceptamos como ellos dicen pues simplemente nos niegan el teletrabajo.	1	,6
Que se implementara más el teletrabajo ya que es un bienestar emocional y económico para todos los trabajadores	1	,6
Quiero compartir mi experiencia personal: desde que trabajé en casa, mis hijos dejaron de enfermarse, mejoraron su calidad educativa, fueron más juiciosos y mi carga mental, emocional y física se	1	,6

disminuyó drásticamente, porque la disciplina que se desarrolla para lograr los objetivos es la misma que permea a nuestros hijos y familia, por lo tanto, todo fluye.		
Se debe incentivar más su implementación y no obstaculizarla	1	,6
Se debería dejar la convocatoria abierta para teletrabajo, ya que cada día somos más funcionarios y no hay espacios suficientes para colaborar	1	,6
Ser un estilo de vida permanente	1	,6
Sí, el teletrabajo me ha ayudado a ser más eficiente, más efectiva, más eficaz, me alegra mucho trabajar en casa, puedo estar pendiente de mis hijos, no sufrir por abandonarlos, he notado que el TT disminuye los ausentismos laborales, ya sea por calamidad o por enfermedad. El teletrabajo es muy bueno tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que puedo deducir que disminuye los servicios de agua, energía, uso de los inmuebles, cuando los empleados trabajan remoto.	1	,6
Todos tenemos queremos la opción de teletrabajar, solo es cuestión de la voluntad de la administración, se pueden organizar turnos no negarse desde el principio	1	,6
Una idea buena que se me ocurre es establecer el teletrabajo constantemente	1	,6
Yo trabajo mejor, porque trabajo con ropa muy cómoda, escucho la música q me anima y me activa y así rindo mas	1	,6
Total	161	100,0

Fuente. Elaboración propia. Recopilación de respuestas dadas en instrumento aplicado en la DIAN.

La tabla anterior, muestra que 81 personas no respondieron nada, ósea que no hay dato, 35 solo respondieron N/A es decir, no aplica, las demás de 45 personas en resumen, opinan que

el teletrabajo debe ser todos los días, se debe dar capacitaciones sobre tecnología y ergonomía, afirman que tiene felicidad con TT, bajos niveles de estrés, poder ir al baño tranquilo, que los administradores confíen en sus empleados que hacen teletrabajo, que los administradores postules indicadores semanales de cumplimiento y así mismo se deba entregar las metas cumplidas, para que no estén llamando en horas no laborales o presionando cada dos horas, trabajar con ropa cómoda. Y otros comentarios como:

sí, el teletrabajo me ha ayudado a ser más eficiente, más efectiva, más eficaz, me alegra mucho trabajar en casa, puedo estar pendiente de mis hijos, no sufrir por abandonarlos, he notado que el TT disminuye los ausentismos laborales, ya sea por calamidad o por enfermedad. el teletrabajo es muy bueno tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que puedo deducir que disminuye los servicios de agua, energía, uso de los inmuebles, cuando los empleados trabajan remoto

La persona que participo dando el comentario anterior manifiesta que el TT es un beneficio tanto para la empresa como para la teletrabajadora, debido a que puede monitorear mucho mejor el desarrollo de sus pequeños hijos, mientras trabaja.

para que el teletrabajo sea viable la entidad debe implementar política de cero papeles a través de algún software documental y archivístico que permita la digitalización total de los actos administrativos emitidos. adicionalmente, automatizar y optimizar los procedimientos para evitar redundancias en los mismos, permitiendo el trabajo remoto de forma permanente

La persona que participo en el comentario anterior manifiesta que el teletrabajo disminuye el papeleo, que se debe sistematizar todo para mejorar y optimizar los procesos.

hacer un estudio sobre las personas que realmente se benefician con el teletrabajo, ya que hay muchos funcionarios que, por cuestiones psicológicas, no les conviene estar solo en su casa y se benefician mucho al compartir con las demás personas.

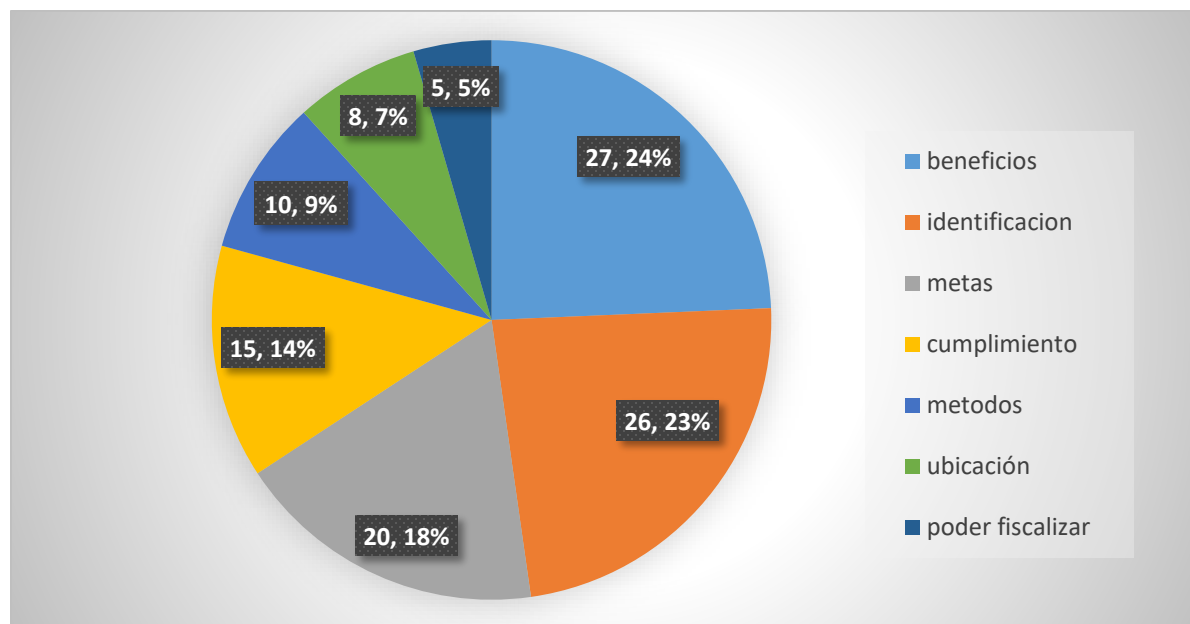
El comentario anterior muestra que se debe hacer primero unas preguntas básicas para las personas que quieran hacer el teletrabajo, con el fin de descartar personas que por X o Y situaciones psicológicas deban estar acompañadas de otros humanos.

Respuestas de entrevistas semiestructuradas

A continuación, se evidencia las respuestas de las tres personas a las que se les realizó las entrevistas abiertas semiestructuradas.

Figura 50

Ponderación de las respuestas



Fuente. Elaboración Propia con datos arrojados del análisis del sistema ATLAS TI

La figura anterior muestra que en el análisis de su discurso se pondero la evidencia de beneficios de la aplicación del teletrabajo 27 veces lo que representa el 24%, por otro lado, la identificación de situaciones donde se pondero con un 26 veces es decir un 23%, en cuanto al manejo de metas se identificó 20 veces con un 18%, en cuanto el cumplimiento se registró 15 veces con un 14%, por su parte los métodos se registraron con 10 repeticiones es decir un 9%, en cuanto a la ubicación se registró 8 veces es decir un 7%, y por último, en el discurso de poder fiscalizar se registró 5 veces lo que indica que tiene un 5% representativo. A continuación, se evidencia una respuesta de cada dimensión analizada que haya sido más representativa.

Pues los principales desafíos para la DIAN son alcanzar la efectividad en el servicio sin que baje la productividad de los grupos de trabajo mantener la calidad del trabajo con menor supervisión lograr alcanzar las metas propuestas para cada periodo la DIAN, ha logrado superar todos estos desafíos presentados en el desarrollo del teletrabajo mediante la implementación de diferentes controles estadísticos análisis de los resultados de efectividad en el servicio de agendamiento virtual a nivel nacional y además puso en marcha el programa de transformación integral con el cual le apunta mejorar en todos los aspectos logrando superar los por menores en relación a las consecución de metas propuestas y el control estadístico de todos los procesos y sus subprocesos que se llevan en cada sección en la modalidad de teletrabajo.

Pues para el empleado que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo, los beneficios son múltiples tanto económicos como familiares porque desde su residencia cumple con sus obligaciones tanto laborales como familiares sin salir de su lugar de residencia logrando reducir los gastos diarios de transporte alimentación optimizando su tiempo ya que evitan traslados hacia la oficina y reduce riesgos como accidentes y demás.

Discusión

Desde los resultados arrojados para el primer objetivo, luego de la aplicación del instrumento se logró identificar algunos elementos ponderables que permiten hacer un análisis de discusión de la literatura teórica y de antecedentes donde la relevancia de los factores sociodemográficos del primer objetivo específico se logra una similitud con el artículo de Ortega Tambaco María Gabriela y Barzola Alvarado Arleny Libeth en el artículo “Estrés psicosocial en personal de salud modalidad teletrabajo a propósito del COVID-19: casos de estudios en Guayaquil y Salitre” escrito en el 2021, donde la edad promedio es de 30 a 50 años con una frecuencia de 46 (74.2%) lo que concuerda con esta investigación que se realizó en la DIAN de la ciudad de Cali donde la ponderación de la edad es de una frecuencia de 46 personas en el rango etario de 35 a 45 años o de 36 a 55 años de edad con 87 lo que en porcentaje es de 54%, en cuanto a su género, se concuerda en que se registraron más mujeres que hombres donde las mujeres tuvieron una frecuencia de 40 (64.5%) y hombres 22 (35.5%) mientras que en este estudio las mujeres que también tuvieron un registro mayor las mujeres con 92(54.1%) y los hombres 69 (42.9%), por otro lado, el estado civil si se tuvo una pequeña variación en este variable debido a que en el estudio arrojó información como las personas casadas obtuvieron una frecuencia 37(59.7%), divorciado con 5(8.1%), soltero 16(25.8%) y unión libre con 4(6.5%) mientras que en este estudio en la DIAN las personas casadas registraron 64(39.8%), divorciados 3(1.9%), solteros 9(5.6%), unión libre con 41(25.5%), y solteros con 43(26.7%).

Por otro lado, no se encontró artículos donde se tenga registro de estrato social, pero sí de nivel educativo donde el artículo de Bratti Luna y Bravo Juan (2021) Determinantes del teletrabajo en Chile: ¿opción para muchos o privilegio de pocos?

Donde el 80.1% tiene estudios superiores, el 11.8% tiene secundaria completa, el 7.2% tiene estudios superiores incompletos, mientras que este estudio en la DIAN, las personas que respondieron al instrumento el 46.6% tiene especialización, 18.0% tiene maestría, 26.1% tiene profesional universitario, 6.2% es técnico y el 3.1% es tecnólogo.

Para el objetivo dos podemos decir que la modernidad del trabajo, en especial del teletrabajo se ha convertido en una práctica cada vez más común y, en muchos casos, esencial. La experiencia en el teletrabajo no solo es beneficiosa, sino que también se ha vuelto fundamental para adaptarse y sobresalir en un entorno laboral en constante evolución. Esta modalidad de trabajo ofrece una serie de ventajas tanto para los empleados como para las organizaciones, y contar con experiencia en ella es clave para maximizar su efectividad y eficiencia. Como lo manifiesta Pacheco Rodríguez en su trabajo “Experiencias profesionales de teletrabajadores en el campo de la salud de Fundación Surcos en Tiempo de emergencia pro COVID 19” donde los resultados de su estudio demostraron que el teletrabajo posee ventajas y desventajas, y aunque las ventajas son mucho más significativas que las desventajas, son estas últimas las que generan inconformidad en las pocas personas que no están de acuerdo y con los jefes y administradores que no confían con estas posturas, y son estas las que concuerdan con tal aseveración que postulo Cucho (2021), en su investigación denominada “El teletrabajo y su impacto en el estrés de los trabajadores” quien menciona un gran número de afectaciones padecidas por los teletrabajadores debido a la escasez de herramientas, los entornos familiares hostiles y el trabajo monótono. Es interesante la predilección de los trabajadores del sector por el trabajo presencial, a pesar de manifestar que el teletrabajo les brinda ventajas tales como poder compartir en familia y disfrutar de mayor tiempo de sueño y de menores desplazamientos. Lo cual se llega a una concordancia con las personas con la experiencia del teletrabajo, donde en

primer lugar, la experiencia en el teletrabajo permite a los empleados desarrollar habilidades de autogestión y disciplina.

Por su parte Delaporte, I. y Peña, W. (2021), afirma que trabajar desde casa requiere una mayor responsabilidad personal para mantenerse enfocado y productivo, ya que no hay supervisión directa por parte de los superiores. En ese sentido, Dingel, J. I. y Neiman, B. (2020), fomenta el aprender a establecer horarios, manejar distracciones y cumplir con los plazos de manera efectiva son habilidades que se adquieren con la práctica del teletrabajo y que son altamente valoradas en cualquier entorno laboral.

Por lo tanto, según Centro de Políticas Públicas UC (2021), donde afirman que la experiencia en el teletrabajo fomenta la comunicación efectiva y el trabajo en equipo a distancia. En un entorno virtual, la comunicación se vuelve aún más crucial para mantener la cohesión del equipo y alcanzar los objetivos comunes.

Lo anterior concuerda con De Vos, D., Van Ham, M. y Meijers, E. (2019). Quien además afirma que aprender a utilizar herramientas de comunicación digital, como correos electrónicos, video llamadas y plataformas de mensajería, de manera eficiente es fundamental para garantizar la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo, independientemente de su ubicación física. Otra ventaja importante según Gottlieb, C., Grobovsek, J., Poschke, M., & Saltiel, F. (2021), es de la experiencia en el teletrabajo es la flexibilidad que ofrece en términos de conciliación entre la vida laboral y personal. Al eliminar la necesidad de desplazamientos diarios al lugar de trabajo, los empleados pueden ahorrar tiempo y energía, lo que les permite dedicar más tiempo a actividades familiares, personales y de autocuidado.

Lo anterior, concuerda con Sooriyapperuma, W., & Nawarathna, C. (2021), quien afirma que esta flexibilidad puede contribuir significativamente a mejorar el bienestar y la satisfacción

laboral de los empleados, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en su rendimiento y retención.

Por todo lo anterior, se concuerda con esta investigación donde, en resumen, la experiencia en el teletrabajo es invaluable en el panorama laboral actual. Proporciona a los empleados las habilidades necesarias para gestionar de manera efectiva su trabajo y comunicarse de manera colaborativa en entornos virtuales. Además, ofrece flexibilidad y mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal. En un mundo donde el teletrabajo se ha convertido en la norma, contar con experiencia en esta modalidad es esencial para prosperar profesionalmente y adaptarse a los desafíos del futuro del trabajo.

En el Objetivo tres, desde el impacto laboral y tecnológico las políticas públicas según Rodríguez (2020) han adquirido una importancia creciente en el contexto de la evolución del mundo laboral hacia modelos más flexibles y remotos. Estas políticas buscan abordar una serie de cuestiones relacionadas con los derechos laborales, la protección del empleo y la promoción de condiciones de trabajo justas y seguras para los trabajadores remotos.

Desde la perspectiva de un artículo de la Universidad Nacional (2021) donde se afirma que las políticas públicas suelen abordar la regulación de las horas de trabajo y la compensación por el tiempo empleado en el teletrabajo. Es fundamental establecer límites claros para evitar la sobrecarga laboral y garantizar que los empleados remotos tengan derecho a descansos y tiempo libre adecuado.

En ese sentido, Agustín Roitman, Adrián Peralta-Alva (2018) afirma además que se deben establecer mecanismos para compensar los gastos adicionales asociados con el teletrabajo, como el uso de servicios públicos, el mantenimiento del equipo y el acceso a Internet. Otro aspecto importante para D. Verano Tacoronte (2013) quien afirma que las políticas públicas

sobre el impacto laboral del teletrabajo es la protección de la salud y seguridad de los trabajadores.

Por su parte, Laurie Boussaguet, Sophie y Jacquot, Pauline Ravinet. (2016) afirma que esto debe incluir una garantizar que los empleadores proporcionen un entorno de trabajo seguro en el hogar, con equipos ergonómicos adecuados y medidas de prevención de riesgos laborales. Además, se deben establecer pautas para abordar el estrés y la salud mental relacionados con el teletrabajo, incluida la promoción del equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Por su parte, Lubiza Osio Havriluk (2020) afirma que las políticas públicas también pueden abordar cuestiones relacionadas con la igualdad de oportunidades y la inclusión en el teletrabajo. Es importante garantizar que todos los trabajadores tengan acceso equitativo a las oportunidades de teletrabajo y que no se produzcan discriminaciones basadas en la ubicación geográfica, el género, la edad u otras características personales. Esto puede requerir medidas específicas para apoyar a grupos vulnerables y garantizar su participación plena y efectiva en el mercado laboral.

Además, las políticas públicas pueden promover la formación y el desarrollo profesional de los trabajadores remotos afirma Ordoñez (2012) además esto logra garantizar que tengan las habilidades necesarias para tener éxito en un entorno de trabajo a distancia. Esto puede incluir programas de capacitación en tecnología digital, habilidades de comunicación virtual y gestión del tiempo, entre otros aspectos relevantes para el teletrabajo.

Así las cosas, todo lo anterior concuerda con esta investigación a razón de que las políticas públicas sobre los impactos laborales del teletrabajo son fundamentales para garantizar que esta modalidad laboral se desarrolle de manera justa, segura y equitativa para todos los trabajadores. Al abordar cuestiones clave como la regulación del tiempo de trabajo, la protección

de la salud y seguridad, la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional, estas políticas pueden contribuir a maximizar los beneficios del teletrabajo mientras se minimizan sus posibles riesgos y desafíos.

En esta investigación se logra determinar que las políticas públicas del teletrabajo se han convertido en un tema de creciente importancia en el mundo laboral contemporáneo. Con el avance de la tecnología y la creciente demanda de flexibilidad laboral, los gobiernos y las organizaciones están adoptando medidas para regular y promover el teletrabajo como una modalidad laboral viable. Esta política pública no solo aborda cuestiones laborales, sino que también tiene importantes implicaciones tecnológicas que están transformando la forma en que trabajamos y nos relacionamos con la tecnología.

En términos de política pública, el teletrabajo se ha convertido en un área de enfoque para muchos gobiernos en todo el mundo. Se están implementando leyes y regulaciones para proteger los derechos de los trabajadores remotos y garantizar condiciones laborales justas y seguras. Esto incluye la regulación de horas de trabajo, compensación por gastos relacionados con el teletrabajo, y la protección de la privacidad y la seguridad de los datos de los empleados que trabajan desde casa.

Además, los gobiernos están implementando incentivos y programas de apoyo para fomentar la adopción del teletrabajo tanto en el sector público como en el privado. Esto puede incluir subvenciones para la adquisición de equipos y tecnología necesaria para el teletrabajo, así como programas de capacitación y asesoramiento para empleadores y empleados sobre cómo implementar el teletrabajo de manera efectiva.

En cuanto a los impactos laborales del teletrabajo, son diversos y significativos, en esta investigación ya que, por un lado, el teletrabajo ofrece a los empleados una mayor flexibilidad y

autonomía en su trabajo. Les permite gestionar su tiempo de manera más eficiente y adaptarse mejor a las demandas de su vida personal. Esto puede resultar en una mayor satisfacción laboral y una mejor calidad de vida para los trabajadores.

Sin embargo, el teletrabajo también plantea desafíos en términos de supervisión y colaboración. La falta de interacción cara a cara puede dificultar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, lo que puede afectar negativamente la productividad y la cohesión del equipo. Además, el teletrabajo puede aumentar el riesgo de aislamiento social y profesional para algunos trabajadores, especialmente aquellos que no tienen un entorno de trabajo adecuado en casa.

En cuanto a los impactos tecnológicos, el teletrabajo está impulsando la adopción de tecnología digital en el lugar de trabajo. Las herramientas de comunicación en línea, como el correo electrónico, las videoconferencias y las plataformas de colaboración, se han vuelto indispensables para facilitar la comunicación y la colaboración entre los equipos dispersos geográficamente. Además, la creciente demanda de teletrabajo está impulsando la innovación en tecnología de trabajo remoto, incluida la realidad virtual y aumentada, que están transformando la forma en que nos conectamos y colaboramos en entornos virtuales.

Por lo tanto, en esta investigación en la DIAN se logra determinar para este capítulo que la política pública del teletrabajo está desempeñando un papel crucial en la regulación y promoción de esta modalidad laboral emergente. Sin embargo, también plantea importantes desafíos y oportunidades en términos de impactos laborales y tecnológicos. Al abordar estos desafíos de manera efectiva, podemos aprovechar al máximo los beneficios del teletrabajo mientras mitigamos sus posibles riesgos y limitaciones.

En cuanto al desarrollo del objetivo número cuatro el cual está basado en respuestas de expertos de la DIAN y un cliente, se logró recopilar información básica pero certera con respecto

a los desafíos y oportunidades de mejora según los hallazgos que se encontró con el desarrollo de los anteriores objetivos específicos el 1, 2 y 3, en el sentido de poder identificar mejor una manera oportuna de mejora de las políticas públicas generando satisfacción a los empleados, logrando mejorar cada uno de los aspectos claves del trabajador en la empresa del estado la DIAN.

Por lo tanto, la aplicación efectiva de la política pública del teletrabajo presenta una serie de desafíos y oportunidades que deben abordarse para garantizar que esta modalidad laboral se implemente de manera justa, equitativa y eficiente. Si bien el teletrabajo ofrece una serie de beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones, su implementación exitosa requiere superar una serie de obstáculos y aprovechar oportunidades de mejora.

Uno de los principales desafíos en la aplicación de la política pública del teletrabajo para Roxana Maurizio (2021) es garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores. El acceso al teletrabajo puede verse limitado por una serie de factores, como la disponibilidad de tecnología, la naturaleza del trabajo y las políticas organizacionales. En el documento de la ACRIP Nacional. (2020), se evidencia que, para abordar este desafío, es importante desarrollar programas de apoyo específicos para grupos vulnerables y garantizar que todos los trabajadores tengan acceso equitativo a las oportunidades de teletrabajo, lo cual concuerda con las respuestas de los entrevistados.

Por otro lado, para Farías, M.P. y Colmenares, L. (2020) afirman que otro desafío importante es la gestión eficaz del desempeño y la productividad en un entorno de trabajo remoto. La supervisión y el seguimiento del trabajo de los empleados pueden resultar más difíciles cuando no se encuentran físicamente en el lugar de trabajo. Es fundamental desarrollar métricas de desempeño claras y establecer sistemas de retroalimentación efectivos para

garantizar que los empleados remotos cumplan con sus responsabilidades y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, y no intervenir en la vida fuera de los horarios laborales. Sino medir por indicadores de gestión.

Por otro lado, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (MinTIC) (2019) postulan además la promoción de la salud y el bienestar de los trabajadores remotos es un desafío importante en la aplicación de la política pública del teletrabajo. El trabajo a distancia puede aumentar el riesgo de aislamiento social y profesional, así como de estrés y agotamiento relacionados con el trabajo. Es esencial implementar programas de apoyo y recursos para promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como para abordar los desafíos de salud mental asociados con el teletrabajo.

Por otro lado, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y Ministerio del Trabajo. (2012). Libro Blanco. ABC del teletrabajo en Colombia, afirma que la aplicación de la política pública del teletrabajo también presenta oportunidades significativas de mejora. Una de estas oportunidades radica en el desarrollo de tecnologías y herramientas innovadoras para facilitar el trabajo remoto.

Esto puede incluir el desarrollo de plataformas de colaboración en línea más avanzadas, sistemas de gestión del trabajo remoto y soluciones de seguridad de la información para proteger los datos sensibles de los empleados. lo cual concuerda con esta investigación y lo que afirma el Ministerio del Trabajo (2020).

Además, el teletrabajo ofrece la oportunidad de repensar y mejorar la forma en que se estructuran los entornos de trabajo y se gestionan los recursos humanos. La implementación del teletrabajo puede conducir a una mayor flexibilidad en los horarios de trabajo, la reducción de costos operativos asociados con el mantenimiento de espacios de oficina físicos y una mayor

diversidad e inclusión en el lugar de trabajo al permitir que los empleados trabajen desde ubicaciones geográficas diversas.

Otra oportunidad importante es el fortalecimiento de la resiliencia organizacional y la capacidad de recuperación frente a eventos disruptivos, como pandemias o desastres naturales. El teletrabajo puede permitir que las organizaciones continúen operando de manera efectiva incluso en situaciones de crisis al proporcionar a los empleados la capacidad de trabajar de manera remota desde lugares seguros.

En resumen, la aplicación de la política pública del teletrabajo presenta una serie de desafíos y oportunidades que deben abordarse de manera integral. Si bien existen obstáculos significativos, como la equidad en el acceso y la gestión del desempeño, también hay oportunidades para mejorar la tecnología, promover la salud y el bienestar de los empleados y fortalecer la resiliencia organizacional. Al abordar estos desafíos y aprovechar estas oportunidades, podemos avanzar hacia un futuro del trabajo más flexible, inclusivo y sostenible.

Conclusiones

En este apartado se logró evidenciar las conclusiones las cuales se harán por cada objetivo específico. Se mostró los datos más significativos y luego un análisis subjetivo de los datos objetivos.

Para el objetivo número uno se concluyó que en el rango etario más significativo fue de 36 a 45 años con un promedio de 29.2%, seguido de 46 a 55 años con un promedio de 24.8% lo que indica que en la DIAN trabaja personas de mediana edad, lo que invita a pensar que están familiarizados con la tecnología y la gestión en el proceso de teletrabajo. En cuanto al género, se logró determinar que hay más mujeres con un 57.2%, por su parte en el estado civil son más los solteros con 26.7% y las personas en unión libre con 25.5%, en cuanto el estrato social en 3 y 4 fueron los más significativos con 34.8% y 33.5% respectivamente. Por otro lado, en el nivel educativo las personas que participaron tienen buen nivel académico, donde la especialización pondero con un 46.6%, seguido de los profesionales universitario con 26.1%. Lo anterior muestra, hay una gran variedad de edades que trabajan en la DIAN, lo que genera una combinación de generaciones que pueden tener colaboración de experiencia de los mayores y conocimiento de los nativos digitales, esto invita al compañerismo generacional, se logró determinar además que hay más mujeres en las personas que participaron en la investigación, por otro lado, las personas solteras y que viven en unión libre fueron las más significativas lo que invita a pensar que hay una variabilidad en los estados civiles, y socioeconómicamente los estratos sociales 3 y 4 evidencia que el poder adquisitivo de tecnología es factible para mejorar la usabilidad en el teletrabajo. Finalmente, la mayoría de las personas tienen un buen nivel académico, lo que instiga a imaginar que se puede hacer un mejoramiento con capacitaciones.

En el objetivo dos se concluyó que las personas que participaron tienen una significancia entre 1 a 10 años de trabajar en la DIAN con 46.0%, seguido de 11 a 20 años con 34.2%, y el 83.2% tiene la experiencia en el teletrabajo y el 50% dice que solo algunos días, llevando solo algunos meses el 29%, donde el 51.6% dice que el teletrabajo ha afectado el equilibrio entre la vida laboral y personal, donde el 60.2% dice que positivamente, mientras que 37.3% no respondió y solo el 2.5% dice que negativamente, lo que invita a pensar que la evolución de las políticas públicas del teletrabajo desde que se implementó tiene una buena acogida y satisfacción de los empleados que lo aplican. Lo anterior, evidenció que hay bastante experiencia en el trabajo y más aún en el teletrabajo, que desde todo ángulo da una significancia de beneficio a los colaboradores.

En este objetivo tres lo que primero se analizó fue el impacto que se tuvo en el periodo del 2019 al 2023, esta información fue dada gracias a un informe solicitado por gerencia a la sección de auditoría, donde la información fue totalmente globalizada por los años analizados, debido a su manera de “informe” fue muy breve y concisa la información suministrada y global.

Se logró determinar que la evolución de la implementación del Teletrabajo en la DIAN, en un análisis de informe de auditoría para gerencia. Donde se logró concluir que en esos años el teletrabajo ha emergido como una práctica laboral cada vez más común en todo el mundo, ofreciendo una serie de beneficios tanto para empleadores como para empleados. En Colombia, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) ha sido un actor clave en la adopción y evolución de esta modalidad laboral.

La implementación del teletrabajo en la DIAN no fue una decisión improvisada, sino el resultado de un proceso gradual de adaptación a las nuevas realidades laborales y tecnológicas y donde se dio la iniciativa en Bogotá. A medida que la tecnología de la información y las

comunicaciones avanzaba, surgió la oportunidad de replantear las formas tradicionales de trabajo. La DIAN, como entidad encargada de la administración tributaria y aduanera en Colombia, enfrentaba desafíos logísticos y operativos que podían ser abordados mediante el teletrabajo.

Sin embargo, la implementación del teletrabajo en la DIAN no estuvo exenta de desafíos y barreras. Uno de los principales obstáculos fue la necesidad de garantizar la seguridad de la información y la confidencialidad de los datos en un entorno virtual. Además, la cultura organizacional arraigada en el trabajo presencial representaba una resistencia al cambio que debía ser superada mediante la sensibilización y capacitación de los empleados.

A pesar de los desafíos, la DIAN comenzó a implementar el teletrabajo de manera gradual, estableciendo políticas, procedimientos y plataformas tecnológicas que permitieran a los empleados desempeñar sus funciones de manera remota. Se realizaron inversiones en infraestructura tecnológica y se ofrecieron capacitaciones para garantizar que los empleados estuvieran familiarizados con las herramientas y prácticas del teletrabajo.

Con el tiempo, la implementación del teletrabajo en la DIAN se fue consolidando, con un aumento en el número de empleados que optaban por esta modalidad y una integración más profunda del teletrabajo en la cultura organizacional. Se establecieron indicadores de desempeño y se realizaron evaluaciones periódicas para medir el impacto del teletrabajo en la productividad, la eficiencia y la satisfacción laboral.

La implementación del teletrabajo en la DIAN ha tenido un impacto significativo en varios aspectos. En primer lugar, ha contribuido a la optimización de los recursos y la reducción de costos operativos, al disminuir la necesidad de espacio físico de trabajo y los gastos

asociados. Además, ha mejorado la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados, al brindarles mayor flexibilidad en cuanto a horarios y ubicación.

Por otro lado, el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta efectiva para aumentar la productividad y la motivación de los empleados, al permitirles trabajar en un entorno más cómodo y adaptado a sus necesidades individuales. También ha contribuido a la reducción del impacto ambiental al disminuir los desplazamientos diarios y, por ende, las emisiones de carbono asociadas.

A medida que el teletrabajo se consolida como una práctica laboral establecida en la DIAN, es importante seguir evaluando y adaptando las políticas y procedimientos para garantizar su eficacia y sostenibilidad a largo plazo. Esto incluye abordar nuevos desafíos, como la gestión del rendimiento a distancia, la prevención del aislamiento social y la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo en un entorno virtual. Además, el teletrabajo en la DIAN puede servir como modelo y ejemplo para otras instituciones gubernamentales y organizaciones en Colombia y en el mundo. Su experiencia y mejores prácticas pueden ser compartidas y replicadas para promover una transformación más amplia hacia un modelo de trabajo más flexible, inclusivo y sostenible.

En conclusión, la evolución de la implementación del teletrabajo en la DIAN refleja un proceso gradual de adaptación a las nuevas realidades laborales y tecnológicas, con desafíos superados, beneficios obtenidos y perspectivas futuras prometedoras. El teletrabajo se ha convertido en una herramienta clave para mejorar la eficiencia, la productividad y la calidad de vida de los empleados, al tiempo que se optimizan los recursos y se promueve un modelo de trabajo más flexible y sostenible.

En ese sentido la aplicación del instrumento en el año 2024 para poder recopilar la información se logró mostrar que claramente la necesidad de implementar el TT y constituir las PP en TT para un mejor desarrollo en los trabajadores, una gran significancia se registró en el deseo de tener TT permanentemente por otro lado esto al compararlo con el impacto actual se puede destacar que se divide en dimensiones, en la primera dimensión la cual es impacto laboral se logra concluir que el impacto del teletrabajo es positivo tanto en la vida personal, familiar y laboral, donde los participantes manifiestan que disminuye el gasto de gasolina, parqueadero, buses, disminuye el tiempo en trancones, el gasto de ropa diaria también tiene una reducción así mismo el jabón para lavar la ropa, energía que usa la lavadora, secadora y tiempo para poder hacer estas gestiones del hogar, por su parte, dicen que el gasto de la alimentación disminuye debido a que no se gasta dinero en restaurante cerca de la oficina, debido a que comen en su casa. En ese sentido también afirman que sufren de menos estrés laboral y en el tráfico, tienen una gran percepción de seguridad trabajando en su casa, ahorran tiempo que usan para asuntos personales y familiares, sienten una satisfacción enorme que les da felicidad y tranquilidad, ya no son víctima de abuso debido al manoseo que sufren en los buses, ya no contratan a personal de aseo, niñeras u otros para la casa, sienten que tienen as equilibrio emocional, y el lado negativo dice 4 personas que sube el gasto de los servicios públicos.

En cuanto al impacto tecnológico el 90.2% de los participantes cuentan con recursos tecnológicos y no padecen o tienen dificultades de acceso a tecnología. En cuanto a experiencia y uso se concluye que no tienen o no reciben capacitación y aun así tienen un 90% de buena experiencia, con un 92% de productividad laboral y el 90% está interesado en seguir con el teletrabajo como opción laboral a largo plazo y están satisfechos con un 95%. Por el contrario, ese 4% que no está satisfecho y que no le gusta el teletrabajo afirma que los jefes llaman en

horas de no trabajo, que intervienen en sus actividades familiares cuando no se está trabajando, que no pueden estar con los compañeros de la oficina y que la jornada se extiende mucho.

Por otro lado, al evaluar el conocimiento de las políticas públicas se concluye que los participantes afirmaban saber que, si conocían el concepto, donde evaluaban como medianamente efectivas, sin embargo, consideran que es mucho mejor trabajar en la comodidad de la casa, estar pendiente de su familia, dígase niños, niñas, adolescentes, y adultos mayores, incluso una participante dijo *“que estar en casa con sus mascotas disminuía todo nivel de estrés”*, al igual que no soportar los trancones, exponerse a ser víctima de robos callejeros, los participantes se sienten satisfechos con la contribución de no contaminar el medio ambiente trabajando en su casa, afirmaron que disminuyen los gastos, son más productivos, sienten una felicidad indescriptible, no madrugan.

En cuanto a la calidad sienten un gran equilibrio laboral y personal, son más productivos, no han presentado fallas o dificultades técnicas, aseguran que además que desean la modalidad de TT a largo plazo, y el TT debe ser promovido en las PP. En ese sentido, el impacto personal afirma que el estrés ha disminuido considerablemente y trabajan más felices, y piden que el TT sea una opción permanente, ya que prefieren trabajar desde casa.

En el objetivo cuatro se determinó que es todo un éxito en cuanto a lo personal y familiar, esto está más que claro, la satisfacción que genera el TT en los empleados, pero los desafíos y oportunidades son en si la gestión empresarial, la tecnología, las capacitaciones, la socialización y la flexibilidad laboral, es decir no intervenir en la vida del trabajador en sus horas no laborales.

Recomendaciones y/o sugerencias

Consulta amplia: Realizar consultas con expertos en teletrabajo, empleadores, empleados y otras partes interesadas para comprender mejor las necesidades y preocupaciones de todos los involucrados.

Establecer objetivos claros: Definir claramente los objetivos que deseas lograr con la implementación del teletrabajo, como aumentar la flexibilidad laboral, mejorar la productividad o reducir el impacto ambiental o satisfacción del personal colaborador.

Flexibilidad horaria: Proporciona flexibilidad en los horarios de trabajo para adaptarse a las necesidades individuales de los empleados y fomentar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal

Equipamiento adecuado: Asegúrese de que los empleados tengan acceso al equipamiento necesario para realizar su trabajo de manera efectiva desde casa, como computadoras portátiles, software específico y conexión a internet de calidad.

Capacitación y desarrollo: Ofrecer programas de capacitación y desarrollo para empleados y supervisores sobre cómo trabajar de manera efectiva en un entorno remoto, incluidas habilidades de comunicación virtual y gestión del tiempo.

Políticas de seguridad de la información: Establece políticas claras para proteger la seguridad de los datos de la empresa y los empleados cuando trabajan desde lugares remotos, incluidas medidas de protección de datos y protocolos de seguridad cibernética.

Comunicación efectiva: Fomenta una comunicación abierta y transparente entre empleados y empleadores, utilizando herramientas de comunicación digital como correos electrónicos, videollamadas y mensajería instantánea.

Evaluación de desempeño: Desarrolla métricas claras para evaluar el desempeño de los empleados que trabajan de manera remota y establece sistemas de retroalimentación efectivos para apoyar su crecimiento profesional.

Equidad y diversidad: Asegúrate de que todas las políticas relacionadas con el teletrabajo promuevan la equidad y la inclusión, y que no discriminen por motivos de género, edad, raza u otras características personales.

Apoyo a la salud mental: Implementa programas de apoyo y recursos para promover la salud mental y el bienestar de los empleados que trabajan desde casa, como servicios de asesoramiento y actividades de autocuidado.

Monitoreo y evaluación: Establece mecanismos de monitoreo y evaluación para seguir de cerca la implementación del teletrabajo y realizar ajustes según sea necesario para garantizar su efectividad a largo plazo.

Normativas laborales: Asegúrate de que la política pública esté en línea con las normativas laborales vigentes y que proteja los derechos de los trabajadores remotos en áreas como horas de trabajo, compensación y seguridad laboral.

Colaboración intersectorial: Trabaja en colaboración con otras entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado para promover la implementación exitosa del teletrabajo a nivel nacional.

Evaluación del impacto ambiental: Considera el impacto ambiental del teletrabajo y promueve políticas que ayuden a reducir la huella de carbono asociada con los desplazamientos diarios al lugar de trabajo.

Promoción y sensibilización: Realiza campañas de promoción y sensibilización sobre los beneficios del teletrabajo para empleadores, empleados y la sociedad en general.

Flexibilidad contractual: Revisa y actualiza las leyes laborales para permitir una mayor flexibilidad en los contratos de trabajo, incluida la posibilidad de trabajar de forma remota de manera regular o permanente.

Evaluación de riesgos: Realiza evaluaciones de riesgos para identificar posibles desafíos y riesgos asociados con el teletrabajo, como la desconexión social y la ergonomía del espacio de trabajo en casa.

Evaluación de infraestructura: Evalúa la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones disponible en el país y trabaja para mejorarla si es necesario para facilitar la implementación del teletrabajo.

Políticas de trabajo híbrido: Considera la posibilidad de implementar políticas de trabajo híbrido que combinen el trabajo desde casa con el trabajo en la oficina para maximizar los beneficios del teletrabajo y el trabajo presencial.

Apoyo a empleadores: Proporciona apoyo y recursos a los empleadores para ayudarles a implementar políticas de teletrabajo de manera efectiva, como guías prácticas y herramientas de evaluación de riesgos.

Recopilación de datos: Recopila datos sobre la implementación del teletrabajo a nivel nacional para evaluar su impacto y realizar ajustes según sea necesario en las políticas públicas relacionadas.

Benchmarking internacional: Analiza las mejores prácticas de otros países en materia de políticas de teletrabajo y adapta las lecciones aprendidas a la realidad nacional.

Flexibilidad geográfica: Fomentar la flexibilidad geográfica al permitir que los empleados trabajen desde cualquier ubicación dentro del país, siempre que cumplan con los requisitos de la empresa.

Respaldo legal: Establece un marco legal claro y sólido para respaldar la implementación del teletrabajo, incluida la protección de los derechos de los trabajadores remotos y la responsabilidad legal de los empleadores.

Seguimiento y revisión: Establece un proceso continuo de seguimiento y revisión de la política pública de teletrabajo para garantizar su efectividad a largo plazo y realizar ajustes según sea necesario.

Referencias Bibliográficas

- Abitbol, P., y Botero, F. (2005). Teoría de elección racional: estructura conceptual y evolución reciente. *Colombia Internacional*, 62(jul-dic), 132-145.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n62/n62a09.pdf>
- ACRIP Nacional. (2020). *Estudio de trabajo remoto. Prácticas laborales virtuales implementadas por las empresas en Colombia*. Federación Colombiana de Gestión Humana - ACRIP Nacional.
- Aleem, M., Sufyan, M., Ameer, I., y Mustak, M. (2023). Remote work and the COVID-19 pandemic: An artificial intelligence-based topic modeling and a future agenda. *Journal of Business Research*, 154, 113303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113303>
- Ávila-Moreno, D. M., y Sánchez Duque, A. F. (2021). *Teletrabajo y trabajo remoto en Colombia. Derechos laborales y género durante la pandemia por COVID-19*.
- Baldassa, A., Orsini, F., y Ceccato, R. (2023). Telework and MaaS adoption in a post-pandemic scenario. Evidence from municipal employees of Padua, Italy. *Case Studies on Transport Policy*, 12, 101010. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2023.101010>
- Bard Wigdor, G., y Bonavitta, P. (2020). Covid-19, teletrabajo y cuidados: impacto en la vida de las mujeres profesionales de Argentina. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 11(mayo-agosto), 2021.
- Becerra-Sarmiento, M., y Revelo-Oña, R. (2022). El teletrabajo como tendencia de contratación post pandemia, ventajas y desventajas. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 155-164.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5.1393>

- Benavides, F. G., y Silva-Peñaherrera, M. (2023). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 133-145. <https://scielo.isciii.es/pdf/aprl/v25n2/1578-2549-aprl-25-02-133.pdf>
- Bensusán, G., (2015). La efectividad de la legislación laboral en América Latina. *Instituto Internacional de Estudios Laborales*.
https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/2414/efectividadlegislacionlaboral_bensusan.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blázquez, M., Herrarte, A., y Moro-Egido, A. I. (2023). Gender differences in the effect of teleworking on job loss during the COVID-19 pandemic in Spain. *Economics y Human Biology*, 51, 101299. <https://doi.org/10.1016/j.ehb.2023.101299>
- Boaventura de Sousa Santos. (2012). *Introducción: Las epistemologías del sur*.
https://www.boaventuradesousasantos.pt/media/INTRODUCCION_BSS.pdf
- Bratti, L., y Bravo, J. (2021). Determinantes del teletrabajo en Chile: ¿opción para muchos o privilegio de pocos? *Observatorio del contexto económico*. <https://ocec.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2021/09/DT-2-OCEC-UDP-VF.pdf>
- Bueno, C. (2020). Teletrabajo y salud mental: Avances y desafíos más allá de la pandemia. *Organización Internacional del Trabajo*.
https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS_757609/lang-es/index.htm
- Bustos Ordoñez, D. (2012). Ciberartesanos: subjetivando espacios, tiempos, relaciones e individualidades en el teletrabajo. *Universidad de Barcelona*.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/107759/dbo1de1.pdf?sequence=1>

Caballero Fernández, G. (2003). El poder de los "grupos de interés": Un cambio en la actitud de la organización. *Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.

<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1061/el%20poder%20de%20los%20grupos%20de%20inter%20grupos.pdf>

Calisaya Aranda, E. (2022). Pandemia y teletrabajo: Un análisis de la evolución de la crisis. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*.

Camacho Solís, J. I. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista latinoamericana de derecho social*, 32, 125-155.

<https://doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2021.32.15312>

Cardozo, N., Canto Sáenz, R., y Roth Deubel, A.-N. (2021). Las teorías de las políticas públicas en y desde América Latina: una introducción. *Sección Ciencias Sociales*, 24(5), 74-90.

<http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/Sociales/article/view/3555/PDF>

Centro de Políticas Públicas UC. (2021). Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile y en la región Metropolitana.

Chávez, J. M., Martínez, J. G., y Dávila, R. (2020). Educación a distancia y teletrabajo. *Daena. International Journal of Good Conscience*, 15(1), 264-277.

[http://www.spentamexico.org/v15-n1/A19.15\(1\)264-277.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A19.15(1)264-277.pdf)

Chirino, C. (2018). Revisión histórica sobre la participación comunitaria y sus distintas connotaciones. *Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 3(5), 221-236.

Chuco, V. (2021). El teletrabajo y su impacto en el estrés de los trabajadores. *Neumann Business Review*, 7(1), 81-98. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2021.vol7.1.10059>

- Colin van Noordt, G., y Misuraca, G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: Results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101714. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>
- Cristina Chirino. (2018). Revisión histórica sobre la participación comunitaria y sus distintas connotaciones. *Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 3(5), 221-236.
- De La Mora, R. A. (2019). El "Ciclo de las políticas" en la enseñanza de las políticas públicas. *Opera*, 25, 145-160. <https://doi.org/10.18601/16578651.n25.08>
- De Vos, D., Van Ham, M., y Meijers, E. (2019). Working from Home and Commuting: Heterogeneity over Time, Space, and Occupations. *IZA-Institute of Labor Economics*.
- Delaporte, I., y Peña, W. (2021). Working From Home Under COVID-19: Who Is Affected? Evidence From Latin American and Caribbean Countries. *GLO Discussion Paper Series 528, Global Labor Organization (GLO)*.
- DIAN. (2023). Terminología DIAN.
<https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/Paginas/glosario.aspx>
- Dingel, J. I., y Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 1-8.
- Divyakant Tahlyan, M., Said, M., Mahmassani, H., Stathopoulos, A., Walker, J., y Shaheen, S. (2022). For whom did telework not work during the Pandemic? Understanding the factors impacting telework satisfaction in the US using a multiple indicator multiple cause (MIMIC) model. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 155, 387-402.
<https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.11.025>

- Ewa Ziemba. (2020). Exploring levels of ICT adoption and sustainability - The case of local governments from Poland. *Procedia Computer Science*, 176, 3067-3082.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.181>
- Farías, M. P., y Colmenares, L. (2020). El teletrabajo en el DNP en medio de la pandemia del COVID-19. [Entrevistadores: L. Nieto, L. Pérez, D. Torres, y J. Mejía]. *Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano del DNP*.
- Fernández, J. L., y Bajo, A. (2012). La teoría del Stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(2), 130-143.
<https://doi.org/10.7263/ADR.RSC.006.07>
- García-Rubio, M. P., Silva-Ordoñez, C. A., Salazar-Mera, J. E., y Gavilanez Paz, F. E. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 201-221.
- Gottlieb, C., Grobovsek, J., Poschke, M., y Saltiel, F. (2021). Working from home in developing countries. *European Economic Review*, 133, 1-20.
- Infante, A. (2013). El porqué de una epistemología del Sur como alternativa ante el conocimiento Europeo. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 23(68), 401-411. <https://www.redalyc.org/pdf/705/70538671007.pdf>
- Junça-Silva, A. (2023). The Telework Pet Scale: Development and psychometric properties. *Journal of Veterinary Behavior*, 63, 55-63. <https://doi.org/10.1016/j.jveb.2023.05.004>
- Kawashima, T., Nomura, S., Tanoue, Y., Yoneoka, D., Eguchi, A., Shi, S., y Miyata, H. (2021). The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing

- measure against the COVID-19 pandemic in Japan. *Public Health*, 192, 12-14.
<https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.018>
- Laurie, B., Jacquot, S., y Ravinet, P. (2016). *Diccionario de las políticas públicas*.
- Li, W., Liu, N., y Long, Y. (2023). Assessing carbon reduction benefits of teleworking: A case study of Beijing. *Science of The Total Environment*, 889, 164262.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.164262>
- López Soler, J. R., Christidis, P., y Vassallo, J. M. (2023). Evolution of teleworking and urban mobility changes driven by the COVID-19 pandemic across European Cities. *Transportation Research Procedia*, 69, 488-495.
<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.02.199>
- Lubiza, O. H. (2020). El teletrabajo: Una opción en la era digital. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1), 93-109.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1), 145-159.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Maurizio, R. (2021). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. *OIT Americas*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
- Mason Ameri, D., Kruse, D., Park, S. R., Rodgers, Y., y Schur, L. (2023). Telework during the pandemic: Patterns, challenges, and opportunities for people with disabilities. *Disability and Health Journal*, 16(2), 101406. <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2022.101406>

Matthias, S., y Scott, D. M. (2022). Insights into the future of telework in Canada: Modeling the trajectory of telework across a pandemic. *Sustainable Cities and Society*, 87, 104175.

<https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.104175>

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y Ministerio del Trabajo. (2012). *Libro Blanco. ABC del teletrabajo en Colombia*. MinTIC y MinTrabajo.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). Qué es el teletrabajo y cuáles son sus modalidades. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-75151.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). *Guía de operación para la implementación del Teletrabajo Proceso de Gestión del Talento Humano Grupo de Gestión Humana*.

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703294/Guia_operacion_implementacion_teletrabajo_v5.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020). *Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo*. <https://www.MinTIC.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). *Desconexión laboral, una ley de derecho y respeto para el trabajador*.

<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-238234.html>

Ministerio del Trabajo. (2020). *Abecé de las medidas excepcionales, ocasionales y temporales con motivo del COVID-19*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2020/marzo/abece-delas-medidas-excepcionales-ocasionales-y-temporales-con-motivo-del-covid-19>

- Moll Noguera, R. (2021). El teletrabajo en la administración pública: Un análisis crítico de la regulación en la Administración General del Estado. *Temas Laborales*, 162(1), 183-216.
- Naciones Unidas ONU. (2022). El teletrabajo es positivo para la salud física y mental cuando se organiza y cuenta con el equipo adecuado. *Noticias ONU*.
<https://news.un.org/es/story/2022/02/1503482>
- Nisreen, A., Papagiannidis, S., Shaheen Hosany, A. R., y Gentina, E. (2023). It's part of the "new normal": Does a global pandemic change employees' perception of teleworking? *Journal of Business Research*, 164, 113956.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113956>
- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Olivera, M. (2011). Diseño de un índice de capacidad institucional para la efectividad del gasto público. *Fedesarrollo*.
https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/325/Diseno%20de%20un%20indice%20de%20capacidad%20institucional%20-%20Informe%20Final%20_AID_PAGINAWEB.pdf
- Ordoñez, D. B. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. *On Subjectivity and (Tele)Work. A Critical Review*, 44, 181-196. <https://doi.org/10.7440/res44.2012.17>
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social. (2021). *Prevención de riesgos laborales en el teletrabajo*. <https://oiss.org/wp-content/uploads/2019/06/EOSyS-18-PRL-en-el-teletrabajo.-doc.pdf>

- Ortega Tambaco, M. G., y Barzola Alvarado, A. L. (2021). Estrés psicosocial en personal de salud modalidad teletrabajo a propósito del COVID-19: Casos de estudios en Guayaquil y Salitre. *RECIMUNDO*, 5(4), 51-70.
- Pacheco Rodríguez, J. T. (2021). Experiencias profesionales de teletrabajadoras en el campo de la salud de fundación surcos en tiempo de emergencia sanitaria por COVID-19. *Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, Maestría en Psicología de la Salud y la Discapacidad*.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/50216/EXPERIENCIAS%20PROFESIONALES%20DE%20TELETRABAJADORAS%20EN%20EL%20CAMPO%20DE%20LA%20SALUD%20DURANTE%20%20.pdf>
- Pérez-Morente, M. Á., Campos-Escudero, A., Sánchez-Ocón, M. T., y Hueso-Montoro, C. (2019). Características sociodemográficas, indicadores de riesgo y atención sanitaria en relación a infecciones de transmisión sexual en población inmigrante de Granada. *Revista Española de Salud Pública*, 93, e201912102.
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272019000100025
- Ramírez Velásquez, J. C., Vega Abad, C. R., y Villagómez, M. N. (2022). Ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica frente a la pandemia del COVID-19. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 22(42), e20220107.
<https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/20220107>
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., y Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3), e1450.

- Restrepo Betancur, L. F., y Arboleda Montoya, L. M. (2022). El impacto del teletrabajo en tiempos del COVID-19. *Desarrollo Gerencial*.
- Rodríguez Fernández, M. L. (2021). Empleo tecnológico y teletrabajo en el empleo público. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 4(2), 98-116.
- Rodríguez Ospino, L. A. (2021). Modernización del Estado en época de pandemia. *Serie 3: Nuevas modalidades de trabajo en el Estado durante la pandemia*.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/S03_Nuevas_modalidades_de_trabajo.pdf
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, 30, 119-134.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006
- Roth Deubel, A.-N. (2008). Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas: ¿De la razón científica al arte retórico? *Estudios Políticos*, 33, 67-91.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-51672008000200004
- Schmitt, J. B., Breuer, J., y Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 124, 106899. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>
- Santos, B. de S. (2004). The World Social Forum: Toward a Counter-Hegemonic Globalisation. *Development*, 47(2), 1-13.
https://www.boaventuradesousasantos.pt/media/wsf_JaiSenPart1.pdf

- Santos, B. de S. (2007). Beyond Abyssal Thinking: From Global Lines to Ecologies of Knowledges. *Review (Fernand Braudel Center)*, 30(1), 45-89.
<https://www.boaventuradesousasantos.pt/documentos/AbyssalThinking.PDF>
- Silva Porto, M. T., y Pavón, F. (2022). Teletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral>
- Silva-C, A., Montoya, I. A., y Valencia, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
- Sooriyapperuma, W., y Nawarathna, C. (2021). Determinants of Employees' Job Satisfaction when Working from Home; with particular reference to the telecommunication and software companies in Colombo district Sri Lanka. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 5(1), 47-61.
- Stein, E., y Tommasi, M. (2006). La política de las políticas públicas. *Política y Gobierno*, 13(2), 393-397. <https://www.scielo.org.mx/pdf/pyg/v13n2/1665-2037-pyg-13-02-393.pdf>
- Tomasina, F., y Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 147-161.
<https://dx.doi.org/10.12961/apr1.2022.25.02.07>
- Toshihiro, O. (2022). Telework in the spread of COVID-19. *Information Economics and Policy*, 60, 100987. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100987>
- Universidad Nacional. (2021). Teletrabajo vs. trabajo en casa.
<https://periodico.unal.edu.co/articulos/teletrabajo-vs-trabajo-en-casa/>

Valenzuela, F. (2023). Teletrabajo para empresas: ventajas y desventajas.

<https://factorialhr.es/blog/teletrabajo/>

Vargas Espinosa, A. E. (2021). Teletrabajo y la productividad pos-pandemia. *Universidad Militar Nueva Granada*.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38761/CaicedoJenniferAstrid2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vidal de la Rosa, G. (2008). La teoría de la elección racional en las ciencias sociales. *Sociológica (México)*, 23(67), 221-236.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732008000200009

Wrike. (2023). Guía de teletrabajo. <https://www.wrike.com/es/remote-work-guide/glossary/>

Yang, Y. K., y Lin, W. S. (2023). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 110-119.

<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.002>


Zurbriggen, C. (2011). La utilidad del análisis de redes de políticas públicas. *Argumentos (México, D.F.)*, 24(66), 181-209.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000200008

Apéndices

Apéndice A

Encuesta funcionarios

IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE TELETRABAJO EN LA DIRECCIÓN SECCIONAL DE IMPUESTOS - CALI EN EL PERIODO (2019-2022)	
	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial 2024
Estudiante (responsable)	María Angela Escalante Cuéllar
Formulario Encuesta – funcionarios	
<p>El presente cuestionario se emplea como instrumento de recolección de información, para cumplir con los siguientes objetivos específicos del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar socio demográficamente a los participantes que hicieron uso del teletrabajo en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022 en la DIAN en la ciudad de Cali. 2. Identificar las variables de análisis más relevantes que dan cuenta de la evolución de la política pública de Teletrabajo desde que se implementó en la DIAN en la ciudad de Cali durante el periodo de estudio. 3. Determinar a la luz de la política pública del Teletrabajo, los impactos laborales y tecnológicos en su aplicación en la DIAN en la ciudad de Cali en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022. 4. Establecer los desafíos y oportunidades de mejora según hallazgos en la aplicación de la política pública del Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio. <p>Para cualquier inquietud o comentario puede comunicarse al siguiente correo electrónico</p> <p style="text-align: center;">maescalantec@unadvirtual.edu.co</p>	
ENCUESTAS PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE TELETRABAJO EN LA DIRECCIÓN	

SECCIONAL DE IMPUESTOS - CALI EN EL PERIODO (2019-2022)	
Señor funcionario con el fin de medir la percepción de la implementación de la política pública de teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos de Cali, le solicitamos su participación en esta encuesta.	
<p>De acuerdo con lo previsto en la Ley 1581 de 2012 por medio de la cual se expidió el Régimen General de Protección de Datos Personales, y su Decreto reglamentario 1377 de 2013, autorizo expresamente a Jenny Marcela Flórez Montero estudiante de la Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia para que mis datos personales puedan ser utilizados de conformidad con la reglamentación vigente y uso exclusivamente con fines académicos para la culminación del trabajo de grado de Maestría. Declaro haber leído la cláusula anterior, siendo el envío de sus datos la aceptación de la misma.</p>	
Consentimiento Informado	
¿Acepta voluntariamente participar en la presente encuesta?	
Si	No
Instrumentos para recopilar la información con el fin de desarrollar cada uno de los objetivos específicos.	
Objetivo número 1	Caracterizar socio demográficamente a los participantes que hicieron uso del teletrabajo en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022 en la DIAN en la ciudad de Cali.
Edad	
Genero	
Estado civil	
Estrato social	
Nivel educativo alcanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico • Tecnólogo

	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario • Especialización • Maestría • Doctorado • Post doctorado
Experiencia en teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Hace cuanto labora en la DIAN	
¿Ha participado en el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No
Si la respuesta es "Sí": ¿Con qué frecuencia ha utilizado el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente • Varias veces por semana • Ocasionalmente
¿Cuánto tiempo ha estado utilizando el teletrabajo como modalidad laboral?	<ul style="list-style-type: none"> • Solo un año • Dos años • Tres años • Cuatro años • Meses
Describa brevemente su ocupación o campo laboral.	
¿Cree que el teletrabajo ha afectado su equilibrio entre vida laboral y personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
¿Ha notado algún cambio en sus gastos debido al teletrabajo? En qué área:	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Alimentación • Tiempo

	<ul style="list-style-type: none"> • Otros: • Cual:
¿Dispone de los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • conexión a Internet • herramientas de comunicación
¿Ha tenido dificultades en el acceso a la tecnología o infraestructura necesaria para el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
En una escala del 1 al 5; donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho",	
¿Cómo calificaría su experiencia general con el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy buena • Buena • Regular • Mala • Muy mala
¿Cree que el teletrabajo ha sido beneficioso para su productividad laboral y bienestar personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
¿Estaría interesado/a en continuar con el teletrabajo como una opción laboral a largo plazo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
¿Tiene algún comentario adicional sobre su experiencia con el teletrabajo o cualquier otra información que considere relevante compartir?	

Objetivo 2	Identificar las-variables de análisis más relevantes que dan cuenta de la evolución de la política pública de Teletrabajo desde que se implementó en la DIAN en la ciudad de Cali durante el periodo de estudio.
¿Ha trabajado alguna vez bajo la modalidad de teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No
Si la respuesta es "Sí": ¿Durante cuánto tiempo ha trabajado bajo esta modalidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Días • Semanas • Meses • Años
¿Qué tan satisfecho/a está con la experiencia de teletrabajo? (Escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
¿Está al tanto de las políticas públicas actuales relacionadas con el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No • Parcialmente
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas políticas en promover y regular el teletrabajo? (Escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy inefectiva" y 5 es "Muy efectiva")	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

<p>¿Qué aspectos de las políticas públicas en teletrabajo considera más beneficiosos?</p> <p>Marque todas las que considere</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidad del hogar • Poder estar pendiente de la familia (niños y niñas menores) • No tomar transporte • No soportar los trancones • No contaminar el medio ambiente • Llegar temprano al trabajo (conectándome) • Tengo menos gastos • Mayor productividad • Satisfacción laboral
<p>¿Qué aspectos de estas políticas podrían mejorarse?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto de manejo de horarios laborales (no llamar, ni reuniones, en horarios que son familiares) • Capacitaciones constantes • Colaboración con tecnología para optimizar procesos
<p>¿El teletrabajo ha afectado la calidad de vida en términos de equilibrio entre vida laboral y personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • si • no • algunas veces <p>como:</p>
<p>¿Cree que el teletrabajo ha mejorado su productividad laboral?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Algunas veces
<p>¿Ha experimentado alguna dificultad técnica o de infraestructura al trabajar desde casa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Algunas veces • Cuales:
<p>¿Considera que el teletrabajo es una modalidad laboral viable a largo plazo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No

	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas veces
¿Cree que las políticas públicas actuales deberían ser adaptadas o ampliadas para promover aún más el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No se • Tal vez • No entiendo la pregunta <p>Justifique:</p>
¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia sobre la política pública de teletrabajo que le gustaría compartir?	
Objetivo 3	Determinar a la luz de la política pública del Teletrabajo, los impactos laborales y tecnológicos en su aplicación en la DIAN en la ciudad de Cali en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022.
¿Con qué frecuencia trabaja desde casa?	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas horas • Algunos días • Algunas semanas <p>Especifique:</p>
¿Cómo describiría su productividad laboral al trabajar desde casa en comparación con el trabajo en la oficina?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy buena • Buena • Regular • Mala • Muy mala

<p>¿Ha experimentado cambios significativos en la calidad de su trabajo debido al teletrabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si, ahora es mucho mejor • Si, normal • Si, ahora aprendo muchas más cosas • No, he empeorado mucho • No, casi no entiendo esto • Me desespero
<p>¿Ha afectado el teletrabajo a su capacidad para colaborar con colegas o compañeros?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
<p>¿Ha tenido problemas con la conectividad o la tecnología al trabajar remotamente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
<p>¿Siente que su empresa o institución ha proporcionado el apoyo tecnológico adecuado para el teletrabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
<p>¿Cada cuánto lo capacitan para tener teletrabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez a la semana • Una vez al mes • Una vez cada dos meses • Trimestralmente • Semestralmente • Una vez al año • No me capacitan
<p>¿Cómo ha impactado el teletrabajo en su equilibrio entre vida laboral y personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Positivamente • Negativamente • Es indiferente

	Justifique:
¿Cree que el teletrabajo ha aumentado o disminuido su nivel de estrés laboral?	<ul style="list-style-type: none"> • Ha aumentado el nivel de estrés • Ha disminuido el nivel de estrés • Ya no tengo estrés • Trabajo más feliz <p>Justifique:</p>
¿Cree que el teletrabajo debería ser una opción permanente?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
¿Qué aspectos del teletrabajo considera que podrían mejorar para beneficiar a los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar los horarios laborales • Capacitaciones constantes • Ayuda tecnológica • Otros <p>Cuales:</p>
¿Está satisfecho/a con la modalidad de teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces <p>Porque</p>
Si pudiera elegir, ¿preferiría trabajar principalmente desde...	<ul style="list-style-type: none"> • Casa • Oficina • Combinación de ambas • O según necesidad
¿Tiene algún comentario adicional sobre los impactos laborales y	

tecnológicos del teletrabajo que le gustaría compartir?	
Objetivo 4	Establecer los desafíos y oportunidades de mejora según hallazgos en la aplicación de la política pública del Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio.
¿Está familiarizado/a con la política pública actual relacionada con el teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No • Parcialmente
¿Qué aspectos de la política pública considera más efectivos para promover el teletrabajo?	
¿Qué aspectos de la política pública considera que presentan desafíos o áreas de mejora?	
¿Cuáles han sido los principales desafíos al implementar el teletrabajo en su lugar de trabajo? (Seleccionar todas las que apliquen)	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso y disponibilidad de tecnología adecuada • Dificultades en la gestión y supervisión del trabajo remoto • Dificultades en la comunicación y colaboración con colegas • Problemas en el establecimiento de límites entre trabajo y vida personal • Otros (especificar)
¿Ha recibido suficiente apoyo y recursos por parte de su empresa o institución para adaptarse al teletrabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces


¿Qué tipo de apoyo adicional le gustaría recibir para mejorar su experiencia de teletrabajo?	
¿Cómo cree que la política pública actual podría mejorarse para facilitar una mejor implementación del teletrabajo?	
¿Qué oportunidades ve para mejorar la calidad o eficiencia del teletrabajo en el futuro?	
En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfactorio" y 5 es "Muy satisfactorio", ¿cómo evaluaría su experiencia general con el teletrabajo?	
¿Cree que el teletrabajo será una modalidad laboral permanente incluso después de que la situación sanitaria mejore?	
¿Tiene algún comentario adicional sobre los desafíos, oportunidades de mejora o cualquier otro aspecto	

relacionado con la implementación del teletrabajo que le gustaría compartir?	
--	--

Fuente. Elaboración Propia.

Apéndice B

Entrevista funcionario directivo DIAN Cali con personal a cargo en modalidad de trabajo en oficina y en Teletrabajo

Implementación de la Política Pública de Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos – Cali en el período (2019-2022)	
	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial 2024
Estudiante (responsable)	María Angela Escalante Cuéllar
Guion de preguntas orientadoras para entrevista semiestructurada - funcionario Directivo Dian Cali con Personal a cargo en modalidad de trabajo en oficina y en Teletrabajo	
<p>El presente Guion se emplea como instrumento de recolección de información, para cumplir con los siguientes objetivos específicos del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Determinar a la luz de la política pública del Teletrabajo, los impactos laborales y tecnológicos en su aplicación en la DIAN en la ciudad de Cali en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022. 4. Establecer los desafíos y oportunidades de mejora según hallazgos en la aplicación de la política pública del Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio. 	

Cordial saludo y explicación de la finalidad del encuentro:

La investigación sobre Implementación de la Política Pública de Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos – Cali en el período (2019-2022), intenta resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolló la implementación de la Política Pública de Teletrabajo como consecuencia de la pandemia por COVID 19 en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en un periodo comprendido entre el año 2019 hasta el 2022?

Vamos a tener este espacio de diálogo, para aportar a la reflexión sobre la forma en que la DIAN implemento la política pública de teletrabajo los impactos laborales y tecnológicos en su adopción en la ciudad de Cali, el seguimiento a los desafíos que tuvo que enfrentar la entidad y las oportunidades que dan tendencia a la mejora de la aplicación de esta política pública.

Para nosotros es importante que usted tenga presente que las preguntas que realizaremos tienen fines estrictamente académicos para sistematizar la experiencia de ustedes como usuarios y trabajo que se ha realizado en esta seccional y del que ustedes son partícipes y beneficiarios, si en algún momento no desea contestar alguna pregunta o quiere parar la entrevista lo puede decir con tranquilidad, así mismo quisiéramos solicitar el permiso para tener el registro en audio y poder transcribir la entrevista, posteriormente la transcripción se la enviaremos para que usted pueda verificar la transparencia o realizar recomendaciones.

Consentimiento Informado

¿Acepta voluntariamente participar en la presente entrevista?

Si

No

1. ¿Cómo evalúa la DIAN el impacto del teletrabajo en términos de eficiencia y productividad en el ámbito de sus responsabilidades? (Objetivo 3)
2. ¿Cuál es la posición de la DIAN respecto a la inclusión del teletrabajo como una opción permanente en sus políticas internas? (Objetivo 4)
3. ¿Cómo ha afectado el teletrabajo a la colaboración y comunicación entre los equipos de la DIAN? (Objetivo 3)
4. ¿La implementación del teletrabajo en la DIAN ha generado cambios en las políticas de seguridad de la información y protección de datos? (Objetivo 3 y 4)

Muchas gracias por su Colaboración


Investigadora: María Angela Escalante Cuéllar

Estudiante de Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial

Fuente. Elaboración propia

Apéndice C


Entrevista funcionario en modalidad de trabajo - Teletrabajo sin personal a cargo

Implementación de la Política Pública de Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos – Cali en el período (2019-2022)	
	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial 2024
Estudiante (responsable)	María Angela Escalante Cuéllar
Guion de preguntas orientadoras para entrevista semiestructurada - Funcionario en modalidad de trabajo - Teletrabajo) Sin Personal a cargo	
<p>El presente Guion se emplea como instrumento de recolección de información, para cumplir con los siguientes objetivos específicos del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Determinar a la luz de la política pública del Teletrabajo, los impactos laborales y tecnológicos en su aplicación en la DIAN en la ciudad de Cali en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022. 4. Establecer los desafíos y oportunidades de mejora según hallazgos en la aplicación de la política pública del Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio. 	
<p>Cordial saludo y explicación de la finalidad del encuentro:</p> <p>La investigación sobre Implementación de la Política Pública de Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos – Cali en el período (2019-2022), intenta resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolló la implementación de la Política Pública de Teletrabajo como consecuencia de la pandemia por COVID 19 en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en un periodo comprendido entre el año 2019 hasta el 2022?</p> <p>Vamos a tener este espacio de diálogo, para aportar a la reflexión sobre la forma en que la DIAN</p>	

<p>implemento la política pública de teletrabajo los impactos laborales y tecnológicos en su adopción en la ciudad de Cali, el seguimiento a los desafíos que tuvo que enfrentar la entidad y las oportunidades que dan tendencia a la mejora de la aplicación de esta política pública.</p>		
<p>Para nosotros es importante que usted tenga presente que las preguntas que realizaremos tienen fines estrictamente académicos para sistematizar la experiencia de ustedes como usuarios y trabajo que se ha realizado en esta seccional y del que ustedes son partícipes y beneficiarios, si en algún momento no desea contestar alguna pregunta o quiere parar la entrevista lo puede decir con tranquilidad, así mismo quisiéramos solicitar el permiso para tener el registro en audio y poder transcribir la entrevista, posteriormente la transcripción se la enviaremos para que usted pueda verificar la transparencia o realizar recomendaciones.</p>		
Consentimiento Informado		
¿Acepta voluntariamente participar en la presente entrevista?		
S i		N o
1. ¿Cuáles son los principales desafíos que la DIAN ha enfrentado al implementar el teletrabajo y cómo han sido abordados? (Objetivo 4)		
2. ¿Cómo se ha adaptado la DIAN para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades para todos los empleados, independientemente de si trabajan de forma presencial o remota? (Objetivo 3 y 4)		
3. ¿En qué medida el teletrabajo ha influido en la calidad de vida de los empleados de la DIAN? (Objetivo 3)		
4. ¿Qué medidas específicas ha tomado la DIAN para asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales relacionadas con el teletrabajo? (Objetivo 3 y 4)		
5. ¿La DIAN ha identificado beneficios económicos tangibles asociados con la implementación del teletrabajo? (Objetivo 3 y 4)		
6. ¿Cómo la experiencia del teletrabajo ha influido en la planificación estratégica de la DIAN en términos de gestión de recursos humanos y toma de decisiones a largo plazo? (Objetivo 3)		

Fuente. Elaboración propia

Apéndice D*Entrevista a persona externa a la entidad (Usuario de la DIAN)*

Implementación de la Política Pública de Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos – Cali en el período (2019-2022)	
	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial 2024
Estudiante (responsable)	María Angela Escalante Cuéllar
Guion de preguntas orientadoras para entrevista semiestructurada Persona Externa a la Entidad (Usuario de la DIAN)	
<p>El presente Guion se emplea como instrumento de recolección de información, para cumplir con los siguientes objetivos específicos del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Determinar a la luz de la política pública del Teletrabajo, los impactos laborales y tecnológicos en su aplicación en la DIAN en la ciudad de Cali en el periodo de tiempo 2019 hasta el 2022. 4. Establecer los desafíos y oportunidades de mejora según hallazgos en la aplicación de la política pública del Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en el periodo de estudio. 	

Cordial saludo y explicación de la finalidad del encuentro:

La investigación sobre Implementación de la Política Pública de Teletrabajo en la Dirección Seccional de Impuestos – Cali en el período (2019-2022), intenta resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolló la implementación de la Política Pública de Teletrabajo como consecuencia de la pandemia por COVID 19 en la Dirección Seccional de Impuestos en la ciudad de Cali en un periodo comprendido entre el año 2019 hasta el 2022?

Vamos a tener este espacio de diálogo, para aportar a la reflexión sobre la forma en que la
DIAN

implemento la política pública de teletrabajo los impactos laborales y tecnológicos en su adopción en la ciudad de Cali, el seguimiento a los desafíos que tuvo que enfrentar la entidad y las oportunidades que dan tendencia a la mejora de la aplicación de esta política pública.

Para nosotros es importante que usted tenga presente que las preguntas que realizaremos tienen fines estrictamente académicos para sistematizar la experiencia de ustedes como usuarios y trabajo que se ha realizado en esta seccional y del que ustedes son partícipes y beneficiarios, si en algún momento no desea contestar alguna pregunta o quiere parar la entrevista lo puede decir con tranquilidad, así mismo quisiéramos solicitar el permiso para tener el registro en audio y poder transcribir la entrevista, posteriormente la transcripción se la enviaremos para que usted pueda verificar la transparencia o realizar recomendaciones.

Consentimiento Informado

¿Acepta voluntariamente participar en la presente entrevista?

Si

No

1. ¿Cómo la implementación del teletrabajo ha afectado la relación entre la DIAN y sus clientes en términos de comunicación y servicios? (Objetivo 3 y 4)
2. ¿La DIAN ha observado cambios en el comportamiento de sus clientes como resultado de la adopción generalizada del teletrabajo? (Objetivo 3 y 4)
3. ¿Cómo la DIAN garantiza la seguridad y confidencialidad de la información de los clientes cuando se realiza trabajo de forma remota? (Objetivo 3 y 4)
4. ¿Se han implementado medidas específicas para facilitar la interacción y colaboración entre los clientes y la DIAN en un entorno de teletrabajo? (Objetivo 3 y 4)
5. ¿La DIAN ha experimentado desafíos en la prestación de servicios a los clientes debido al teletrabajo, y cómo se han abordado estos desafíos? (Objetivo 3 y 4)
6. ¿Ha habido cambios en la eficiencia y la rapidez en el procesamiento de trámites y consultas de los clientes con la implementación del teletrabajo? (Objetivo 3)
7. ¿La DIAN ha recibido retroalimentación de sus clientes sobre la implementación del teletrabajo, y en caso afirmativo, ¿cuáles son los comentarios más comunes? (Objetivo 3 y 4)
8. ¿Cómo la DIAN ha adaptado sus políticas para garantizar que los clientes tengan acceso a los servicios de manera equitativa, independientemente de la ubicación

geográfica de los empleados que prestan los servicios? (Objetivo 3 y 4)
9. ¿La implementación del teletrabajo ha influido en las iniciativas de modernización tecnológica de la DIAN para mejorar la experiencia del cliente? (Objetivo 3 y 4)
10. ¿La DIAN considera que la implementación del teletrabajo ha impactado positiva o negativamente en la relación a largo plazo con sus clientes, y de qué manera? (Objetivo 3 y 4)

Fuente. Elaboración propia