

# SERVIR DESDE LA CONFIANZA

**La experiencia del Trabajo Inteligente**  
en la Secretaría de Gobierno de Bogotá.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE  
GOBIERNO



## Tabla de contenido

Siglas.....	3
Objetivo del documento .....	4
Contexto .....	5
I. Orígenes del Trabajo Inteligente .....	11
II. El Trabajo Inteligente en la SDG .....	16
2.1. Caracterización de los servidores y contratistas de la SDG .....	16
III. Diseño de la Estrategia.....	23
3.1. Generalidades.....	23
3.2. Componentes.....	25
3.2.1. Componente de Talento Humano.....	25
3.2.2. Componente Espacial.....	33
3.2.3. Componente Tecnológico.....	38
3.2.4. Componente de Sostenibilidad Ambiental.....	40
3.2.5. Componentes transversales .....	42
IV. Lecciones aprendidas.....	52
V. Pasos a seguir .....	55
Referencias.....	57

## Siglas

<b>CFR</b>	Conversaciones, feedback y reconocimiento
<b>DGP</b>	Dirección de Gestión Políciva
<b>DGTH</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano
<b>ETI</b>	Estrategia de Trabajo Inteligente
<b>OKR</b>	Objetivos y Resultados Claves (Objective and Key Results)
<b>SDG</b>	Secretaría Distrital de Gobierno
<b>TI</b>	Trabajo Inteligente
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones
<b>VPN</b>	Redes privadas virtuales (Virtual Private Network)

## Objetivo del documento

La humanidad se soporta en un sistema de redes que conforman nuestro modelo económico y social. De la interacción, dependen el comercio mundial, la economía, la industria, los gobiernos, la forma en que nos cuidamos, e incluso la espiritualidad. El 2020 sin duda alguna, fue un punto de no retorno para el mundo, pues, no solamente la mayoría de nosotros presencié por primera vez una pandemia mundial, sino que nos vimos obligados a habitar el mundo de una manera completamente diferente: en aislamiento y distanciamiento. La interacción social, característica de nuestra humanidad y pilar de nuestra sociedad, se convirtió en un factor de riesgo.

Los gobiernos, responsables de atender la crisis, se enfrentaron a la tensión entre su deber institucional de cuidar de los ciudadanos, y la realidad de que quienes conforman la institucionalidad son ciudadanos en sí mismos. La crisis mundial redundó entonces en una crisis institucional que afectó la naturaleza de los gobiernos. Sin embargo, la única opción era seguir adelante, usar las herramientas disponibles mientras los engranajes de la innovación se ponían en movimiento.

Así, desde la Secretaría Distrital de Gobierno (SDG) respondimos a las necesidades del momento de manera ágil, poniendo como prioridad la atención al ciudadano, el bienestar de sus servidores y la atención a la crisis. Para esto, debimos adaptarnos y crear repentinamente una forma diferente de trabajar. Nuestra respuesta, se materializó en la Estrategia de Trabajo Inteligente (ETI) que consiste en “un enfoque organizacional que permite fortalecer la gestión estratégica institucional” (Circular 013 del 06 de octubre de 2021). La Estrategia, aplicable a todos los servidores públicos de la SDG (funcionarios y contratistas), busca mejorar la eficiencia y eficacia en la producción de resultados a través de: 1. La combinación de flexibilidad, autonomía y colaboración; 2. El mejoramiento de herramientas tecnológicas; 3. El equilibrio entre la vida personal y laboral; 4. Los ambientes de trabajo de los colaboradores, y; 5. Una gestión basada en resultados.

El objetivo de este documento es narrar el nacimiento y proceso de formulación de la ETI, así como hacer un análisis de los resultados preliminares de la misma. El documento está dividido en cinco (5) secciones, a saber: En la primera, se presentan los orígenes del Trabajo Inteligente en el mundo. En segundo lugar, se desarrolla un breve contexto del nacimiento de la Estrategia en la Secretaría, profundizando en el recorrido adelantado para madurarla y ponerla en práctica. En la tercera sección, se presenta la Estrategia de Trabajo Inteligente en términos de objetivos, principios y alcance, así como se desarrolla cada uno de los componentes que la integran. En cuarto lugar, se recogen las lecciones aprendidas identificadas a lo largo del proceso; y, finalmente, en la sexta y última sección, se presentan las principales conclusiones y pasos a seguir de la ETI.

Al respecto, es importante resaltar que, para construir este documento, se hizo una revisión intensiva de literatura, de normatividad nacional y local y se realizaron nueve (9) entrevistas semiestructuradas a quienes participaron en la construcción e implementación de la misma.

## Contexto

Si bien la pandemia del COVID-19 se presentó inicialmente como una crisis mundial de salud pública, con el paso del tiempo se transformó en una crisis económica y social y tomó el control de la mayoría de las áreas de nuestras vidas. En menos de una semana, nuestras rutinas diarias se vieron alteradas y las interacciones sociales que antes se daban por sentado, se convirtieron en una amenaza. Según la Organización Mundial de la Salud, la COVID-19 “es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. [...] Los síntomas más habituales son: fiebre, tos seca y cansancio. [...] Entre los síntomas de un cuadro grave se incluyen: disnea (dificultad respiratoria), pérdida de apetito, confusión, dolor u opresión



persistente en el pecho y temperatura alta (por encima de los 38 grados centígrados).” (Organización Mundial de la Salud 2020). Siendo una Infección Respiratoria Aguda, el coronavirus se transmite cuando una persona enferma tose o estornuda y expulsa partículas del virus que entran en contacto con las personas con las que se tiene un contacto estrecho.

El 6 de marzo de 2020 Colombia confirmaba el primer caso de COVID-19<sup>1</sup>. A partir de ese momento, el número de contagios en el país empezó a aumentar hasta desembocar en un “primer pico” de propagación en agosto de 2020 cuando el país alcanzó 226 casos diarios por millón de habitantes y más de 6 muertes por millón diarios. Posteriormente, a finales de diciembre de 2020 se llegó a un segundo “pico” en el que se alcanzaron más de 1.9 millones de casos y cerca de 49 mil fallecidos. El tercer “pico” llegó entre mayo y septiembre del 2021 alcanzando 32.000 casos nuevos al día y llevando al límite al sistema hospitalario de salud del país.

Para atender la emergencia, el 12 de marzo de 2020 el Gobierno Nacional declara la emergencia sanitaria mediante la Resolución 385 del 2020<sup>2</sup>, posteriormente, el 17 de marzo se declara el estado de emergencia económica, social y ecológica<sup>3</sup> mediante el Decreto 417 del 2020 y el 22 de marzo se declara la orden de confinamiento obligatorio para todos los colombianos a través del Decreto 457 del 2020. Éste, limitaba totalmente la libre circulación de personas y vehículos en el territorio nacional y ordenaba a los gobernadores y a los alcaldes del país adoptar “las instrucciones, actos y órdenes necesarias para la debida ejecución de la medida de Aislamiento Preventivo Obligatorio de todas las personas” en sus respectivos territorios.

---

<sup>1</sup> Ver: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-confirma-su-primero-caso-de-COVID-19.aspx>

<sup>2</sup> Según Ámbito Jurídico: “El artículo 69 de la Ley 1753 del 2015 prevé que el Ministerio de Salud podrá declarar la emergencia sanitaria y/o eventos catastróficos cuando se presenten situaciones por riesgo de epidemia, epidemia declarada, insuficiencia o desabastecimiento de bienes o servicios de salud o eventos catastróficos que afecten la salud colectiva, u otros cuya magnitud supere la capacidad de adaptación de la comunidad en la que aquel se produce y que la afecten en forma masiva e indiscriminada generando la necesidad de ayuda externa.”

<sup>3</sup> Según Ámbito Jurídico: “De acuerdo con el artículo 215 de la Constitución Política, cuando sobrevengan hechos distintos de los previstos en los artículos 212 y 213 de la Constitución Política que perturben o amenacen perturbar en forma grave e inminente el orden económico, social y ecológico del país o que constituyan grave calamidad pública podrá el Presidente de la República, con la firma de todos los ministros, declarar el estado de emergencia por periodos hasta de 30 días, que sumados no podrán exceder 90 días en el año calendario.”





En respuesta, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., mediante la Circular No. 024 del 3 de marzo del 2020, adoptó los lineamientos nacionales para la contención del virus y estableció como medida transitoria, excepcional y de carácter preventivo el teletrabajo extraordinario. Es importante mencionar que, el teletrabajo se encuentra regulado en Colombia desde el 2008 por medio de la Ley 1221 del mismo año que “tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC).” Sin embargo, no era una modalidad ampliamente utilizada, por ejemplo, antes de la pandemia, en la SDG no había servidores públicos registrados como teletrabajadores. La Circular 024 retomó esta modalidad y la amplió como medida transitoria para todos los servidores públicos.

Posteriormente, mediante el Decreto Distrital No. 081 del 11 de marzo de 2020, se insta a las empresas y espacios laborales a adoptar las medidas necesarias para organizar el trabajo en casa de los empleados. Lo anterior permitió que mediante la Circular 007 del 12 de marzo de 2020, la SDG adoptara medidas que incluían “la planeación y preparación de estrategias y metodologías para asegurar, en caso de ser necesario, la continua e ininterrumpida prestación del servicio y la atención de las labores y actividades a cargo desde el lugar de residencia. Por lo anterior deberán evaluar los casos y definirán la pertinencia de autorizar a los servidores para realizar sus funciones en forma remota, usando ayudas tecnológicas disponibles, ajustando los horarios para garantizar la prestación del servicio y el cumplimiento de la jornada.”

El Gobierno Nacional también se vio en la obligación, debido a la coyuntura, de dar un piso legal al trabajo desde casa. Inicialmente, se acuñó el término y se empezó a usar en las diferentes circulares del año 2020. Posteriormente, el 12 de mayo de 2021 se sanciona la Ley 2088 por medio de la cual: “Se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones.” La Ley define el trabajo en casa como “la habilitación al servidor público o trabajador del sector privado para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza,

sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral [...] privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.”. Así mismo, la Ley aclara las características y criterios de esta modalidad, creando el marco jurídico necesario para las entidades públicas.

Con la expedición de la Circular 007, la SDG sentaba el piso jurídico para seguir prestando sus servicios a la ciudadanía con sus funcionarios, por primera vez en la historia, trabajando desde casa. Así, en pocos días, la SDG (al igual que todas las entidades públicas del país y del mundo) debieron aprender a gerenciar una ciudad y a atender a casi ocho millones de personas trabajando desde casa y usando intensivamente herramientas TIC. El reto, sin lugar a duda, se anunciaba enorme.

Ahora bien, la pandemia inició oficialmente en Colombia, tan sólo tres meses después de la posesión de los gobiernos locales en el país. Así, las alcaldías del país, entre ellas la de Bogotá, se encontraban terminando de ajustar equipos, planes de desarrollo y de hacer empalmes con los equipos de las administraciones salientes. En este contexto, mientras se daba la atención a la emergencia de la pandemia, la SDG recibió la autorización del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para ampliar la planta permanente de la entidad y crear una nueva planta temporal de descongestión y desarrollar así lo estipulado en la Ley 1801 de 2012 “Por la cual se expide el Código Nacional de Policía y Convivencia” la cual aclara en el artículo 205 que corresponde al alcalde “Tener en la planta de personal de la administración distrital o municipal, los cargos de inspectores y corregidores de Policía necesarios para la aplicación de este Código.” Con el ánimo de cumplir con esta norma, el Plan de Desarrollo de Bogotá 2020-2024 “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” plantea como una de sus metas sectoriales: “Descongestionar el 60% de las actuaciones de policía que se encuentran pendientes de fallo en primera instancia”<sup>4</sup>, para lo cual era fundamental aumentar el número de inspectores de

---

<sup>4</sup> Meta 313 del Plan de Desarrollo Distrital Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI.





policía. Por lo tanto, el concepto favorable para la ampliación de la planta era una buena noticia para la ciudad. Sin embargo, la SDG debía enfrentar un doble reto: seguir prestando sus servicios y atención a la ciudadanía en medio de una pandemia global y recibir alrededor de 500 servidores públicos adicionales.

El curso de acción normal en un escenario como estos consistiría en encontrar un edificio en el cual ubicar al nuevo personal, dotarlo y aumentar sustancialmente los gastos fijos anuales de la SDG. Sin embargo, debido a la pandemia y a las restricciones de movilidad, las oficinas estaban siendo utilizadas parcialmente. Por esta razón, el equipo de la SDG se dio a la tarea de repensar su modelo de gestión pública y de prestación de servicios a la ciudadanía de tal manera que, pudieran seguir prestando sus servicios a la ciudadanía de manera oportuna y ágil en medio de una pandemia global y acoger los nuevos inspectores de policía: era así como nacía la Estrategia de Trabajo Inteligente.

ORÍGENES  
**DEL TRABAJO  
INTELIGENTE**

---

## I. Orígenes del Trabajo Inteligente

Según Alaino, Cháves y Soler (2019) el Trabajo Inteligente (TI) es una evolución del teletrabajo, es decir, la posibilidad de trabajar por fuera de la oficina con la ayuda de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El teletrabajo nació como una consecuencia de la tercera revolución industrial (1970) que promovió la electrónica y los computadores y buscaba responder a la pregunta “¿En dónde puedo hacer el trabajo?” (PNUD 2021).

Por su parte, el siglo XXI trajo consigo una nueva revolución tecnológica basada en la robotización, digitalización e inteligencia artificial que ha cambiado la forma en la que vemos y experimentamos el mundo. Las comunicaciones son cada vez más aceleradas, tenemos la posibilidad de adquirir todo tipo de servicios bienes por internet y las redes sociales nos han dado una voz individual que no teníamos antes. En pocas palabras, nuestra vida cotidiana cambió radicalmente, era apenas natural que el mundo laboral también se transformara y empezara a responder a la pregunta “¿Cómo puedo organizar mi trabajo de forma independiente y hacerlo de la manera más eficiente posible?” (PNUD 2021).

El TI es una estrategia de trabajo que permite al trabajador decidir, no sólo, desde dónde trabajar, sino también cuándo y cómo hacerlo, de tal manera que pueda mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral y ser lo más eficiente posible. A lo largo del siglo XXI grandes empresas privadas como Amazon, Google, Siemens, Vodafone, Ferrero, Barilla (Viale 2018) entre otras, han implementado estrategias de TI.

En el sector público, la implementación del TI ha sido más lenta pues ha debido enfrentarse a marcos legales nacionales profundamente enraizados en la cultura por décadas. Sin embargo, países como Italia, Holanda, Reino Unido, y Corea del Sur han



sido pioneros en crear y fomentar una estrategia de trabajo inteligente en sus gobiernos.

En Italia, la Directiva del presidente del Consejo de Ministros número 3 de 1 de junio de 2017 crea condiciones favorables en el mercado laboral para la conciliación de la vida personal y laboral. La ley 81 de 2017 que contiene “Medidas para la protección del trabajo autónomo no emprendedor y medidas para favorecer la articulación flexible en tiempo y lugares del trabajo subordinado” promueve y otorga herramientas para facilitar el balance entre vida laboral y personal en su capítulo segundo “Trabajo Ágil”. Así mismo, la Ley 81 invita a que al menos el 10% de los trabajadores de las administraciones públicas hagan parte del Trabajo Inteligente. Específicamente “se estima que en 2017 alrededor de 305,000 (8% de la fuerza laboral total) tuvieron la opción de flexibilidad en ubicación y horario de trabajo, este número no incluye a los autónomos, emprendedores o personas que trabajan en organizaciones con menos de 10 empleados.” (PNUD 2021). Adicionalmente, ciudades como Turín y Génova han estado adelantando pilotos específicos para analizar esta estrategia de trabajo.

Según un informe reciente del Instituto Nacional de Estadística de Italia, el 90% de las grandes empresas (con más de 250 empleados) y el 73% de las medianas empresas (entre 50 y 249 empleados) introdujeron o ampliaron la posibilidad de participar en el TI durante la emergencia provocada por el COVID-19. Incluso, las pequeñas empresas italianas (entre 10 y 49 empleados) vieron un aumento en el uso de TI en un 37,2%, mientras que las microempresas (entre 2 y 9 empleados) permitieron que aproximadamente el 18,3% de sus empleados utilizaran este método de trabajo innovador (Quarto 2020).

En el caso de Holanda, el TI denominado Trabajo Flexible fue regulado por medio de acto legislativo el 1 de enero de 2016. El acto administrativo hace referencia a un amplio espectro de condiciones laborales, una de ellas siendo el trabajo remoto. Al



respecto, la norma establece que después de que el empleado ha completado 26 semanas de trabajo con el empleador, puede solicitar autorización para trabajar desde casa y/o con horarios flexibles. En 2018 alrededor del 13,7% de la población laboralmente activa en el país trabajaba desde casa (Luthra 2021). En el sector público, el Ministerio de Relaciones Exteriores holandés ha implementado acciones alineadas con los principios del Trabajo Inteligente, específicamente en temas de tecnologías de la Información y las Comunicaciones, gestión basada en la confianza y cambios en su modelo de gestión (PNUD 2021).

En Corea del Sur, el Trabajo Inteligente regulado desde 2009 a través del *Telecommuting Act*, permite horarios flexibles por un periodo de tiempo de tres meses y trabajo remoto para servidores públicos. Adicionalmente, el país se dio a la tarea de crear infraestructura física y digital para fortalecer el TI, dotando a los servidores públicos de computadores portátiles y desarrollando habilidades digitales relevantes para el tema (Melhem, y otros 2021). En 2013, el gobierno había creado ya 13 Centros de Trabajo Inteligente “que eran usados por 137 entidades del sector público (local y central) y 70.000 trabajadores del sector público.” (PNUD 2021). A partir del 2021 el horario flexible se extiende por un periodo de hasta seis meses (Hoon Lee y Kin 2021).

Finalmente, la mayor inspiración ha sido la experiencia del Reino Unido con su política *Smarter Working*<sup>5</sup> la cual inicia en el 2012 a partir de una reforma al servicio civil que aspiraba a la creación de ambientes de trabajo modernos y propiciadores de trabajo flexible. Como consecuencia de esta reforma, el Servicio Civil lanza la estrategia denominada *The Way We Work (TW3)* en la cual su principio guía era: “el trabajo se trata de lo que se hace y no de dónde se hace” (Graham 2019). En general, la estrategia de *Smarter Working* del Reino Unido ha permeado numerosas entidades tanto del nivel regional como local como es el caso de los ayuntamientos de Wokingham en Inglaterra y de Aberdeenshire en Escocia, el Departamento de Cultura, Medios y Deporte de Inglaterra, el Departamento Internacional de

---

<sup>5</sup> El gobierno de UK define el trabajo inteligente como “un enfoque flexible que ofrece más eficiencia y eficacia en la organización, la prestación de servicios y la agilidad organizativa, así como beneficios para los trabajadores. Las características clave son la gestión por resultados, una cultura basada en la confianza, altos niveles de autonomía, flexibilidad en el tiempo y la ubicación del trabajo, nuevas herramientas y entorno de trabajo, menor dependencia de los recursos físicos y apertura al cambio continuo.” (Flexibility UK 2015 Traducción propia).



Desarrollo, el Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales, la Oficina de Regulación Ferroviaria, el Departamento de Transporte y el caso de la Universidad Imperial College London<sup>6</sup> en el sector privado (PNUD 2021). En todos los casos se comparten características como espacios flexibles y colaborativos, horarios flexibles, trabajo en casa, uso intensivo de tecnologías de la información y las comunicaciones, y mediciones de productividad públicas novedosas.

Las experiencias anteriormente mencionadas fueron tomadas como referencia al momento de diseñar la ETI en la SDG, pionera en el Distrito y en el país. De forma simultánea a la experiencia de la SDG, la Secretaría de Movilidad de Bogotá implementaría en 2021 una estrategia de trabajo similar. Efectivamente, por medio de la Resolución Número 80010 de 2021 implementan el TI “como un modelo de trabajo innovador que beneficie a sus funcionarios de planta, mediante alternativas de jornadas laborales dinámicas, una infraestructura tecnológica adecuada que permita promover altos estándares de productividad, así como la adecuada administración de espacios que fomente el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar”. Sus componentes son: diferentes modalidades de trabajo (trabajo en casa, teletrabajo, horarios y jornadas dinámicos), infraestructura tecnológica, infraestructura física y comunicaciones.

La experiencia pionera de la SDG y, así como la de la Secretaría de Movilidad, son únicas en el país pues son las primeras entidades del sector público en ajustar sus modelos de gestión, infraestructura física y tecnológica, esquemas de medición y seguimiento y gestión del talento humano a las nuevas reglas de juego impuestas por el COVID. Su resiliencia las ha llevado a aceptar las condiciones externas impuestas por la pandemia y adaptarse para sacar el mejor resultado posible.

---

<sup>6</sup> En el Imperial College of London, se define el trabajo inteligente como: “un enfoque empresarial y centrado en las personas que ofrece mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios y agilidad organizativa, así como beneficios para los trabajadores. Lo logra mediante la modernización de las prácticas laborales al tiempo que proporciona mejores entornos de trabajo y beneficios para los empleados.” (Imperial College London 2021. Traducción propia)



CONÉCTATE AL

*Trabajo inteligente*



SECRETARÍA DE  
GOBIERNO





EL TRABAJO  
INTELIGENTE  
**EN LA SDG**

---

## II. El Trabajo Inteligente en la SDG

### 2.1. Caracterización de los servidores y contratistas de la SDG

El sistema de empleo público del país está plasmado en un conjunto de normas y actores clave como son la Ley 909 de 2002<sup>7</sup>, el Decreto Ley 1567 de 1998<sup>8</sup>, la Comisión Nacional del Servicio Civil en su rol exclusivo de inspección y vigilancia y el Departamento Administrativo de la Función Pública como cabeza del sector (Sanabria 2016). En el nivel distrital, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital es la entidad rectora del servicio civil y es responsable de promover y orientar la gestión del talento humano para los servidores públicos que trabajan en y para Bogotá. La fortaleza del servicio público en el país es innegable tanto en su marco normativo como en la consolidación de las instituciones que lo rigen. Es en este contexto en el que se debe entender el impacto tan profundo que tuvieron las restricciones de movilidad en la prestación del servicio público en el país. El hecho de que circunstancias externas cambiaran abruptamente la forma en la que históricamente se ha venido prestando un servicio, impactó la médula misma del servicio civil colombiano.

En este sentido, la SDG vio la oportunidad de empezar a conocer en mayor profundidad a sus trabajadores y así ampliar su perspectiva de aproximación a los equipos para entender sus necesidades y reconocer sus fortalezas. Esto, con el fin de consolidar data e información suficiente que no sólo soportara y guiara el proceso de diseño e implementación de la ETI, sino, el fortalecimiento de los procesos propios de la Dirección de Gestión del Talento Humano, en términos de recopilación de datos que permitan facilitar y soportar la toma de decisiones en materia de diseño e implementación de políticas de bienestar y eficiencia.

Es así como, de la mano del Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Secretaría se dio a la tarea de consolidar múltiples encuestas

---

<sup>7</sup> “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”

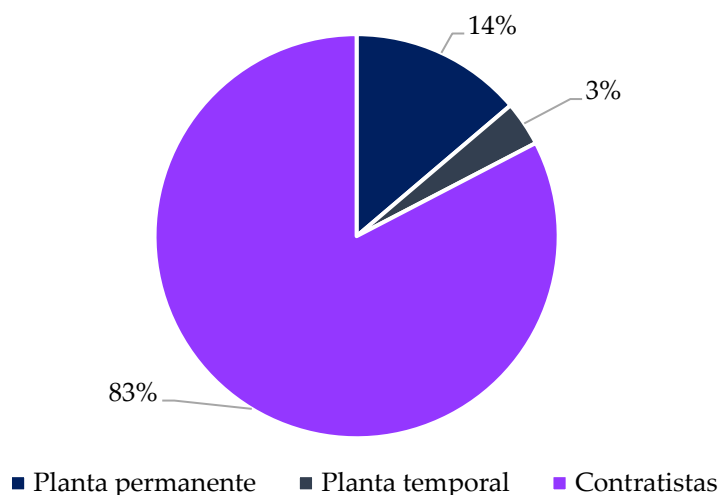
<sup>8</sup> “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.”



representativas que permitieran caracterizar a sus trabajadores, entrando a conocer más en detalle cuál es su composición etaria, cómo está compuesto su núcleo familiar, cuál es su nivel de escolaridad, si cuentan con buen acceso a Internet, cuáles son su habilidades en el uso de herramientas tecnológicas, entre otras variables de análisis implementadas. A continuación, se presentan las principales conclusiones evidenciadas a lo largo de este ejercicio.

Para el año 2021 la SDG estuvo compuesta por un total de 8.718 personas de las cuales 1.202, correspondientes al 14%, pertenecían a la planta permanente; 312 se encontraban vinculadas mediante planta temporal, constituyendo el 3% del total de las personas vinculadas; y, el 83% de trabajadores, quienes ascendieron a un total de 7.204, correspondieron a contratistas, tal como se evidencia el siguiente gráfico.

**Gráfico 1. Distribución trabajadores SDG**



Fuente: PNUD, 2021

A su vez, de acuerdo con una de las encuestas representativas implementadas de la mano del PNUD, se pudo identificar que, gran parte de los contratistas se encuentra en un rango de edad entre los 18 y 40 años, que más del 49% cuenta con posgrado, que en su composición familiar se cuenta en promedio máximo con un hijo en aquellos



CONÉCTATE AL

Trabajo inteligente



SECRETARÍA DE GOBIERNO



que se encuentran entre 30 y 40 años y que el 99% de quienes están entre 18 y 30 años no tienen hijos.

Por su lado, los funcionarios de planta con cargos asistenciales se encuentran entre los 41 y 60 años, más del 80% tiene hijos, y en su gran mayoría no son profesionales, son mujeres cabeza de hogar.

Finalmente, los funcionarios profesionales, al igual que los funcionarios de planta de cargos asistenciales, también cuentan en su gran mayoría con hijos, más del 85% cuenta con posgrado, y si bien el 59% manifiesta estar casado o vivir en unión libre, el mismo 59% se declara cabeza de hogar.

Para revisar más en detalle los datos expuestos anteriormente, se presenta el gráfico 2 en donde se detallan las variables mencionadas anteriormente por tipo de vinculación laboral y rango etario mayoritario que lo compone.

**Gráfico 2. Caracterización cuerpo de trabajo de la SDG – Muestra representativa encuesta PNUD**

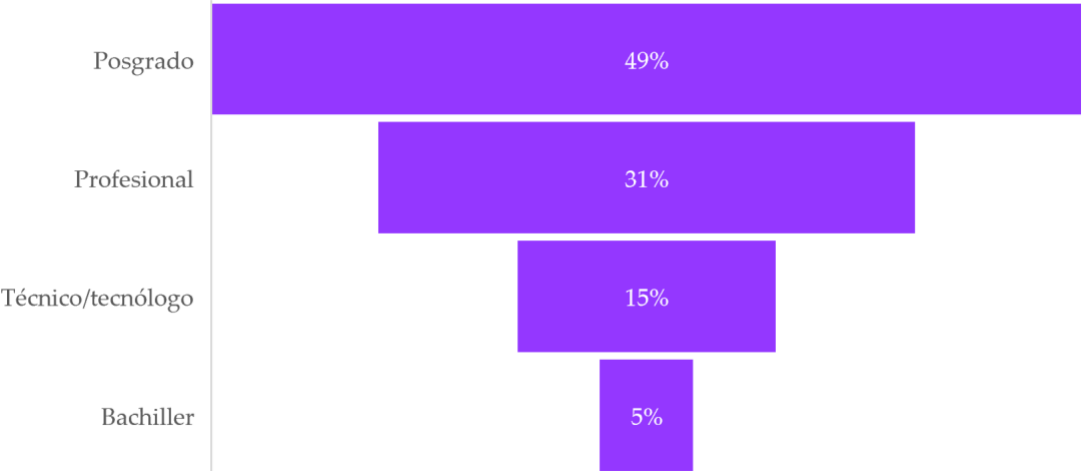


\* Perfiles identificados a través de la metodología *Two-Step Cluster*

Fuente: PNUD, 2021

En cuanto al nivel de escolaridad, de acuerdo con los datos arrojados en la encuesta, se puede evidenciar que el 80% de los trabajadores de la Secretaría son profesionales, que de estos el 49% cuenta con posgrado, mientras que el 15% de los trabajadores son técnicos o tecnólogos y tan solo el 5% cuenta únicamente con estudios de bachiller. Lo anterior, permite inferir, en principio, que el cuerpo de trabajo de la SDG es bastante calificado, lo cual se visualiza en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Nivel de escolaridad



Fuente: PNUD, 2021

A su vez, tal y como se mencionó previamente en este apartado, parte de los objetivos al momento de implementar la encuesta corresponden a la necesidad de mapear las condiciones relacionadas con el acceso a Internet de los trabajadores de la entidad en sus hogares e indagar sobre sus habilidades en el uso de herramientas tecnológicas, frente a lo cual las principales conclusiones establecidas a partir del análisis de los datos recolectados se resumen en: al 65% de los encuestados les gusta trabajar más de manera virtual. Sobre el manejo de herramientas TIC, el 80,1% de los encuestados manifiesta que se les facilita el uso de las tecnologías asociadas a su cargo y el 86,3% manifiesta que les es fácil conectarse a una plataforma en videoconferencia. El 87,7% califica como “buena” o “excelente” la calidad del internet y el 91% se encuentra

parcial o totalmente de acuerdo con que cuenta con un lugar de trabajo en condiciones óptimas. Igualmente, el 69,9% percibe que “Nunca” o “Pocas Veces” debe ocupar un espacio físico en la SDG o en las alcaldías locales y el 68,4% considera que por la naturaleza del cargo “nunca” o “algunas veces” se necesita de su presencia permanente en la entidad. Finalmente, el 83,7% percibe que “regularmente” o “siempre” es autónomo en la toma de decisiones laborales y el 89,0% afirma que sus relaciones familiares se manejan mejor “regularmente” o “siempre”, trabajando desde casa.

Sin embargo, en línea con los objetivos planteados anteriormente, a finales del 2021 se levantó una segunda encuesta con el fin de analizar algunas de las variables mapeadas inicialmente a finales de enero del 2021, con el fin de indagar sobre la percepción de los trabajadores frente a los mismos temas casi un año después, luego de 11 meses de maduración y desarrollo de la ETI y de acoplarse a nuevas maneras de hacer las cosas.

Las principales conclusiones de ese análisis comparativo se traducen en: un aumento de más de 20 puntos porcentuales de la percepción de los encuestados en lo relacionado con contar con un espacio de trabajo óptimo en sus casas, así como un aumento de seis puntos sobre la respuesta relacionada con si se suelen hacer planes de trabajo, la cual pasó de "siempre: 39%" a "siempre: 45 %". Igualmente, se ve un aumento en términos de a quienes se les facilita la tecnología y a quienes se les facilita conectarse a una plataforma para videoconferencia, cuyos puntos porcentuales aumentaron en 9 y 7, pasando de 80% a 89% y de 87% a 94% respectivamente. En este sentido, se podría inferir que las personas no sólo adecuaron sus espacios de trabajo para trabajar de manera más cómoda desde sus hogares, así como que se esforzaron en adelantar planes de trabajo para organizar más su tiempo y poder cumplir con sus obligaciones, sino que adoptaron e incorporaron a sus habilidades laborales el uso de (nuevas) herramientas tecnológicas.





Igualmente, se pudo constatar también que, si bien inicialmente la mayoría de las personas respondió en enero preferir trabajar de manera virtual, en diciembre la respuesta a la misma pregunta se disminuyó en 37 puntos porcentuales, pasando del 65% de preferir trabajar de manera virtual al 28% en la segunda encuesta. Lo cual se alinea y guarda coherencia con la respuesta dada frente a que se prefiere laborar bajo una modalidad "mixta" de trabajo. La encuesta también permitió evidenciar que la mayoría de los encuestados manifiesta "regularmente" o "siempre" contar con autonomía para la toma de decisiones, pasando del 85% al 92% entre la primera y la segunda encuesta, lo cual podría evidenciar un aumento en el empoderamiento de los trabajadores en términos de su desempeño laboral.

Por último, es importante destacar que, frente a la percepción de los encuestados en términos de la percepción frente a si en la entidad se reconoce la importancia de la innovación, el 59% manifestó estar "totalmente de acuerdo", lo cual permite deducir que la implementación de la ETI en la entidad ha sido exitosa y que se cuenta con un ambiente propicio para seguir innovando en la manera de hacer las cosas ya que el 64% de los encuestados manifiesta haber recibido algún reconocimiento y/o incentivo por proponer, mejorar y liderar nuevas formas de hacer las cosas.

Por último, cabe la pena resaltar que el reto es continuar recopilando datos que permitan seguir innovando en la toma de decisiones, desde una perspectiva más estratégica que permita así mismo velar por el bienestar de los trabajadores de la entidad haciéndolos partícipes de los procesos, al tiempo que se promueven la eficiencia y la confianza y se construye de la mano de todos una entidad que le apuesta a la innovación pública y al trabajo colaborativo.



CONÉCTATE AL

*Trabajo inteligente*SECRETARÍA DE  
GOBIERNO

# DISEÑO DE **LA ESTRATEGIA**

---

## III. Diseño de la Estrategia

### 3.1. Generalidades

Luego de revisar las experiencias internacionales y nacionales, la SDG buscó un aliado experto en innovación pública para diseñar la Estrategia. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD, desde el área de Gobernabilidad Democrática contaba con el conocimiento y la experiencia para diseñar e implementar estrategias innovadoras en el sector público colombiano. El trabajo con el PNUD ha permitido articular el diseño e inicio de implementación de la estrategia.

Así pues, considerando las referencias internacionales y las características de la SDG se optó por construir una Estrategia que abordara:

1. La necesidad de ampliación de la planta temporal y permanente para activar la descongestión de expedientes de gestión policiva.
2. La necesidad de adaptarse a las medidas de restricción de movilidad impuestas a causa del COVID 19.
3. La necesidad de mejorar las condiciones de bienestar y productividad de los colaboradores de la entidad.

Con esto en mente, se diseñó la Estrategia de Trabajo Inteligente que consiste en un: “proceso de innovación pública basado en un enfoque organizacional del ámbito laboral que busca mejorar la eficiencia y la eficacia en la producción de resultados a través de la combinación de flexibilidad, autonomía y colaboración, en paralelo del mejoramiento de las herramientas tecnológicas, el equilibrio entre la vida personal y laboral y los ambientes de trabajo de los colaboradores y una gestión basada en resultados.” (Circular 013 de 2021 de la SDG). La definición responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es? Un enfoque organizacional del ámbito laboral

Un enfoque organizacional se refiere a una perspectiva de trabajo que adopta la totalidad de la organización y hace referencia a un cambio estructural que debe reflejarse en cada componente de la organización. Definir la ETI como un “enfoque organizacional” da cuenta del compromiso de la SDG en adaptarse al nuevo contexto y necesidades del país pues implica cambios en las áreas misionales, administrativas, en los modelos de gestión, recursos físicos y humanos y, especialmente, en la cultura organizacional de la entidad, en su ADN mismo.

- ¿Cuál es su objetivo? Mejorar el bienestar de los trabajadores y la eficiencia y eficacia en la producción de resultados

Aquí es importante resaltar que el objetivo de la Estrategia se centra en mejorar constantemente el ambiente laboral y el bienestar integral de los equipos de trabajo y colaboradores de la SDG, toda vez que lo más importante de nuestra Secretaría son las personas. Por lo tanto, éste es uno de los pilares fundamentales de la ETI y se traduce directamente con la promoción de todas las acciones tendientes a cultivar la motivación, la independencia y el compromiso que permitan generar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores.

Así mismo, esta nueva óptica del ámbito laboral busca, no sólo promover el bienestar de los trabajadores, sino de manera simultánea alcanzar los resultados y metas planteados por la SDG en sus diferentes mediciones (eficacia), y que dichos resultados sean alcanzados utilizando mejor los recursos disponibles (eficiencia).

En Colombia, los resultados en la gestión pública son medidos por una multiplicidad de instrumentos. Los resultados de las organizaciones son medidos a través de la eficacia en alcanzar las metas planteadas en los planes cuatrienales de desarrollo, en las metas de los planes anuales de acción y en las metas de los proyectos de inversión.

Los resultados de los servidores de planta se miden a través de las herramientas planteadas por la ley, específicamente, evaluaciones de desempeño y acuerdos de gestión. Es decir, el desempeño se mide en función de una labor acordada con su superior, sin considerar la eficiencia o productividad.

- ¿Cuáles son los principios que la guían?
  1. Talento Humano, garantizando la calidad de vida y el bienestar
  2. Optimización de los espacios de ejecución de trabajo en lugares más eficaces y momentos más efectivos
  3. Colaboración y conectividad, fortalecidas con la virtualidad
  4. Asignación del espacio físico a actividades no a individuos
  5. Flexibilidad
  6. Autonomía y confianza
  7. Gestión del desempeño basado en resultados
  8. Disminución de la huella ecológica
- ¿Cómo pretende alcanzar su objetivo?

A través de la combinación de cuatro (4) componentes: el talento humano, los espacios, la tecnología y la sostenibilidad ambiental.

## 3.2. Componentes

### 3.2.1. Componente de Talento Humano

La ETI es una estrategia diseñada pensando en el bienestar de los servidores que prestan sus servicios en la SDG. Se trata entonces de cambiar la forma en la que se trabaja, de empoderar a los servidores para construir una relación sana con la vida laboral y así poder prestar un servicio de mejor calidad a la ciudadanía. Para esto, la

Dirección de Gestión del Talento Humano ha venido realizando encuestas a los servidores de la SDG con el fin de recolectar información inicial sobre las percepciones y emociones frente a la ETI. La DGTH aplicará la herramienta periódicamente para hacer un seguimiento a la evolución de estos.

El componente de talento humano de la ETI de la SDG se enfoca en tres (3) aspectos:

**Figura 1. Características del componente de Talento Humano**

<b>Flexibilidad</b>  En un ambiente de trabajo flexible las necesidades del empleado se encuentran y conviven en armonía con las necesidades del empleador.	<b>Autonomía</b>  La autonomía para que las personas encuentren la manera de trabajar que más les conviene, ya sea decidiendo su ritmo de trabajo, cómo priorizar sus tareas y cuándo y dónde hacer su trabajo.	<b>Equilibrio</b>  Cuando la vida privada y la vida laboral se encontraron en el mismo espacio, fue necesario aprender a poner límites entre la una y la otra para que construir un sano balance.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

### **1. Promover la motivación, bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores**

El trabajo flexible, especialmente con la Ley del Teletrabajo, era una modalidad que ya se venía explorando en el país y en el mundo. El TI, con las diferentes modalidades de trabajo, toma el trabajo flexible y lo lleva un paso más adelante pues abre la posibilidad de trabajar desde diferentes ubicaciones y en diferentes momentos. Esto implica que los trabajadores tienen la posibilidad de combinar las necesidades de su vida personal con sus compromisos laborales para encontrar el estilo de trabajo que mejor les convenga.



- ¿Cómo encontrar y elegir el estilo de trabajo que me conviene?
- ¿Qué tan eficiente soy en cumplir los objetivos acordados con mi jefe inmediato desde diferentes espacios y horarios?
- ¿Cuáles son las necesidades en mi vida personal que requieren un horario específico?
- ¿En qué horarios y espacios debo estar presente para la atención al ciudadano o el trabajo el equipo?

Para esto, la Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) ha diseñado **cuatro (4) modalidades de trabajo inteligente** (Circular 013 de 2021):

- Presencialidad, con flexibilidad de horarios:

Consiste en que quienes desempeñan funciones que necesariamente deben realizarse en forma presencial, puedan elegir entre alguno de los siguientes horarios:

- Entre las 7:00 am y las 4:30 pm
- Entre las 10:00 am y las 7:30 pm
- Entre las 12:00 m y las 8:30 pm.

El horario debe acordarse con el jefe inmediato y debe informarse al resto del equipo y a la DGTH.

- Teletrabajo:

Regulado desde el 2008 a través de las Ley 1221 del mismo año, “consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros, utilizando como soporte las TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. Se alterna la presencialidad (dos días) y no presencialidad (tres días).” La SDG realizó un piloto en 2019 pues el teletrabajo hace parte de las apuestas del Distrito como se nota en las

metas trazadoras 74<sup>9</sup> y 75<sup>10</sup> del Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024. Actualmente hay 72 personas inscritas como teletrabajadoras y ha sido posible identificar, a través de las encuestas de calidad de vida de los servidores, que esta modalidad le ha permitido a los servidores contar con 2 horas y 37 minutos adicionales diarios para su vida personal que se usaban anteriormente en los traslados de la casa hacia el trabajo y viceversa, Igualmente, cada servidor ha ahorrado en promedio \$443.459 pesos mensuales bajo la modalidad de teletrabajo, dinero que se destinaba a transportes, almuerzos, parqueaderos y demás.

- Trabajo en casa:

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

Posteriormente, a través del Decreto Reglamentario 1662 de 2021, el Gobierno determinó los instrumentos para la habilitación del trabajo en casa para los servidores públicos. Específicamente, para que las entidades públicas puedan habilitar servidores para el trabajo en casa, deben hacerlo a través acto administrativo, comunicado o memorando motivado, indicando: la descripción de la situación ocasional, excepcional o especial<sup>11</sup>, la decisión sobre si los medios (instrumentos, equipos y demás herramientas) serán provistos por el servidor o por la entidad, algunos datos y tipo de vinculación y el periodo por el cual se otorga la habilitación.

---

<sup>9</sup> “Implementar una estrategia progresiva de teletrabajo en el 100% de las entidades públicas del Distrito con enfoque de género, privilegiando a las mujeres cabeza de hogar.”

<sup>10</sup> “Duplicar la meta de la política pública de talento humano (aprobada en diciembre de 2019) sobre el número de funcionarios públicos del distrito que se acoge a la modalidad de teletrabajo.

<sup>11</sup> Según el artículo 2.2.37.1.4 del Decreto 1661 de 2021, las situaciones ocasionales, excepcionales o espaciales son “aquellas circunstancias imprevisibles o irresistibles que generan riesgos para el servidor o inconveniencia para que el servidor público se traslade hasta el lugar de trabajo o haga uso de las instalaciones de la entidad.”



El periodo máximo (prorrogable) es de tres (3) meses. Igualmente, el Decreto menciona que “las tareas encomendadas por la entidad deben ser ejecutadas de tal manera que permitan el descanso necesario al servidor y la coordinación de su vida personal y familiar con su vida laboral” (artículo 2.2.37.1.7) haciendo una alusión importante al equilibrio entre la vida familiar y laboral.

- Trabajo remoto:

Regulado a través de la 2121 de 2021 consiste en “crear una nueva forma de ejecución del contrato de trabajo, denominada trabajo remoto, la cual será pactada de manera voluntaria por las partes y podrá ser desarrollada a través de las tecnologías existentes y nuevas, u otros medios y mecanismos que permitan ejercer la labor contratada de manera remota.”

Para poner en marcha esta modalidad, la DGTH adelanta un piloto en el nivel central y con las localidades de Suba, Bosa, Usaquén, Tunjuelito, Chapinero y Sumapaz. Las personas deben postularse ante la DGTH.

## **2. Fortalecer las competencias y habilidades mediante procesos de entrenamiento y formación.**

Para esto, la SDG ha realizado sesiones semanales de charlas virtuales en temas de liderazgo, innovación, comunicación efectiva, presentaciones efectivas, herramientas tecnológicas, entre otras. Denominadas “**#Viernes Inteligentes**”, se han llevado a cabo 33 sesiones. Así mismo, se diseñó un espacio digital denominado centro de entrenamiento (ver página 29) en el cual los servidores tienen a su disposición contenido para el entrenamiento y fortalecimiento de habilidades blandas.

## TIC



## Productividad



## Seguridad



## Gestión del cambio



### 3. Orientar la gestión a objetivos y resultados claves que faciliten la medición y mejoramiento de la productividad.

En el servicio civil colombiano las herramientas de medición del desempeño público vigentes según la ley miden metas, tareas y funciones. En el enfoque a tareas y funciones la presencialidad jugaba un papel fundamental, pues permitía ejercer un control y seguimiento al cumplimiento de las labores de los trabajadores. Al momento

de cambiar de modalidad de trabajo resultó fundamental repensar la forma de medir el desempeño. La gestión basada en resultados fomenta la autonomía y genera confianza, fortaleciendo el tejido social de la organización.

Para esto, con apoyo del PNUD, la SDG se encuentra desarrollando una medición de Objetivos y Resultados Clave (OKR por su nombre en inglés) que busca sentar las bases de una gestión basada en resultados en las cuales los objetivos institucionales se traduzcan en objetivos para los directivos, grupos de trabajo y trabajadores. Un cambio de esta naturaleza requiere ajustar la manera en la que los servidores y directivos perciben su rol dentro de la entidad, planean su trabajo y enfocan sus esfuerzos. Así, la SDG ha venido trabajando en la construcción de los OKR y actualmente los servidores del nivel central y de las Alcaldías locales de Usaquén, Chapinero, Tunjuelito, Bosa, Suba y Sumpaz han construido sus indicadores para el primer trimestre 2022. Un entendimiento profundo de cómo el propósito dentro de la entidad confluye con el propósito de vida de cada servidor, se convierte en una fuente de motivación que trae bienestar y satisfacción no sólo en el área laboral, sino también en la vida personal.

Teniendo en cuenta lo anterior y buscando que la Alta Dirección de la SDG esté alineada con el modelo de TI y comprendan sus beneficios para que respalden su implementación, la DGTH ha venido acompañado a los directivos de la entidad en tres frentes: en primer lugar, con un programa de coaching que busca apoyar su formación en temas gerenciales con un enfoque en el individuo, en sus valores, motivaciones y nivel de conciencia. Se trata de apoyar el proceso evolutivo de los gerentes de la SDG poniendo como centro su búsqueda personal, transformación, motivación por el bien común de tal manera que tengan mayores herramientas para construir sus OKR personales y del equipo y concertar asertivamente los OKR de cada miembro de su equipo de tal manera que se alineen con su propósito de vida.



En segundo lugar, la entidad ha desarrollado habilidades entre el equipo directivo para generar conversaciones, feedback y reconocimiento (CFR) que, en línea con la ETI y los OKR permitan medir la trascendencia del trabajo de cada servidor y generar espacios de confianza para realizar un acompañamiento y seguimiento al equipo de trabajo. Para esto se dispusieron cursos en el centro de entrenamiento (ver página 29) para desarrollar habilidades que permitan tener conversaciones efectivas, manejar el tiempo y el cambio de manera asertiva. Se invita a los directivos a tener reuniones personalizadas con cada uno de los empleados para revisar tanto los OKR como para los CFR. Se invita a cada colaborador a realizar una autoevaluación cualitativa del cumplimiento de los Resultados y las acciones Claves de las últimas semanas, a manifestar su opinión y experiencia sobre su vivencia en cuanto a los OKR y se abre un espacio para reconocer el trabajo de los servidores.

**Diagrama 1. Aspectos del Talento Humano en la ETI**



Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, se ha mantenido un diálogo constante con los trabajadores con el fin de que la construcción de la ETI se haga siempre de manera participativa y que incluya las vivencias y reflexiones de aquellos para quienes está siendo diseñada. Para esto,



realizaron 21 talleres de co-creación denominados “*Team Building*” (o “construcción de equipo”) en los cuales 504 colaboradores de la SDG (PNUD 2020):

1. Manifestaron sus expectativas, necesidades, potencialidades y buenas prácticas, así como percepciones, conocimientos e ideas, de los empleados o colaboradores, con relación al trabajo en casa, teletrabajo y trabajo inteligente.
2. Recibieron el contexto sobre experiencias internacionales del trabajo inteligente, se presentó la normatividad que hoy existe respecto al trabajo remoto en Colombia, y las principales diferencias de conceptos en lo que respecta a trabajo en casa, teletrabajo y trabajo inteligente.
3. Fueron invitados a postularse como innovadores, haciendo parte del equipo base (denominado “*Grupo Core*”) para participar de cerca en la co-creación del modelo de TI y que luego puedan replicar en sus áreas, permitiendo una implementación efectiva de trabajo inteligente.

### 3.2.2. Componente Espacial

De acuerdo con la Circular 010 de 2021, el componente espacial plantea la modernización y adecuación de las instalaciones a través de la diferenciación de los espacios de uso privado y colectivo con el fin de satisfacer las dinámicas de trabajo individual y grupal. Adicionalmente, garantiza su adecuación a los lineamientos recientes sobre ventilación de espacios y bioseguridad además de los ya establecidos en materia de salud ocupacional. Por lo tanto, la ETI busca crear espacios de trabajo que sean atractivos e inspiradores para los trabajadores y que permitan mejorar su desempeño al tiempo que se hace una asignación eficiente de los recursos físicos y financieros de la entidad.

En la aproximación tradicional al trabajo, las oficinas, equipos y activos necesarios para ejecutar las labores eran espacios divididos y asignados según el organigrama de la entidad. En la ETI, por el contrario, el objetivo es aprender a identificar y usar los

espacios por tipos de tareas o trabajos como parte de la flexibilidad laboral que ofrece la estrategia.

Con la intención de resignificar los espacios y entender la manera en que se habitan según las tareas y objetivos de cada equipo, la SDG se dispuso a entender las necesidades particulares de los equipos de trabajo en cuanto a espacios y activos. Aquellos equipos que se enfocan en objetivos que implican tiempo de análisis, reflexión, escritura, probablemente requieran espacios que provean silencio y permitan la concentración. Así mismo, los equipos enfocados en objetivos que requieren deliberación en equipo y alta colaboración probablemente requieran espacios que fomenten la discusión y el trabajo colaborativo. Así, el componente espacial desmonta la asignación de puestos y equipos basada en rangos y diseña y provee espacios funcionales que responden a los objetivos y dinámicas de trabajo de los grupos de trabajo.

Con apoyo del PNUD, se realizó un diagnóstico de las necesidades de los equipos de trabajo. Las preguntas que se realizaron a los funcionarios fueron:

Durante este periodo de estar trabajando en casa:

1. ¿En qué lugar (es) se ubicaba y que características tiene ese espacio para agradarle? Ej . Iluminación, ventilación, vegetación, comodidad
2. Hablando de rendimiento y eficiencia ¿Cuáles cree que podrían ser los componentes para mejorar su espacio de trabajo?
3. El trabajo a realizar por los integrantes de cada área ¿Es trabajo individual o en equipo y en qué proporción?
4. Dentro de su área, ¿Necesitaría espacios adicionales que promuevan la co-creación o colaboración entre sus dependientes? (ej: áreas de descanso, áreas colaborativas, espacios de concentración o aislamiento, áreas de lectura, áreas de capacitación con sistemas de videoconferencia, entre otros).
5. ¿Considera que la comodidad es clave para realizar una mejor labor? ¿Como implementaría la comodidad en el espacio de trabajo?

6. ¿Cuáles han sido los problemas observados para su actividad con respecto a los espacios de trabajo, y en cuáles aspectos cree que se podrían mejorar los espacios actuales? (Iluminación, ventilación, sensación térmica, ruido, privacidad entre otros).
7. En su área, ¿Cuáles cargos requieren interacción y cuales requieren concentración?
8. Si le permiten adicionar un espacio para realizar una labor con mayor tranquilidad y enfoque mental ¿Cuál propondría? (ej: Una guardería, espacio para mascotas, estación de café, salón de acolchados, sala de maternidad etc.)
9. De acuerdo con las funciones de los diferentes cargos ¿Qué volumen de almacenamiento documental o archivo personal se requiere manejar en cada área?
10. ¿Cuáles equipos se manejan en los puestos de trabajo de cada área?
11. ¿Se manejan recursos de cafetería para las diferentes áreas?
12. ¿Cuántas veces al día se levanta de su puesto?
13. ¿Utiliza alguna amenidad de la oficina además de su escritorio?
14. ¿Con cuánta frecuencia visita otras áreas de la oficina?
15. ¿Tiene amigos en otras áreas de la oficina?
16. Describa como sería un día perfecto, desde que se levanta, va a la oficina, regresa a casa y se acuesta a dormir.
17. Describa como sería una oficina distópica (lo que menos esperaría del espacio de trabajo y lo que menos le gustaría)

A partir de la información recolectada el PNUD realizó una primera propuesta de diseño de espacios la cual fue discutida con los equipos de trabajo en dos (2) ocasiones, lo que permitió un entendimiento aún más profundo de las necesidades espaciales de la SDG. El ejercicio de co-creación y participación con los servidores facilita que los servidores habiten los espacios, se apropien de ellos y alcancen la comodidad que resulta de una conversación fluida entre el espacio y el individuo. El diseño presentado por PNUD incluye la siguiente tipología de espacios:



CONÉCTATE AL

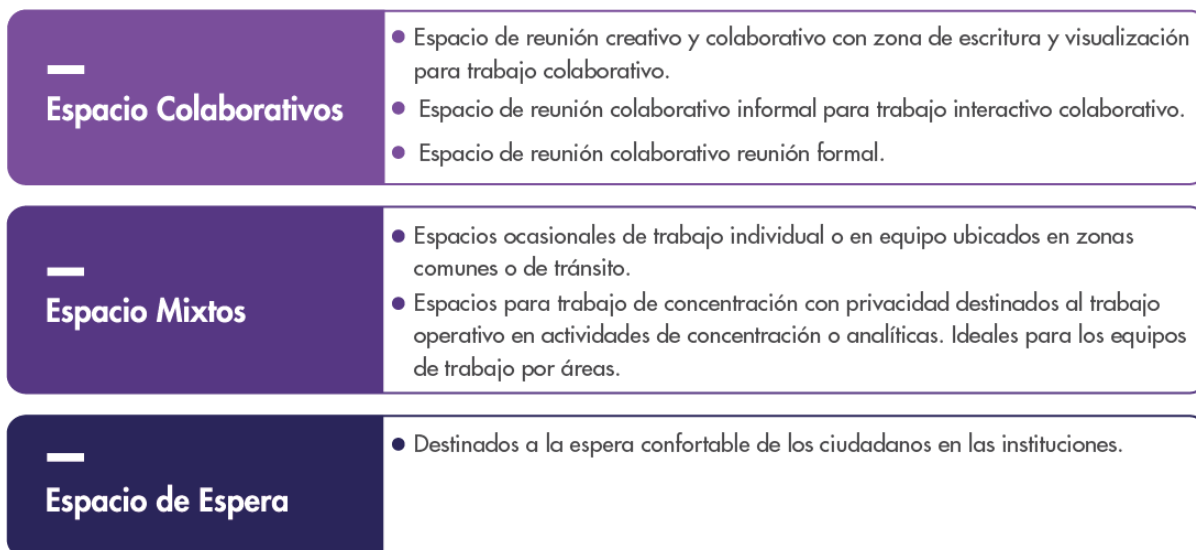
*Trabajo inteligente*



SECRETARÍA DE  
GOBIERNO



## Diagrama 2. Tipología de espacios



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, atendiendo necesidades puntuales, el primer piso del Edificio Bicentenario fue adecuado y se instalaron 28 cabinas necesarias para atender a la ciudadanía en el marco de lo dispuesto en el Código Nacional de Policía (Ver Recuadro 1. **Estudio de caso: atención al público presencial en tiempos de pandemia.**) Para el diseño y construcción de las cabinas, se partió del modelo de flexibilidad y espacios compartidos de la ETI, por lo cual no se realiza una asignación personalizada de cabinas, sino que se hace según los turnos de los inspectores. Posteriormente, durante el segundo semestre del 2021, se replicó este modelo en el Edificio Furatena y se construyeron 20 cabinas adicionales.



CONÉCTATE AL

Trabajo inteligente



SECRETARÍA DE  
GOBIERNO



## Recuadro 1. Estudio de caso: atención al público presencial en tiempos de pandemia.

El Código Nacional de Policía y Convivencia<sup>12</sup> es herramienta legal para resolver los conflictos que afectan la convivencia y con la cual se puede evitar que las conductas y sus consecuencias trasciendan a un problema de carácter judicial e inclusive de carácter penal. Para esto, la misma Ley tipifica los comportamientos contrarios a la convivencia y especifica las acciones (denominadas medidas correctivas) que las autoridades de policía<sup>13</sup> deben imponer a quienes incurran en este tipo de comportamiento. En este sentido, de acuerdo con el artículo 205 del Código Nacional de Policía y Convivencia, es responsabilidad de las alcaldías “tener en la planta de personal de la administración distrital o municipal, los cargos de inspectores y corregidores de policía necesarios para la aplicación de este Código”. En el caso de la ciudad de Bogotá, es la Dirección de Gestión Políciva (DGP) de la SDG quien “genera la línea técnica para las autoridades de Policía (inspectores y corregidores) de Bogotá, establece los procedimientos que deben aplicar estos servidores de acuerdo con lo señalado en el Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.” (Secretaría Distrital de Gobierno 2020). Por lo tanto, la DGP es responsable de la aplicación de las medidas correctivas a lugar.

Para cumplir con esta meta, fue necesario ampliar el número de inspectores de policía y, en consecuencia, se debieron acondicionar las instalaciones de la SDG para recibir a los nuevos servidores de planta. Así, la SDG tomó la decisión de reorganizar el espacio físico disponible y subutilizado durante la pandemia. Haciendo ajustes en la asignación de oficinas, se decidió remodelar el primer piso del edificio Bicentenario y el edificio Furatena para instalar 48 cabinas destinadas a los inspectores. Hoy en día, el ciudadano tiene la opción de asistir a la audiencia en la cabina en la cual tiene la posibilidad de acceder a un dispositivo electrónico y una red de internet estable que le permite presenciar la audiencia sin inconveniente, mientras que los inspectores se conectan de manera remota, disminuyendo el riesgo de contagio durante la pandemia.

Una vez se inició el retorno progresivo de los servidores a la presencialidad, los inspectores empezaron a atender presencialmente las audiencias. Las cabinas y el rediseño de los espacios se

<sup>12</sup> Ley 1801 de 2016

<sup>13</sup> Entiéndase por autoridades de policía:

- El Presidente de la República.
- Los gobernadores.
- Los Alcaldes Distritales o Municipales.
- Los inspectores de Policía y los corregidores.
- Las autoridades especiales de Policía en salud, seguridad, ambiente, minería, ordenamiento territorial, protección al patrimonio cultural, planeación, vivienda y espacio público y las demás que determinen la ley, las ordenanzas y los acuerdos.
- Los comandantes de estación, subestación y de centro de atención inmediata de Policía y demás personal uniformado de la Policía Nacional.



llevaron a cabo bajo el principio de que ninguna cabina le pertenecía a ninguna persona en particular, sino que se iban tomando según demanda. Se establecieron turnos de atención adicionales para que los inspectores atendieran a la ciudadanía de 6h00 a 13h00 y de 13h30 a 21h00 y así se garantizó ampliar la atención diaria por más de 14 horas al día y que las cabinas estuvieran constantemente utilizadas. Como parte del Plan Distrital de Desarrollo, la SDG se planteó como meta fallar 694.757 actuaciones de policía en primera instancia a lo largo del cuatrienio. Al finalizar el 2021, es decir, justo en la mitad del periodo de Gobierno se ha avanzado en un 65% en la meta (Gobierno Abierto de Bogotá 2020). En 2021 la SDG superó en un 220% la meta de la vigencia, atendiendo 373.002 casos, usando el modelo flexible de la ETI y haciendo un uso eficiente de los recursos físicos y humanos de la gestión policiva.

### 3.2.3. Componente Tecnológico

La ETI no sólo busca lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados, sino también generar un cambio cultural al interior de la entidad e invitar los modelos organizativos a adaptarse a los cambios. Para esto, se requiere una hoja de ruta detallada y por fases que sea coherente con los matices tecnológicos, culturales y de gestión de la entidad. Así la tecnología juega un papel clave pues el TI requiere de una transformación digital en el lugar de trabajo y la aplicación de tecnologías para conectar personas, espacios, herramientas y procesos para maximizar la productividad al mismo tiempo que se cumplen los objetivos y prioridades de la entidad.

Para esto, la SDG ha desarrollado el pilar tecnológico dotando a la SDG de las herramientas TIC necesarias y complementando el conocimiento de los servidores en el manejo de estas. El objetivo es crear un contexto en el cual los equipos puedan operar de manera dinámica y tener mejores espacios físicos y en línea en los cuales interactuar. Si bien es posible que las personas ya no concurran en los mismos espacios físicos, trabajar de manera inteligente con nuevas tecnologías y protocolos de equipos debería facilitar la colaboración y comunicación efectiva (Flexibility UK 2015).



En el marco de la ETI, la SDG ha desarrollado el componente tecnológico en tres frentes:

- **Renovando equipos.** Al momento la SDG ha adquirido 755 equipos portátiles para facilitar el movimiento de los servidores y la flexibilidad en los horarios y modalidades de trabajo. Así mismo, se han modernizado los servicios de la entidad a través de la diversificación de herramientas de colaboración en línea que permiten que equipos que se encuentran dispersos físicamente trabajen en conjunto en documentos, tengan acceso a chats, puedan organizar proyectos, tareas y agendas en un espacio virtual compartido.
- Invirtiendo en mejorar la seguridad digital de la entidad a través de la provisión de Redes Privadas Virtuales (VPN por su nombre en inglés). Las VPN son un protocolo de red que garantiza que, entre un computador ubicado por fuera de las instalaciones de la oficina y la red de la oficina, haya un túnel de información en el que el único usuario es el trabajador, protegiendo así la información de la entidad. Sin una VPN conectada la información de la entidad estaría circulando en una autopista de datos enorme y estaría siendo compartida con una gran cantidad de personas. Por lo tanto, las VPN son un mecanismo de seguridad cibernética fundamental. Previo a la pandemia, la entidad trabajaba con VPN que funcionaban únicamente si había un computador en la oficina prendido, es decir, para que alguien pudiera trabajar de manera segura desde la casa, debía haber un computador prendido en las instalaciones de la SDG que no podía ser utilizado por nadie más. Por lo tanto, durante la pandemia, fue evidente que se debía reforzar y adaptar la seguridad cibernética de la entidad para que las personas pudieran trabajar de manera segura desde sus hogares, haciendo un uso eficiente de los recursos. Así, la Dirección de TIC de la SDG ha instalado VPN en 487 computadores de los servidores y colaboradores de la entidad.



CONÉCTATE AL

*Trabajo inteligente*



SECRETARÍA DE  
GOBIERNO



- Robusteciendo las competencias y conocimientos de los servidores en el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones. La Dirección TIC de la SDG ha adelantado acciones de formación para los servidores de la entidad para que tengan los conocimientos necesarios en el manejo de las herramientas mencionadas en el primer punto y en el segundo punto. Para esto, se habilitó un espacio en la intranet para que los servidores puedan acceder a cursos y capacitaciones y así mejorar y reforzar sus habilidades tecnológicas.
- Por último, la SDG ha trabajado en el **montaje y habilitación de una aplicación para la gestión de puestos de trabajo**, de tal manera que aquellos colaboradores que no cuenten con un puesto fijo debido a su modalidad de contratación o de trabajo inteligente (remoto o teletrabajador), puedan realizar la reserva de un puesto individual de trabajo y así desarrollar sus funciones y/o actividades cada vez que requieran hacerlo de forma presencial.

### 3.2.4. Componente de Sostenibilidad Ambiental

Sin duda alguna, una de las consecuencias de la ETI es la reducción de la huella ambiental de la entidad al disminuir los trayectos diarios de transporte de sus empleados y el consumo de luz y agua en las instalaciones. Durante los meses en que, por Decreto Presidencial, la circulación estaba restringida en el país, las emisiones de CO2 de origen fósil en el mundo disminuyeron en un 5.6% respecto al 2019 (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente 2021). Adicionalmente, entre 2020 y 2021 el consumo de agua en la entidad disminuyó en un 21% y el consumo de energía disminuyó en un 15%. Por lo tanto, cuando llegó el momento de iniciar el retorno progresivo a la presencialidad, la SDG se comprometió a mantener su aporte a la reducción de la huella ambiental de la entidad por medio de cinco (5) estrategias:

- a. Las diferentes modalidades de trabajo que disminuyen el número de trayectos diarios a la oficina y, en consecuencia, reducen el uso de combustibles fósiles y

las emisiones de CO<sub>2</sub>. Cabe resaltar que, según mediciones del Análisis de Huellas del Ministerio de las TIC, los teletrabajadores de la SDG han contribuido a la reducción de huella de carbono dejando de emitir 3,66 toneladas mensuales de Co<sub>2</sub> lo que corresponde a una reducción aproximada del 53% la huella de carbono y equivale a lo que harían 135,7 hectáreas de bosque al año. Así, la compensación equivale a 1,2 Parques Metropolitanos Simón Bolívar.

- b. Por otro lado, los servidores han economizado 134.39 galones de combustible mensuales y 13.510.046 litros de combustible al año, así como una reducción de 10,7 días de desplazamiento al año por servidor público.
- c. La promoción de medios de transporte sostenibles dentro de la entidad. En efecto, la SDG tiene 30 bicicletas a disposición de los servidores de la entidad. Para usarlas, se habilitó un vínculo en la intranet en el que los servidores incluyen sus datos y tienen acceso al servicio. Así mismo, se dispuso de un Biciparqueadero para que quienes decidan desplazarse a la oficina en sus bicicletas propias tengan un lugar donde parquearlas a lo largo de su jornada laboral. El Biciparqueadero recibió el sello de oro otorgado por la Secretaría Distrital de Movilidad que reconoce características relacionadas con la seguridad de las bicicletas, el mobiliario dispuesto (bicicleteros), el número de cupos disponibles, las condiciones físicas del lugar (abierto o cerrado), la demarcación y señalización, entre otros (Secretaría de Movilidad de Bogotá 2020).
- d. Invitando a los servidores a hacer uso de la estrategia de carro compartido que permite el desplazamiento de varias personas a la oficina en un mismo vehículo, haciendo un uso eficiente y responsables de los automóviles y de las vías de la ciudad.

- e. Finalmente, promoviendo la estrategia de Cero Papel a través del uso de herramientas como la firma electrónica y los documentos compartidos a través de SharePoint. Así mismo, fue necesario emitir lineamientos para la organización de la memoria institucional a través de los procesos de tablas de retención documental, con el fin de adaptarlas a la virtualidad y digitalización de documentos públicos. La estrategia Cero Papel permitió que entre 2019 y 2020, la SDG redujera en un 48% el uso de resmas de papel y entre 2020 y 2021 se redujera un 12% adicional. Así mismo, entre 2019 y 2020 el número de impresiones se redujo en un 52% y entre 2020 y 2021 hubo una reducción adicional de 90%.

### 3.2.5. Componentes transversales

Para poner en marcha una estrategia de esta envergadura es necesario no solamente que los pilares conceptuales que la sostienen sean sólidos, sino también que los engranajes que la ponen en movimiento funcionen adecuadamente. Así, existen dos (2) componentes que son transversales a la ETI y que permiten la armonía entre los diferentes componentes: la estrategia de comunicaciones y la estrategia de innovación.

#### a. Gestión del Cambio y Estrategia de Comunicaciones

Considerando la complejidad de los cambios que introduce la ETI, podría confundirse la estrategia con cambios en la infraestructura y la introducción de nuevas TIC. Si bien lo anterior son elementos fundamentales de la estrategia, el TI se trata de cambios en los modelos de trabajo y en la forma en la que las personas se relacionan entre sí. La ETI requiere mayor autonomía por parte de los trabajadores para elegir el espacio, los horarios y las herramientas de trabajo. Al mismo tiempo, otorga una mayor responsabilidad a los servidores pues se construye bajo un principio de confianza entre la entidad y el trabajador, una comunicación clara y transparente entre ambos y en el cumplimiento por parte del trabajador de sus objetivos. Migrar hacia una nueva

forma de trabajo es un asunto delicado que se traduce en una experiencia de trabajo completamente diferente y que requiere de tiempo para que los cambios sean internalizados por los usuarios finales (Ciaramella y Chiara 2016). Los trabajadores necesitan entender el proceso, familiarizarse con los nuevos espacios y herramientas y experimentar los beneficios que traen los cambios.

El éxito de la ETI radica en que sea bien recibida por los trabajadores, generando una mejoría en su calidad de vida y un aumento en la productividad de la entidad. Para que esto pase, es fundamental comunicar los cambios de manera clara y asertiva, tomar en cuenta la retroalimentación de los servidores y gestionar la resistencia al cambio. En este sentido, la estrategia de comunicaciones es la principal herramienta para acompañar y gestionar los cambios, rediseños y resignificados que implica la ETI.

Así, en conjunto con la Oficina de Comunicaciones, se generó una campaña de comunicaciones en la cual, con apoyo de los equipos técnicos y el equipo PNUD se construyeron los conceptos y definiciones claves a ser comunicados. Posteriormente, se establecieron los objetivos y la estrategia de comunicación haciendo énfasis en la pedagogía, abordando el temor al cambio y proveyendo espacios de acompañamiento permanente para solucionar inquietudes de las audiencias y estrategias para movilizar y lograr el involucramiento de los servidores generando empatía (PNUD 2020).

Una vez diseñada la estrategia de comunicaciones, se inició con la implementación de la iniciando con una campaña de expectativa. Las primeras piezas generadas fueron movilizadas a través de la intranet de la SDG y se enfocaron en invitar a los servidores a reflexionar sobre posibles cambios en la forma de trabajar y en las posibilidades que se abrían con los cambios generados en el contexto de la pandemia. La frase “¡La inteligencia es colectiva!” acompañaba cada pieza con la intención transmitir el principio de construcción colectiva que tendría la estrategia y de invitar a los servidores a sentirse parte de la misma.



Posteriormente, las piezas empezaron a transmitir mayor cantidad de información sobre la ETI, mencionando detalles como el nombre de la estrategia y algunos de sus principios: equilibrio entre vida laboral y personal, horarios flexibles y rediseño de espacios.







Luego, la campaña se enfocó en entregar mayores detalles, explicar los conceptos y cómo los servidores podían empezar a hacer parte de la ETI a través de videos explicativos, ejercicios prácticos con los servidores, guías y un micrositio en la intranet de la entidad que se ha convertido en el repositorio de información de la ETI. A continuación, algunos ejemplos:

- “Resuelve tus dudas acerca del Trabajo Inteligente”.



En esta entrada se invita a visitar el micrositio y se presenta una lista de preguntas y respuestas frecuentes que abordan temas neurálgicos para los servidores y la transición inicial: ¿qué es el Trabajo Inteligente?, ¿Qué no es el Trabajo Inteligente?, ¿Cómo se va a aplicar el Trabajo Inteligente en la entidad?, ¿Cómo me beneficia el Trabajo Inteligente?, ¿Qué debo hacer para Trabajar de manera inteligente?, ¿En qué se diferencia el Trabajo Inteligente y el Teletrabajo?, entre otras.

- ¡Tengámoslo claro! ¿Qué es y qué no es Trabajo Inteligente?

**¡Estamos aquí para facilitar el cambio!**

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE GOBIERNO BOGOTÁ

**Trabajo inteligente ES**

**Trabajo inteligente NO ES**

- 1 Un modelo de trabajo que se apoya en la tecnología para mejorar la productividad
- 2 Optimizar el tiempo para cumplir los objetivos
- 3 Decidir desde dónde se trabaja con horarios más flexibles
- 4 Tener libertad para organizar el tiempo
- 5 Equilibrar la vida personal y la laboral

//

- 1 Entregar fuera de tiempo los compromisos
- 2 Irse de vacaciones
- 3 Desprenderse de las obligaciones laborales
- 4 No tiene nada que ver con el coeficiente intelectual del trabajador
- 5 No es un requisito para el trabajador

Nosotros ya dimos el primer paso ¿y tú?

CONÉCTATE AL Trabajo inteligente

- ¿Conoces las diferencias entre Trabajo Inteligente y Teletrabajo?

A través de ejercicios prácticos se compartió con los servidores las diferencias entre ambos conceptos.



Finalmente, se creó un micrositio en la intranet de la entidad para consolidar toda la información generada para apoyar la transición hacia este nuevo esquema de trabajo. Se trata de un repositorio de las herramientas diseñadas con información clara e interactiva que incluye noticias, artículos de interés con infografías y videos, preguntas frecuentes, campo de entrenamiento en el cual es posible encontrar cursos de Word, Power Point y Excel, Moodle, información geográfica e incluso una app para reserva de puestos, las conferencias de los Viernes Inteligentes (Ver página 16) e incluso una sección dedicada exclusivamente al Componente de Talento Humano.

## b. Innovación

En el sector público la innovación es definida como “la implementación de un nuevo o significativamente mejorado proceso, método o servicio enfocado en mejorar las operaciones y servicios de una unidad del sector público en particular” (OECD 2016. Traducción propia). La palabra clave es, sin duda, “implementación”, es decir la innovación sucede cuando ideas son sometidas a iteraciones y pruebas de realidad que demuestran su valor público. Se trata de nuevas miradas e interpretaciones a problemas complejos sobre los cuales las aproximaciones tradicionales ya no tienen ningún efecto.

La ETI es, sin duda alguna, una innovación del sector público pues introduce cambios en los procesos y procedimientos, en la forma de trabajar y en los conceptos y definiciones que guían la prestación del servicio público en la entidad. En este contexto, la SDG decidió impulsar una iniciativa, en conjunto con los servidores de la entidad, para mapear problemas que requerían una nueva mirada y aproximación. En efecto, los servidores como actores principales del Trabajo Inteligente, son quienes conocen de primera mano aquellos eslabones de los procesos y procedimientos que requieren atención y podrían ser sujetos de mejoras.

Con apoyo del PNUD, se invitó a los servidores de la entidad a inscribirse a una jornada de retos de innovación en la SDG. Así, 68 personas reunidas en 12 equipos de trabajo mapearon problemáticas de la SDG, votaron por las 12 más urgentes y realizaron prototipos de solución a lo largo de cuatro (4) meses.

Algunos de los temas abordados incluían bienestar y equilibrio laboral, herramientas tecnológicas para facilitar el trabajo en equipo trabajando en la distancia, comunicación entre jefe y empleado, entre otros. Los 12 prototipos de respuesta fueron presentados ante un jurado conformado por una persona de la comisión de



personal, una persona del despacho del Secretario, una persona de la Oficina Asesora de Planeación (OAP) y dos directivos.

El ganador fue el proyecto denominado “la Guía” que consiste en una ventanilla única interactiva donde los residentes y los profesionales de Servicios al Ciudadano pueden encontrar rápidamente una guía precisa para navegar de manera eficiente por los servicios gubernamentales y resolver los problemas de los ciudadanos. La herramienta proporciona respuestas al 80% de las preguntas frecuentes de los ciudadanos y guía a los ciudadanos a hacia la información que necesitan. Lo anterior, a su vez, reduce el volumen de llamadas realizadas a Servicios al Ciudadano, ayudando a descongestionar las líneas de atención de la SDG. Para esto la Guía extrae información de una variedad de fuentes de datos, incluidas aplicaciones gubernamentales, manuales de políticas y procedimientos, y directamente de expertos en la materia de todo el gobierno. Como reconocimiento, el primer lugar recibió el acompañamiento del equipo de innovación de Amazon para hacer realidad el prototipo de solución.

El segundo puesto fue para el grupo que se planteó como reto crear una herramienta para orientar de manera rápida a los funcionarios nuevos cuando llegan a la entidad por primera vez. En efecto, durante la pandemia, las entidades debieron adaptarse y realizar los procesos de inducción y reinducción para los nuevos trabajadores de manera virtual. De la misma forma, los nuevos trabajadores debieron adaptarse y emprender el camino de un nuevo trabajo, familiarizarse con un equipo, las dinámicas y la cultura propia de la organización de manera virtual. Por lo tanto, el reto denominado “Plan Canguro”, ganador del segundo lugar quiso encontrar una forma amable, eficiente y práctica de que la entidad pueda orientar de manera rápida a los funcionarios cuando llegan a la entidad, brindarles los principales elementos para desempeñar su labor e identificar de inmediato si requieren habilidades adicionales, y acercar el trabajador al equipo de manera efectiva, incluso en la virtualidad.

El tercer puesto fue para el grupo que se planteó diseñar estrategias de capacitación para los servidores, en herramientas colaborativas y uso de recursos de TI disponibles actualmente en la SDG, para aprovecharlas al máximo y facilitar el trabajo inteligente. El reto denominado “La Urna” diseñó un sitio colaborativo con herramientas y recursos para familiarizarse con el uso intensivo de herramientas tecnológicas. La página web contiene un repositorio de recursos de aprendizaje, un muro de preguntas y respuestas de los mismos trabajadores de la entidad y un espacio con contenido para cuidar la salud y el entorno. Igualmente, se explican los diferentes sistemas de información de la entidad como es el caso de ORFEO por medio de cual los servidores pueden radicar oficios, memorandos, reasignar documentos, acceder a plantillas, entre otros.

Tanto el segundo como el tercer lugar han recibido acompañamiento del equipo del Laboratorio de Innovación de la SDG para la puesta en marcha de los prototipos a través de la metodología denominada “Pensamiento de Diseño” (*Design Thinking*) que consiste en una metodología para generar ideas innovadoras entendiendo y dando solución a las necesidades reales de los usuarios. A través de un proceso iterativo de cinco etapas (empatía, definición, ideación, prototipado y testeo) se busca dar solución a lo que se conoce como “problemas perversos” (*Wicked problems*), que consisten en situaciones que han sido abordadas de muchas maneras, pero aún no encontrado una solución (Dinngo s.f.).

Posteriormente, durante el segundo semestre del 2021, se realizó una segunda fase de retos de innovación en el cual se buscaron alternativas de solución para transformar la entidad en un lugar de trabajo amigable con las mascotas. Con apoyo del Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal (IDIPYBA) se realizó una jornada de adopción y se socializó material y lineamientos en este sentido.



# LECCIONES **APRENDIDAS**

---

## IV. Lecciones aprendidas

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los cambios que trajo consigo la pandemia del COVID-19, redundaron en retos similares para la mayoría de los gobiernos y de los sistemas de servicio civil (OECD 2021). De manera general, los servidores públicos del mundo han debido enfrentar la crisis de salud, económica y social trabajando de forma remota, usando nuevas TIC y acomodándose a nuevas formas de trabajar. Los gobiernos se han adaptado encontrando soluciones en innovaciones que venían gestándose en la administración pública desde hace décadas. Sin embargo, las transformaciones que se requieren son profundas (OECD 2021).

En primer lugar, el servicio público deberá aprender a identificar rápidamente las habilidades y talentos nuevos que se requieren para las nuevas formas de trabajo. Deberá ser capaz de identificar y comprender los constantes cambios y traducirlos en transformaciones en sus sistemas de gestión y de talento humano para hacer el trabajo. Será necesario un servicio público que pueda anticipar las habilidades que necesitará y que tenga las herramientas para desplegar el conocimiento necesario como una respuesta proactiva frente a los cambios. Considerando que la crisis del COVID-19 nos ha recordado que el futuro es incierto, es importante aprender a planear para la incertidumbre y estimular la resiliencia del servicio público. Sin lugar a duda, será necesario desarrollar nuevas habilidades técnicas, pero las más importantes serán las habilidades cognitivas, sociales y emocionales tales como la capacidad de aprender, adaptarse y manejar situaciones inciertas y ambiguas.

En segundo lugar, será necesaria una gestión flexible del talento humano para hacer frente a los desafíos e imprevistos. Ser flexibles significa poder crear y construir acuerdos laborales basados en la confianza que le permitan al trabajador definir los tiempos y el lugar de trabajo al mismo tiempo que cuida su productividad Como lo afirma la OCDE: “un servicio público flexible reconoce que las soluciones y políticas

de "talla única" pertenecen al pasado" (OECD 2021). Se requiere entonces de un servicio público que puedan responder a los cambios trasladando ágilmente a los servidores de un objetivo a otro según sus habilidades específicas y adaptándose de manera ágil a las necesidades. Finalmente, se hace necesario aprender a identificar cuándo los procesos, procedimientos, tareas y objetivos ya no son necesarios y pueden ser retirados de las labores diarias, evitando ineficiencias.

Por último, es fundamental adaptarse a las nuevas condiciones del mercado laboral, convirtiéndose en un lugar competitivo que puede atraer y retener el mejor talento. En efecto, deberá aprender a proporcionar experiencias laborales satisfactorias que le permitan atraer, retener y motivar a servidores públicos talentosos y con habilidades diversas que permitan abordar y resolver problemas complejos de maneras diferentes. Por lo tanto, el servicio público debe proporcionar un trabajo satisfactorio para diferentes tipos de personas. Según la OCDE: "Un servicio público satisfactorio es aquel que comprende la experiencia de los empleados mediante el seguimiento de los datos y el comportamiento de los empleados. Utiliza este conocimiento para mejorar la gestión y el liderazgo para generar experiencias laborales satisfactorias en entornos inclusivos; mejorar el diseño del trabajo para aumentar la autonomía y el sentido de logro; y diseñar políticas de empleo que permitan un apoyo individualizado: las soluciones únicas no son la respuesta." (OECD 2021).

En línea con lo anterior, la SDG ha implementado ya algunas de estas recomendaciones. A continuación, se resaltan las lecciones aprendidas que permiten complementar las reflexiones de la OCDE:

- Considerando que en Colombia existen reglamentaciones diferentes para cada modalidad de trabajo, pero que aún no existe un marco jurídico que integre todas las características del Trabajo Inteligente, la Estrategia debe seguir siendo abordada desde la individualidad de cada entidad como un enfoque organizacional.



- El componente de innovación de la ETI permite adaptarse a la normatividad existente y, a partir de ella, construir los detalles a nivel institucional. Las características del empleo público en el país y en el distrito (sistema de gestión, seguimiento, monitoreo y control, instancias y entidades oficiales, procesos y procedimientos y demás formalidades del empleo público) siguen vigentes y son difíciles de cambiar. La ETI se ha adaptado a los estándares ya existentes, sin embargo, es evidente que una aproximación al trabajo y una redefinición de los principios que lo guían exigirán repensar las leyes y regulaciones vigentes.
- La ETI redefine los conceptos más profundos del trabajo como lo entendíamos: presencialidad, autonomía, confianza, resultados, por lo tanto, la tarea más importante de la estrategia es apostarle a la gestión del cambio institucional e individual.
- Lograr conectar el propósito de vida de una persona con su propósito laboral es una herramienta profunda de transformación laboral y crecimiento personal.
- La confianza entre individuos y entre la entidad y los individuos es la base que sostiene el tejido social alrededor de la ETI.
- Se deben trazar los límites entre la vida personal y la vida laboral sin importar que ambas áreas confluyan en el mismo espacio físico. El respeto por la vida personal y los horarios debe ser continuar siendo una guía. La salud mental y emocional de los trabajadores se ha convertido en una prioridad.
- Las habilidades de planeación del trabajo deben seguir mejorando, de tal manera que la productividad continúe mejorando.
- Es fundamental poder vincular a las personas nuevas a los equipos de trabajo y lograr que todos los trabajadores se sientan parte de un equipo de trabajo.
- Considerar las condiciones de trabajo de las personas en cuanto a espacio y equipos es un reto es fundamental para que el Trabajo Inteligente sea efectivamente una razón de bienestar para los trabajadores y no una carga adicional.

- En resumen, el Trabajo Inteligente, representa la posibilidad de acceder nuevas oportunidades, mejorar la creatividad y trabajar con una mayor flexibilidad.

## V. Pasos a seguir

El 2022 será el año de la implementación y consolidación de lo sembrado a lo largo del 2020 y 2021. La gestión del cambio, la construcción de confianza entre los trabajadores de la entidad, la madurez del trabajo desde casa y una mejor confianza institucional serán las claves del nuevo año. Las apuestas de la SDG son:

- **Componente de Talento Humano:**

Integrar la ETI a los instrumentos de gestión institucional y bienestar de la entidad, específicamente a los planes de capacitación, Salud y Seguridad en el Trabajo y bienestar, esto con el fin de que la ETI quede inmersa en la cultura organizacional de la Entidad y de contribuir a la apropiación de la ETI por parte de los trabajadores. Seguir contribuyendo a la gestión del cambio a través de la promoción de la formación autónoma, fomentando la cultura de flexibilidad y compromiso que se oriente al equilibrio de resultados y bienestar e impulsando el autocuidado y el mutuo cuidado en equipo.

Articular la metodología de OKR con los procesos de evaluación del desempeño, los acuerdos de gestión y la ejecución de los contratos de prestación de servicios, para lograr medir lo importante y enfocar los esfuerzos en los resultados clave de la entidad.

Fortalecer la recolección, procesamiento y análisis sobre la información de las personas que trabajan en la SDG; quiénes son, cuáles son sus intereses, qué necesidades de formación tienen.

Llevar la ETI hasta las alcaldías locales levantando la línea base y apoyando la implementación plena de las modalidades de trabajo. Así mismo, se plantean eventos como ferias de Trabajo Inteligente, tardes de seguimiento y eventos declarativos para todas las dependencias, Café BIT en los que se trabaje la resolución de conflictos y los Viernes Inteligentes.

Seguir promoviendo el apoyo del equipo directivo a la ETI, para esto se plantea espacios declarativos regulares del Secretario de Gobierno y la actualización de la normatividad distrital según el desarrollo normativo nacional. Finalmente, consolidar un equipo de trabajo enfocado totalmente en la implementación de la ETI en la SDG.

- **Componente Espacial**

Adecuación del primer piso del edificio Bicentenario. Igualmente, se realizará el proceso licitatorio para las adecuaciones del segundo y tercer piso del mismo edificio. Y continuar con la adecuación de espacios en las Alcaldías Locales piloto.

- **Componente Tecnológico**

Seguir fortaleciendo las habilidades tecnológicas de los servidores, especialmente en lo que se refiere a ofimática, priorizando niveles: básico, intermedio y/o avanzado. Igualmente, seguir fortaleciendo los sistemas informáticos de la SDG, específicamente en cuanto a sistemas de información para el seguimiento a los nuevos sistemas de seguimiento (OKR) y el uso de las VPN.

- **Componente de Sostenibilidad Ambiental**

Continuar los esfuerzos enfocados en hacer de la entidad un lugar amigable con los animales, así como con el monitoreo de huella de carbono.



## Referencias

- Alaino, Verónica, María Noel Cháves, y Nicolás Soler. *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2019.
- Ciaramella, Gianandrea, y Tagliaro Chiara. «Experiencing smart working: a case study on workplace change management in Italy.» *Journal of corporate real state*, 2016.
- Dinngo. *Design Thinking en Español*. s.f. <https://www.designthinking.es/inicio/index.php> (último acceso: 06 de 01 de 2022).
- Flexibility UK. «The Smart Working Handbook 2nd edition.» 2015.
- Gobierno Abierto de Bogotá. *Metas sectoriales Plan de Desarrollo Distrital*. 2020. <https://bogota.gov.co/asi-va-el-plan/sectores.php?002> (último acceso: 05 de 01 de 2021).
- Graham, Richard. *Smarter Working: the Civil Service journey*. Civil Service Blog, 2019.
- Hoon Lee, Sang, y William Kin. *Employment 2021 South Korea*. Chambers and partners, 2021.
- Imperial College London. *Smart Working Guidance*. Guía, Londres: Imperial College London, 2021.
- Luthra, Vedika. «Working from home in the Netherlands: the complete guide.» *Dutch Review*, 2021.
- Melhem, Samia, Andrea Carugati, Astrid Herdis Jacobsen, Joseph El-Cassabgu, Tala Khanji, y Zaki Khoury. «World Bank Blogs.» 18 de 03 de 2021. <https://blogs.worldbank.org/digital-development/shaping-future-work-three-challenges-smart-work-transformation-post-COVID-19> (último acceso: 29 de 11 de 2021).
- OECD. *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016*. París: OECD, 2016.
- OECD. *Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using data on Innovation*. Paris: OECD, 2018.

- OECD. Public Employment and Management 2021 : The Future of the Public Service. Paris: OCDE, 2021.
- Organización Mundial de la Salud. *Información básica sobre la COVID-19*. 10 de 11 de 2020. <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-COVID-19> (último acceso: 17 de 11 de 2021).
- PNUD. «Brief IT - Casos de éxito.» Producto 1, 2021.
- PNUD. «Encuesta de caracterización - Servidores públicos de la Secretaría Distrital de Gobierno.» 2020.
- PNUD. «Protocolo para la implementación del modelo de TI en la SDG.» 2020.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. La COVID-19 causó solo una reducción temporal de las emisiones de carbono — nuevo informe de agencias de la ONU. Comunicado de prensa, ONU, 2021.
- Quarto, Angelo. Italy: Smart Working Beyond the COVID-19 Emergency – The Challenge is to Change the Mentality. 28 de 07 de 2020.
- Sanabria, Pablo (comp). De la recomendación a la acción ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? Bogotá: Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, 2016.
- Secretaría de Movilidad de Bogotá. *¿Cómo obtener los Sellos de Calidad Oro?* 2020. <https://www.movilidadbogota.gov.co/web/condiciones-sellos-oro-standar> (último acceso: 28 de 12 de 2021).
- Secretaría Distrital de Gobierno. *Dirección para la Gestión Políciva*. 2020. <https://www.gobiernobogota.gov.co/transparencia/organizacion/organigrama-sdg/direccion-la-gestion-políciva> (último acceso: 26 de 12 de 2021).
- Viale, Valeria. «The Worklife Hub.» 25 de 05 de 2018. <https://worklifehub.com/blog/smartworking-in-italy> (último acceso: 24 de 11 de 2021).