



**Encuesta sobre los  
desafíos del COVID-19**  
**en el empleo público en Colombia**

*Resultados y recomendaciones para el  
trabajo remoto en el empleo público  
durante y después del COVID-19*

Coautores:

**Christian Schuster**  
UNIVERSITY COLLEGE LONDON

**Kerensa Mayo Kay**  
BANCO MUNDIAL, BUREAUCRACY LAB

*Junio de*  
**2021**



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

**DANE**  
INFORMACIÓN PARA TODOS

 **WORLD BANK GROUP**



Global Survey of  
Public Servants

**UCL**  
UNIVERSITY COLLEGE  
LONDON

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE**

**Juan Daniel Oviedo Arango**  
*Director*

**Ricardo Valencia Ramírez**  
*Subdirector*

**María Fernanda De La Ossa Archila**  
*Secretaria General*

**Directores técnicos:**

*Ángela Patricia Vega Landaeta*  
**Dirección de Censos y Demografía**

*Mauricio Ortiz González*  
**Dirección de Difusión, Mercadeo  
y Cultura Estadística**

*Sandra Liliana Moreno Mayorga*  
**Dirección de Geoestadística**

*Horacio Coral Díaz*  
**Dirección de Metodología y Producción  
Estadística**

*Julieth Alejandra Solano Villa*  
**Dirección de Regulación, Planeación,  
Estandarización y Normalización**

*Juan Pablo Cardoso Torres*  
**Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA  
FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP**

**Nerio José Alvis Barranco**  
*Director*

**Hugo Armando Pérez Ballesteros**  
*Subdirector (e)*

**Diana María Caldas Gualteros**  
*Secretaria General (e)*

**Directores técnicos:**

*María Magdalena Forero Moreno*  
**Directora de Gestión del Conocimiento**

*Francisco Camargo Salas*  
**Director de Empleo Público**

*Hugo Armando Pérez Ballesteros*  
**Director de Desarrollo Organizacional**

*María del Pilar García González*  
**Directora de Gestión y Desempeño  
Institucional**

*Adriana Vargas Tamayo*  
**Directora de Participación, Transparencia  
y Servicio al Ciudadano**

*Armando López Cortés*  
**Director Jurídico**

**BANCO MUNDIAL**

**Equipo de trabajo – Bureaucracy Lab**

*Kerensa Mayo Kay*

*Marta Luzes Pinto*

*Robert Lipinski*

**UNIVERSITY COLLEGE LONDON**

*Christian Schuster*

**Equipo de trabajo– DAFP**

*Andrés Felipe González Rodríguez*

*Daniela Henao Agudelo*

*Diana María Bohórquez Losada*

*María José Martínez Corena*

**Equipo de trabajo - DANE**

*Andrés Holguín Coral*

*Alejandro Ramos Hernández*

*Diana Carolina Peña Bolívar*

*Eurides Triana Triana*

*Gabriel Osorio Velázquez*

*Jairo David Arias González*

*Juan Pablo Páez González*

*Liliana Ibet Ávila Robles*

*Olga Rocío Bermúdez Barragán*

*Oscar Joaquín Villamizar Díaz*

*Oscar Julián Toro Herrera*

**Diseño y diagramación**

*Brandon Steve Rojas Guerra*

*Diana Patricia Zea Bustos*

**Editores**

*Claudia Andrea Cely Ruiz*

*Gladys Adriana Quintero Hernández*

**Impresión y acabados**

*Taller de Ediciones - DANE*

© **DANE, 2021**

*Prohibida la reproducción total o parcial sin permiso o autorización del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Colombia.*

## Prólogo

Para adaptarse con eficacia y eficiencia a las dinámicas actuales generadas por la pandemia del COVID-19, el trabajo virtual en casa ha sido fundamental para garantizar la continuidad del servicio y la seguridad de los servidores públicos, manteniendo firme la premisa de que el “Estado no para” y a la vez se ratificó que el Estado es el mejor lugar para trabajar. Es por ello, que con el fin de contar con datos estadísticos a través de los cuales se pueda identificar la percepción de los servidores públicos y contratistas acerca de la valoración de los desafíos y la evaluación de la incidencia de la emergencia sanitaria, así como, los nuevos retos del trabajo remoto durante y después de la pandemia, y como un insumo para los lineamientos en materia de empleo público en este campo a futuro, se realizó la encuesta “Los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Colombia” de manera conjunta entre el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, el Banco Mundial y la University College London, a través de la cual se encuestaron a 34.827 servidores públicos y contratistas de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, alcaldías de ciudades capitales y gobernaciones, a quienes agradecemos por su participación.

De manera general, los resultados de la encuesta se centran en la importancia de hacer énfasis en siete aspectos: i) ampliar el trabajo remoto después de la pandemia; ii) brindar apoyo a la salud mental y física de los encuestados; iii) capacitar a los servidores en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad; iv) cohesionar a los equipos de trabajo con espacios de interacción virtual; v) mantener una comunicación eficaz para mejorar la supervisión de las tareas, vi) subvencionar la conexión a redes wifi; y vii) la realización de capacitaciones en el uso de herramientas y habilidades para el trabajo remoto.

Un aspecto muy importante en materia de gestión estratégica del talento humano es que la satisfacción, la motivación laboral y el compromiso institucional se han mantenido en niveles altos, dado que en la autopercepción de los encuestados las funciones se pueden desempeñar virtualmente de manera efectiva pese al aumento en la carga laboral que algunos reportaron; lo anterior parte de una necesidad de bienestar que está por encima de la obtención de un eventual incremento salarial. Por lo que un factor relevante es la necesidad de seguir fortaleciendo las prácticas de apoyo para la salud mental de los encuestados, buscando evitar el aislamiento social, las situaciones que imposibilitan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral y las presiones laborales producidas por las dinámicas propias de lo público, y de una administración orientada a resultados.

Ahora bien, merece un análisis la falta de interacción físico social ocasionada por el trabajo remoto, situación que podría perjudicar la productividad y el bienestar de los servidores públicos y contratistas al momento de desempeñar sus laborales o cumplir con sus obligaciones.

En un segundo aspecto, la mitigación de los riesgos de ciberataques y la protección de la integridad y la seguridad de las operaciones estatales es una prioridad en la mayoría de los encuestados por considerar que la sensibilización y la vigilancia hacia los riesgos de estos ciberataques son un factor clave para la reducción de la vulnerabilidad documental de la información que manejan las entidades. De allí la importancia de seguirse capacitando en este campo y sobre todo tomando conciencia y actuando respecto de estos cambios propios de una administración digital.

Un tercer aspecto está asociado con el hecho de que tan solo una minoría de los encuestados indicó que su equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión durante el trabajo remoto. A partir de este indicador se observa que durante el aislamiento inteligente los servidores públicos y contratistas sienten una imperiosa necesidad de crear espacios adicionales de interacción con sus compañeros de trabajo para salir de la rutina y para disminuir los potenciales niveles de estrés causados por la ausencia del contacto con otras personas, la interacción es innata al ser humano y todo indicaría que tan solo de manera virtual no logran superar la necesidad del compartir físicamente con sus compañeros de trabajo; por ello proponen estimular su bienestar con actividades sociales que ofrezcan un sano esparcimiento durante las horas laborales, como por ejemplo la organización de grupos de WhatsApp para chats no relacionados al trabajo o la realización de reuniones virtuales a través de plataformas virtuales; ahora bien, varias entidades han implementado acciones de bienestar por medios virtuales y recientemente la Función Pública presentó el Programa Nacional de Bienestar que incluye lineamientos en este campo por medios virtuales.

Así mismo, los encuestados señalaron su inconformidad en relación con fallas frecuentes en la conexión de internet desde su lugar de residencia, surgiendo la necesidad de poder contar con mecanismos de controles electrónicos de la calidad de las conexiones virtuales y que se provean los equipos adecuados y factibles para el desempeño de sus funciones. Debe al respecto mencionarse, que varias entidades enviaron a las casas de los servidores públicos los computadores y permitieron el acceso remoto para el normal desempeño de las labores.

En un cuarto aspecto, y no menos importante, aunque los hallazgos establecen que la mayoría de los encuestados experimentan buenas prácticas de liderazgo durante el trabajo remoto, los encuestados plantean la importancia de establecer una comunicación más fluida y regular entre los superiores y los miembros de sus equipos, pues algunos encuestados reportaron una falta de supervisión que afecta la productividad y el bienestar de su trabajo.

En un quinto aspecto, ofrecer capacitaciones en el uso de herramientas para el trabajo remoto sigue siendo una demanda, haciendo hincapié en las entidades y grupos con menor acceso a estas, de hecho un entrenamiento y capacitación en este campo es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las entidades que buscan lograr un mejoramiento de la productividad laboral y el desarrollo integral de sus colaboradores, los cuales se han visto inmersos en un escenario digital en el que, como se verá de manera detallada en este informe sobre los resultados de la encuesta, un grupo considerable aún no se adapta a este tipo de herramientas.

Por otra parte, en el trasfondo de los resultados de esta encuesta, debe analizarse las potencialidades de la transformación digital que se vio acelerada en la administración pública como consecuencia de esta situación que afectó a toda la humanidad, así como el valor de la confianza que implicó e incidirá positivamente en la forma como se relacionan las personas entre sí en las entidades públicas.

Por lo tanto, los resultados de la presente encuesta son un insumo fundamental para la toma de decisiones en materia de política de empleo público con el fin de avanzar hacia un modelo de intervención, monitoreo y evaluación de los diferentes aspectos que fueron identificados por parte de los servidores públicos y contratistas que diligenciaron la misma, para que sean implementados por cada una de las entidades, con el propósito de desarrollar y/o fortalecer las competencias laborales, el mejoramiento de habilidades blandas por parte de los servidores públicos y contratistas del Estado colombiano y avanzar hacia la estructuración de lo que hemos denominado como el servidor público 4.0, de cara a una nueva realidad, que nos recordó el valor de la salud, de la familia y del trabajo.

Finalmente, dado que la sociedad no será la misma, las entidades, los servidores públicos, los contratistas y en general todos debemos aprender a ver en cada situación por compleja que sea una oportunidad y en cada cambio que se genere una posibilidad para contribuir a hacer de Colombia un mejor país.

**Francisco Camargo Salas**

*Director de Empleo Público  
Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP*

## Resumen ejecutivo

**El 81,4% de los servidores públicos y contratistas encuestados trabajó de manera remota al menos un día por semana, esta práctica fue menos frecuente a nivel subnacional.** En el periodo de julio a septiembre de 2020, el 18,6% de las personas encuestadas llevó a cabo su trabajo de manera presencial a tiempo completo (5 días por semana). El 37,2% trabajó únicamente de manera remota. El trabajo remoto fue menos frecuente a nivel subnacional: el 13,5% de las personas encuestadas a nivel central trabajó únicamente de manera presencial; esta cifra sube al 30,8% en gobernaciones y 35,6% en alcaldías de ciudades capitales.

**El 93,0% de las personas encuestadas (servidores públicos y contratistas) que trabajaron remotamente quisieran trabajar al menos parte del tiempo de manera remota también después de la pandemia, la mayoría de ellas contando con tareas laborales que permitan el trabajo remoto.** En promedio, los servidores públicos y contratistas quisieran trabajar remotamente 2,6 días semanales después de la pandemia, y dada la opción, una tercera parte de las personas encuestadas optaría por alguna opción de trabajo remoto antes que por un aumento de salario. El 57,0% indica que todas sus funciones se pueden desempeñar de manera efectiva remotamente. En algunas entidades, más del 20% no quisiera trabajar remotamente post-pandemia y solamente una minoría indica que todas sus funciones se pueden desempeñar de manera efectiva remotamente, por lo que sería importante que esta modalidad de trabajo se pudiera adelantar de manera voluntaria.

**La mayor parte de las personas encuestadas estima que su productividad no se ha visto perjudicada a causa del trabajo remoto durante la pandemia y, de igual manera, la mayoría de los directivos estima que sus equipos de trabajo han podido llevar a cabo sus funciones igual de bien que antes de la pandemia.** El 22,8% de quienes ejercen responsabilidades de jefatura y supervisión de personal indica que su equipo no ha podido llevar a cabo sus funciones igual de bien que antes de la pandemia. Del mismo modo, el 24,3% de las personas encuestadas consideran que son menos productivos y el 20,8% se consideran más distraídos trabajando remotamente que de manera presencial. Considerando que el trabajo remoto se inició por la pandemia sin tiempo para capacitar a las personas o habilitar espacios de trabajo remoto, estos resultados son positivos. Así mismo, los datos también sugieren que la productividad se ha visto afectada en el trabajo remoto en algunos grupos – en particular en las personas de mayor edad y con menor educación – en el caso de algunas gobernaciones y alcaldías capitales, el 75,0% de las personas encuestadas indican que son menos productivas trabajando remotamente.

**La satisfacción y motivación laboral, y el compromiso institucional se mantienen en niveles altos, a pesar de un aumento percibido en la carga laboral.** El 93,3% de las personas encuestadas se sienten satisfechos y motivados con su trabajo, cifra similar a lo reportado en el 2019 en la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional - EDI. Un 11,7% quisiera dejar su entidad en los próximos doce meses (cifra similar al 12,0% del año pasado). Estas cifras parecen favorables, sobre todo en vista de un aumento (percibido) en la carga laboral. En promedio el 63,1% indica que su carga de trabajo ha aumentado desde el inicio de la pandemia; un 32,3% indica que sigue igual, y solo un 4,6% indica que ha disminuido. En este punto es importante precisar que las mujeres y aquellos con responsabilidades de cuidado reportan con mayor frecuencia que su carga laboral ha aumentado.

**La mayoría de las personas encuestadas reportan que su bienestar no se ha visto perjudicado por el trabajo remoto – aunque una minoría importante difiere.** El 22,2% reporta que su salud física ha empeorado durante el trabajo remoto, un 23,2% indica que no logra conseguir un equilibrio entre su vida personal y el trabajo, un 32,0% indica que se siente más ansioso trabajando remotamente, y un 28,1% indica que se siente solo/a y desconectado/a de sus colegas. En algunas entidades con bajo desempeño en estos indicadores estas cifras suben notablemente, un 41,8% se siente más ansioso y un 29,7% afirma que su salud física ha empeorado.

**La mayoría de las personas encuestadas experimenta buenas prácticas de gestión de su superior y apoyo suficiente de sus directivos y oficinas de sistemas – aunque una minoría carece de supervisión.** Dos tercios de las personas encuestadas indican que han recibido apoyo suficiente por parte de la dirección de su entidad y están satisfechos con el apoyo brindado por la oficina de sistemas. Una mayoría también indica que su superior se pone en contacto con la frecuencia necesaria (77,6%), crea un ambiente laboral positivo en el trabajo remoto (78,0%), confía en que se hace el mejor esfuerzo laboral (85,8%), y genera una clara comprensión de lo que se espera durante el trabajo remoto (88,3%). El 9,4% indica que su superior jerárquico *no* lo supervisa durante el trabajo remoto.

**Solo una minoría indica que los esfuerzos para apoyar la salud física y mental, y la cohesión en equipo durante el trabajo remoto son suficientes.** El 46,8% indica que su entidad brinda los recursos necesarios para apoyar su salud mental, y el 13,3% que su entidad ha realizado una verificación de seguridad y salud de su espacio de teletrabajo o trabajo en casa (al 42,0% le han orientado sobre una autoevaluación). El 49,0% de las personas encuestadas indica que su equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión durante el trabajo remoto, aunque el 64,3% indica que la colaboración en equipo es igual de efectiva– y a un 38,1% le gustaría que se crearan espacios de interacción con sus compañeros.

En el decil más bajo de las entidades, estas cifras bajan notablemente, el 18,6% indican que han recibido suficiente apoyo para su salud mental y el 34,5% que su equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión durante el trabajo remoto.

**El equipamiento, las fallas en la conexión de internet y los espacios dedicados de trabajo son los desafíos principales que han enfrentado los encuestados.** Entre el 90,1% y el 96,3% de las personas encuestadas indican que necesitan computadoras, internet y celular para trabajar remotamente tienen, de hecho, acceso a estos recursos. La gran mayoría indica que su computadora (81,4%) y celular (87,2%) tienen la calidad suficiente para hacer su trabajo eficazmente – aunque solo en una minoría de casos computadores (26,7%) o celulares (5,1%) fueron provistos o subvencionados por la entidad pública. Igualmente, solo el 56,5% indica tener acceso a un espacio de trabajo adecuado para trabajar remotamente en casa y el 27,8% reporta fallas frecuentes con su conexión a internet entre las dificultades principales en el trabajo remoto.

**Las personas encuestadas sienten que cuentan con muchas de las habilidades requeridas para trabajar remotamente, a pesar de que solo una minoría ha recibido capacitación.** El 46,9% indica haber recibido capacitación para poder trabajar de manera eficaz desde la casa – alrededor de 40,0% en habilidades tecnológicas y entre el 20,0% y 25,0% recibió alguna capacitación en habilidades blandas para el trabajo remoto. Sin embargo, la mayoría se siente capacitada en habilidades blandas y tecnológicas – como el liderazgo y gestión de personas de manera remota (66,0%), la comunicación y colaboración remota efectiva (67,8%), el manejo de plataformas de colaboración virtual, por ejemplo: Microsoft Teams, Slack, el 70,4%, o documentos colaborativos, por ejemplo: GoogleDocs, Dropbox Paper, el 57,8%. Esta percepción también la tienen los directivos ya que el 74,0% indica que su equipo ha adquirido las habilidades para trabajar remotamente. Un 44,0% de las personas encuestadas indica que le gustaría recibir más capacitación en el uso de herramientas tecnológicas. Esto es prioritario en particular en algunos grupos – con encuestados de mayor edad y menor nivel educativo reportando que se sienten menos capacitados.

**La ciberseguridad presenta un riesgo importante en el trabajo remoto.** Solo el 12,3% de las personas encuestadas ha recibido capacitación en ciberseguridad y solo una minoría (42,0%) se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad. Algunas entidades no han recibido capacitaciones en temas de ciberseguridad, y menos de una cuarta parte de las personas encuestadas se sienten capacitados en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad. En el caso de las alcaldías capitales y gobernaciones tienen puntuaciones más bajas en estos indicadores, en particular las personas encuestadas de mayor edad, los de niveles jerárquicos inferiores y con educación secundaria.

## Contenido

<b>1. Introducción</b> _____	<b>10</b>
1.1 ¿Por qué hacer una encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Colombia? _____	10
1.2 Aspectos logísticos y metodológicos de la encuesta _____	11
1.3 Estructura de la presentación de resultados _____	13
<b>2. El trabajo remoto: prevalencia, productividad, bienestar y preferencias para el futuro</b> _____	<b>15</b>
2.1 Prevalencia del trabajo remoto durante la pandemia _____	15
2.2 Percepción del nivel de productividad de los servidores, contratistas y directivos durante el trabajo remoto _____	19
2.3 Impacto del trabajo remoto sobre el bienestar de los servidores y contratistas _____	24
2.4 Cambios en aspectos como la satisfacción, la motivación, la carga y el compromiso en el ámbito laboral desde 2019 _____	30
2.5 Una mirada hacia el futuro: ¿Quieren los servidores públicos y contratistas trabajar remotamente después de la pandemia? _____	35
<b>3. Recursos y prácticas para un trabajo remoto productivo y sano</b> _____	<b>43</b>
3.1 Recursos tecnológicos y físicos -espacios de trabajo _____	45
3.2 El liderazgo remoto _____	56

3.3 La colaboración en equipo _____	61
3.4 Prácticas organizacionales de apoyo: soporte informático, apoyo directivo, apoyo a la salud mental y física _____	65
3.5 Capacitación y habilidades para trabajar remotamente _____	75
3.6 Ciberseguridad _____	83
<b>4. Conclusiones y recomendaciones _____</b>	<b>89</b>
<b>Bibliografía _____</b>	<b>96</b>
<b>Apéndices _____</b>	<b>97</b>

- Este informe - y la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia - es fruto de una colaboración entre el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, e investigadores en el *Bureaucracy Lab* del Banco Mundial (Kerenssa Kay, Robert Lipinski y Marta Luzes) y la University College London (Profesor Christian Schuster). Los hallazgos, interpretaciones y puntos de vista expresados en este informe son de los autores y no representan los de las entidades involucradas ni reflejan las opiniones de las entidades del orden nacional del Gobierno de Colombia, la University College London, o el Banco Mundial.
- 

## Agradecimientos

El diseño de la Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia se deriva de la Encuesta Global de Servidores Públicos (*Global Survey of Public Servants*), un consorcio de investigadores en el *Bureaucracy Lab* del Banco Mundial (liderado por Daniel Rogger y Zahid Hasnain), y las universidades de Stanford (Francis Fukuyama, Kate Bersch y Dinsha Mistree), Nottingham (Jan Meyer-Sahling), Roskilde (Kim Mikkelsen) y la University College London (Christian Schuster).

Los autores agradecen la colaboración y el apoyo de las 187 entidades participantes en la implementación de la encuesta y de los más de 34.000 servidores públicos y contratistas que destinaron el tiempo para responder la encuesta lo que permite conocer sus opiniones y percepciones. Sin su esfuerzo y compromiso, este informe no habría sido posible. También se agradece el apoyo del Banco Mundial, la University College London, el Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia - DANE.

Consulte más detalles sobre los hallazgos presentados en este informe en la página web <https://datanalytics.worldbank.org/connect/#/apps/687/access> donde encontrará un tablero de resultados en línea. Este contiene indicadores agregados, un desglose de resultados por grupo sociodemográfico y por entidad participante.

Los microdatos anonimizados de la encuesta estarán disponibles para descarga en <https://sitios.dane.gov.co/anda-index/>.

## 1. Introducción

### 1.1 ¿Por qué hacer una encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Colombia?

Este informe se basa en los resultados de la Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia, que se llevó a cabo durante octubre y noviembre del 2020. En esta participaron 187 entidades públicas y 34.827 servidores públicos y contratistas del Estado. Este proyecto fue liderado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, Kerensa Mayo Kay del Banco Mundial, (*Bureaucracy Lab*) y Christian Schuster de la University College London.

La encuesta proporciona un diagnóstico sobre los desafíos a los cuales se enfrentan los servidores públicos y contratistas de las entidades del Estado, y sobre las prácticas de gestión implementadas durante el COVID-19 y el trabajo remoto. ¿Por qué es importante esta información? El COVID-19 ha impactado varios aspectos del trabajo en el sector público, desde el lugar donde se trabaja (ahora desde casa), hasta las tareas y demandas laborales (ahora virtuales) y las demandas extralaborales (como el cuidado de dependientes mientras se trabaja desde casa).

Estos cambios generan un sinnúmero de desafíos tanto para los servidores públicos y contratistas, como para los líderes de gestión del talento humano en la implementación de nuevas estrategias: generar cohesión de equipo e interacción social y virtual, liderar y supervisar remotamente, propiciar el aprendizaje de habilidades tecnológicas y adquirir equipamiento y recursos de trabajo remoto apropiados, entre otras. Abordar estos desafíos de manera efectiva es clave para evitar el agotamiento (*burnout*), la desmotivación y para salvaguardar la productividad y la gestión operacional de las entidades públicas (Schuster et al., 2020). La Encuesta sobre los Desafíos del COVID - 19 en el Empleo Público permite captar estos desafíos de manera sistemática desde la perspectiva de las personas encuestadas y abordarlos con base a una evidencia clara.

La encuesta recopila datos sobre las experiencias de los servidores públicos y contratistas durante la pandemia y el trabajo remoto, y capta sus percepciones de bienestar propio, su nivel de productividad percibido, así como sus preferencias acerca del trabajo remoto en el futuro.

La encuesta también recoge datos sobre los obstáculos a lo que se enfrentan las personas encuestadas a la hora de trabajar eficazmente durante el trabajo remoto, y sobre el grado de aplicación de buenas prácticas de gestión del trabajo, por ejemplo, la adopción de prácticas de liderazgo virtual. Además, la inclusión de algunas preguntas de la Encuesta sobre el Ambiente y Desempeño Institucional del DANE del 2019 permite una comparación de datos claves, como lo son el nivel de satisfacción o motivación laboral, entre el 2019 (pre-pandemia) y el 2020 (durante la pandemia). Esto permite captar y así comprender el impacto de la pandemia en las actitudes y percepciones clave de las personas encuestadas en Colombia.

Los datos generados por la encuesta permiten a las entidades participantes hacer una evaluación individual, al igual que una comparación entre sí, lo cual permite la identificación de fortalezas, así como de áreas de mejora en sus prácticas de gestión durante la pandemia y el trabajo remoto. Los tableros de datos a nivel de entidad, que fueron entregados a las entidades en 2021, permitirán maximizar el uso y valor de los datos.

## **1.2 Aspectos logísticos y metodológicos de la encuesta**

Para la construcción del marco muestral, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP utilizó la información registrada por los servidores públicos en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP, y la de contratistas, disponible en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública - SECOP, el cual está a cargo de la Agencia Nacional para la Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente.

Se incluyeron 187 entidades<sup>1</sup>, de las cuales 125 corresponden a la rama ejecutiva del orden nacional, 31 gobernaciones departamentales y 31 alcaldías de ciudades capitales. Para mantener la reserva estadística, fueron excluidas entidades que reportaron menos de 10 servidores y/o contratistas en las plataformas SIGEP y SECOP. El marco se conformó con los registros de 153.320 personas, de las cuales 73.296 son servidores públicos y 79.024 son contratistas. En la muestra fueron seleccionados 47.020 personas de las cuales 24.289 son servidores públicos y 22.731 contratistas.

---

<sup>1</sup> De las 187 entidades seleccionadas, solo se ha considerado para el análisis a 186 entidades. Se excluyó a la Alcaldía de Mitú del análisis para proteger la anonimidad de los encuestados, se estableció un mínimo de 10 encuestados para reportar resultados y de esta Alcaldía solo 4 personas contestaron a la encuesta.

El diseño muestral de la encuesta es doblemente estratificado y el método de selección por estrato es Muestreo Aleatorio Simple -MAS. El primer criterio de estratificación se hizo por entidad, en el caso de los servidores públicos, el segundo criterio de estratificación está dado por la jerarquía de su cargo, con la siguiente clasificación: nivel 1) directivo, asesor; nivel 2) profesional y técnico; y nivel 3) asistencial.

Es la primera vez que una encuesta nacional a entidades del Estado colombiano incluye a los contratistas por prestación de servicios, dado que esta población no cuenta con un nivel jerárquico, se estratificó bajo el criterio del tipo de contrato suscrito, con la siguiente clasificación: nivel 1) servicios profesionales; y nivel 2) servicios de apoyo a la gestión.

El aplicativo de diligenciamiento fue provisto por el Banco Mundial a través de la plataforma SurveyCTO. El envío de notificaciones y seguimiento a la cobertura estuvo a cargo del DANE con el apoyo de la Función Pública y las oficinas de talento humano de las entidades participantes. A cada persona seleccionada se le envió un vínculo personalizado a su correo electrónico para diligenciar la encuesta, la cual tuvo un periodo de recolección de 5 semanas, desde el 1 de octubre al 6 de noviembre de 2020.

En total, se recibieron 34.827 encuestas completas para un 74,1% de cobertura. De las encuestas completas 19.546 corresponden a servidores públicos (80,5% de cobertura) y 15.281 a contratistas (67,2% de cobertura). 18.978 corresponden a mujeres (75,9%) y 15.810 corresponden a hombres (71,8%).

### Representatividad de la muestra efectiva

	Muestra seleccionada		Muestra efectiva			Porcentaje de cobertura	
	Servidores	Contratistas	Servidores	Contratistas	No informa	Servidores	Contratistas
<b>Total</b>	24.289	22.731	19.546	15.281	-	80,5%	67,2%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	No informa	Hombres	Mujeres
	22.016	25.004	15.810	18.978	39	71,8%	75,9%
	<b>47.020</b>		<b>34.827</b>			<b>74,1%</b>	

La tasa de respuesta en las entidades subnacionales (alcaldías (62,0%) y gobernaciones (68,5%) fue significativamente menor que en el Gobierno central (76,0%). Sin embargo, la tasa promedio de respuesta se encuentra significativamente arriba de la de encuestas de funcionarios en otros gobiernos, como el *Federal Viewpoint Survey* en los Estados Unidos (OPM, 2020) o la Encuesta Nacional de Funcionarios de Chile (Schuster et al., 2020a). Al mismo tiempo, las tasas de respuesta por institución varían entre un 7% y un 100% (ver Apéndice 2).

### **1.3 Estructura de la presentación de resultados**

El informe consta de cuatro partes: la primera sección se compone del anterior resumen metodológico, la segunda sección presenta información estadística sobre la prevalencia del trabajo remoto; las actitudes y comportamientos de las personas encuestadas durante la pandemia y el trabajo remoto; y sus preferencias para el futuro: ¿cuántos servidores públicos y contratistas trabajan remotamente? ¿Qué tan productivos perciben que son en el trabajo remoto? ¿Cómo perciben su bienestar y productividad durante el trabajo remoto? ¿Qué tan satisfechos, motivados y comprometidos están actualmente con el trabajo, y cómo se compara con la situación pre-pandemia? Y finalmente, ¿quieren trabajar remotamente después de la pandemia?

La tercera parte del informe presenta datos sobre los recursos con los que cuentan los servidores públicos y contratistas para trabajar remotamente, las prácticas de gestión de personas durante el trabajo remoto (como han sido experimentadas y percibidas por las personas encuestadas) y estimaciones de los efectos de dichas prácticas sobre las actitudes y comportamientos de los encuestados. ¿Cómo se comparan estas actitudes y comportamientos entre entidades y grupos de personas encuestadas, según sus características sociodemográficas y administrativas o según la disponibilidad de recursos adecuados para trabajar remotamente, como espacios físicos de trabajo adecuados, computadoras o conexión de internet de alta calidad? y, ¿cómo se comparan las prácticas de liderazgo virtual, así como la cohesión de equipo, el apoyo a la salud mental y física durante el trabajo remoto, la capacitación para realizar trabajo remoto, y las prácticas de ciberseguridad?

Además, a partir de los análisis de regresión realizados, se presenta evidencia sobre los efectos de varias prácticas de trabajo y gestión en la productividad (autopercebida), el bienestar, la motivación, la satisfacción y el compromiso de las personas. Esto permite identificar buenas prácticas de gestión de personas para un trabajo remoto más efectivo en el sector público en Colombia.

La cuarta parte del reporte concluye con un resumen de los resultados y recomendaciones de políticas y prácticas para un trabajo remoto más efectivo durante y después de la pandemia.

La información estadística resultado de la Encuesta de Empleo Público se podrá consultar en un tablero de acceso público en línea que permite explorar los datos desagregados; además los microdatos anonimizados estarán disponibles en la página web del DANE, lo cual permitirá realizar análisis adicionales de interés particular.

## 2. *El trabajo remoto: prevalencia, productividad, bienestar y preferencias para el futuro*

Esta sección presenta datos sobre la prevalencia del trabajo remoto, las actitudes y comportamientos clave de las personas encuestadas durante la pandemia y el trabajo remoto, por ejemplo: sus percepciones de productividad y bienestar; y las preferencias de estos en relación con dicha modalidad de trabajo.

Dentro de los resultados principales, se encuentran:

- La mayoría de los servidores públicos y contratistas encuestados está actualmente trabajando de forma remota.
- La mayoría de las personas encuestadas estima que su productividad no ha sufrido a causa del trabajo remoto y, además, que su bienestar no se ha visto perjudicado, aunque una minoría significativa difiere.
- La satisfacción y la motivación laboral, y el compromiso con la entidad se mantienen a niveles altos, a pesar de un aumento percibido en la carga laboral.
- Casi todas las personas encuestadas quisieran tener la opción de trabajar remotamente después de la pandemia.

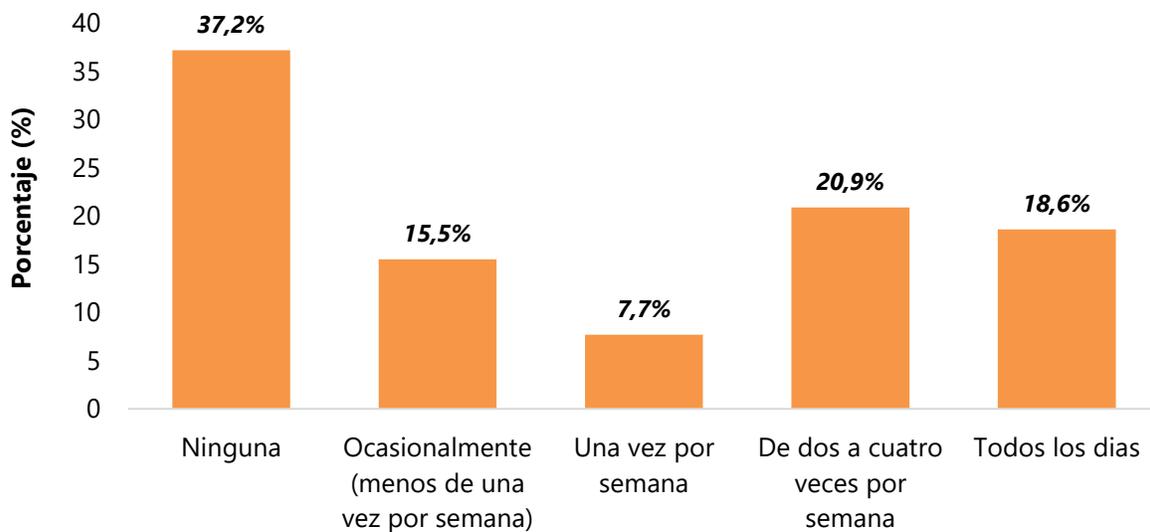
### 2.1 *Prevalencia del trabajo remoto durante la pandemia*

**El 81,4% de las personas encuestadas está actualmente trabajando de manera remota por lo menos un día por semana**, a tiempo parcial o completo, aunque esta práctica es menos común a nivel subnacional, y en algunos sectores administrativos, por ejemplo: en Justicia o Defensa.

Entre julio y septiembre, el 81,4% de las personas encuestadas, se encontraba trabajando remotamente al menos un día a la semana, el 37,2% se encontraba trabajando de manera remota a tiempo completo, mientras que un 18,6% lo hacía de manera presencial a tiempo completo.

A la pregunta: “Durante su última semana de trabajo, ¿cuántas horas trabajó remotamente (por ejemplo, desde su vivienda) para su servicio?” el 80,0% de las personas encuestadas indicaron que trabajó 8 horas o más, es decir por lo menos un día, de manera remota en la semana previa. Estos hallazgos recalcan la pertinencia del tema de trabajo remoto para la gran mayoría de servidores públicos y contratistas en las 186 entidades encuestadas.

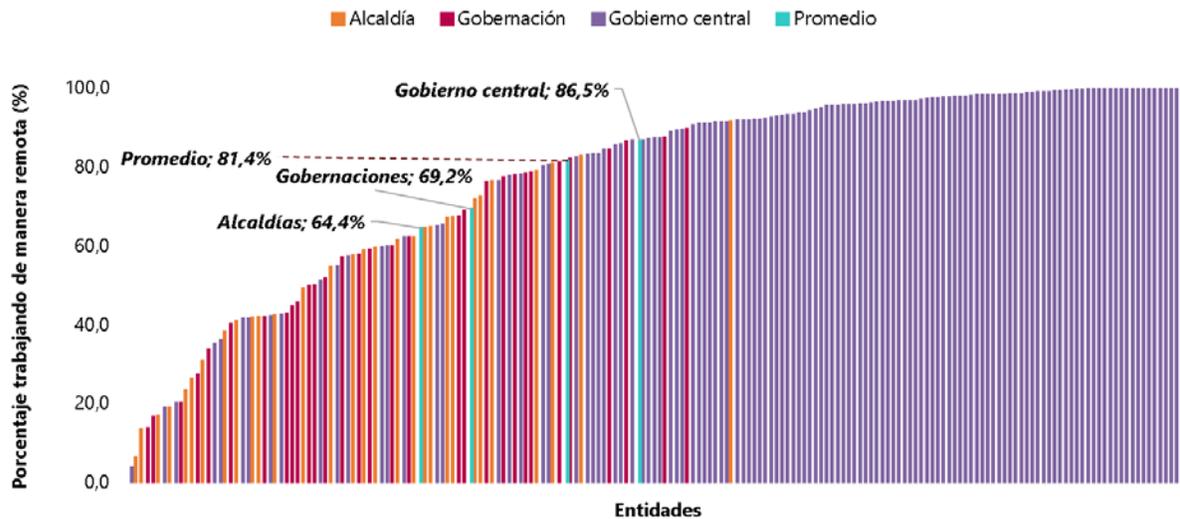
### Presencia física en el lugar de trabajo



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Así mismo, existen importantes diferencias entre niveles y sectores. En primer lugar, el trabajo remoto es menos frecuente a nivel subnacional, mientras que a nivel central solamente el 13,5% de las personas encuestadas trabaja de manera presencial a tiempo completo, esta cifra sube al 30,8% en gobernaciones y al 35,6% en alcaldías. De hecho, en algunas alcaldías y gobernaciones la mayoría de las personas encuestadas (con valores máximos de 93,8% y 86,4% respectivamente) trabaja únicamente de manera presencial.

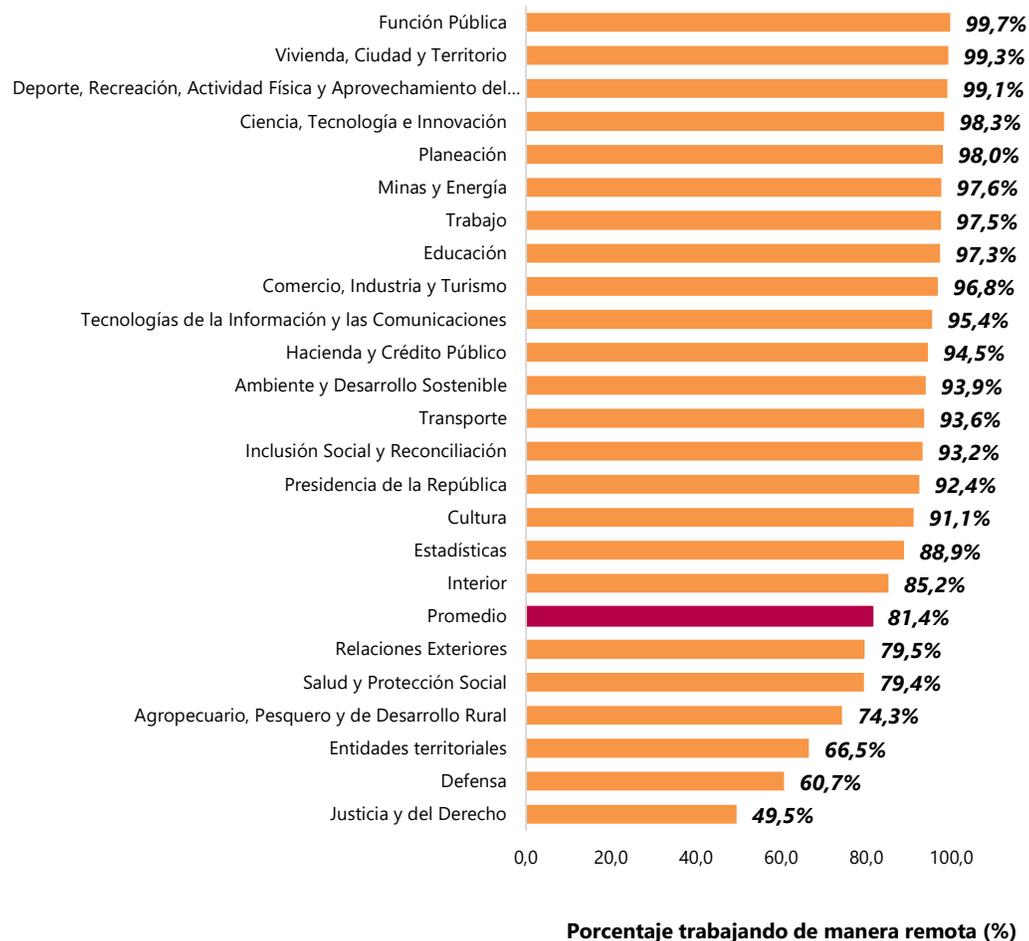
### Trabajo remoto por institución



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Del mismo modo, el trabajo remoto es más prevalente en algunos sectores administrativos del Estado. En los sectores de Función Pública; Vivienda, Ciudad y Territorio; y del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre el trabajo remoto (a tiempo parcial o completo) fue la modalidad de trabajo predominante entre julio y septiembre (99,7%, 99,3% y 99,1% en cada sector respectivamente). En cambio, en otros sectores, como por ejemplo Justicia y del Derecho y Defensa, el trabajo remoto a tiempo completo fue notablemente menos prevalente, con solamente un 49,5% y 60,7% respectivamente.

### Trabajo remoto por sector administrativo



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Los factores demográficos no inciden con la misma magnitud en la prevalencia del trabajo remoto, con la excepción del nivel educativo de los encuestados: el trabajo remoto es menos prevalente para las personas con menores niveles de educación.

En primer lugar, existen solamente diferencias menores en la prevalencia del trabajo remoto (a tiempo parcial o completo) entre hombres con un 78,2% y mujeres con un 84,1%, con respecto a personas de distinto rango de edad, la única excepción es entre aquellos de menos de 29 años, que se encuentran trabajando de manera presencial con más frecuencia (23,4%) que aquellos de más de 50 años con un 14,4%. Esto podría deberse a los riesgos de salud asociados con el trabajo presencial para las personas encuestadas de mayor edad.

La diferencia en la prevalencia del trabajo remoto entre aquellos con, y aquellos sin, responsabilidades de cuidado también es menor, 82,0% y 80,7% respectivamente. Las diferencias por tipo de vinculación también son menores: el 79,0% de los servidores públicos trabaja de manera remota, en comparación con el 84,7% de los contratistas encuestados. Asimismo, la prevalencia del trabajo remoto difiere por tipo de vinculación: entre servidores de libre nombramiento, la prevalencia del trabajo remoto es menor (72,5%) que entre los servidores de carrera (82,4%) y contratistas (84,7%).

Por otra parte, hay una mayor prevalencia del trabajo remoto entre las personas encuestadas con un nivel más alto de educación. Un 89,2% con un nivel alto de educación (posgrado) trabaja remotamente (a tiempo parcial o completo) comparado con un 65,2% con educación técnica/tecnológica, y un 60,2% con un nivel de educación media o inferior.

Por último, cabe destacar que del 18,6% de trabajadores públicos que trabajan de manera presencial a tiempo completo, el 42,5% tiene tareas laborales que se podrían efectuar de forma remota. En resumen, la gran mayoría de servidores públicos y contratistas están actualmente trabajando remotamente o tienen tareas que les permitirían trabajar por lo menos parte de su tiempo remotamente.

## **2.2 Percepción del nivel de productividad de los servidores, contratistas y directivos durante el trabajo remoto**

**La mayoría de las personas encuestadas estima que su productividad no ha sufrido a causa del trabajo remoto**, aunque en esta opinión difieren las personas con un menor nivel de educación. Las preguntas que se reportan desde la sección 2.2 se administraron únicamente a servidores o contratistas que indican haber trabajado remotamente o, si no, que indican que “tienen tareas laborales que se podrían efectuar de forma remota”.

La encuesta mide las percepciones sobre la productividad de los servidores públicos y contratistas mediante el grado de acuerdo, utilizando una escala de 5 puntos desde «muy en desacuerdo» a «muy de acuerdo», para las siguientes afirmaciones:

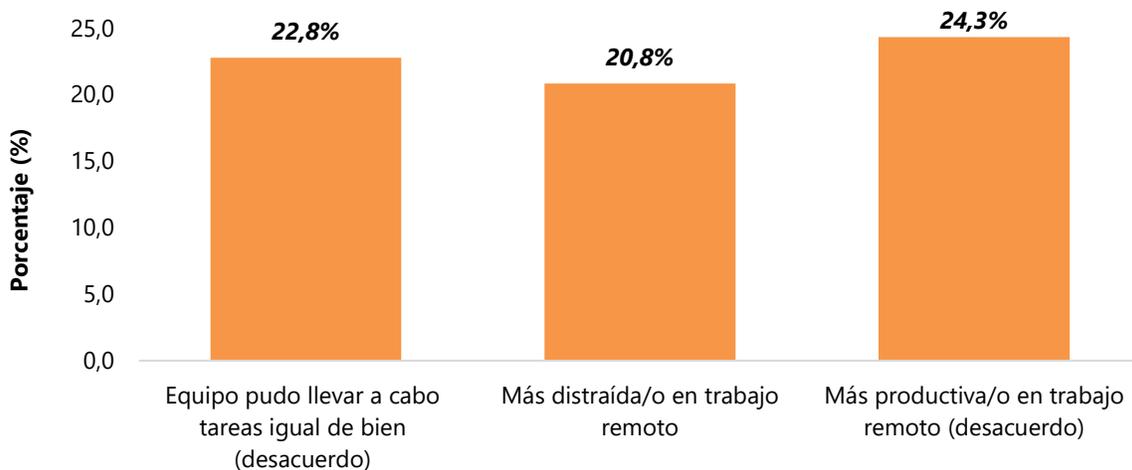
1. «Soy más productiva/o cuando trabajo remotamente que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual)»
2. «Estoy más distraída/o de mis deberes laborales cuando trabajo remotamente que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual)»

- Solamente para directivos: «Durante la pandemia, mi equipo de trabajo pudo llevar a cabo sus tareas igual de bien que antes de la pandemia.»

Esta última afirmación permite detectar, hasta un cierto punto, ya que se trata de equipos y no individuos, posibles sesgos en las autopercepciones de productividad de las personas encuestadas, ya que estos sesgos pueden resultar en exageraciones frente al nivel real de productividad.

Los resultados para las tres preguntas son consistentes entre sí: la gran mayoría de los servidores públicos y contratistas perciben que su productividad no ha sufrido a causa del trabajo remoto. El 24,3% de las personas encuestadas considera que es menos productivo trabajando remotamente (está en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación 1) y el 20,8% indica que se siente más distraído/a de sus deberes laborales durante el trabajo remoto (está en acuerdo o muy en acuerdo con la afirmación 2). Así mismo, el 22,8% de los directivos estima que su equipo de trabajo no ha podido llevar a cabo sus funciones tan bien como antes de la pandemia (está en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación 3)

### Percepción de baja productividad durante el trabajo remoto

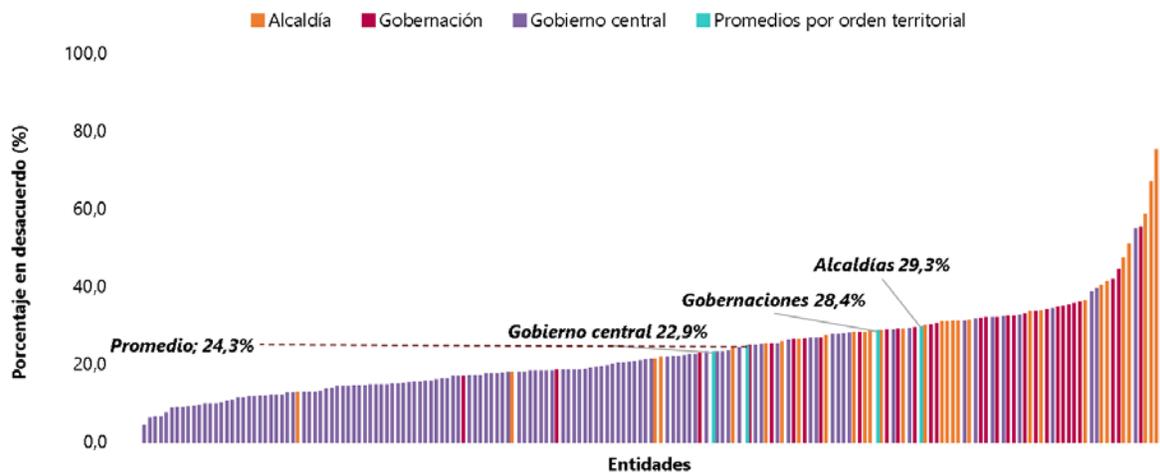


Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Debido a que el trabajo remoto se inició sin capacitaciones previas y tampoco se aseguró de manera previa que cada persona contara con los recursos y espacios de trabajo remoto adecuados, estos resultados son positivos e indican que el trabajo remoto permite un trabajo igual de productivo para la mayoría de personas encuestadas.

Sin embargo, existen diferencias de percepción entre las personas encuestadas según la entidad a la que pertenecen. En primer lugar, a nivel subnacional se percibe un menor nivel de productividad durante el trabajo remoto. A nivel central el 22,9% de las personas encuestadas considera que es menos productivo trabajando remotamente, mientras que esta cifra sube al 28,4% en gobernaciones y al 29,3% en alcaldías. Así mismo, solamente el 20,0% de las personas encuestadas a nivel central se siente más distraído cuando trabaja remotamente, comparado con el 23,9% en gobernaciones y el 23,5% en alcaldías. Las entidades a nivel subnacional, por consiguiente, presentan un mayor riesgo de disminución en la productividad durante el trabajo remoto. El riesgo es mayor en algunas gobernaciones y alcaldías, en las cuales la percepción de que la productividad ha sufrido sube hasta un 75,0% entre servidores públicos y contratistas.

**Percepción de baja productividad durante el trabajo remoto, por entidad**  
**Porcentaje en desacuerdo de que se es más productivo durante el trabajo remoto**

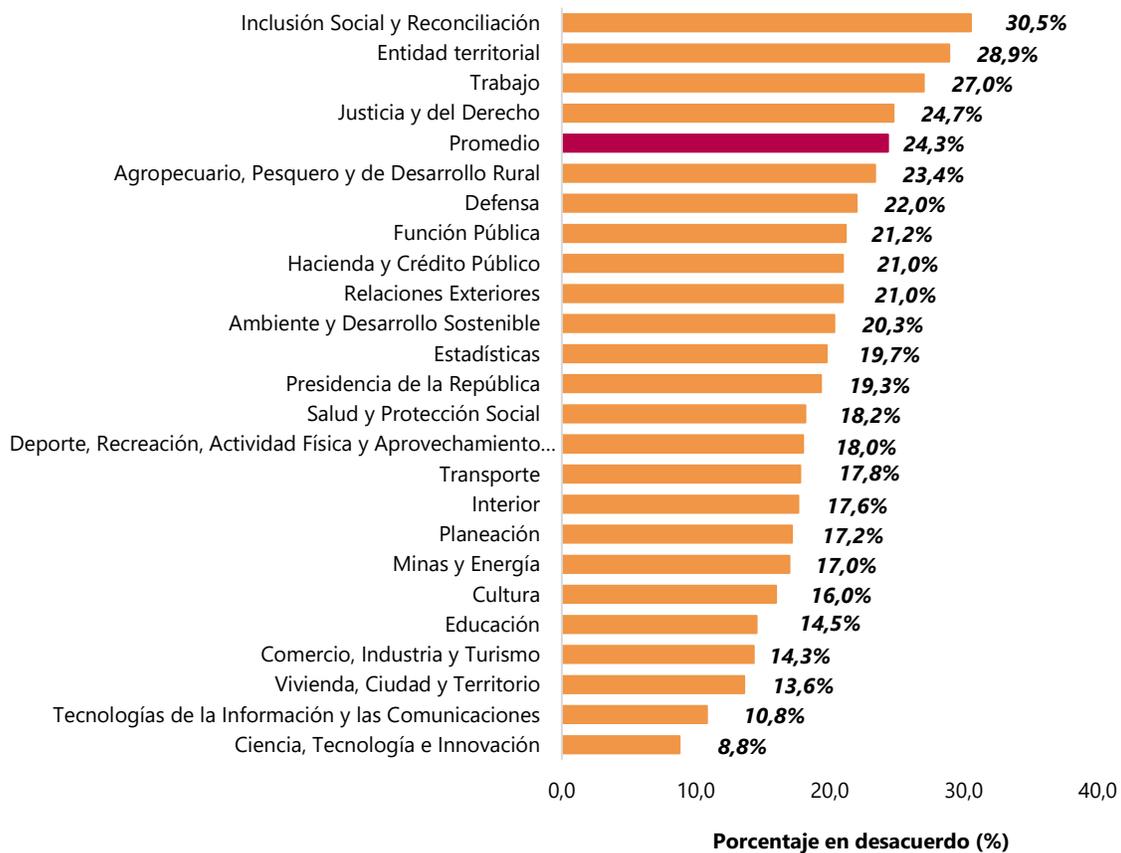


Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Del mismo modo, se observan diferencias en la percepción de productividad entre sectores. En algunos sectores, por ejemplo: en Inclusión Social y Reconciliación; Trabajo; y Justicia y del Derecho, más de una cuarta parte de las personas encuestadas reporta sentirse menos productivo durante el trabajo remoto. Por el contrario, aquellos servidores públicos y contratistas en los sectores de Tecnologías de la información y las Comunicaciones, y Ciencia, Tecnología e Innovación perciben un menor impacto en su nivel de productividad, el 10,8% y 8,8% respectivamente está en desacuerdo que es más productivo durante el trabajo remoto.

## Percepción de baja productividad durante el trabajo remoto, por sector administrativo

Porcentaje en desacuerdo de que se es más productivo durante el trabajo remoto

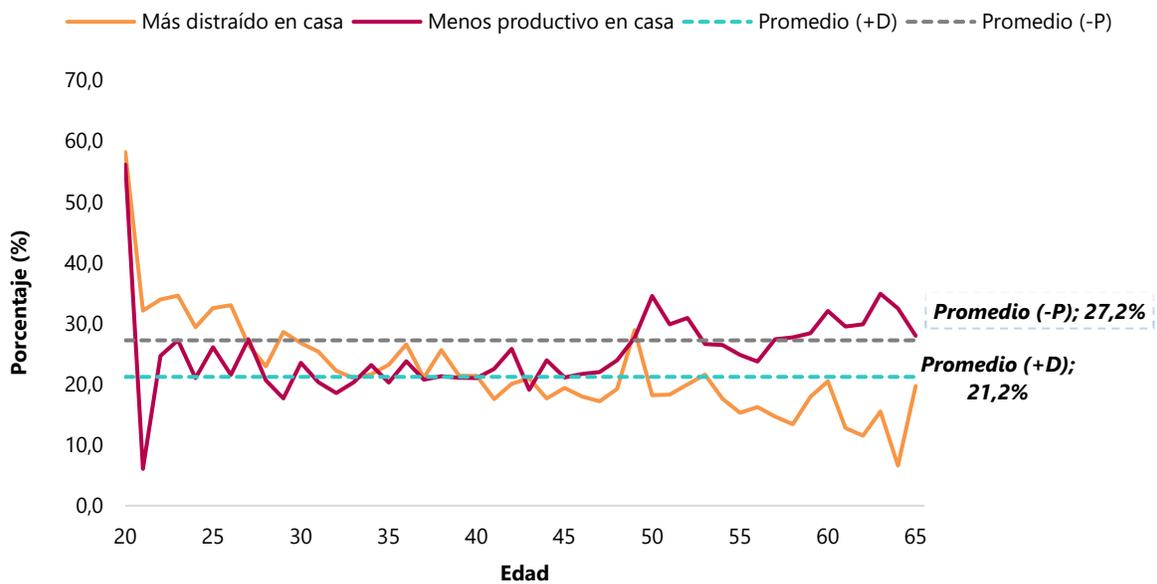


**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Existen también diferencias en la productividad percibida durante el trabajo remoto entre los grupos de las personas encuestadas. Aunque no existen diferencias notables por género, sí existen diferencias entre las personas encuestadas por edad. Las personas encuestadas más jóvenes se sienten considerablemente más distraídas trabajando desde casa que los de mayor edad. El 29,0% de las personas encuestadas menores de 29 años, y el 23,7% de las personas encuestadas entre los 29 y 40 años se sienten más distraídas trabajando desde casa que desde la oficina (o su lugar de trabajo habitual); esta cifra baja al 16,7% entre las personas mayores de 50. De igual manera, entre aquellos con responsabilidades de cuidador en casa, un 22,5% se siente más distraído trabajando desde casa, comparado con el 19,2% de personas sin las mismas responsabilidades.

A pesar de sentirse más distraídos trabajando desde casa, las personas encuestadas de menos de 40 años tienden a percibir un nivel más alto de productividad trabajando desde casa que aquellos de mayor edad (27,2% entre jóvenes, comparado con un 21,2% entre los más mayores), que indican sentirse menos distraídos. Esta disminución percibida en el nivel de productividad entre las personas de mayor edad podría estar relacionada al menor nivel percibido de capacitación y habilidad en uso de herramientas tecnológicas.

**Percepción de baja productividad durante el teletrabajo, por edad**  
**Porcentaje en acuerdo de que se siente más distraído durante el trabajo remoto, y porcentaje en desacuerdo de que se es más productivo en el trabajo remoto**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Cabe destacar que el nivel de educación de las personas encuestadas influye en las diferencias de productividad percibida y la mayor distracción en el trabajo desde casa. Las personas encuestadas con un nivel de educación más alto parecen sentirse más productivos e indican tener menos distracciones trabajando en casa que aquellos con un nivel de educación más bajo. Mientras que el 48,8% de los encuestados que tienen posgrado estima ser más productivo trabajando remotamente, el 33,1% de las personas encuestadas con un nivel de educación hasta básica media está de acuerdo con la afirmación. Lo mismo sucede en cuanto a las distracciones trabajando desde casa entre aquellos con un mayor nivel de educación, el 19,2% se siente más distraído trabajando desde casa, en comparación con el 23,8% de aquellos con un menor nivel educativo.

También se perciben diferencias en el nivel percibido de productividad y las distracciones en casa entre distintos niveles jerárquicos: el 46,3% del nivel profesional se siente más productivo durante el trabajo remoto que aquellos de nivel técnico, con un 37,1%, o asistencial con un 33,7%. Por otra parte, no se evidencian diferencias entre la percepción de los servidores de carrera, con un 42,2%, y los servidores de libre nombramiento, con un 42,6%. Los contratistas sí perciben sentirse más productivos, con un porcentaje del 46,1%.

En conjunto, los resultados indican que la mayoría de las personas encuestadas percibe que su productividad *no* se ha visto afectada durante el trabajo remoto, aunque esta percepción es menor a nivel subnacional, en el nivel central específicamente para el sector de Inclusión Social y Reconciliación y entre las personas con menor nivel educativo. En este sentido, aunque el trabajo remoto ha permitido el trabajo productivo en algunos niveles del Estado, el nivel de productividad se ha visto perjudicado y ha presentado un desafío en algunos sectores y grupos en particular.

### **2.3 Impacto del trabajo remoto sobre el bienestar de los servidores y contratistas**

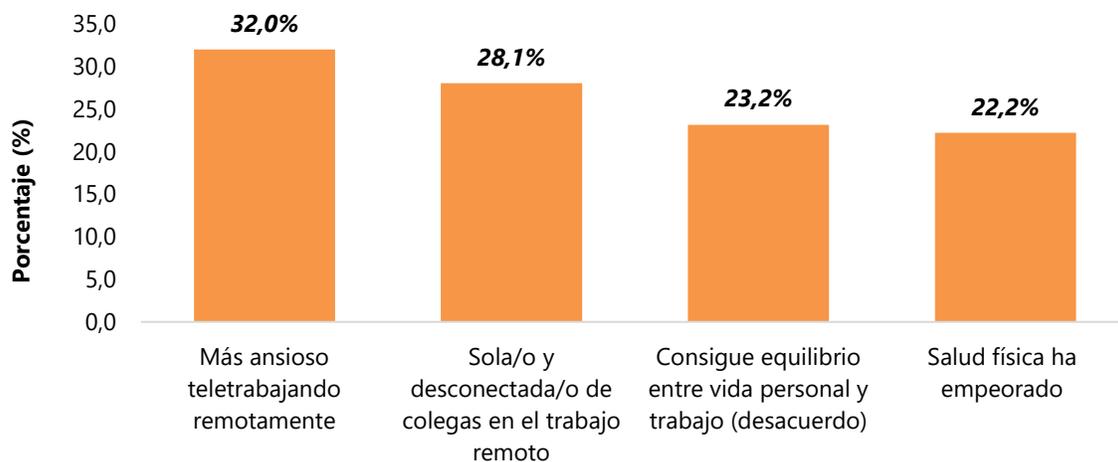
**La mayoría de las personas encuestadas indica que su bienestar no se ha visto perjudicado por el trabajo remoto, aunque una minoría difiere.**

La pandemia y el trabajo remoto podrían perjudicar la salud física, por ejemplo: como resultado de espacios físicos de trabajo inadecuado o enfermedad por COVID-19, al igual que la salud mental, por ejemplo: por la falta de interacción física con colegas o la sensación de aislamiento. Además, la pandemia y el trabajo remoto, que puede complicar la distinción entre horas laborales y horas no dedicadas al trabajo, podrían afectar la conciliación entre la vida familiar y laboral. Para medir las posibles consecuencias en el bienestar, mediante el grado de acuerdo, utilizando una escala de 5 puntos desde «muy en desacuerdo» a «muy de acuerdo», para las siguientes afirmaciones:

1. «Mi salud física ha empeorado desde que trabajo remotamente.»
2. «Me siento más ansiosa/o trabajando remotamente que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual).»
3. «Cuando trabajo remotamente, me siento sola/o y desconectada/o de mis colegas.»
4. «Logro conseguir un equilibrio entre mi vida personal y mi trabajo cuando trabajo remotamente.»

Los resultados de estas preguntas son consistentes con los relacionados a la productividad en el sentido de que la mayoría de las personas encuestadas indica que su bienestar no se ha visto perjudicado por el trabajo remoto, aunque una minoría importante difiere: el 22,2% de las personas encuestadas reporta que su salud física ha empeorado durante el trabajo remoto; un 23,2% indica que no logra conseguir un equilibrio entre su vida personal y laboral; un 32,0% estima sentirse más ansioso durante el trabajo remoto, y un 28,1% reporta sentirse solo o desconectado de sus colegas.

### **Ausencia de bienestar durante el trabajo remoto**

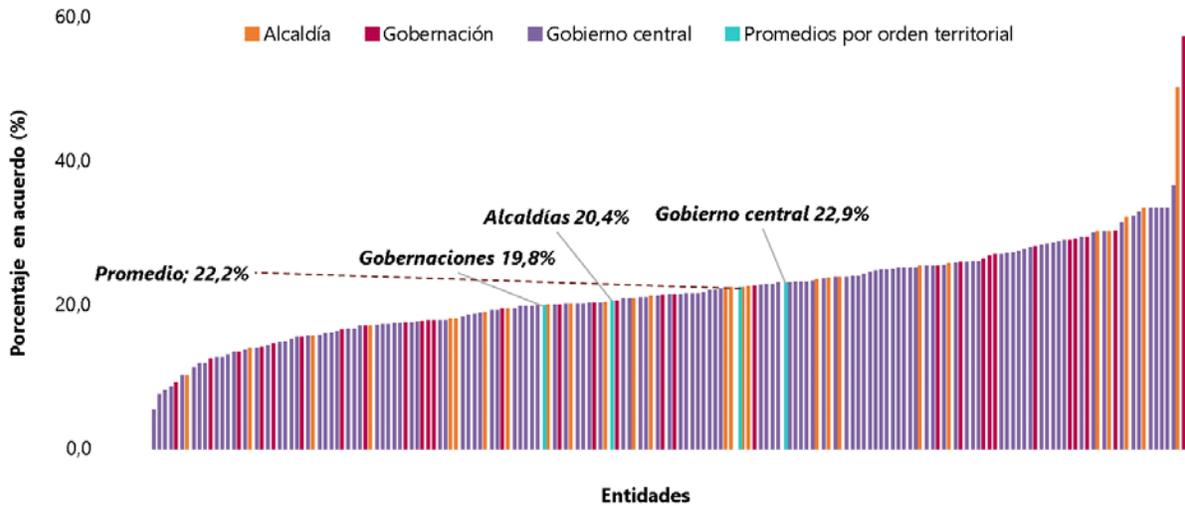


**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Existe un grupo importante de personas encuestadas cuyo bienestar se ha visto perjudicado por la pandemia y por el trabajo remoto en particular, esto recalca la importancia de medidas de apoyo y protección del bienestar de este grupo.

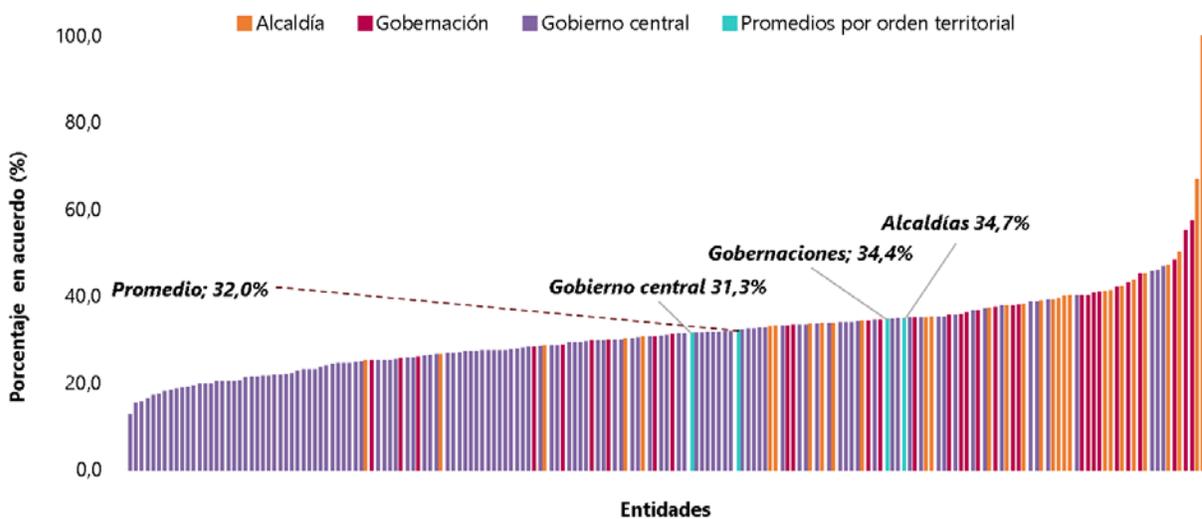
La entidad en la que trabaja el servidor o contratista es un factor importante: según los deciles más bajos y los más altos entre entidades, se evidencia que: el porcentaje de servidores públicos y contratistas que sienten una mayor ansiedad durante el trabajo remoto varía entre un 16,6% y un 41,8%; el porcentaje de aquellos que se sienten desconectados de sus colegas varía entre un 14,3% y un 37,0%; el porcentaje de aquellos cuya salud física ha empeorado varía entre un 6,8% y un 29,7%; porcentaje que logra conseguir un equilibrio entre su vida personal y el trabajo varía entre un 39,3% y un 69,8% entre entidades. La gran variación entre entidades en los indicadores de bienestar evidencia la importancia de las prácticas de gestión de talento humano y de apoyo del bienestar a nivel de cada entidad. Esto es de particular importancia ya que se presenta una variación marcada a nivel de entidad, pero poca variación entre niveles de gobierno y orden territorial.

**Porcentaje de personas que están de acuerdo con: mi salud física ha empeorado durante el trabajo remoto, por entidad**



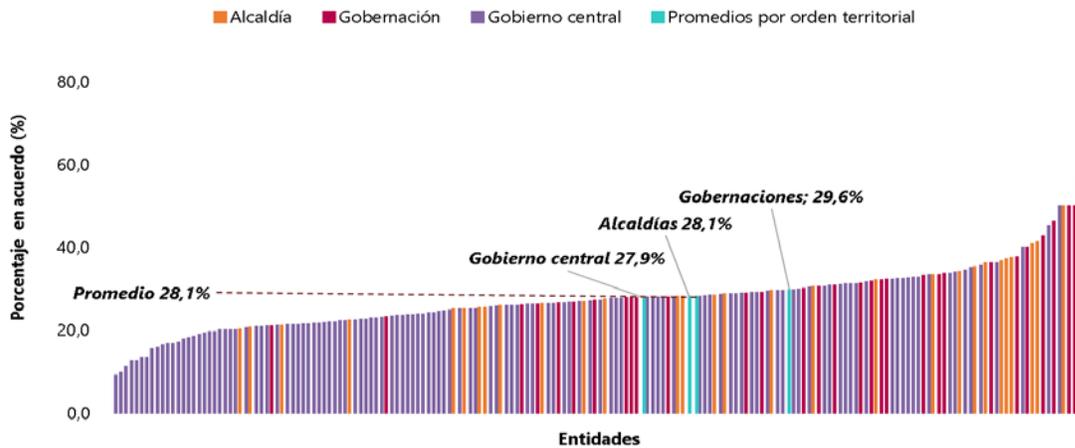
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

**Porcentaje de personas que están de acuerdo con: me siento más ansiosa/o trabajando remotamente, por entidad**



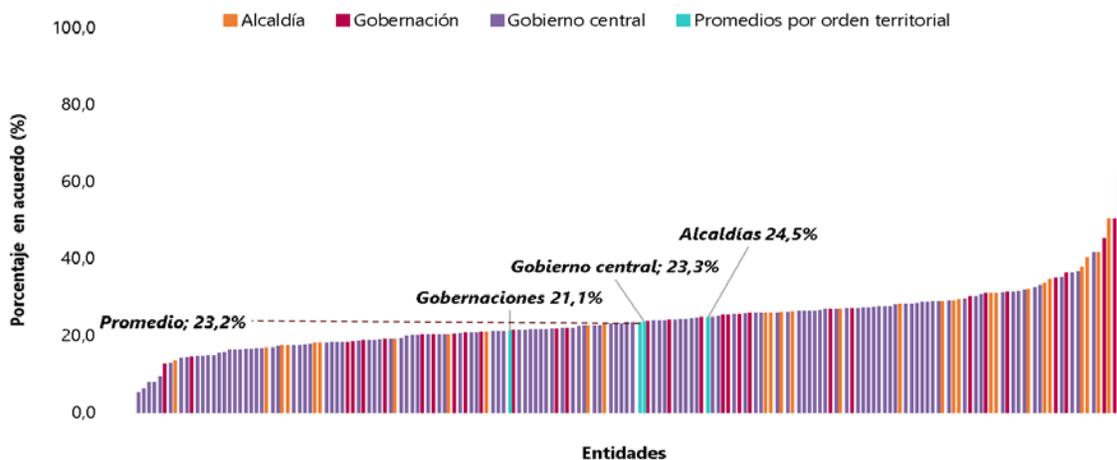
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

**Porcentaje de personas que están de acuerdo con: me siento más sola/o y desconectada/o de colegas en el trabajo remoto**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

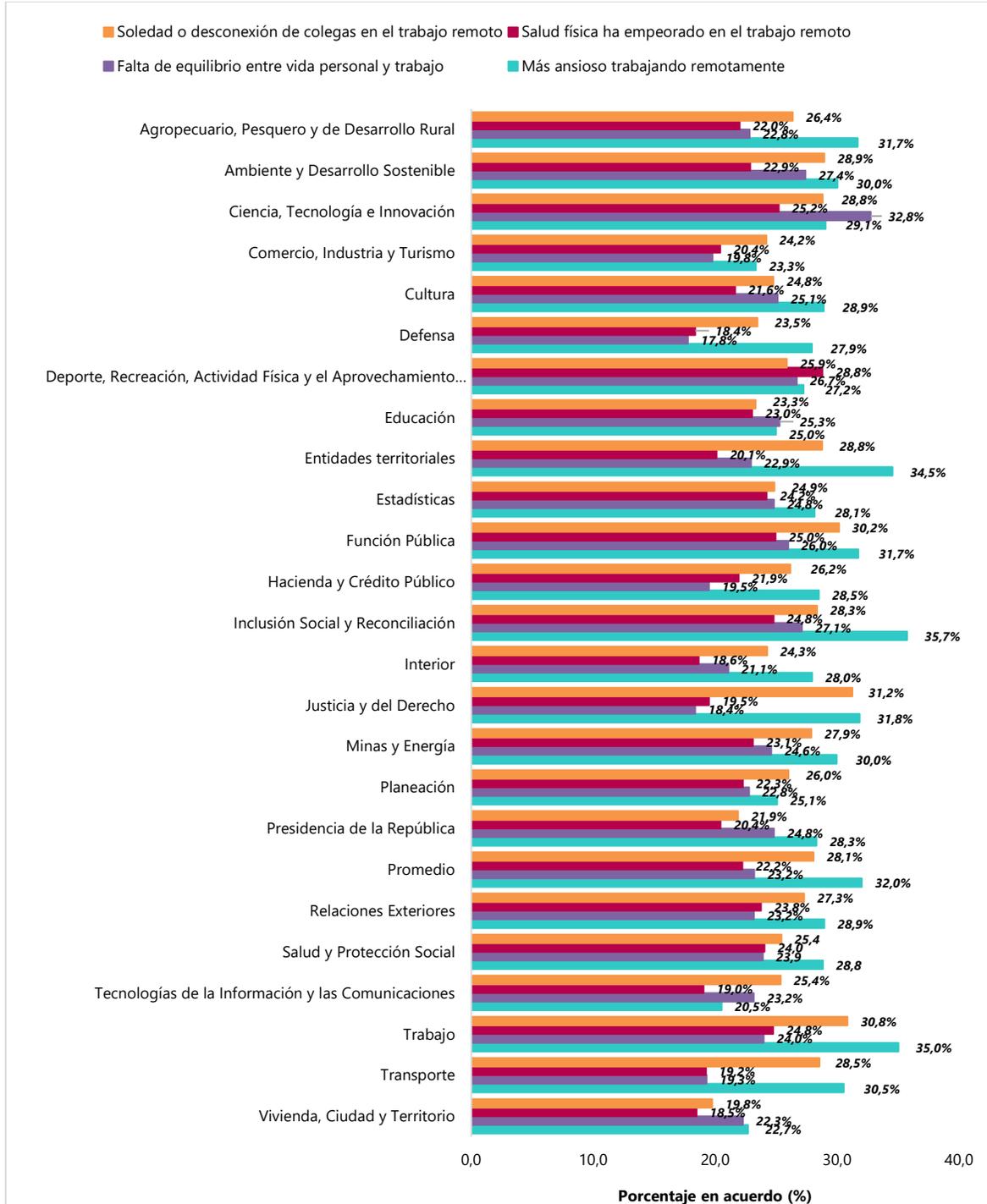
**Porcentaje de personas que están en desacuerdo con: consigo lograr un equilibrio entre mi vida personal y laboral, por entidad**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Así mismo, se observan algunas diferencias relevantes en el bienestar entre sectores administrativos, en particular, en los sectores del Trabajo (35,0%) e Inclusión Social y Reconciliación (35,7%), una mayor proporción de las personas encuestadas reporta sentirse más ansioso/a trabajando remotamente. En los sectores de la Justicia y del Derecho (31,2%) y Trabajo (30,0%), hay una mayor proporción que reportan sentirse solos y desconectados.

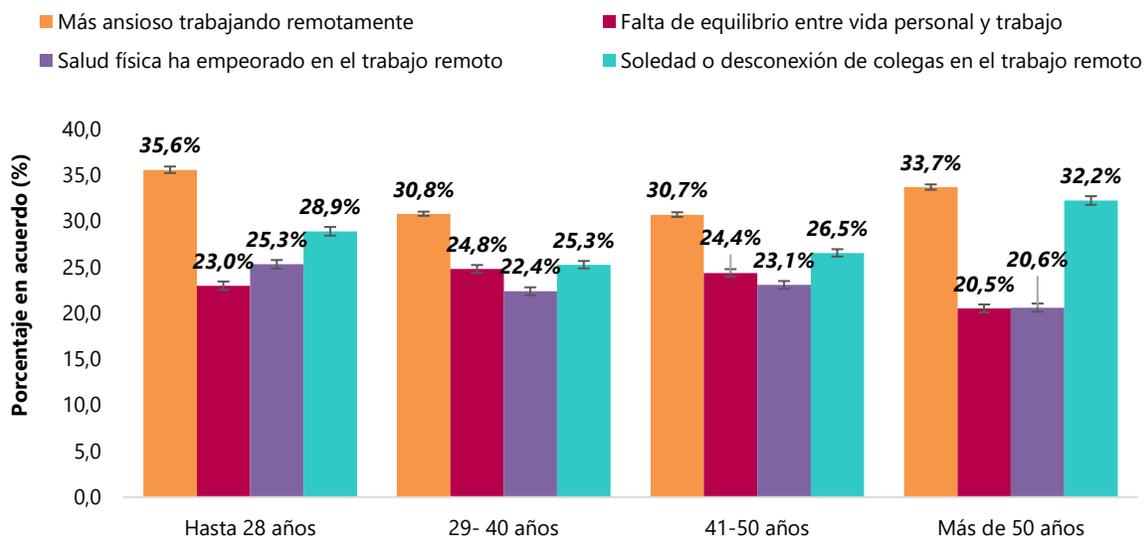
### Ausencia de bienestar durante el trabajo remoto, por sector



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Existen también diferencias relevantes en el bienestar de distintos grupos de encuestados. Las personas encuestadas de menos de 29 años parecen estar entre los que más han visto su bienestar impactado por la pandemia y el trabajo remoto. De este grupo, el 25,3% reporta un impacto negativo en su salud física el 35,6% ansiedad, el 28,9% desconexión con sus colegas y el 23,0% falta de conciliación vida laboral-familiar. Para los demás grupos etarios la distribución en los indicadores es heterogénea.

### Ausencia de bienestar durante el trabajo remoto, por edad



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

En los resultados desagregados por género, las mujeres reportan un impacto negativo en la conciliación vida-familiar con mayor frecuencia (24,6% vs. 21,5%), mientras que los hombres se sienten más desconectados (31,3% vs. 25,6%) y ansiosos (33,7% vs. 30,7%) durante el trabajo remoto que las mujeres.

Con relación al nivel educativo, el 29,9% de las personas con posgrado indican sentirse ansiosos y el 26,8% solos, con menor frecuencia que aquellos con un nivel educativo de educación media (ansiosos: 34,7% y solos: 35,8%). También existen diferencias por nivel jerárquico y tipo de vinculación. Por ejemplo, en el nivel directivo el 24,2% se sienten desconectados de sus compañeros, lo que representa una menor proporción que las personas encuestadas de nivel asistencial (31,5%). Con respecto al tipo de vinculación, los servidores de libre nombramiento indican sentirse menos desconectados de sus compañeros (22,1%) en comparación con los servidores de carrera (30,7%) y los contratistas (27,0%).

## **2.4 Cambios en aspectos como la satisfacción, la motivación, la carga y el compromiso en el ámbito laboral desde 2019**

**La satisfacción, la motivación laboral y el compromiso organizacional se mantienen en niveles altos, a pesar de un percibido aumento en la carga laboral para la mayoría de los encuestados.**

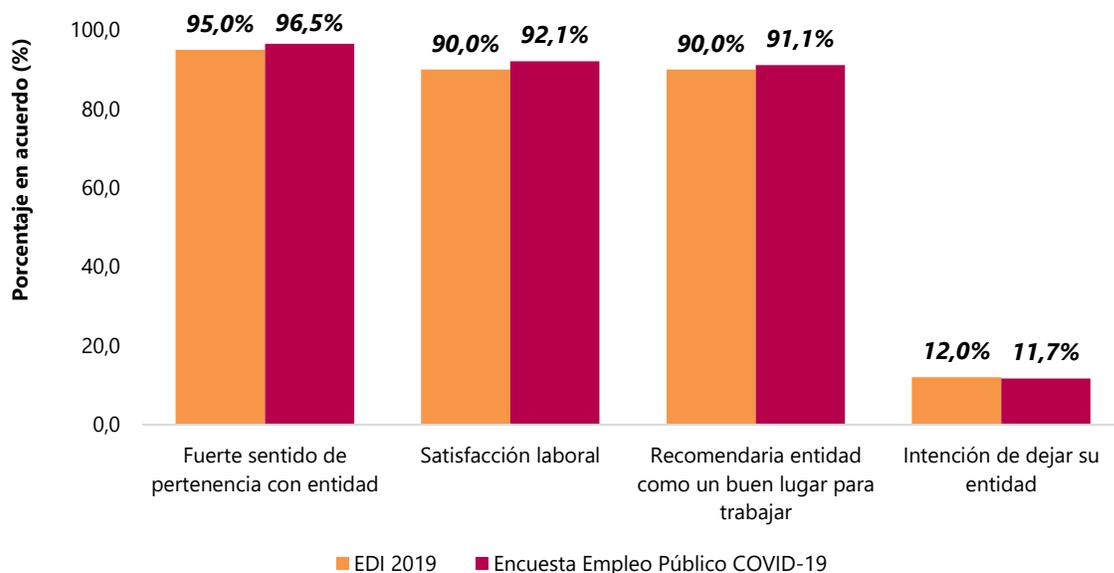
Para medir cambios en las actitudes de los servidores públicos y contratistas – como la satisfacción y motivación laboral, y su compromiso laboral – se incluyeron una serie de preguntas de la Encuesta sobre el Ambiente y Desempeño Institucional Nacional de 2019 - EDI 2019. Para propiciar la comparabilidad, se utilizó la escala de la EDI 2019 para estas preguntas (de acuerdo de 4 puntos, desde «Totalmente de acuerdo» a «Totalmente en desacuerdo») y se incluye la comparación de los servidores públicos que trabajan para las 114 entidades del Gobierno Central que fueron objeto de la muestra de la EDI 2019 y de la presente encuesta.

Las preguntas incluidas en la Encuesta de Empleo Público que permiten trazar cambios desde la EDI 2019 son las siguientes:

1. Satisfacción laboral: «Estoy satisfecho con mi trabajo.»
2. Motivación laboral: «Estoy dispuesto a extender mi jornada para terminar un trabajo pendiente.»
3. Motivación laboral: «Realizo tareas adicionales a mi trabajo, aunque no me las exijan.»
4. Motivación laboral: «Doy mi mejor esfuerzo para cumplir con mi trabajo, sin importar las dificultades que existen.»
5. Compromiso organizacional: «Tengo un fuerte sentido de pertenencia con mi entidad.»
6. Compromiso organizacional: «Recomendaría esta entidad como un buen lugar para trabajar.»
7. Compromiso organizacional (intención de permanecer): «Quisiera dejar esta entidad [varias opciones de respuesta]»

En conjunto, las respuestas indican que la satisfacción, motivación y el compromiso de los servidores públicos en el Gobierno Central se mantienen en niveles altos. Tomando las 114 entidades que fueron incluidas en la EDI 2019 y en la Encuesta de Empleo Público 2020, el promedio de los indicadores sobre la motivación laboral subió del 91,0% en 2019 al 92,0% en el 2020, mientras que la satisfacción laboral aumentó del 90,0% al 92,1%. En 2019, un 95,0% sentía un fuerte sentido de pertenencia con su entidad, en comparación con un 96,5% en el 2020, y el 90,0% la recomendaría como un buen lugar para trabajar en el 2019, en comparación con el 91,1% en el 2020. En 2019, el 12,0% quiso dejar su entidad dentro de los próximos doce meses, en el 2020 esta cifra fue similar (11,7%).

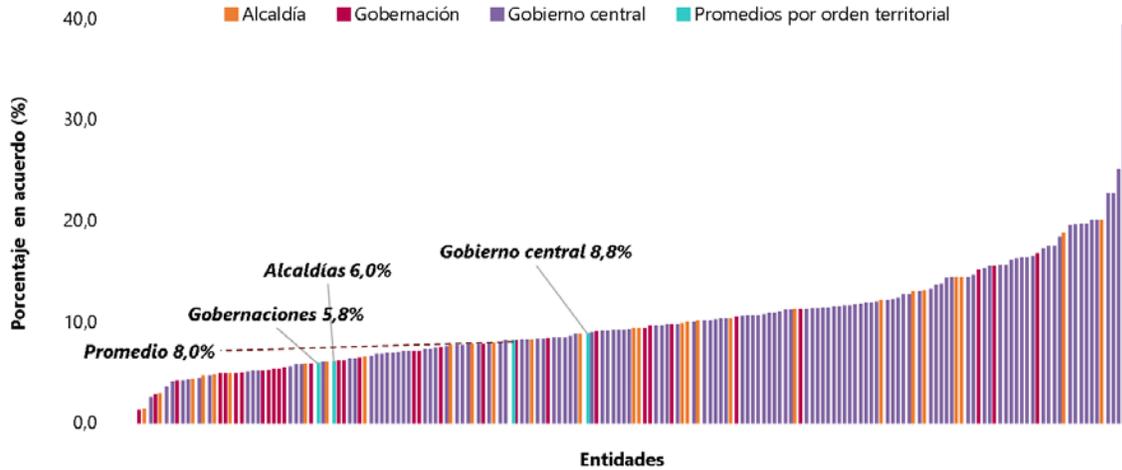
### **Motivación, satisfacción y compromiso de los servidores públicos, comparación 2019-2020**



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Así mismo – y teniendo en cuenta la totalidad de las respuestas de la Encuesta de Empleo Público 2020, incluyendo el orden subnacional y los contratistas – existe una variación importante en las actitudes de las personas encuestadas de distintas entidades. Por ejemplo, el porcentaje de encuestados que quisiera dejar su entidad «lo más pronto posible» o «en los próximos meses» varía entre el 0% y el 39,3% entre entidades. Frente a la intención de dejar la entidad, el porcentaje es mayor a nivel nacional (8,8%) que en gobernaciones (5,8%) o alcaldías (6,0%), esto podría deberse a un mayor número de oportunidades laborales en la capital y a nivel nacional.

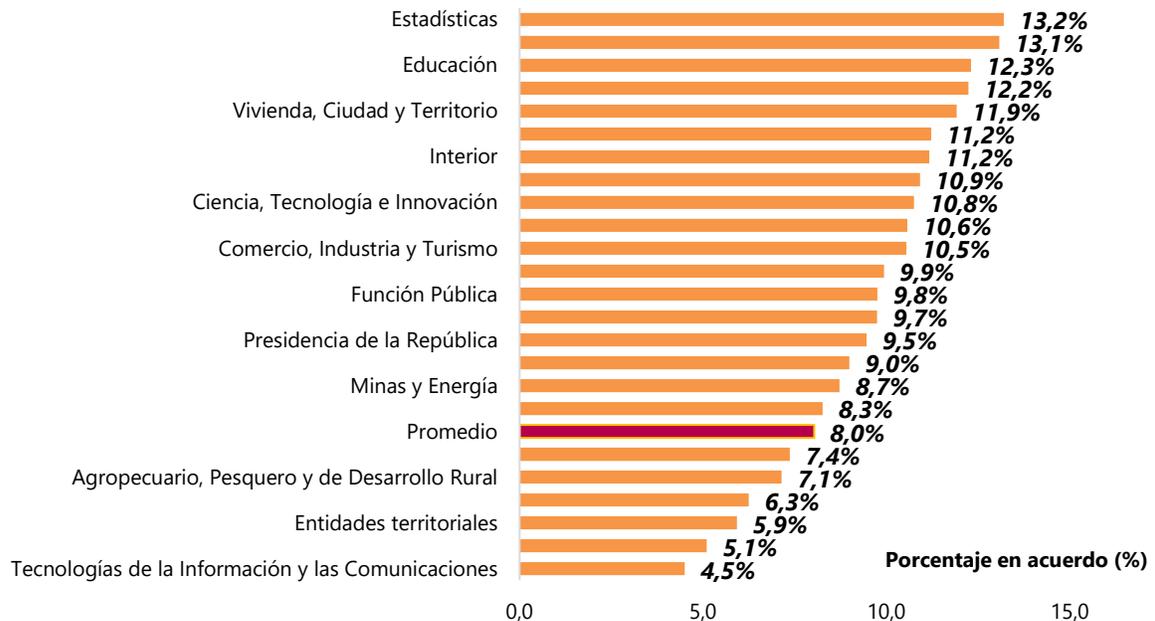
### Quisiera dejar mi entidad en los próximos 12 meses, por entidad



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Frente a la afirmación: «**Quisiera dejar esta entidad**», por sectores, los mayores porcentajes se presentan en Estadísticas con un 13,2%, Cultura con un 13,1% y Educación también con 12,3%.

### Quisiera dejar mi entidad en los próximos 12 meses, por sector administrativo



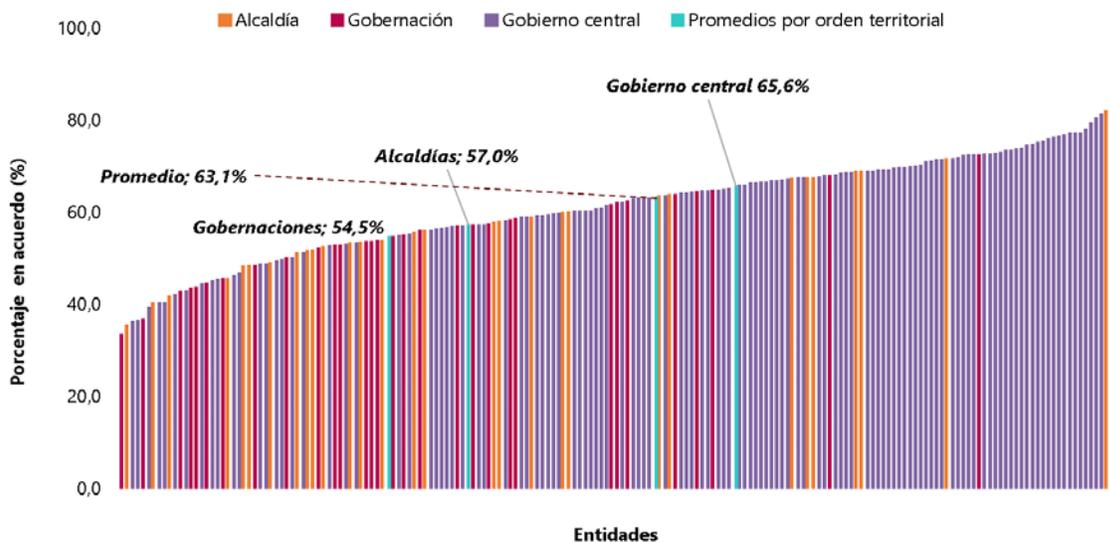
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Del mismo modo, entre distintos grupos de servidores públicos y contratistas, el porcentaje de las personas encuestadas menores de 29 años que quisiera dejar la entidad es el 10,4%, mientras que para las personas que tienen entre 41 a 50 años, el porcentaje es el 6,4%. Aquellos con un nivel educativo superior demuestran un mayor interés de dejar su entidad en el próximo año (9,2%) comparado con aquellas personas que tienen educación técnica/tecnológica (5,6%). Por tipo de vinculación, aquellos con contratos de prestación de servicios demuestran un menor interés en dejar su entidad en el próximo año (7,0%) comparado con aquellos en carrera administrativa (8,8%) y aquellos en cargos de libre nombramiento y remoción (9,0%).

Por último, la encuesta mide el cambio percibido en la carga laboral desde el inicio de la pandemia con la pregunta «Desde el inicio de la pandemia en Colombia (marzo de 2020) diría que su carga de trabajo ha: Aumentado, Disminuido o Seguido igual». El 63,1% estima que su carga de trabajo ha aumentado; un 32,3% indica que esta ha seguido igual, y solamente un 4,6% indica que ha disminuido. Estas cifras sugieren que las personas encuestadas perciben que la carga laboral ha aumentado en las entidades públicas desde el inicio de la pandemia.

Este aumento se concentra en algunas entidades más que en otras, el porcentaje de encuestados que indica que su carga laboral ha aumentado varía entre el 33,3% y el 82,6% entre entidades.

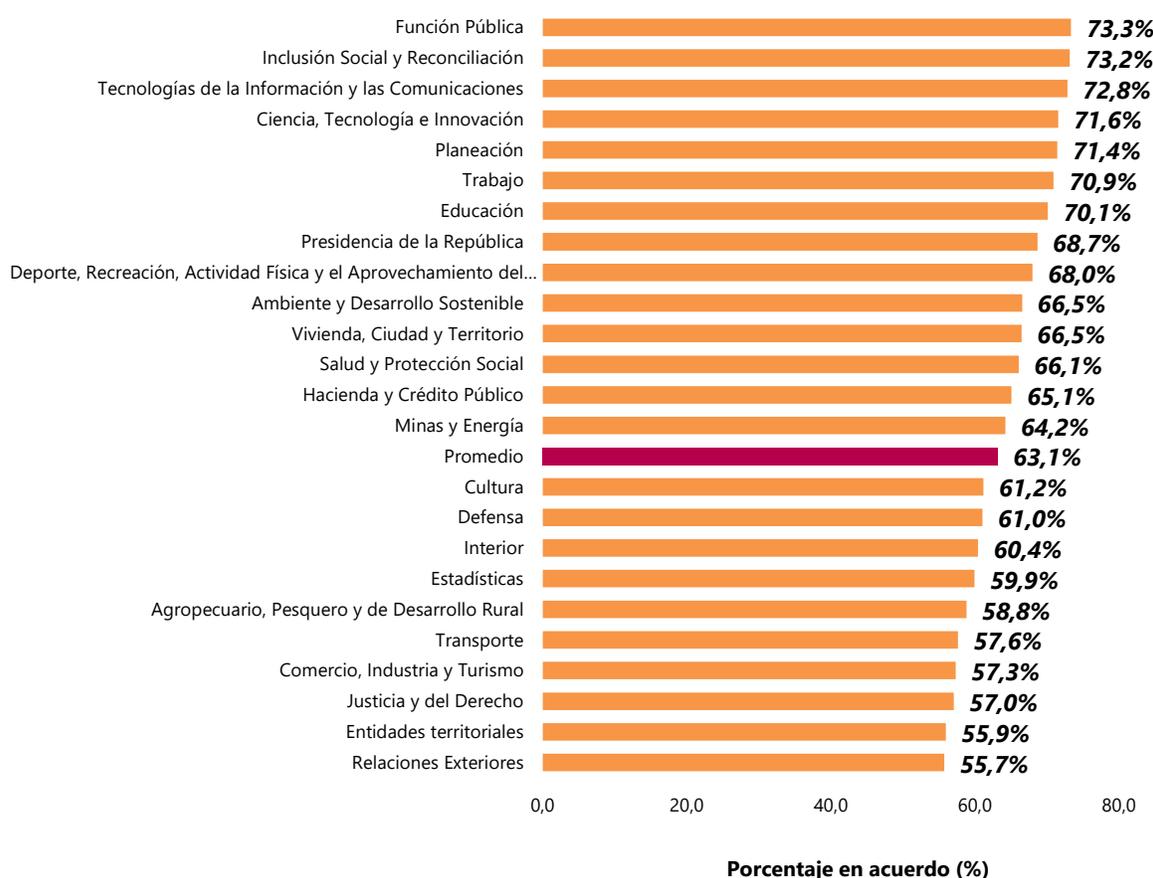
### **Aumento en la carga de trabajo, por entidad**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Este aumento también varía entre el Gobierno central (65,6%) las gobernaciones (54,5%), las alcaldías (57,0%), y entre sectores administrativos. El 73,2% de las personas encuestadas en el sector de Inclusión Social y Reconciliación y el 73,3% de la Función Pública, indican que su carga laboral ha aumentado, en comparación con el 55,7% de encuestados en el sector de Relaciones Exteriores y 57,0% en el de Justicia y del Derecho. Estos hallazgos indican que el COVID-19 ha impactado diferencialmente la carga de trabajo entre sectores, órdenes de gobierno y entidades.

### Aumento de carga de trabajo, por sector administrativo



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Por otra parte, el 67,1% de las mujeres indican un mayor aumento en la carga laboral mientras que el 58,3% de los hombres así lo perciben. Así mismo, el 66,9% de las personas encuestadas con responsabilidades de cuidado de dependientes (niños o adultos mayores) indican que su carga de trabajo ha aumentado, frente al 59,3% de aquellos que no tienen responsabilidades de cuidado.

En cuanto al nivel educativo, las personas encuestadas con un más alto nivel de educación - universitario (62,3%) o especialización (71,0%) - indican que su carga laboral ha aumentado con mayor frecuencia que la de las personas con un nivel de educación hasta básica media (36,7%) o técnico/tecnológico (49,5%).

En conjunto, los resultados indican que la satisfacción y la motivación laboral, y el compromiso organizacional se mantienen en niveles altos en relación con el 2019 – a pesar de que la mayoría de las personas encuestadas percibe que su carga laboral ha aumentado. Esta percepción es más alta entre las mujeres con un nivel alto de educación y con responsabilidad de cuidado de dependientes. También es más alta a nivel central, donde una proporción mayor – en particular los jóvenes con alto nivel educativo – expresan la intención de dejar su entidad en el próximo año.

## ***2.5 Una mirada hacia el futuro: ¿Quieren los servidores públicos y contratistas trabajar remotamente después de la pandemia?***

**El 93,0% de las personas encuestadas quisieran trabajar remotamente algunos días por semana después de la pandemia, como complemento al trabajo presencial y la gran mayoría tiene tareas laborales que lo permitirían.**

La pandemia del COVID-19 ha obligado a muchos servidores públicos y contratistas a trabajar desde sus casas. Según los resultados presentados, este cambio ha afectado el bienestar y la productividad de un grupo notable de ellos, pero también ha permitido instaurar habilidades, una mayor capacidad, y una cultura de trabajo remoto en el sector público. Como tal, esta crisis ha ofrecido la oportunidad de institucionalizar el trabajo remoto en el sector público a largo plazo. ¿Qué tan favorable es la institucionalización de esta modalidad de trabajo?, depende de factores como la productividad y el bienestar asociados con el trabajo remoto además de las preferencias de los servidores públicos y contratistas mismos. ¿Quieren las personas encuestadas trabajar remotamente después de la pandemia?

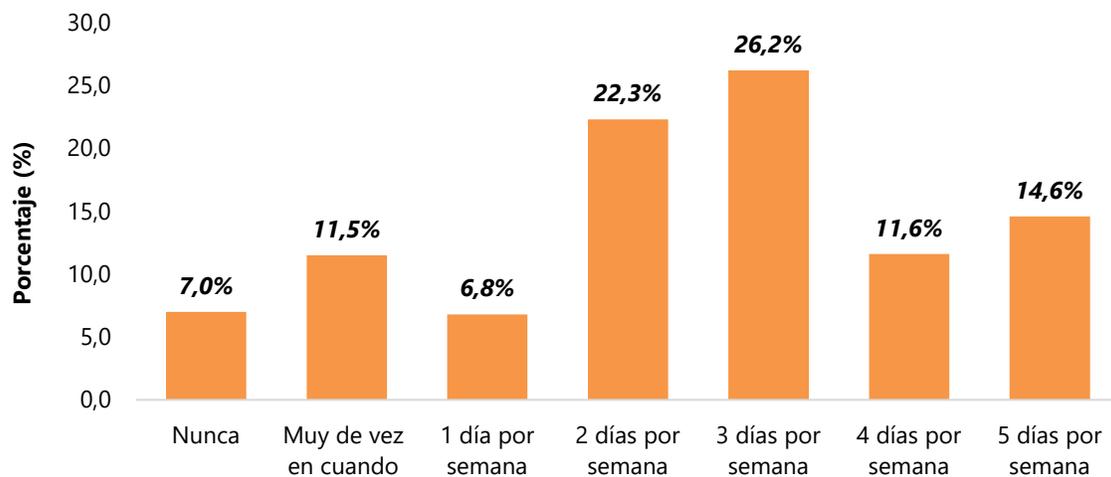
Para captar las preferencias de los encuestados, así como la viabilidad de una propuesta de trabajo remoto en un futuro, en la encuesta fueron incluidas las siguientes tres preguntas:

1. «Después de la pandemia, ¿con qué frecuencia le gustaría teletrabajar o trabajar remotamente?»

2. «Tener la oportunidad de trabajar remotamente después de la pandemia es más importante para mí que recibir un aumento de sueldo.»
3. «Todas mis funciones se pueden desempeñar de manera tan efectiva remotamente como desde mi lugar de trabajo habitual.»

Las respuestas indican que existe una preferencia por el trabajo remoto en el futuro y apunta a la viabilidad de una propuesta para esta modalidad de trabajo. En primer lugar, la mayoría de los servidores públicos y contratistas expresa una preferencia por querer trabajar remotamente al menos *parte de su tiempo* después de la pandemia. En promedio, los servidores públicos y contratistas quisieran trabajar remotamente 2,6 días semanales después de la pandemia. De hecho, dos tercios de ellos quisieran hacerlo entre 1 y 4 días por semana. El 7,0% no quisiera trabajar nunca remotamente; mientras que quienes quisieran trabajar remotamente 5 días o más son el 14,6%. En otras palabras, la gran mayoría de los servidores públicos y contratistas quisieran trabajar remotamente después de la pandemia, pero como complemento a un trabajo presencial en la oficina.

**Preferencias sobre el trabajo remoto en el futuro: ¿con qué frecuencia quisieran los servidores públicos y contratistas trabajar remotamente después de la pandemia?**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

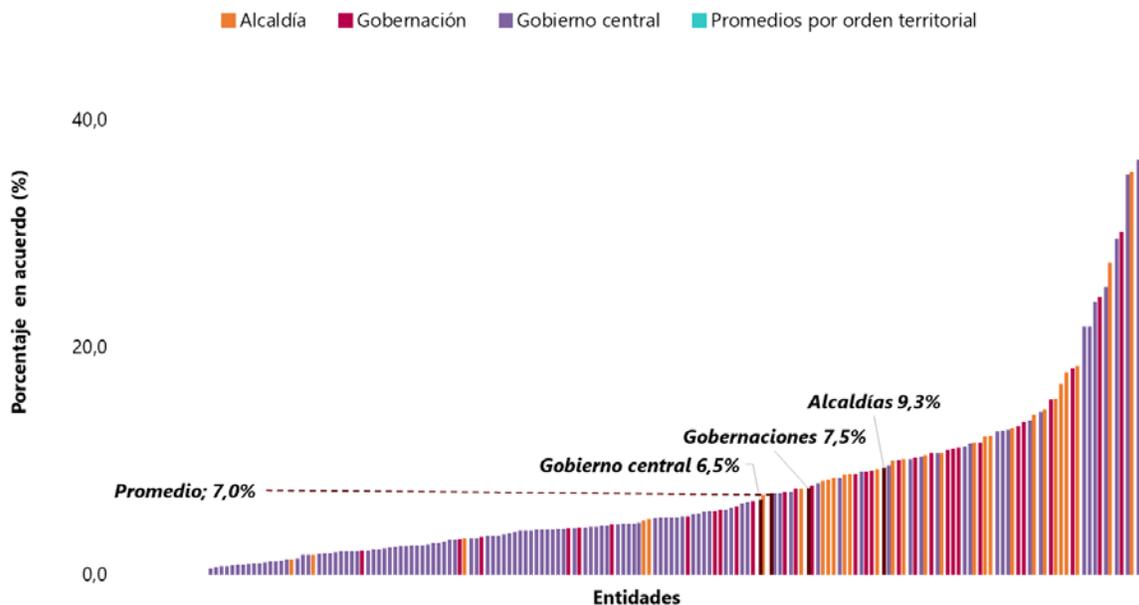
Para más de una tercera parte de los encuestados, la opción de trabajar remotamente es más valorada que un aumento salarial. Esto implica que un grupo importante de servidores públicos y contratistas está fuertemente a favor de políticas y directrices que posibiliten y faciliten el trabajo remoto después de la pandemia.

Los datos apuntan a que el trabajo remoto, por lo menos a tiempo parcial, es factible para la mayoría de los encuestados. El 57,0% de las personas encuestadas está de acuerdo, o muy de acuerdo, con que «*todas [sus] funciones se pueden desempeñar de manera tan efectiva remotamente como desde [su] lugar de trabajo habitual.*»

Aunque la mayoría está a favor del trabajo remoto y se desempeñan en funciones que permiten hacerlo, sí vemos diferencias en ambos indicadores entre entidades.

De las 187 entidades participantes en la encuesta, en 12 más del 20% de las personas encuestadas no quisiera trabajar nunca de manera remota. El 9,3% de las personas encuestadas en las alcaldías indica que no quisiera trabajar nunca desde casa después de la pandemia. Esta cifra baja al 7,5% en las gobernaciones y al 6,5% a nivel central.

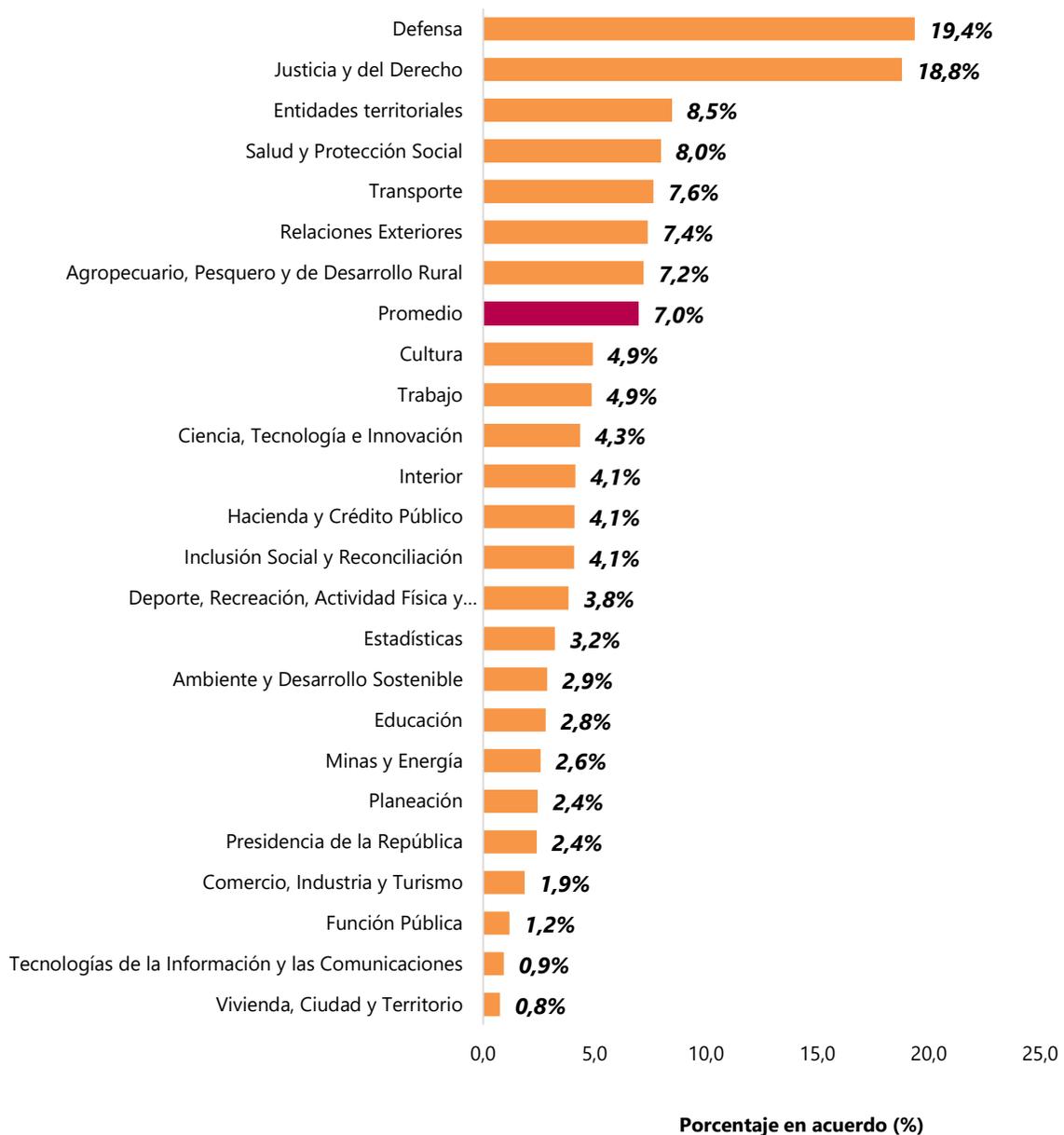
### Porcentaje de personas encuestadas que nunca quisieran trabajar de manera remota, por entidad



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Asimismo, se observa que en ciertos sectores – en particular el sector de Justicia y del Derecho (18,8%) y el sector de Defensa (19,4%) – existe una mayor proporción de servidores públicos y contratistas que nunca quisieran trabajar de manera remota.

**Porcentaje de personas encuestadas que nunca quisieran trabajar de manera remota, por sector administrativo**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

El 17,6% de las personas encuestadas con cargos asistenciales y el 12,0% con cargos técnicos mencionan que post-pandemia nunca les gustaría trabajar en casa. La preferencia por el trabajo presencial también es superior entre los servidores públicos y contratistas de mayor edad. Hay una mayor proporción entre los servidores públicos y contratistas con más de 51 años que nunca quisiera trabajar remotamente.

Mientras el 8,2% de los servidores públicos y contratistas con más de 51 años nunca quisieran trabajar remotamente, la cifra baja al 5,1% para las personas menores de 29 años. Por tipo de vinculación hay una mayor proporción entre personas de carrera administrativa (9,4%) y libre nombramiento y remoción (10,1%) que nunca quisiera trabajar remotamente comparado con personas con contrato de prestación de servicios (3,7%).

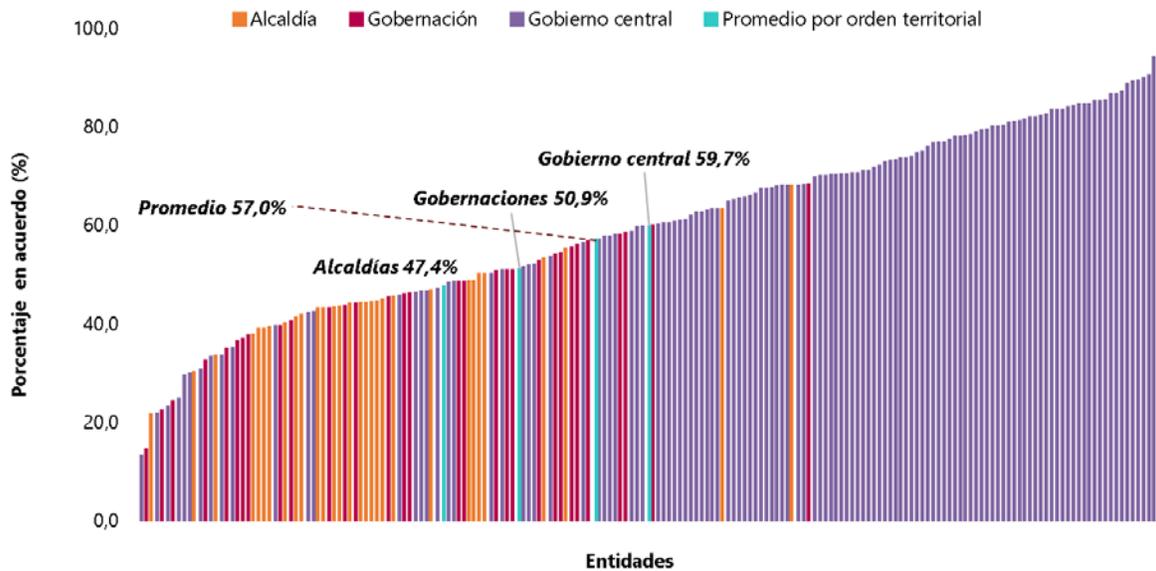
Los datos indican una tendencia similar entre los niveles educativos: aquellos con un menor nivel educativo tienden a favorecer el trabajo presencial ante el trabajo remoto con mayor frecuencia. En aquellos con educación hasta básica media, la proporción a favor del tiempo presencial a tiempo completo es del 25,5%, una cifra bastante mayor que la que presentan aquellos con un nivel de educación más alto: título universitario (6,5%) o posgrado (3,3%).

El hecho de que una proporción notable de las personas encuestadas en ciertas entidades y sectores (alcanzando, a veces, una quinta parte), no quiere trabajar remotamente después de la pandemia, y que haya grupos particulares que favorezcan el trabajo presencial (como lo son aquellos de mayor edad, menor nivel jerárquico y menor nivel educativo) apunta a que cualquier modalidad de trabajo remoto después de la pandemia deberá ser instaurada de manera voluntaria – es decir, ofrecida como una opción de trabajo entre otras – y no de manera obligatoria.

Los datos también indican que esta opción de trabajo deberá ser extendida para aquellos grupos y en aquellas instancias en las cuales el trabajo remoto efectivo sea factible. Este será el caso para la gran mayoría de los servidores públicos y contratistas, como evidencian los hallazgos de la encuesta. Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, una minoría importante de ellos indica que no todas sus funciones pueden efectuarse de manera tan efectiva remotamente como desde su lugar de trabajo habitual y, una minoría no asocia el trabajo remoto con un trabajo tan productivo.

En algunas entidades, el porcentaje de personas encuestadas que estiman que todas sus funciones pueden efectuarse de manera efectiva remotamente es el 27,5%, en comparación con un promedio del 57,0%. Del mismo modo, esta cifra es más baja a nivel subnacional, con un 50,9% en gobernaciones y un 47,4% en alcaldías, en comparación con un 59,7% a en el gobierno central.

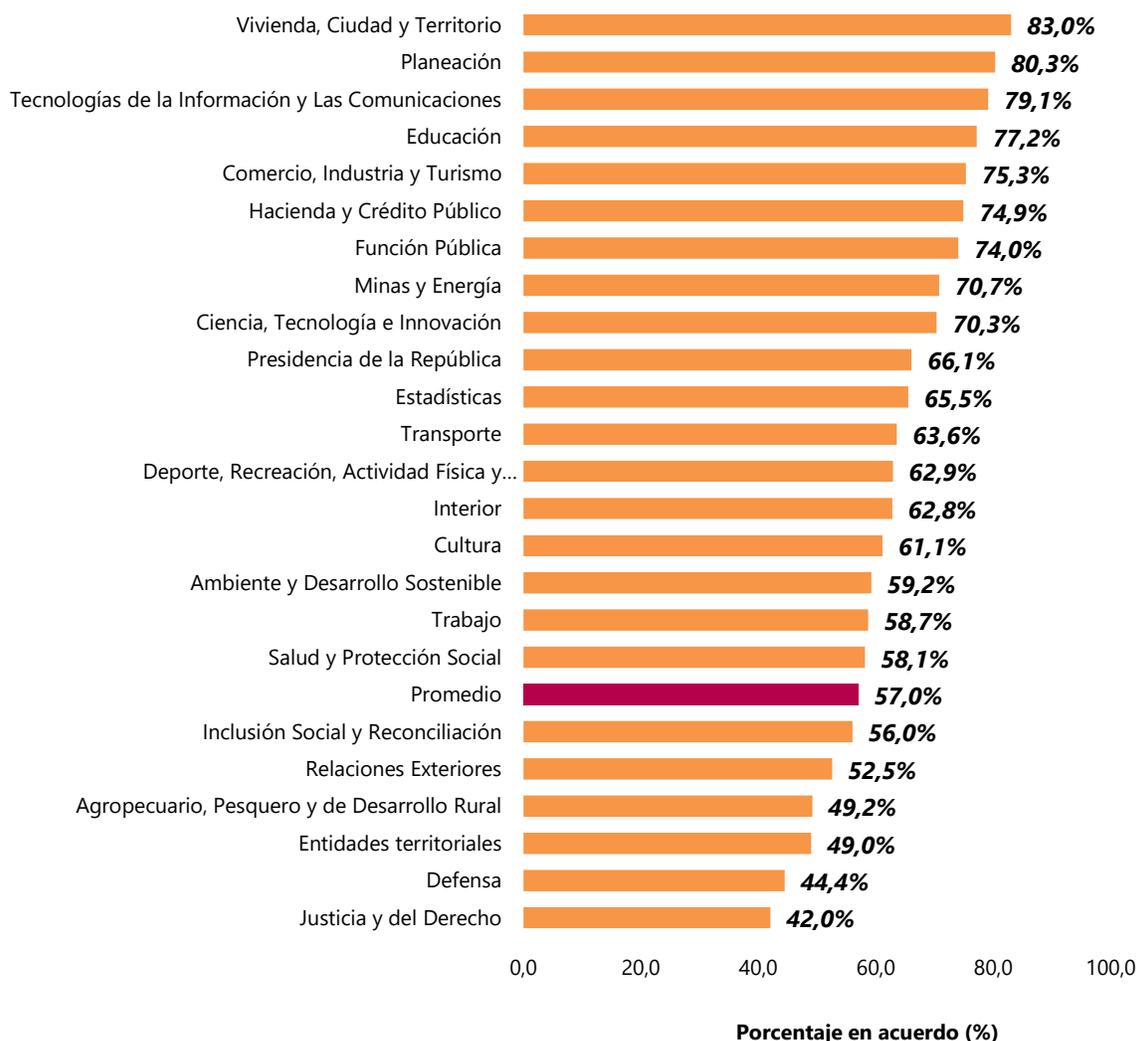
### Porcentaje de personas encuestadas que indican que todas sus funciones pueden efectuarse de manera efectiva remotamente, por entidad



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

También se observa que en ciertos sectores – especialmente en los de Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural (49,2%), Defensa (44,4%) y Justicia y del Derecho (42,0%) en donde menos de la mitad de las personas encuestadas indica que todas sus funciones pueden efectuarse de manera efectiva remotamente.

**Porcentaje de personas encuestadas que indican que todas sus funciones pueden efectuarse de manera efectiva remotamente, por sector**



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Más allá de las diferencias entre entidades, existen también otras entre distintos grupos de servidores públicos y contratistas. Mientras que no hay grandes diferencias etarias, menos del 42,0% de las personas encuestadas con menor nivel de educación (entre ninguno a técnico/tecnológico) indican que sus funciones se pueden efectuar de manera tan efectiva remotamente, comparado con el 55,6% universitario y 65,0% con posgrado. Los hombres (51,1%) lo indican en menor grado que las mujeres (61,9%).

Así mismo, también existen diferencias entre niveles jerárquicos y tipos de vinculación. Aquellos con cargos asesores y profesionales reportan en un grado mayor que sus funciones se pueden desempeñar de manera efectiva remotamente, 73,6% y 61,6% respectivamente, que aquellos con cargos asistenciales (40,6%). Los contratistas reportan en un grado mayor que sus funciones se pueden desempeñar de manera efectiva remotamente (62,2%) que los servidores de carrera y que los servidores de libre nombramiento (53,3% y 50,5% respectivamente).

Estas comparaciones sugieren que algunas personas encuestadas – sobre todo aquellas con rangos inferiores y en ciertos sectores (como Defensa o Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural) – tienen funciones que no permiten el trabajo remoto. Para instaurar cualquier práctica o directriz de trabajo remoto en el futuro post-pandemia, es importante que cada entidad verifique en qué grado las funciones de cada puesto en la entidad permiten llevar a cabo un trabajo remoto efectivo. Es de suma importancia que cualquier práctica de trabajo remoto nueva sea implementada con un buen entendimiento de las ventajas y limitaciones de esta modalidad.

En conclusión, los hallazgos principales de la encuesta en esta sección indican que el trabajo remoto es prevalente en todos los niveles del gobierno, aunque de manera menos pronunciada a nivel subnacional, y que la mayoría de los servidores públicos y contratistas no han percibido una disminución de su productividad ni han visto su bienestar perjudicado por el trabajo remoto, aunque una minoría opina lo contrario. Los niveles de satisfacción, motivación y compromiso se mantienen en niveles estables con relación al 2019, y hay una gran mayoría de las personas encuestadas que quisiera contar con la opción de trabajar remotamente algunos días por semana después de la pandemia. La mayoría indica tener funciones y tareas laborales que permitirían un trabajo remoto efectivo, aunque hay una variación entre sectores y distintos grupos de personas encuestadas.

Dicho esto, la capacidad de efectuar un trabajo remoto de manera efectiva depende no solamente de las preferencias y funciones de las personas encuestadas, sino también de los recursos disponibles para efectuarlo y de las prácticas de gestión para apoyarlo. Teniendo esto presente, el siguiente capítulo analiza las respuestas sobre la disponibilidad de recursos y la aplicación de buenas prácticas de gestión durante el trabajo remoto.

### 3. Recursos y prácticas para un trabajo remoto productivo y sano

¿Cuentan los servidores públicos y contratistas con los recursos necesarios para un trabajo remoto efectivo y sano? ¿Qué tan efectivas son las prácticas de gestión de talento humano de entidades en Colombia en términos de asegurar un trabajo remoto productivo y sano? Este capítulo presenta datos sobre la disponibilidad de recursos y la aplicación de prácticas de gestión para un trabajo remoto efectivo y sano. Este análisis es descriptivo – comparando entidades y grupos (por ejemplo, etarios) en términos de recursos y prácticas. También es sugestivamente predictivo: analizando los factores que, según análisis de regresión, están asociados con mayor (autopercepción) de productividad y bienestar, además de una mayor preferencia para trabajar remotamente después de la pandemia. De esta manera, el análisis puede generar evidencia sobre los factores clave para un trabajo remoto productivo y sano en el sector público colombiano.

El marco conceptual para el análisis de prácticas y recursos para el trabajo remoto se visualiza abajo. Un trabajo remoto efectivo requiere los recursos, el equipo y espacio adecuado, requiere verticalmente apoyo y prácticas de gestión apropiadas del superior directo, y prácticas para salvaguardar la colaboración horizontal en el equipo con colegas. Finalmente, requiere apoyo organizacional, desde los directivos, las oficinas de sistemas (TI), la capacitación y en términos de prácticas organizacionales que sustentan la salud mental y física de los servidores.

#### Marco conceptual para un trabajo remoto productivo y sano



El análisis apunta a algunas fortalezas importantes: la mayoría de las personas encuestadas experimenta buenas prácticas de liderazgo remoto y apoyo por parte de su superior y los directivos de su entidad, y recibe el apoyo técnico. Además, la mayoría se siente capacitado en el uso de varias herramientas de trabajo y colaboración virtual (por ejemplo, Microsoft Teams) y en varias habilidades y aptitudes para trabajar bien remotamente (por ejemplo, la gestión de tiempo). En términos de recursos, la mayoría también cuenta con espacios físicos adecuados, computadores de calidad y una conexión de internet adecuada para trabajar remotamente – aunque para una minoría importante, este no es el caso.

Así mismo, en términos de áreas por mejorar, solamente una minoría indica que su equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión durante el trabajo remoto y que su entidad brinda los recursos necesarios para apoyar su salud mental. Solamente una minoría indica que se ha hecho una verificación de seguridad y salud de su espacio de trabajo en casa y que ha recibido capacitación para poder trabajar de manera eficaz desde la casa o que se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad. Dicho de otro modo, el fomento de la cohesión en equipo durante el trabajo remoto, el apoyo a la salud mental y física, y la ciberseguridad representan desafíos generales importantes.

Además, los recursos (en particular espacios de trabajo adecuados y una buena conexión de internet) y las prácticas de gestión – como el liderazgo virtual – representan desafíos particulares en un subconjunto de entidades y grupos de personas encuestadas (por ejemplo, aquellos en rangos inferiores).

### 3.1 Recursos tecnológicos y físicos -espacios de trabajo

#### *La importancia de recursos tecnológicos y espacios físicos adecuados en el trabajo remoto*

Los datos de la encuesta demuestran que aquellos servidores públicos y contratistas que cuentan con espacios físicos y recursos tecnológicos adecuados – por ejemplo, aquellos que no reportan fallas en la conexión de internet o una falta de equipo adecuado (por ejemplo, computador) – tienen un mayor nivel de bienestar y de productividad (percibida), al igual que una mayor preferencia hacia el trabajo remoto después de la pandemia (ver Apéndice 4 para mayor detalle estadístico sobre estos resultados<sup>2</sup>).

**La mayoría de encuestados cuenta con los recursos y espacios adecuados para trabajar remotamente; una minoría sufre por fallas en la conexión de internet y espacios físicos de trabajo inadecuados.**

¿Cuentan los servidores públicos y contratistas con los recursos y el espacio físico necesario para efectuar un trabajo remoto efectivo y sano? La respuesta a esta pregunta es particularmente pertinente ya que, como se detalló anteriormente, los recursos tecnológicos y un espacio físico adecuado están estadísticamente asociados con un mayor bienestar y una más alta productividad, según datos de la encuesta. Para medir la suficiencia de los recursos tecnológicos y espacios físicos, la encuesta incluye varios indicadores relevantes:

#### **1. ¿Qué dificultades se le han presentado a la hora de trabajar remotamente?**

*Opciones de respuesta (entre otras):*

- a. No tengo el equipo adecuado para hacer mi trabajo remotamente (por ejemplo, computador, internet, etc.) a pesar de que el tipo de trabajo sí podría hacerse desde casa
- b. No tengo un espacio de trabajo físico adecuado en casa
- c. Fallas frecuentes con mi conexión a internet

---

<sup>2</sup> En los análisis de regresión que sustentan estas asociaciones estadísticas en el reporte son controlados por una serie de factores para tratar de identificar el efecto de recursos o prácticas de gestión en la productividad y el bienestar, incluyendo la institución del encuestado además de su género, edad, nivel educativo, rango, tipo de contrato, y si tiene responsabilidades de cuidar a dependientes. Estos análisis deberían interpretarse como sugestivos en vez de definitivos, ya que se basan en regresiones con datos transversales y que miden percepciones.

**2. ¿Con cuáles de los siguientes recursos cuenta en estos momentos para trabajar remotamente?**

*Opciones de respuesta (entre otros):*

- a. Conexión a internet
- b. Computador
- c. Teléfono celular
- d. Espacio físico de trabajo adecuado

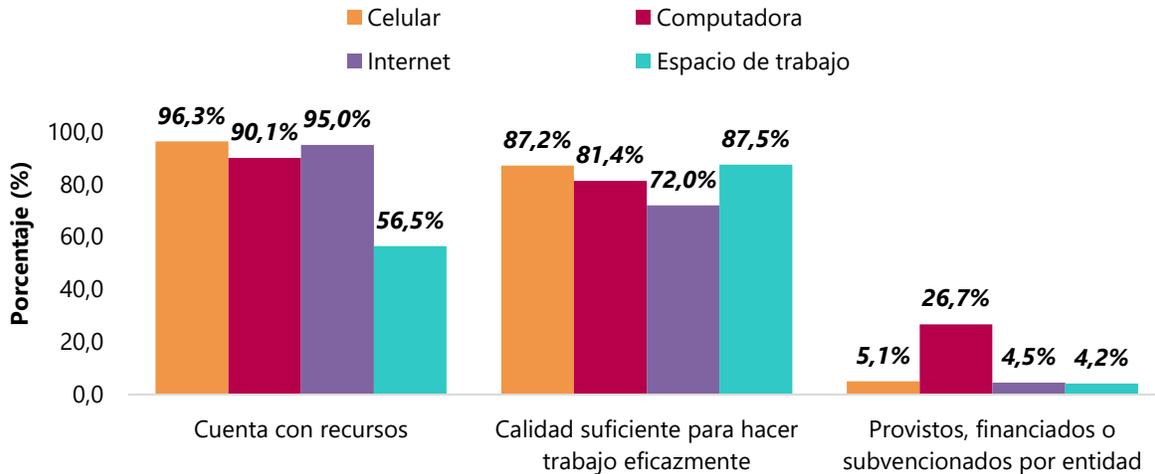
**3. [Seguimiento] ¿Fueron estos recursos provistos, financiados o subvencionados por su entidad?**

**4. [Seguimiento] ¿Es la calidad de cada uno de estos recursos suficiente para hacer su trabajo eficazmente?**

La triangulación de estos indicadores permite captar la disponibilidad de recursos tecnológicos y espacios de trabajo, la calidad de estos, y la medida en que la falta de disponibilidad o la baja calidad impiden a las personas encuestadas realizar su trabajo efectivamente.

El conjunto de preguntas sobre la disponibilidad y calidad de recursos indica que el 90,1% (computador), 96,3% (teléfono celular) y 95,0% (internet) de los servidores públicos/contratistas que necesita estos recursos tecnológicos tiene acceso a ellos. A pesar de que el teléfono celular y el internet son necesarios para realizar el trabajo de servidores públicos/contratistas, solamente el 5,1% (teléfono celular) y 4,5% (internet) indica que estos fueron provistos, financiados o subvencionados por su entidad. Esta cifra sube al 26,7% para computadores. La gran mayoría también reporta que su computador (81,4%), teléfono celular (87,2%) e internet (72,0%) son de una calidad suficiente para poder hacer su trabajo. Así mismo, solamente el 56,5% indica tener un espacio de trabajo adecuado para trabajar remotamente en casa. Desde esta perspectiva, los espacios físicos de trabajo en casa presentan el mayor desafío en términos de recursos y equipamiento para el trabajo remoto.

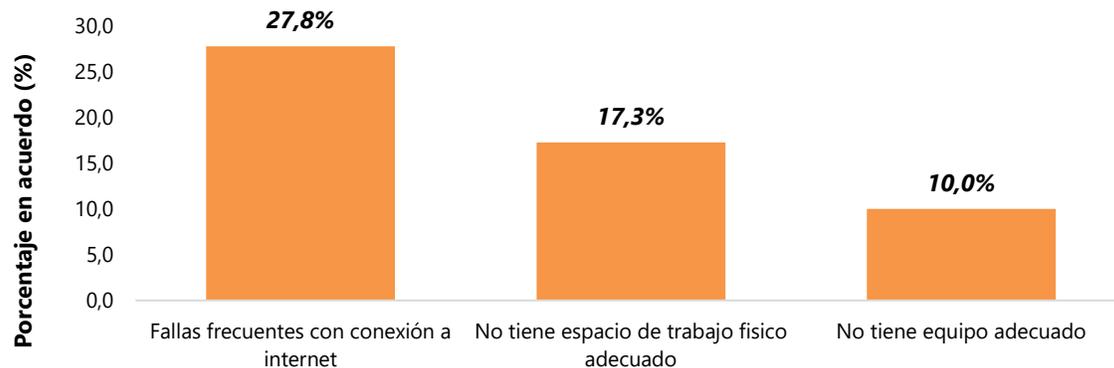
### Recursos para el trabajo remoto



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Este hallazgo es confirmado por los resultados de la pregunta sobre los impedimentos del trabajo remoto, donde vemos que el mayor impedimento (indicado por 27,8% de los encuestados) son las fallas frecuentes en la conexión a internet, seguido por la falta de un espacio físico de trabajo adecuado (17,3%) y la falta de un equipo adecuado (10,0%). (Un 6,0% menciona que las personas con las cuales trabajan no tienen el equipo adecuado).

### Obstáculos al trabajo remoto: ¿Qué dificultades se le han presentado a la hora de trabajar remotamente?



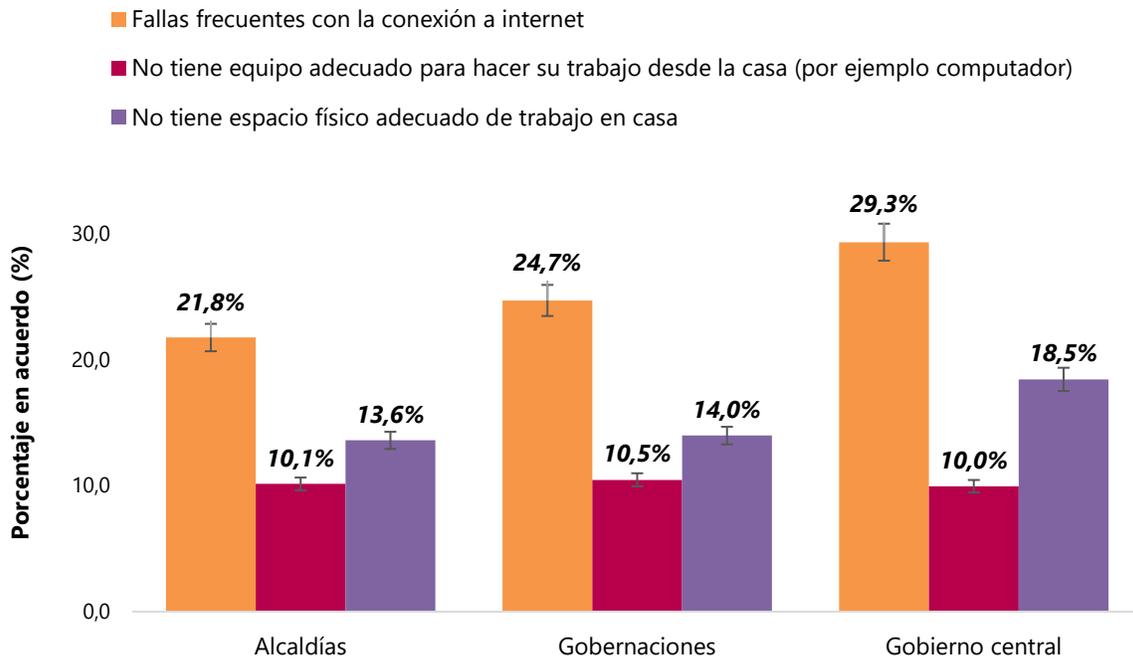
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Triangulando las dos preguntas, la mayoría de las personas encuestadas cuenta con los recursos y un espacio físico adecuado para trabajar remotamente de manera efectiva. Al mismo tiempo, una minoría importante sufre fallas en la conexión de internet (que afectan a uno de cada cuatro encuestados) y no tiene acceso a un espacio adecuado de trabajo (casi dos de cada diez reportan esta falta de acceso como impedimento a su productividad). En menor medida (uno de cada diez) la falta de un equipo de trabajo de calidad (por ejemplo, computador) también representa un obstáculo.

Estos datos sugieren que apoyo (por ejemplo, subsidios) – o la continuación de subsidios – para conexiones de internet de mayor calidad y velocidad, podría contribuir a un trabajo remoto más productivo durante y después de la pandemia, sobre todo considerando que por el momento este apoyo se extiende, según las respuestas de los encuestados, solamente a un 5,1% de los encuestados. Abordar la falta de espacios físicos de trabajo en las casas es un tema más complejo, aunque realizar verificaciones de seguridad y salud de los espacios es un primer paso importante.

Los datos de la encuesta sugieren que focalizar el apoyo en la provisión de recursos para el trabajo remoto es importante: para algunos grupos de encuestados y en algunas entidades y sectores, la falta de recursos es un desafío mayor. De manera algo sorprendente, no existen diferencias sistemáticas entre el nivel nacional y el nivel subnacional. El porcentaje de servidores públicos/contratistas que indican tener fallas frecuentes de internet, y espacios de trabajo y equipos tecnológicos inadecuados es similar entre los distintos órdenes. Del mismo modo, el porcentaje que indica tener computadores, internet y espacios de trabajo de calidad es solo ligeramente mayor a nivel nacional que en las alcaldías y gobernaciones.

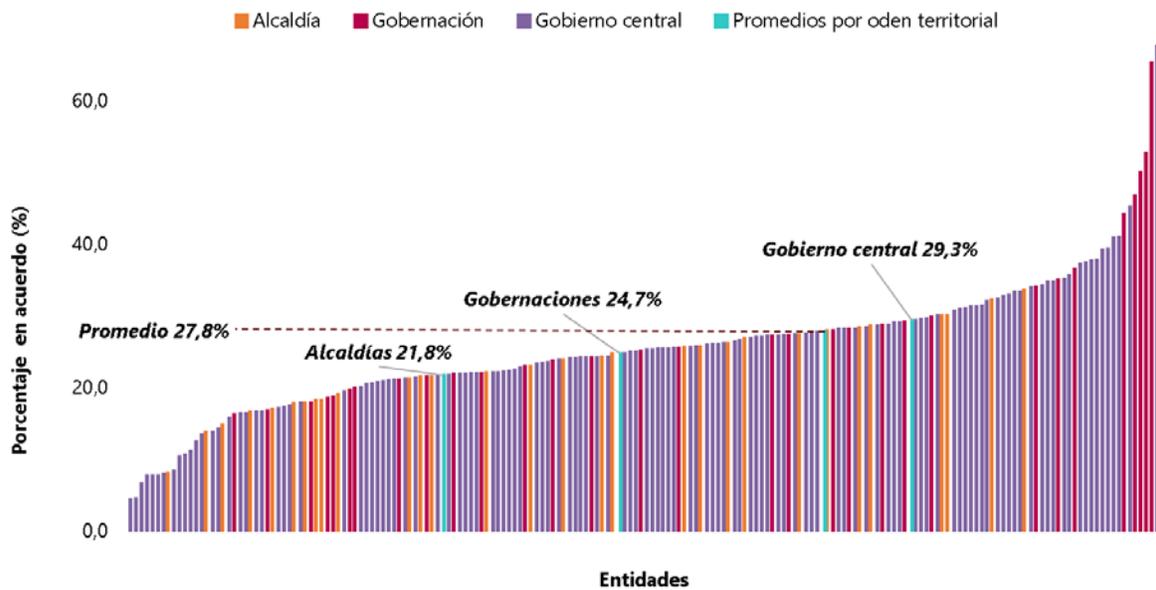
### Obstáculos al trabajo remoto: ¿Qué dificultades se le han presentado a la hora de trabajar remotamente?, por orden territorial



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

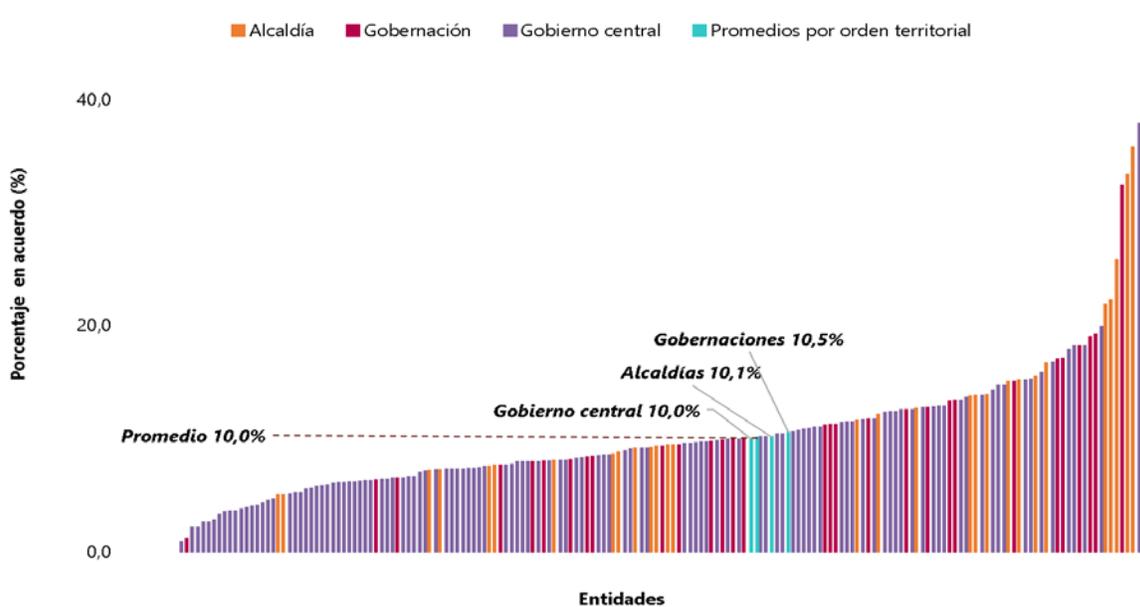
En cambio, existe mucha heterogeneidad entre entidades y sectores en términos de la suficiencia de recursos tecnológicos y de los espacios físicos de trabajo que no se captan por el orden territorial. En el último 10% de las entidades, una cuarta parte de las personas encuestadas reporta espacios físicos de trabajo inadecuados como impedimento para su trabajo remoto, el 35,9% reporta fallas frecuentes en su conexión de internet y casi una quinta parte indica no contar con el equipo tecnológico adecuado.

### Obstáculos al trabajo remoto: fallas frecuentes con la conexión a internet, por entidad



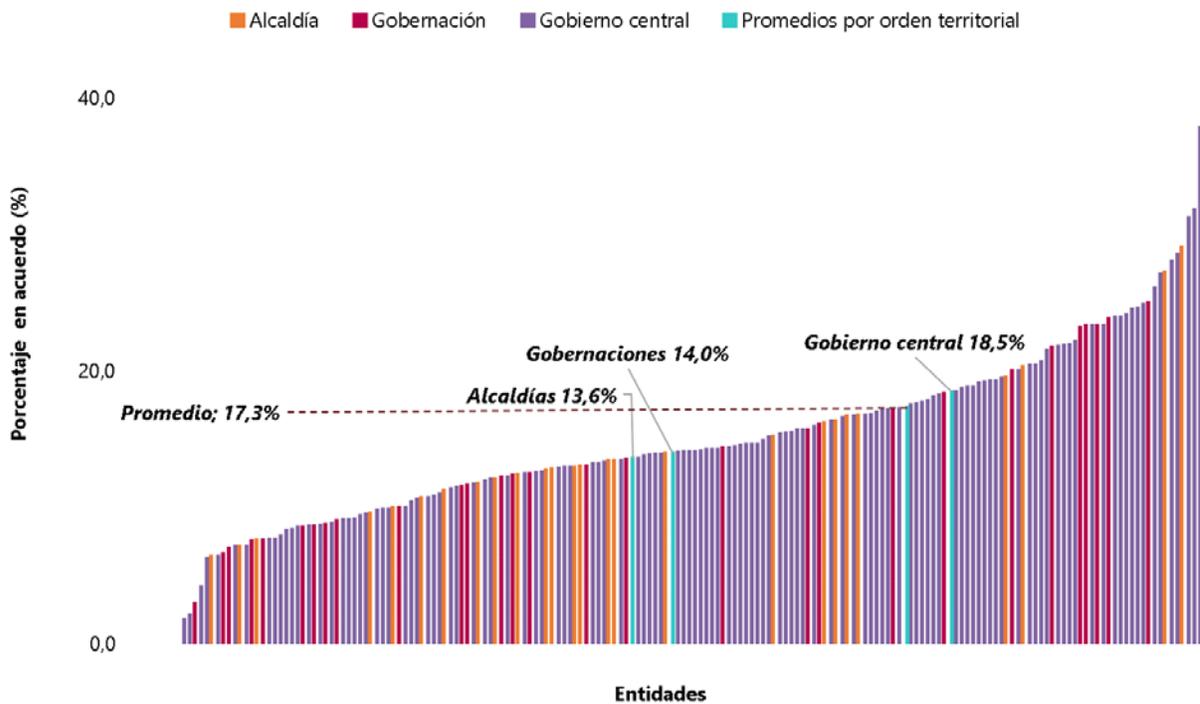
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

### Obstáculos al trabajo remoto: la falta de un equipo adecuado para el trabajo remoto (por ejemplo, computador), por entidad



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

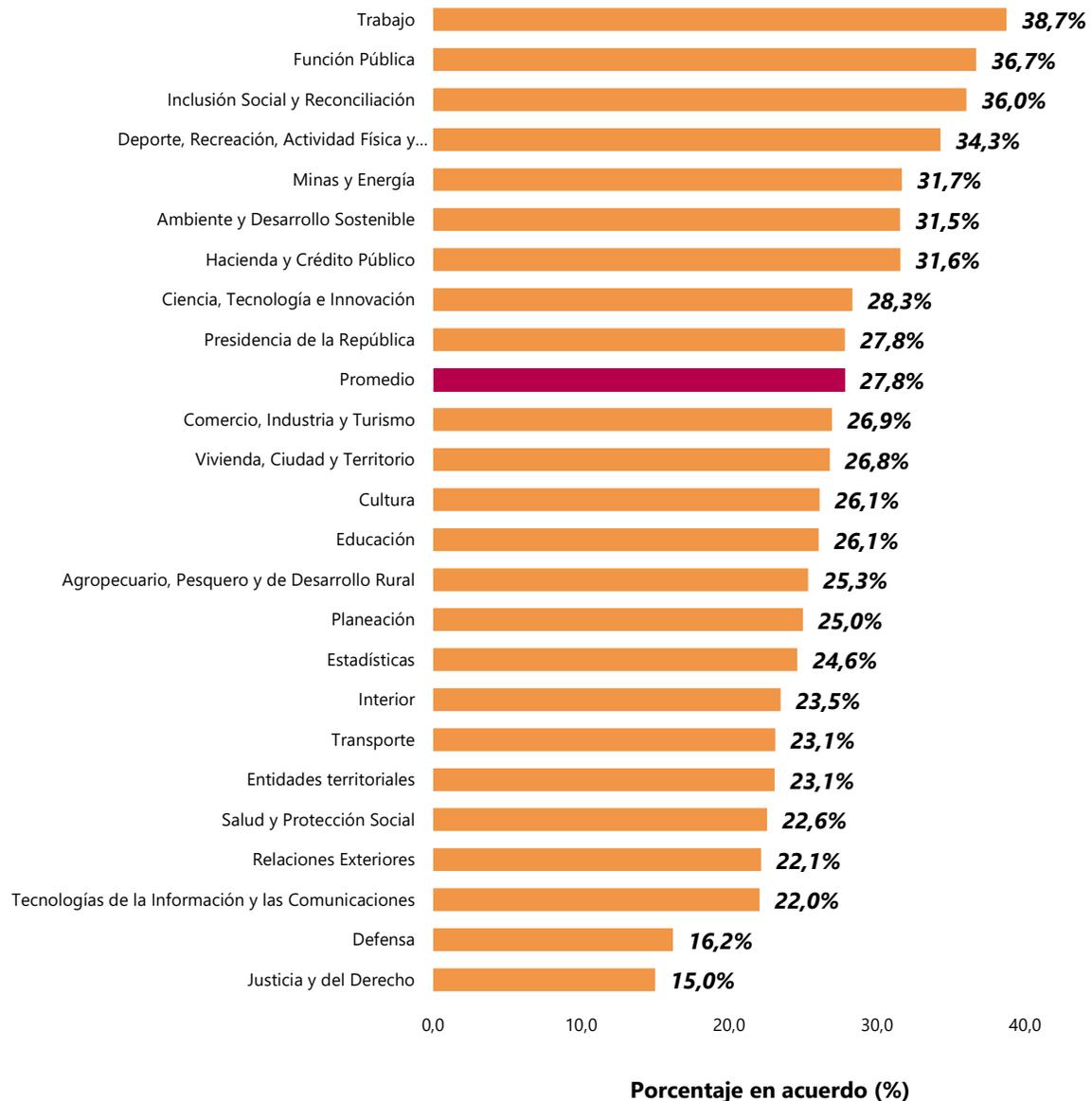
### Obstáculos al trabajo remoto: la falta de un espacio físico adecuado para el trabajo remoto, por entidad



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

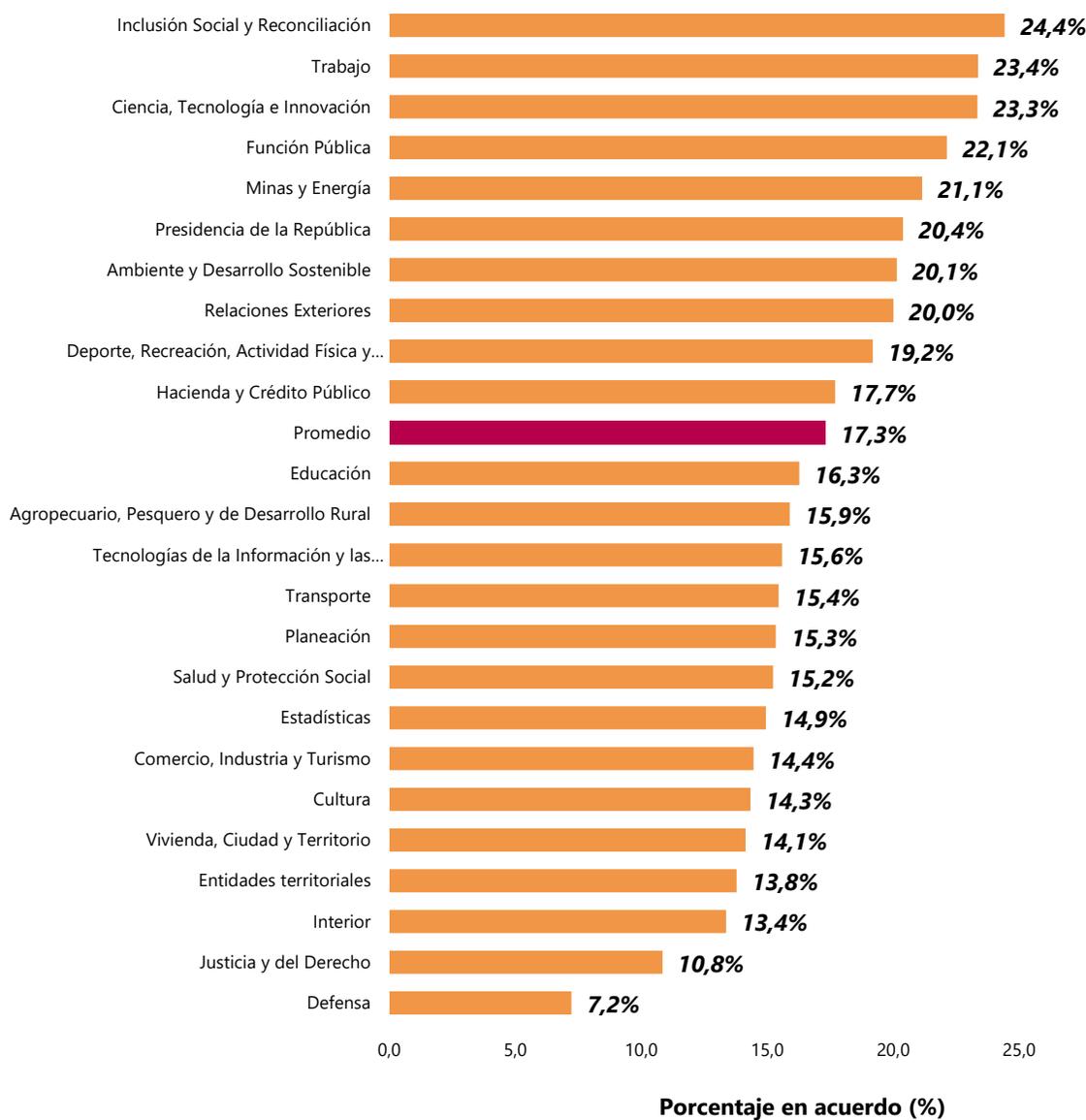
Comparando entre los sectores administrativos, en el sector de la Función Pública (36,7%) y el sector del Trabajo (38,7%), un porcentaje mucho mayor de personas encuestadas indica tener fallas frecuentes en las conexiones de internet. Del mismo modo, en ciertos sectores como el sector de Inclusión Social y Reconciliación (24,4%) y el sector de Trabajo (23,4%) un porcentaje mucho mayor reporta no tener acceso a un espacio físico de trabajo adecuado en su casa, y en otros, como Ambiente y Desarrollo Sostenible (14,5%) y Ciencia, Tecnológica e Innovación (15,8%), hay un mayor porcentaje de personas encuestadas sin un equipo tecnológico adecuado (por ejemplo, computador) para el trabajo remoto.

### Obstáculos al trabajo remoto: fallas frecuentes con la conexión a internet, por sector



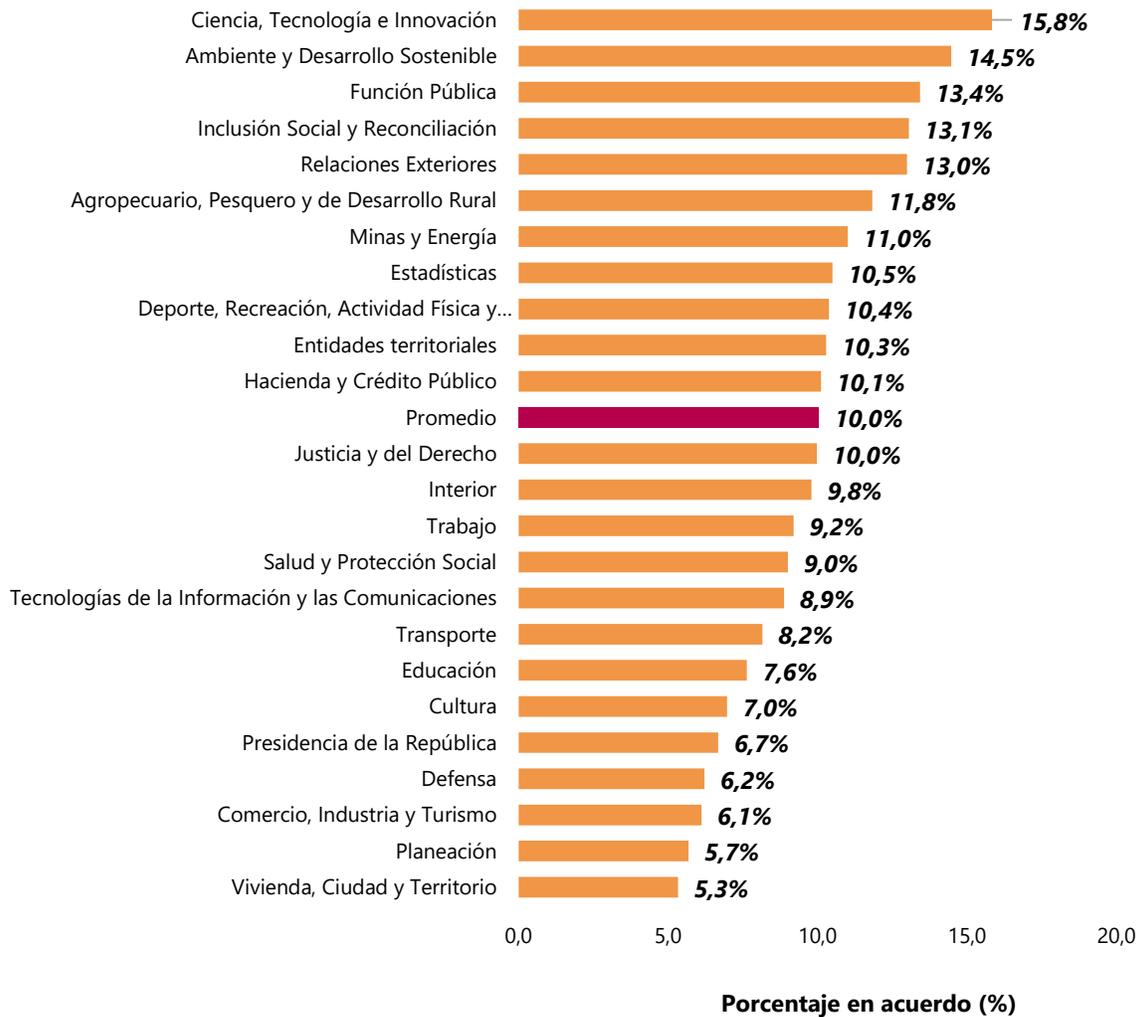
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

### Obstáculos al trabajo remoto: la falta de un espacio físico adecuado para el trabajo remoto, por sector



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

**Obstáculos al trabajo remoto: la falta de un equipo adecuado para el trabajo remoto (por ejemplo, computador), por sector**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

No se observan diferencias notables ni sistemáticas en el acceso a los recursos por género, responsabilidad de cuidador o nivel educativo (con la salvedad de que aquellos con mayor nivel educativo tienden a reportar una falta de recursos con mayor frecuencia) ni edad (con la salvedad de que las personas encuestadas de mayor edad indican con mayor frecuencia (4,7%) que su computador o internet no son de buena calidad).

Al mismo tiempo, los servidores públicos reportan con mayor frecuencia que los contratistas, que su equipo tecnológico les presenta un impedimento para trabajar remotamente de manera efectiva (12,0% entre servidores públicos, en comparación con 8,0% entre contratistas) y con *menor* frecuencia que cuentan con computadores e internet 69,5% (internet) y 79,7% (computadora) de calidad entre servidores públicos, vs. 74,9% y 83,3% entre contratistas. Los servidores de libre nombramiento reportan cifras incluso mayores, con un 88,4% y 79,5% reportando que su computadora e internet tienen la calidad suficiente.

De manera más importante, las personas encuestadas con cargos directivos reportan tener acceso a mejores recursos que servidores públicos/contratistas en rangos inferiores. Por ejemplo, solamente el 2,8% de los directivos reporta no tener el equipo adecuado para trabajar en casa y el 10,8% reporta no tener un espacio adecuado de trabajo. En comparación, con relación a los espacios físicos estas cifras suben al 14,1% para rangos asistenciales, al 21,3% para profesionales y al 19,4% para técnicos. Así mismo, las personas encuestadas con más años de servicio reportan tener menor acceso a recursos tecnológicos. Por ejemplo, el 76,7% (internet) y 84,7% (computadoras) de las personas encuestadas con menos de 3 años de servicio reporta tener recursos tecnológicos de calidad, mientras que esta cifra baja al 65,8% (internet) y 78,1% (computadores) para servidores con más de 15 años de servicio.

En consecuencia, focalizar el apoyo (por ejemplo, en términos de subsidios para internet de banda ancha) hacia los grupos con menor acceso a recursos, y hacia las entidades y sectores que reportan mayores desafíos en términos de recursos tecnológicos presenta una posible intervención costo-beneficio para el fomento y apoyo del trabajo remoto.

## 3.2 El liderazgo remoto

### *La importancia de un liderazgo remoto efectivo*

Los datos de la encuesta demuestran que los servidores públicos y contratistas cuentan con un mayor bienestar y una mayor percepción de productividad durante el trabajo remoto, además de una mayor preferencia hacia el trabajo remoto en un futuro, si su superior jerárquico (1) se contacta con ellos con la frecuencia necesaria para poder realizar bien su trabajo, (2) crea un ambiente de trabajo positivo durante el trabajo remoto, (3) confía en que los miembros de su equipo de trabajo hacen su mejor esfuerzo laboral cuando realizan trabajo en casa, y (4) genera una comprensión clara de lo que se espera en el trabajo remoto (ver Apéndice 4 para mayor detalle estadístico sobre estos resultados).

**La mayoría de los servidores públicos y contratistas experimenta buenas prácticas de liderazgo remoto por parte de su superior, aunque esta percepción es menor entre encuestados mayores.**

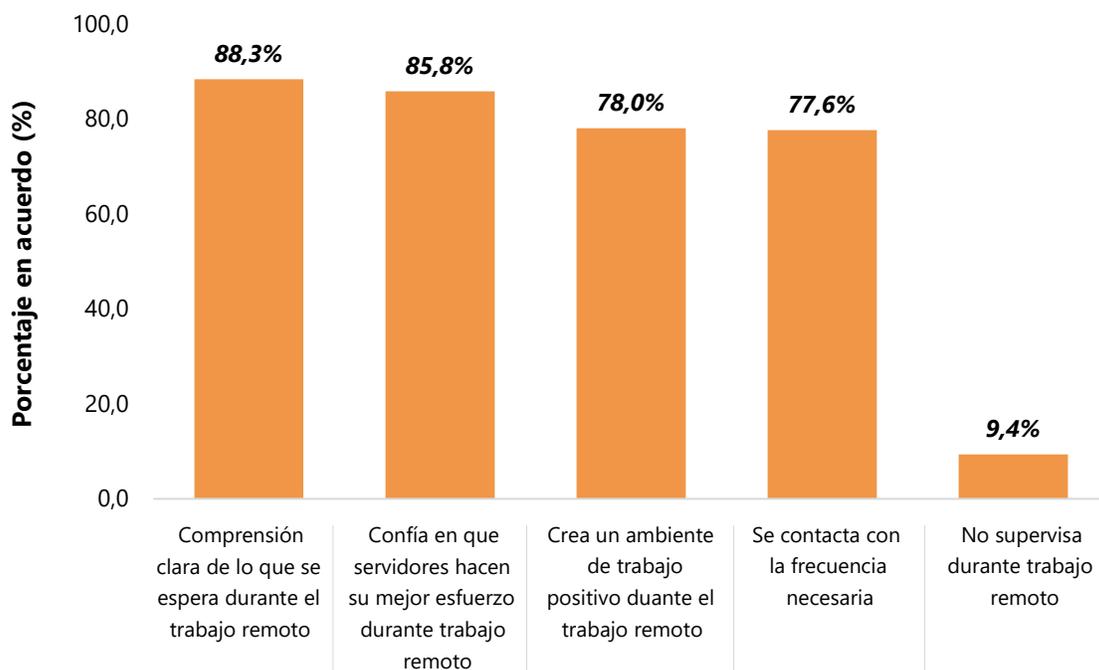
El trabajo remoto presenta desafíos particulares para los encuestados, ya que la modalidad de supervisión, comunicación y liderazgo se ve alterada, así como las prácticas de gestión, motivación, y fomento del compromiso se ven dificultadas por la falta de interacción durante el trabajo remoto. Encuestas sobre el teletrabajo en el sector privado indican que estos desafíos no son fáciles de abordar. Algunas encuestas, por ejemplo, encuentran que una minoría importante de trabajadores tiene dificultades en mantener la motivación durante el trabajo remoto, y casi la mitad reportan estar en contacto menos de una vez al día con su superior directo durante el teletrabajo (Buffer 2020; TINYpulse 2016). Para indagar sobre la medida en la cual los directivos y supervisores en el sector público colombiano pueden abordar estos desafíos de liderazgo y supervisión remota, se incluyen las siguientes preguntas en la encuesta (en una escala de acuerdo):

1. «Mi superior jerárquico se contacta conmigo con la frecuencia necesaria para poder realizar bien mi trabajo.»
2. «Mi superior jerárquico confía en que los servidores públicos que están teletrabajando o realizando trabajo en casa hacen su mejor esfuerzo laboral.»
3. «Mi superior jerárquico crea un ambiente de trabajo positivo durante el teletrabajo o trabajo en casa.»

4. Tengo una comprensión clara de lo que se espera de mí cuando teletrabajo o realizo trabajo en casa.»
5. «Cuando teletrabajo o trabajo en casa, mi superior jerárquico no supervisa mi trabajo.»

Los resultados conjuntos de estas preguntas indican que la mayoría de las personas encuestadas en el sector público colombiano experimenta buenas prácticas de liderazgo remoto por parte de su superior. El 78,0% indica que su superior crea un ambiente laboral positivo y el 77,6% que se contacta con ellos con la frecuencia necesaria. El 85,8% indica que su superior confía en que sus equipos hacen el mejor esfuerzo laboral durante el trabajo remoto, y el 88,3% que su supervisor genera una clara comprensión de lo que se espera de ellas durante el trabajo remoto. Solamente un 9,4% indica que su superior jerárquico *no* supervisa su trabajo.

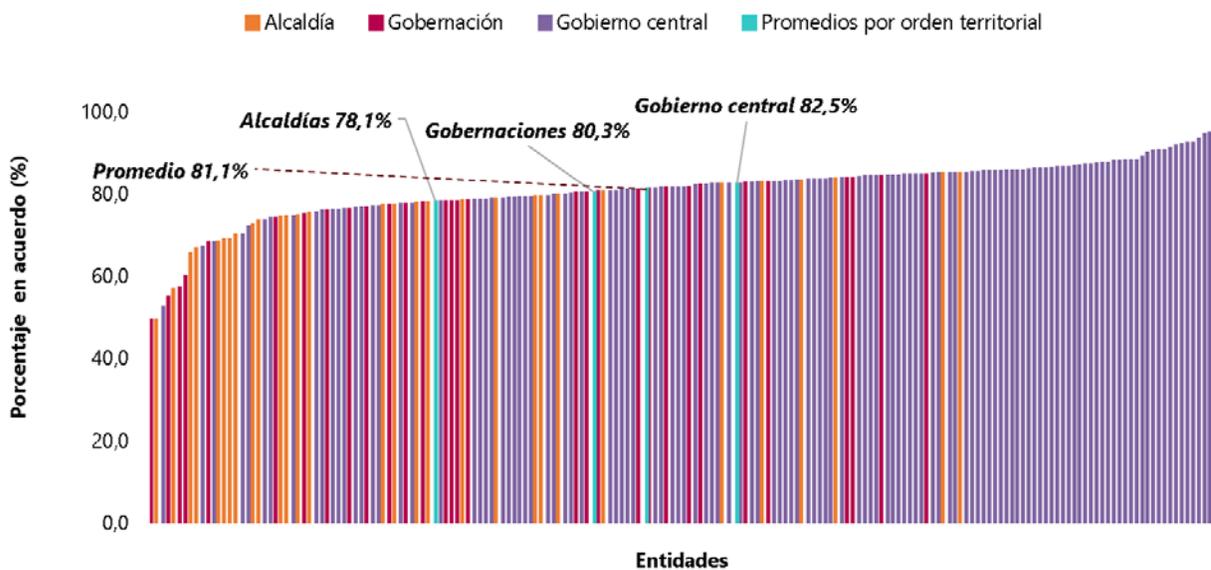
### Prácticas de liderazgo durante el trabajo remoto



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

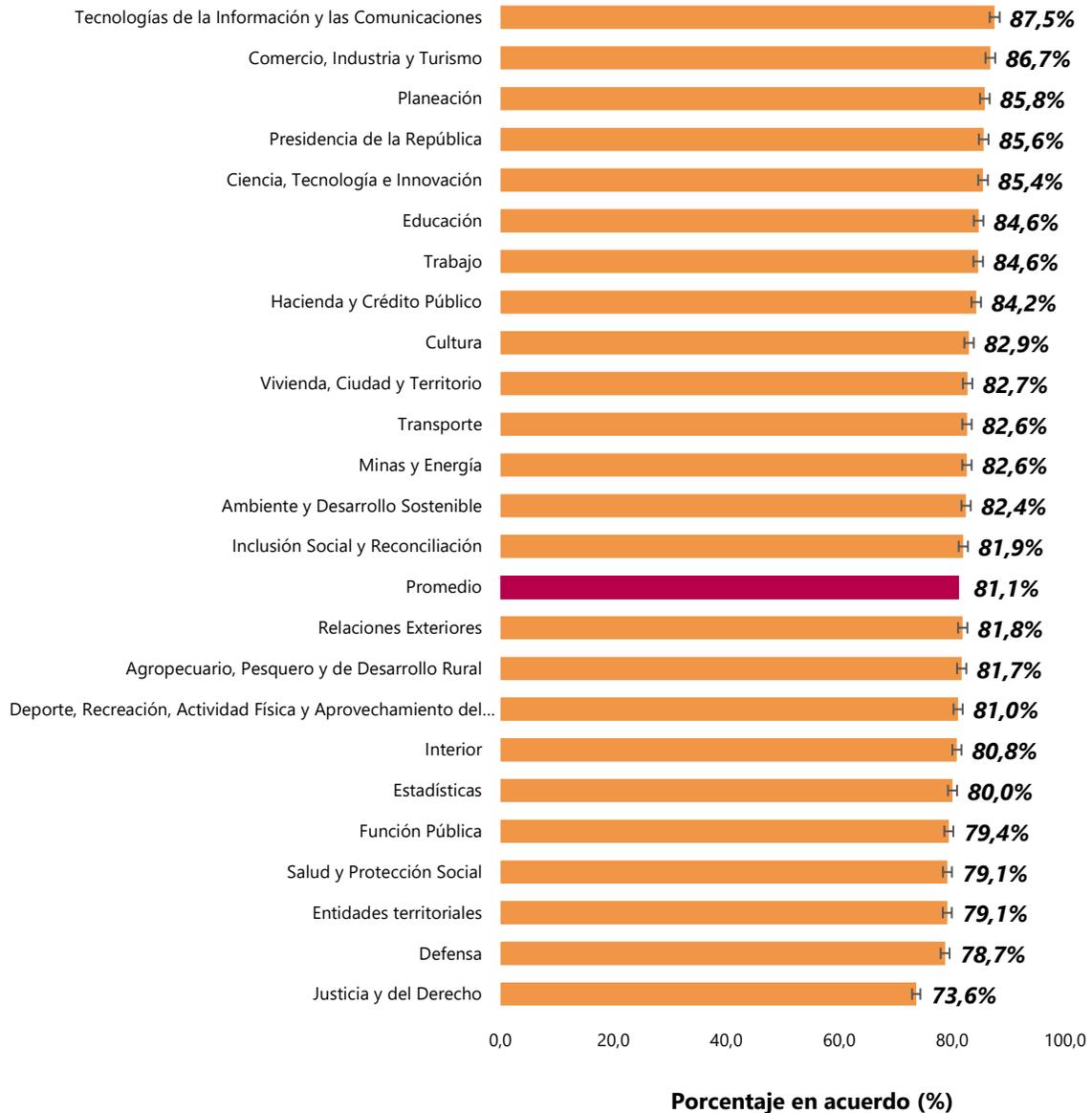
La mayoría de las personas encuestadas en casi todas las entidades tiene, en promedio, una percepción positiva de sus superiores directores; incluso en el decil más bajo de las entidades, el 57,8% de las personas encuestadas indica que su superior se pone en contacto con la frecuencia necesaria, el 20,8% reporta que su superior no supervisa su trabajo, y el 56,0% indica que su superior crea un ambiente laboral positivo. Las diferencias entre el orden nacional y subnacional no son notables. Aunque sí se observan algunas diferencias por sector, en particular entre el promedio y el sector de la Justicia y del Derecho, donde únicamente el 65,9% de las personas encuestadas indica que su superior se pone en contacto con la frecuencia necesaria y el 71,9% indica que su superior crea un ambiente de trabajo positivo.

### Indicadores de calidad del liderazgo remoto, por entidad



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

### Indicadores de calidad del liderazgo remoto, por sector administrativo



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

No se observan grandes diferencias entre distintos grupos de personas encuestadas, ni por género, ni por responsabilidad de cuidador, ni por rango (la única excepción son los directivos, que tienen una mejor percepción de sus superiores). Al mismo tiempo, los servidores de carrera (en comparación con contratistas y servidores de libre nombramiento) de mayor edad y los servidores con más años de servicio tienen una peor percepción de sus superiores en cuanto a la creación de ambientes laborales positivos y la frecuencia de comunicación.

Por ejemplo, el 82,0% de los servidores con menos de 3 años de servicio reporta valores positivos, mientras que esta cifra baja al 73,0% para servidores con 16 años o más de servicio.

Se observan diferencias similares entre servidores públicos y contratistas, y entre encuestados con menos de 29 años y encuestados con más de 51 años. Por ejemplo, un 82,0% de contratistas indica que sus superiores crean ambientes de trabajo laboral positivos en comparación con 74,8% entre servidores de carrera y 80,4% de servidores de libre nombramiento.

Finalmente, aquellas personas encuestadas con menor nivel educativo reportan tener menos claridad que aquellas con título universitario, sobre lo que se espera de ellas durante el trabajo remoto (81,4% y 89,7% respectivamente) y reportan que su superior tiene menos confianza en ellas durante el trabajo remoto (81,8% vs. 87,0%). Aquellas con educación secundaria reportan con mayor frecuencia (17,3% para encuestadas con educación secundaria, vs. 9,4% en promedio) que su superior no las supervisa durante el trabajo remoto.

En resumen, el liderazgo remoto efectivo presenta un mayor desafío para los servidores públicos de carrera de mayor edad y más años de servicio, y para las personas encuestadas sin título universitario. Es un desafío importante en algunas entidades y sectores en particular.

Por lo tanto, promover mejores prácticas de liderazgo es importante por sus efectos estadísticamente positivos en el bienestar y la productividad durante el trabajo remoto. La instauración de buenas prácticas de gestión no conlleva un cambio de política ni un costo monetario, ya que pueden ser tan sencillas como asegurar que hay comunicación frecuente entre equipos y superiores durante el trabajo remoto.

### 3.3 La colaboración en equipo

#### *La importancia de la cohesión de equipo en el trabajo remoto*

Los datos de la encuesta demuestran que los servidores públicos y contratistas cuentan con un mayor bienestar y una mayor percepción de productividad durante el trabajo remoto, y una mayor preferencia hacia el trabajo remoto en un futuro, si (1) logran mantener las conexiones informales con sus colegas durante el trabajo remoto, y (2) perciben que la colaboración con sus colegas no sufre a causa del trabajo remoto (ver Apéndice 4 para mayor detalle estadístico sobre estos resultados).

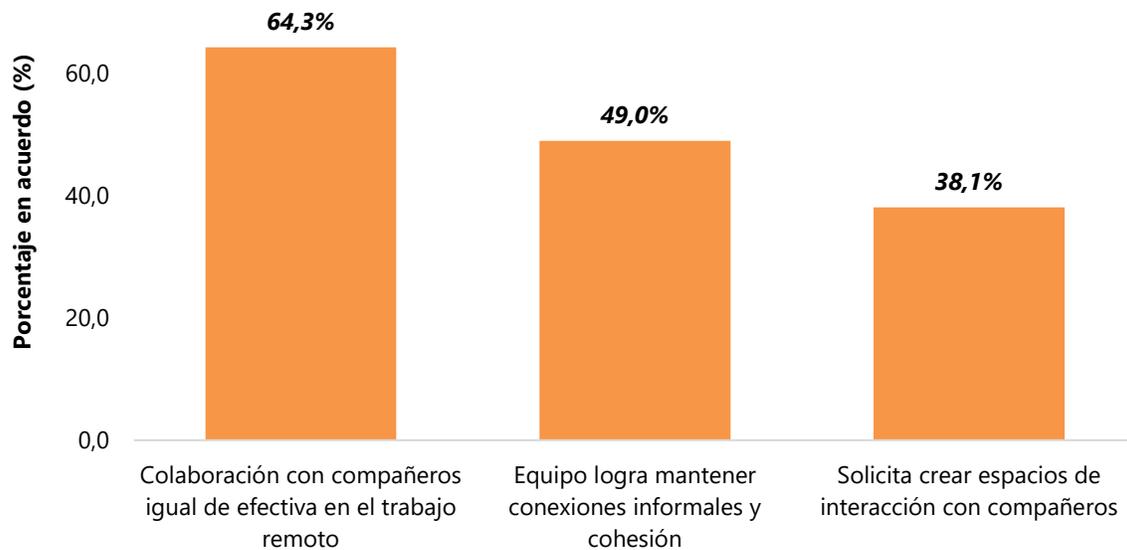
#### **Solo una minoría de las personas encuestadas percibe que su equipo logra mantener las conexiones informales durante el trabajo remoto y casi cuatro de diez apreciarían si se crearan más espacios de interacción con sus compañeros**

El trabajo remoto presenta un desafío importante para la cohesión, la colaboración y el trabajo en equipo. El trabajo remoto restringe las interacciones entre miembros de un equipo, y aumenta el riesgo de aislamiento social y profesional de los trabajadores públicos (Buffer 2020; de Vries, Tummers, and Bekkers 2018). Prácticas para el fomento de espacios de interacción remota son, por consiguiente, vitales para el trabajo remoto exitoso. Para captar el grado de colaboración en equipo (y la cohesión de equipo) e identificar la necesidad de instaurar prácticas para el fomento de la colaboración entre compañeros, fueron incluidas las siguientes tres preguntas (utilizando la misma medición del grado de acuerdo presentado anteriormente):

1. «Durante el teletrabajo o trabajo en casa, mi equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión de grupo (por ejemplo, dedicando el mismo tiempo que en la oficina para conversar y comunicar).»
2. «Durante el teletrabajo o trabajo en casa, la colaboración con mis compañeros de trabajo es igual de efectiva que desde la oficina (o mi lugar de trabajo habitual).»
3. «¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir por parte de sus directores, superiores jerárquicos o compañeros para poder hacer su trabajo de manera más efectiva durante la pandemia? Opción de respuesta: “Crear espacios de interacción con compañeros”.»

El conjunto de preguntas apunta a que la colaboración y cohesión de equipo presentan un desafío importante para la ejecución del trabajo remoto. El 49,0% de las personas encuestadas indica que su equipo logra mantener las conexiones informales durante el trabajo remoto– aunque el 64,3% indica que la colaboración en equipo es igual de efectiva durante el trabajo remoto que durante el trabajo presencial– y a un 38,1% le gustaría que se crearán espacios de interacción entre compañeros.

### **Colaboración de equipo durante el trabajo remoto**

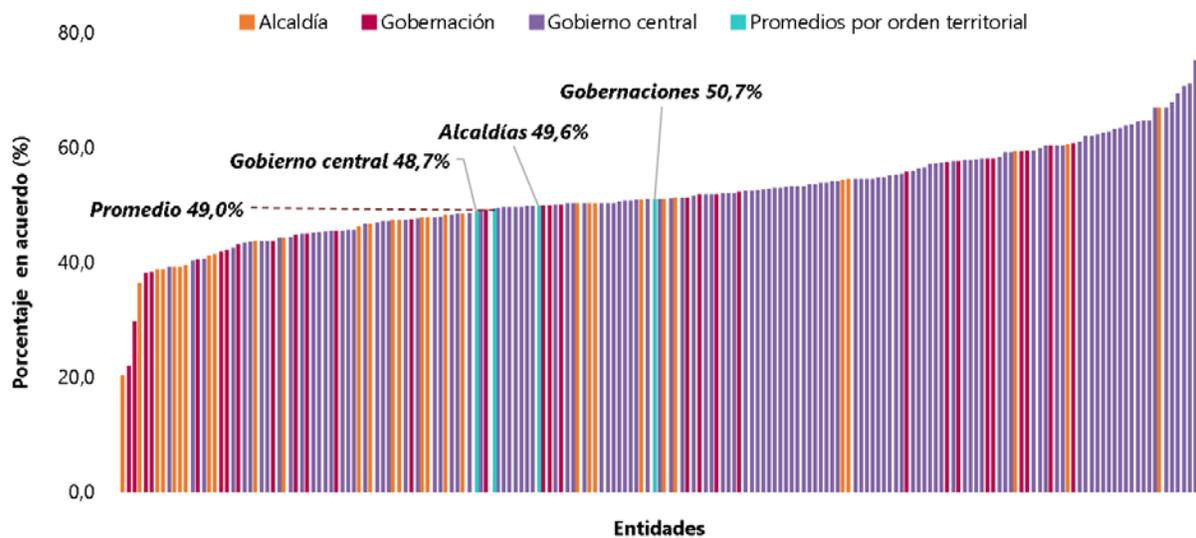


**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Mientras que no hay diferencias sistemáticas entre el orden nacional, las alcaldías y las gobernaciones, existen algunas variaciones entre entidades. Por ejemplo, en las entidades en el decil más alto, el 62,4% de las personas encuestadas indica que su equipo logra mantener las conexiones informales durante el trabajo remoto mientras que esta cifra baja al 34,5% en el decil más bajo. Del mismo modo, en el decil más alto de entidades, el 76,7% indica que la colaboración de equipo es igual de efectiva durante el trabajo remoto que durante el trabajo presencial, mientras que esta cifra baja al 39,7% en las entidades en el decil más bajo. En el decil más alto, solamente el 21,9% de las personas encuestadas quisiera que se crearan más espacios de interacción virtual, mientras que esta cifra sube al 46,9% en el decil más bajo.

Estos datos subrayan la importancia de colaboración e interacción en equipo y apuntan a la necesidad de instaurar prácticas – como la creación de espacios de interacción – para fomentar la colaboración y cohesión entre equipos, en particular en las entidades con mayores desafíos en estos indicadores.

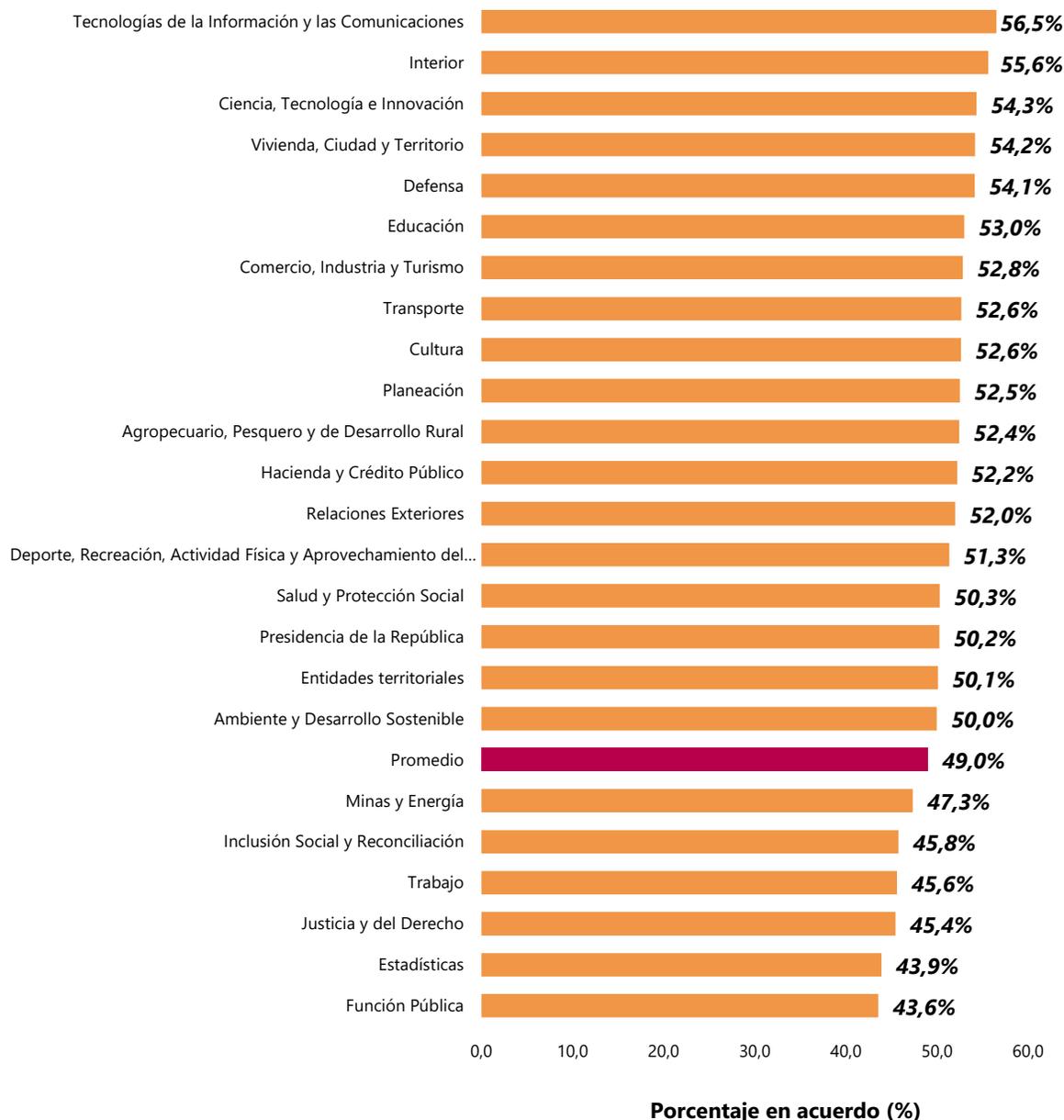
### **Mi equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión, por entidad**



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

En algunos sectores – en particular en la Función Pública (43,6%) y Estadísticas (43,9%) – existe una mayor percepción acerca de que la colaboración y cohesión en los equipos de trabajo se ha visto afectada. Por otra parte, los sectores del Trabajo (42,5%) y de la Vivienda, Ciudad y Territorio (44,6%) son los que mayor interés manifiestan en crear espacios de interacción con compañeros.

### **Mi equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión, por sector**



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

La comparación entre grupos de personas encuestadas sugiere que focalizar el apoyo – por ejemplo, por medio de la creación de espacios formales o informales de interacción virtual – entre algunos grupos particulares de las personas encuestadas es de especial importancia.

Mientras que no existen diferencias sistemáticas en términos de género, edad y responsabilidades de cuidado, los servidores de carrera y las personas encuestadas en niveles profesional, técnico y asistencial tienen una peor percepción de la cohesión y colaboración en equipo durante el trabajo remoto que los contratistas, los servidores de libre nombramiento y los directivos.

Por ejemplo, el 59,7% de los directivos reporta que su equipo logra mantener su cohesión durante el trabajo remoto, mientras que esta cifra baja al 46,4% - 48,3% para aquellos con niveles profesional, técnico y asistencial. Esta diferencia en la percepción de directivos y profesionales/técnicos podría indicar que una minoría importante de los directivos (13,3% - 11,4%) no es consciente de la falta de cohesión entre miembros de un mismo equipo durante el trabajo remoto. Del mismo modo, se observa que las personas encuestadas con nivel de educación universitario (38,7%) tienden a solicitar la creación de espacios de interacción adicionales más frecuentemente que las personas encuestadas con educación secundaria (29,3%) o técnica (32,7%).

En conclusión, fortalecer la cohesión de equipo es particularmente importante en ciertas entidades y sectores como la Función Pública y Estadísticas, y para personas con educación universitaria de nivel profesional, técnico o asistencial. También es importante hacerlo en aquellas entidades y entre grupos de personas encuestadas donde el trabajo remoto parece haber conllevado a una debilitación de la cohesión de equipo.

### **3.4 Prácticas organizacionales de apoyo: soporte informático, apoyo directivo y apoyo a la salud mental y física**

#### **La importancia del apoyo organizacional para el trabajo remoto y la salud de los servidores y contratistas**

Los datos de la encuesta demuestran que los servidores públicos y contratistas cuentan con un mayor bienestar y una mayor percepción de productividad durante el trabajo remoto, y una mayor preferencia hacia el trabajo remoto en un futuro, si (1) su entidad brinda los recursos necesarios para apoyar su salud mental; (2) verifica la seguridad y salud de su espacio de trabajo remoto; (3) brindan apoyo satisfactorio por la oficina de sistemas; y (4) reciben apoyo suficiente de sus directivos. (Ver Apéndice 4 para mayor detalle estadístico sobre estos resultados).

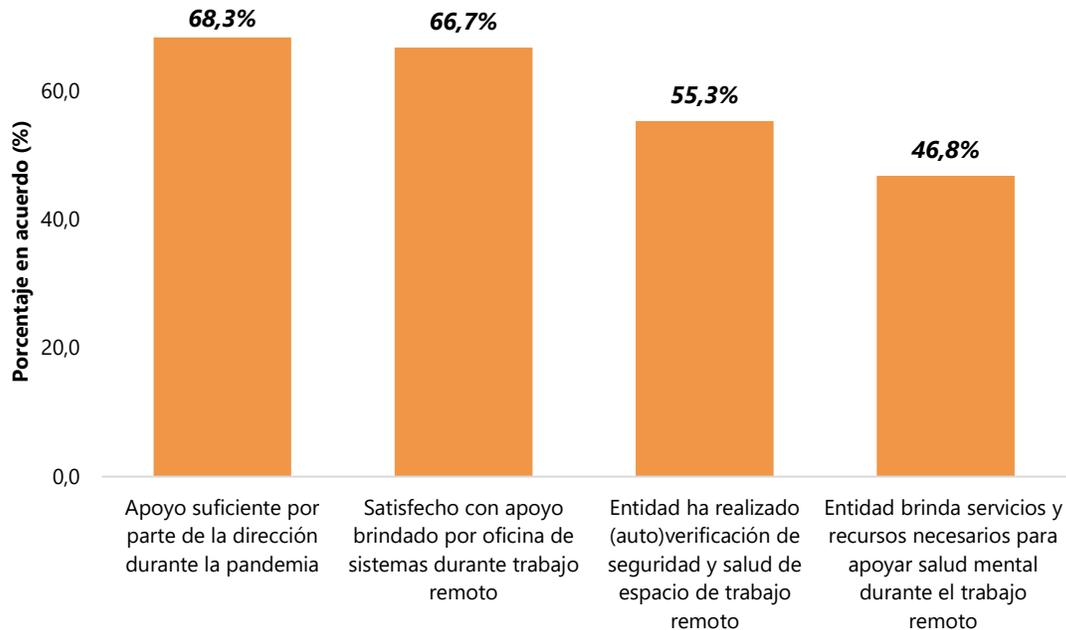
**Dos tercios de las personas encuestadas recibe apoyo suficiente por parte de la dirección de su entidad y de la oficina de sistemas, pero solamente una minoría recibe apoyo necesario para su salud mental o ha recibido una verificación de seguridad y salud de su espacio de trabajo.**

Más allá de las relaciones verticales entre supervisor y subordinado, y las relaciones horizontales entre compañeros de equipo, las prácticas organizacionales y las directrices de apoyo a los servidores públicos y contratistas son fundamentales durante el trabajo remoto, como los análisis de regresión lo evidencian. La encuesta mide el nivel de apoyo organizacional mediante cuatro mediciones: i) apoyo directivo, ii) apoyo informático; iii) apoyo a la salud mental; y iv) apoyo a la salud física:

1. «Durante la pandemia, he recibido apoyo suficiente por parte de la dirección de mi entidad.»
2. «Estoy satisfecho con el apoyo brindado por la oficina de sistemas cuando teletrabajo o trabajo en casa.»
3. «Mi entidad brinda los servicios y recursos necesarios para apoyar mi salud mental mientras teletrabajo o trabajo en casa durante la pandemia.»
4. «¿Su entidad ha realizado una verificación de seguridad y salud de su espacio de teletrabajo o trabajo en casa?»

En conjunto, los datos de la encuesta sugieren que dos tercios de las personas encuestadas reciben apoyo suficiente por parte de la dirección de su entidad (68,3%) y de la oficina de sistemas (66,7%). Por otro lado, solo una minoría indica que su entidad brinda los recursos necesarios para apoyar su salud mental (46,8%) o que su entidad ha realizado una verificación de seguridad y salud de su espacio de teletrabajo o trabajo en casa (13,3%) o le han orientado sobre una autoevaluación (42,0%).

### Prácticas de apoyo al trabajo remoto a nivel de entidad



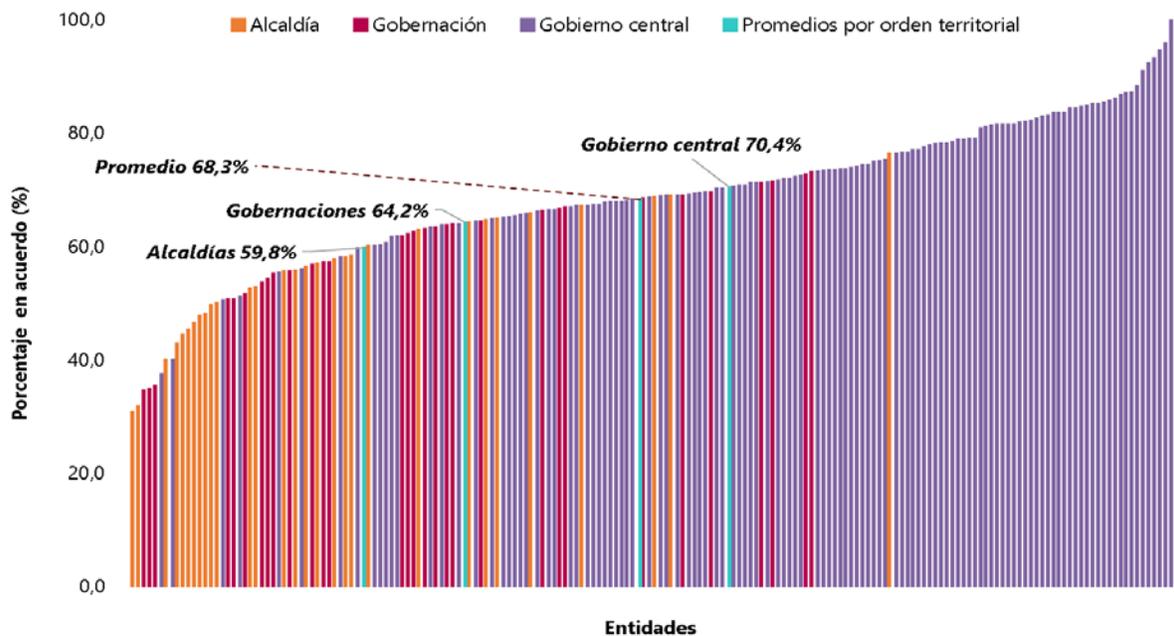
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Comparando entre distintas entidades, es notable que las entidades del orden nacional parecen desempeñarse mejor con relación a los indicadores de apoyo organizacional. Por ejemplo, el 70,1% de las personas encuestadas a nivel nacional reporta recibir apoyo suficiente por parte de las oficinas de sistemas de su entidad, y el 70,4% reporta recibir apoyo suficiente por parte de la dirección de la entidad, mientras que estas cifras bajan al 55,3% – 55,2%% (oficina de sistemas) y 59,8% – 64,2%% (dirección) en las alcaldías y gobernaciones. Del mismo modo, el 50,6% de las personas encuestadas a nivel nacional indica que su entidad brinda los servicios y recursos necesarios para apoyar su salud mental durante el trabajo remoto, y el 59,0% reporta que se ha hecho una verificación o autoverificación de seguridad y salud de su espacio de trabajo remoto, mientras que estas cifras bajan al 32,9% en alcaldías y al 36,3% en gobernaciones en los recursos necesarios para salud mental, y al 42,1% en alcaldías y al 44,7% en gobernaciones en términos de la realización de una verificación o autoverificación del espacio de teletrabajo.

Comparando el decil más alto entre entidades destaca aún más la importancia de las prácticas de apoyo a nivel de entidad. En el decil más alto, el apoyo por parte de la dirección (85,1% de los encuestados), de la oficina de sistemas (87,7%) y, en menor medida, para la salud mental (71,4%) se extienden a la gran mayoría de las personas encuestadas.

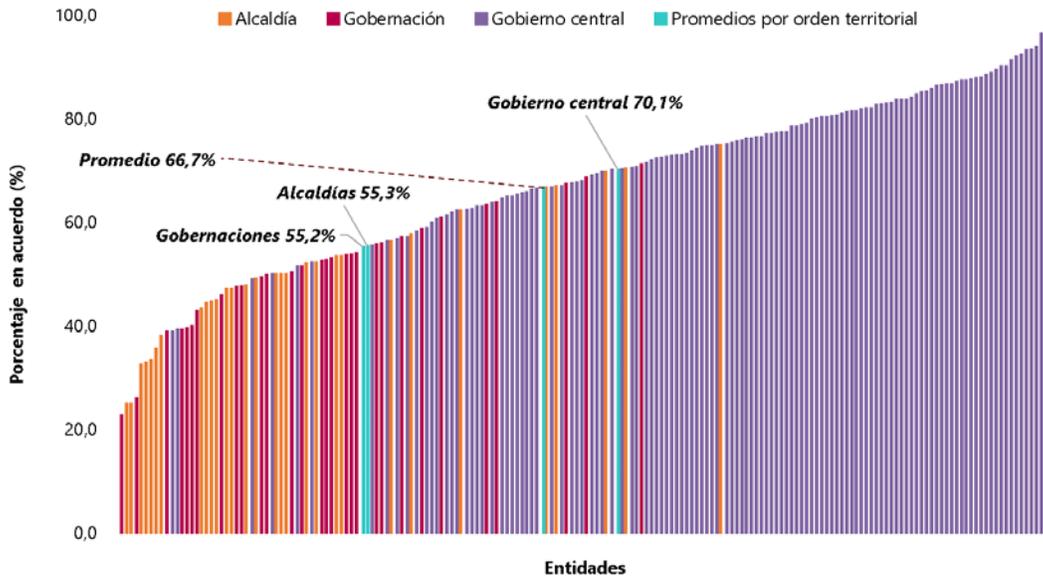
Del mismo modo, la mayoría de las personas encuestadas ha recibido o hecho una (auto) verificación de su espacio de trabajo en casa (55,9%). Por el contrario, en el decil más bajo, solo el 33,3% reporta haber recibido el apoyo informático suficiente, el 40,0% reporta haber recibido apoyo suficiente por parte la dirección, y solamente el 18,6% reporta haber recibido el suficiente apoyo para su salud mental. Además, solamente un 15,9% ha recibido o hecho una (auto) verificación de su espacio de trabajo remoto. En otras palabras, en el decil más bajo de las entidades públicas, solo una minoría (a veces pequeña) de los servidores públicos y contratistas cuenta con apoyo organizacional (en términos de apoyo directivo, TI y para la salud mental y física) necesario para el trabajo remoto. Esto subraya la importancia de esfuerzos focalizados para mejorar estas prácticas de apoyo en algunas entidades públicas.

### **Recibo el apoyo suficiente por parte de la dirección durante la pandemia (porcentaje en acuerdo), por entidad**



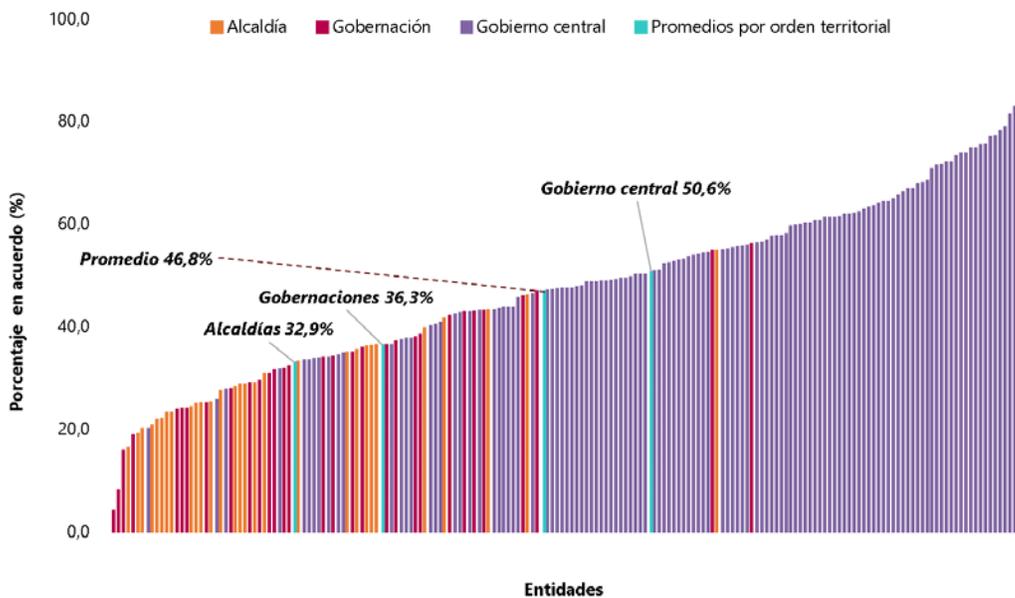
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

**Estoy satisfecho con el apoyo brindado por la oficina de sistemas durante el trabajo remoto (porcentaje en acuerdo), por entidad**



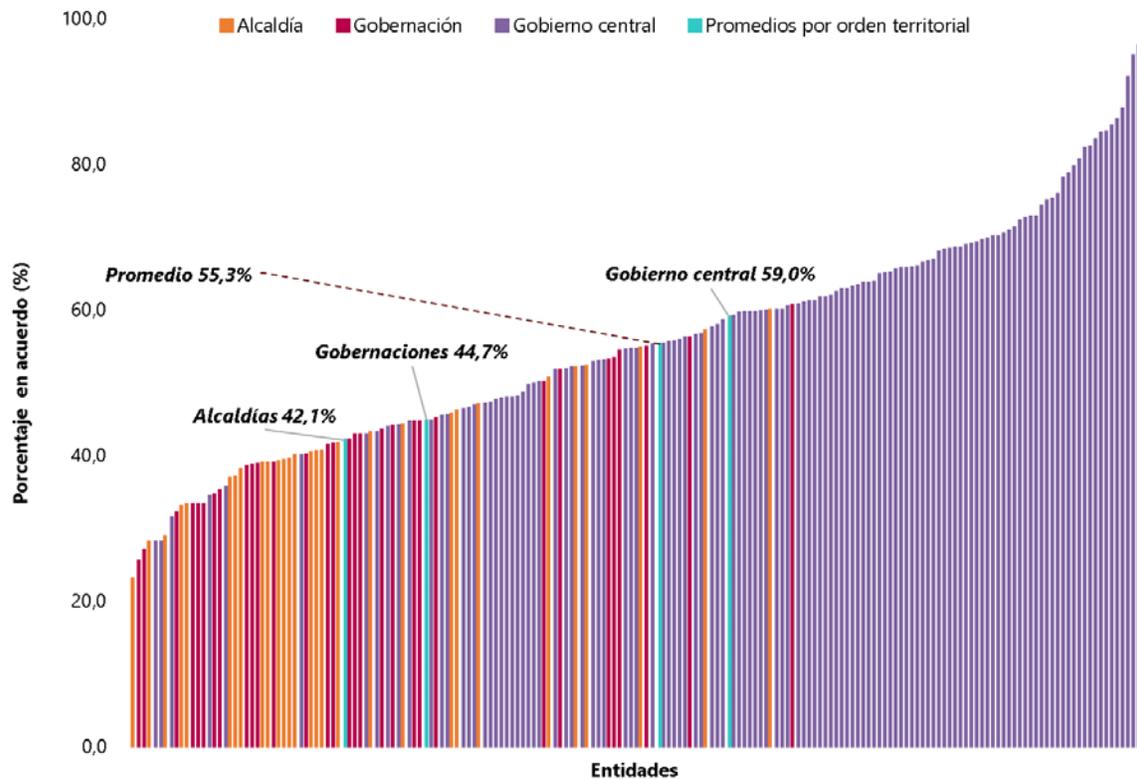
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

**Mi entidad brinda los servicios y recursos necesarios para apoyar la salud mental durante trabajo remoto (porcentaje en acuerdo), por entidad**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

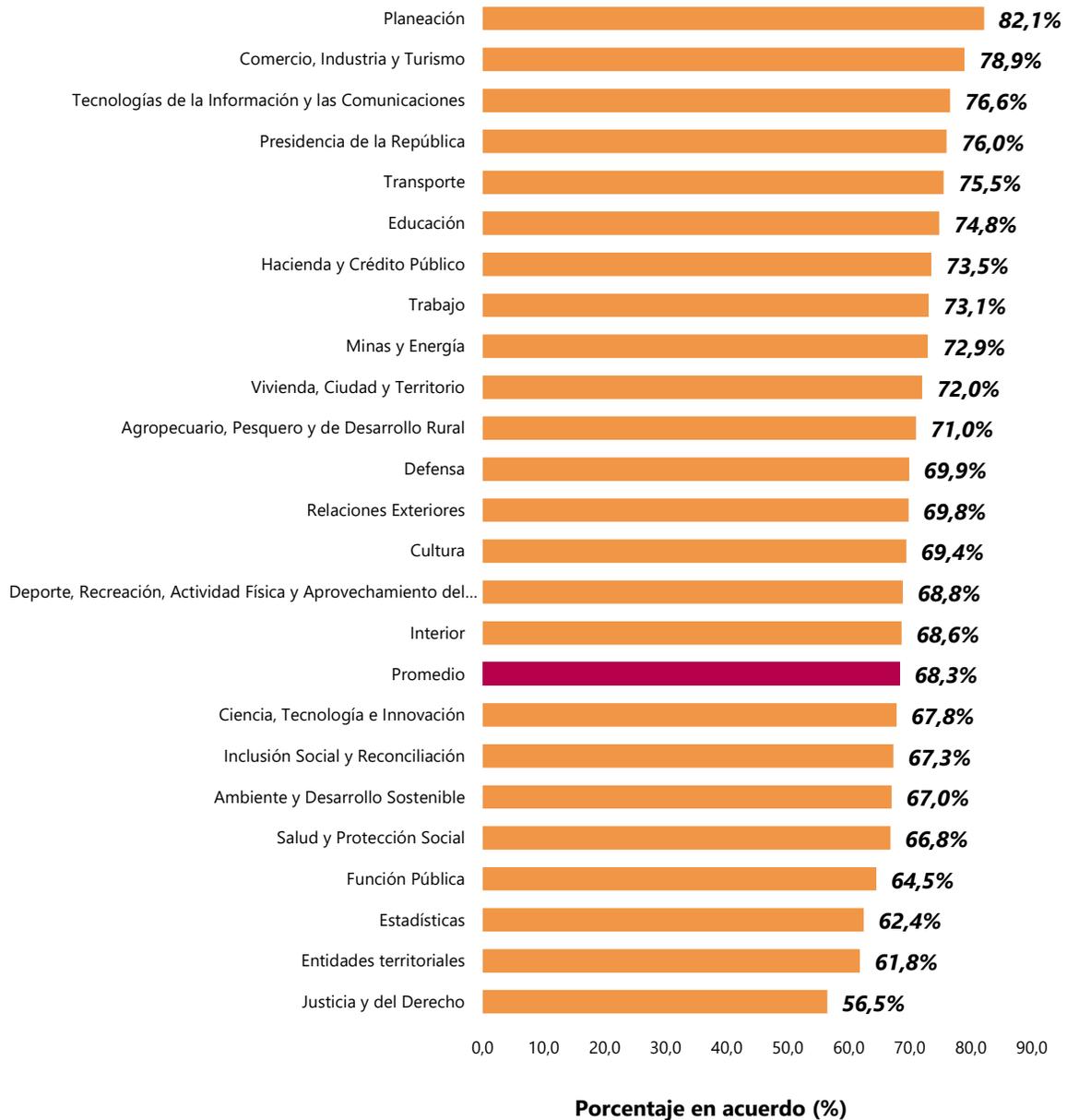
**Mi entidad ha realizado verificación (o me ha orientado sobre autoevaluación) de seguridad y salud de espacio de trabajo remoto (porcentaje en acuerdo), por entidad**



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

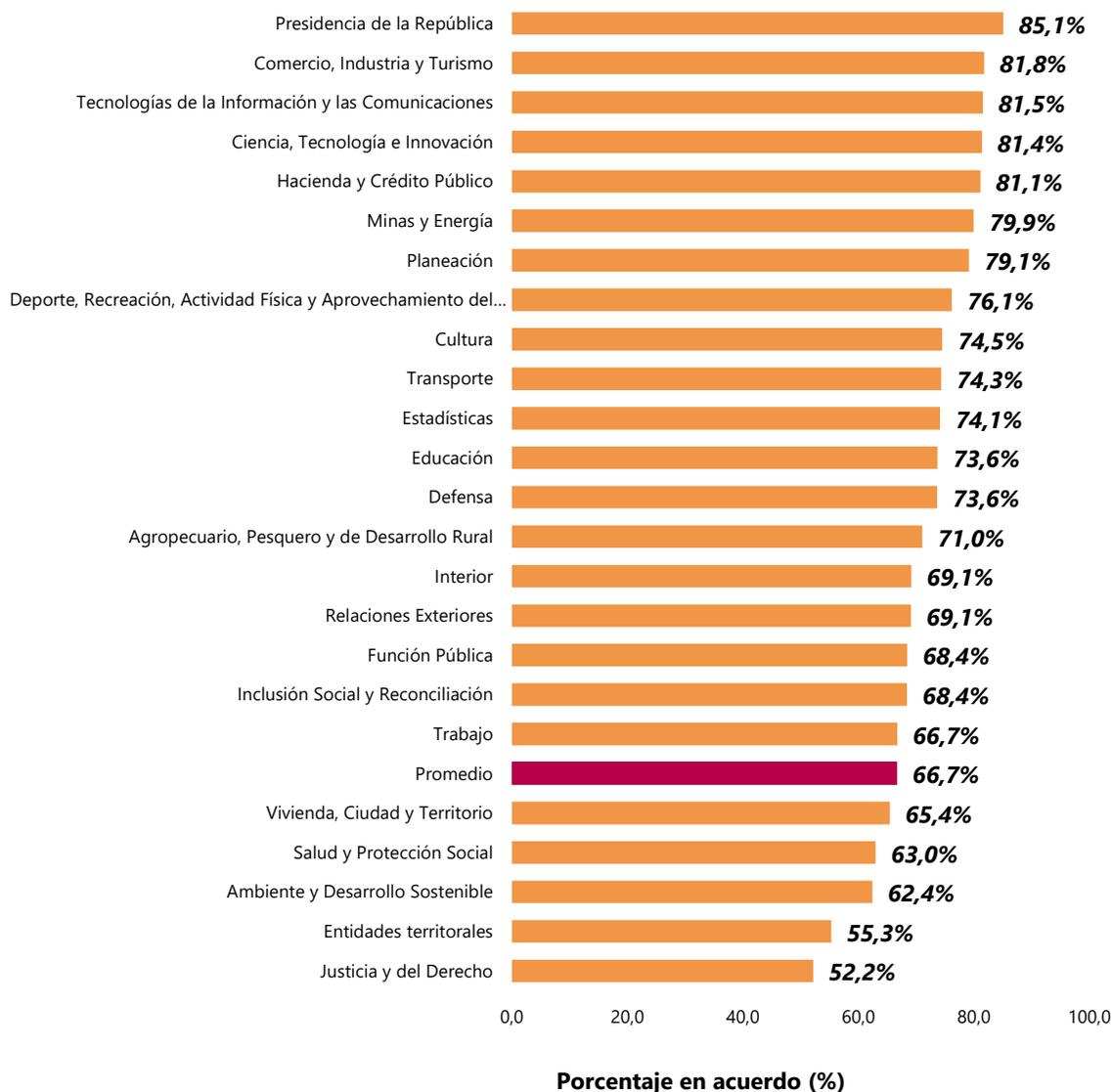
Así mismo, parte de la variación entre entidades en los indicadores se debe a las diferencias entre sectores. En algunos sectores – por ejemplo, en el sector de la Justicia y del Derecho hay una menor percepción de apoyo organizacional (apoyo por parte de la dirección 56,5%; apoyo informático 52,2%; y apoyo para la salud mental 32,9%; y física 40,1%).

**Recibo el apoyo suficiente por parte de la dirección durante la pandemia (porcentaje en acuerdo), por sector administrativo**



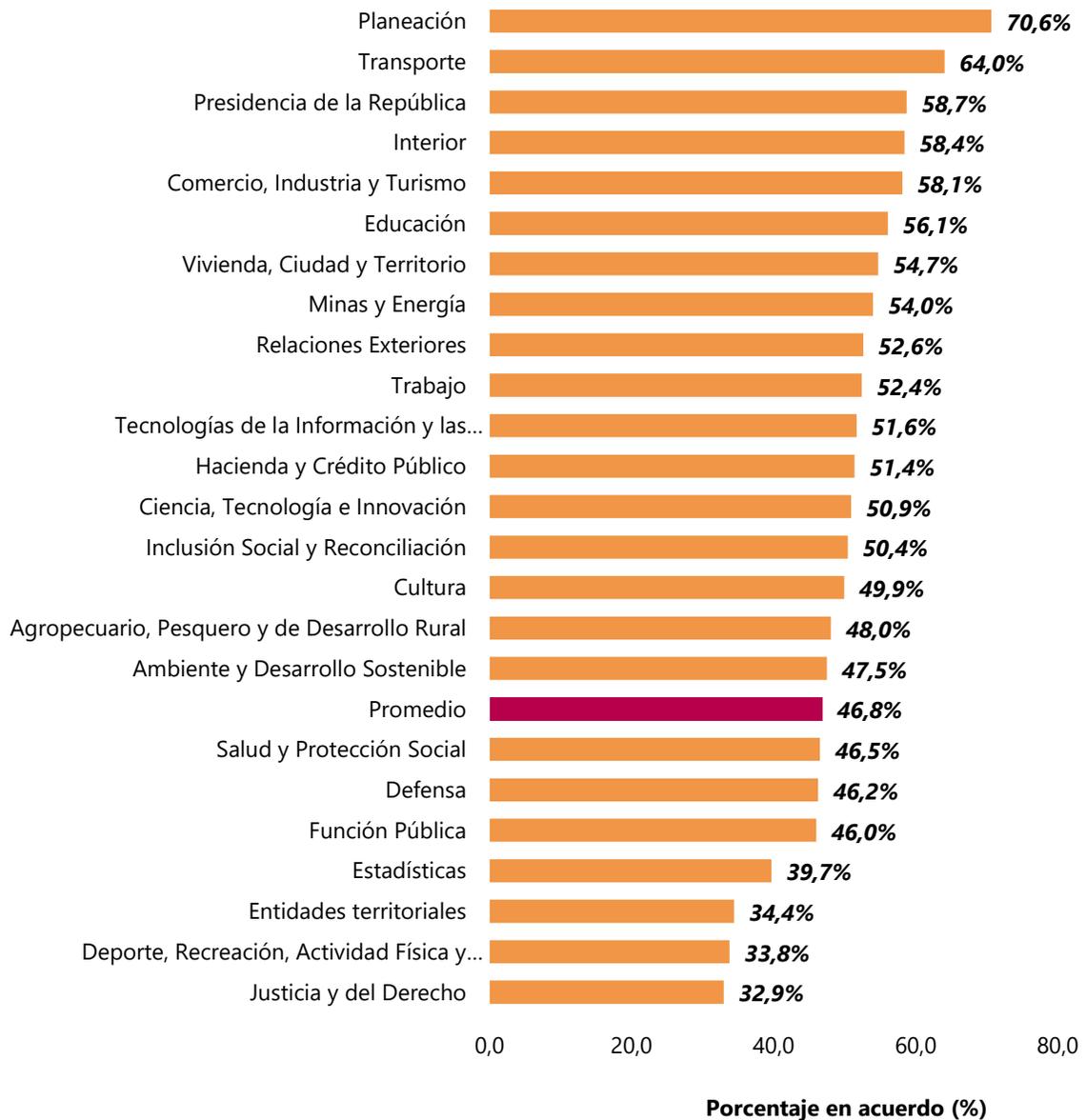
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

**Estoy satisfecho con el apoyo brindado por la oficina de sistemas durante el trabajo remoto (porcentaje en acuerdo), por sector administrativo**



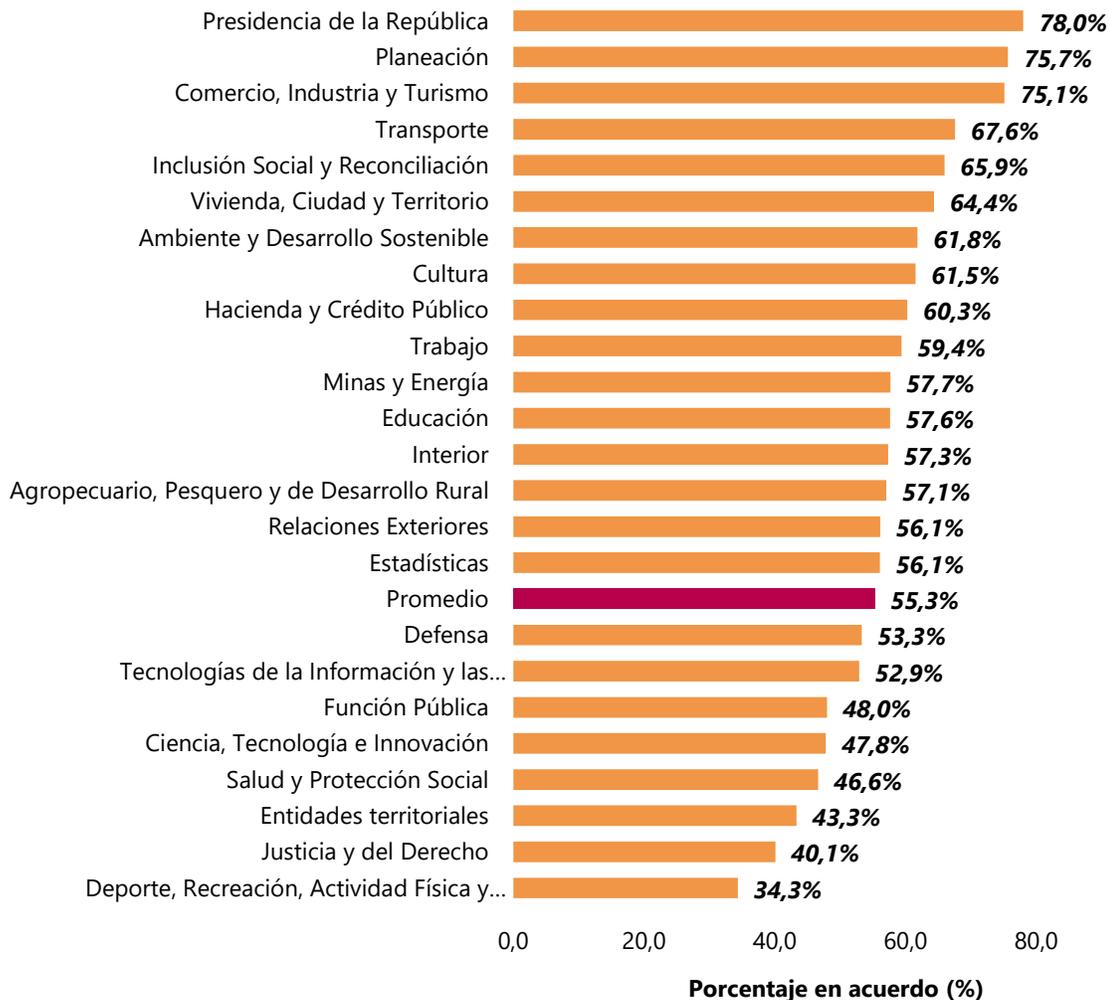
Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

**Mi entidad brinda los servicios y recursos necesarios para apoyar la salud mental durante trabajo remoto (porcentaje en acuerdo), por sector administrativo**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

**Mi entidad ha realizado verificación (o me ha orientado sobre cómo realizar mi propia autoevaluación) de seguridad y salud de espacio de trabajo remoto (porcentaje en acuerdo), por sector administrativo**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

¿Existen algunos grupos de servidores que carecen (en su percepción) en particular de apoyo organizacional para el trabajo remoto? Mientras que no se observan grandes diferencias en términos de género, edad o responsabilidades de cuidar dependientes, los servidores de carrera (vs. contratistas y servidores de libre nombramiento) y servidores con más (15+) años tienen peores percepciones, en particular en términos del apoyo directivo. El 63,7% de las personas encuestadas con 15 años y más de experiencia indica tener apoyo suficiente de los directivos, mientras que esta cifra sube al 73,8% para servidores con menos de 3 años de experiencia.

Igualmente, el 72,8% de los contratistas y el 80,4% de aquellos en cargos de libre nombramiento, indica tener apoyo suficiente de los directivos, mientras que esta cifra baja al 64,8% para servidores públicos. Al mismo tiempo, las personas encuestadas con educación universitaria (vs. sin esta educación) indican con menor frecuencia tener apoyo suficiente para su salud mental (45,4% vs. 52,6%) pero más (auto) verificaciones de la seguridad de su espacio de trabajo físico (42,4% y 34,5%).

Finalmente, como en muchos otros indicadores, las personas encuestadas de rango directivo tienen mejores percepciones, sobre todo en términos de apoyo suficiente de directivos (+21,3% relativo al promedio), apoyo de la oficina de sistemas (+11,8%) y apoyo para su salud mental (+19,7%).

Por lo tanto, fortalecer el apoyo para la salud mental y la verificación de espacios físicos de trabajo es particularmente importante considerando que solo una minoría se beneficia de ambos. Al mismo tiempo, fortalecer el apoyo organizacional (directivo, TI, salud mental y física) es particularmente importante en entidades de los gobiernos subnacionales y en algunas entidades con desafíos específicos en estos indicadores al nivel nacional. Dentro de las entidades, las personas encuestadas con mayores años de experiencia, educación universitaria y rangos diferentes al nivel directivo son prioritarios en términos de fortalecer las prácticas de apoyo organizacional para el trabajo remoto.

### **3.5 Capacitación y habilidades para trabajar remotamente**

#### **La importancia de la capacitación para el trabajo remoto**

Los datos de la encuesta demuestran que los servidores públicos y contratistas que han recibido capacitación en la realización de trabajo remoto cuentan con un mayor bienestar y una mayor preferencia hacia el trabajo remoto en un futuro (ver Apéndice 4 para mayor detalle estadístico sobre estos resultados).

**La mayoría de las personas encuestadas percibe estar capacitada en las habilidades blandas y tecnológicas requeridas para trabajar remotamente, aunque solo una minoría recibió capacitación.**

Un trabajo remoto efectivo requiere nuevas habilidades por parte de los servidores y contratistas. Requiere aprender nuevas habilidades blandas – desde una gestión de tiempo más autónoma en casa hasta la gestión de personas de manera remota. Requiere aprender nuevas habilidades tecnológicas, como el manejo de plataformas de colaboración virtual.

Y requiere, a veces, aprender nuevas tareas y habilidades para poder efectuar un trabajo que se realizaba previamente presencial, en casa. Una persona encargada de recolectar estadísticas oficiales por medio de encuestas de hogares en el campo, por ejemplo, ahora requiere nuevas habilidades para llevar a cabo encuestas por medio de teléfono y computadora.

Para medir el grado en el cual las personas encuestadas recibieron capacitación y se sienten capacitados, la encuesta incluyó los siguientes indicadores:

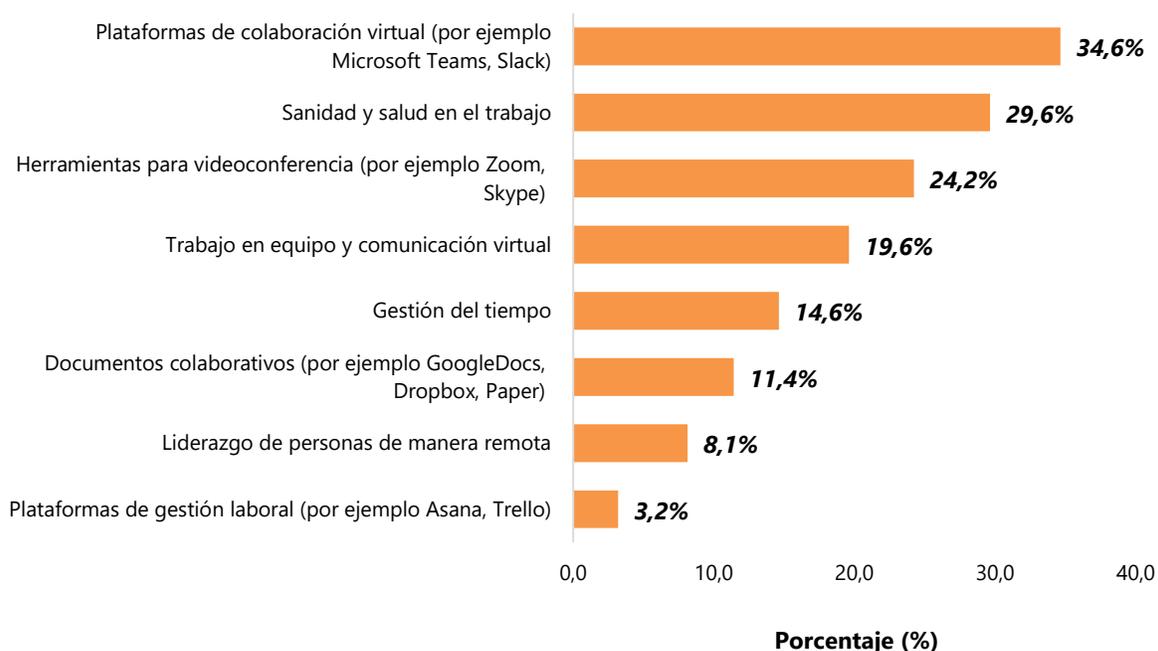
1. ¿Ha recibido capacitación para poder trabajar de manera eficaz desde la casa? (Por ejemplo, en tecnologías de información y comunicación o gestión de tiempo)
2. ¿En qué temas ha recibido capacitación?
3. En una escala del 1 al 5, donde un 1 es “No me siento capacitado/a” y un 5 es “Me siento perfectamente capacitado/a”, cómo calificaría su nivel de capacitación con relación a las siguientes competencias.
4. ¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir por parte de sus directores, superiores jerárquicos o compañeros para poder hacer su trabajo de manera más efectiva durante la pandemia?  
Opción de respuesta: Capacitación en uso de herramientas tecnológicas
5. [Solo para directivos] Mi equipo tuvo la capacidad de adquirir rápidamente las habilidades y conocimientos requeridos para poder teletrabajar o trabajar desde casa durante la pandemia del COVID-19.

En conjunto, los indicadores sugieren que la mayoría de las personas encuestadas se siente capacitada para el trabajo remoto y no indica querer recibir capacitación en el uso de herramientas tecnológicas – aunque solo una minoría, de hecho, recibió capacitación.

Analizando, primero, la extensión de las capacitaciones, el 46,9% indica haber recibido capacitación para poder trabajar de manera eficaz desde la casa. Del total de los encuestados, el 34,6% indica haber recibido capacitación en el uso de plataformas de colaboración virtual, y el 29,6% en capacitación de seguridad y salud en el trabajo remoto. Menos de una cuarta parte fue capacitada en el uso de herramientas para videoconferencia (24,2%), seguido por un porcentaje menor que recibió capacitación en el trabajo en equipo y la comunicación virtual (19,6%), la gestión de tiempo (14,6%), el uso de documentos colaborativos (11,4%), el liderazgo de personas de manera remota (8,1%) y el uso de plataformas de gestión laboral (3,2%) (Ver sección 3.6).

Considerando que solo la mitad recibió alguna capacitación, estos datos sugieren que solo entre una cuarta y quinta parte de las personas encuestadas recibió alguna capacitación en habilidades blandas en el trabajo remoto, y que solo alrededor de cuatro de diez obtuvieron alguna capacitación en habilidades tecnológicas para el trabajo remoto.

### **Porcentaje de personas que afirman han recibido capacitación en uso de herramientas de trabajo remoto**



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

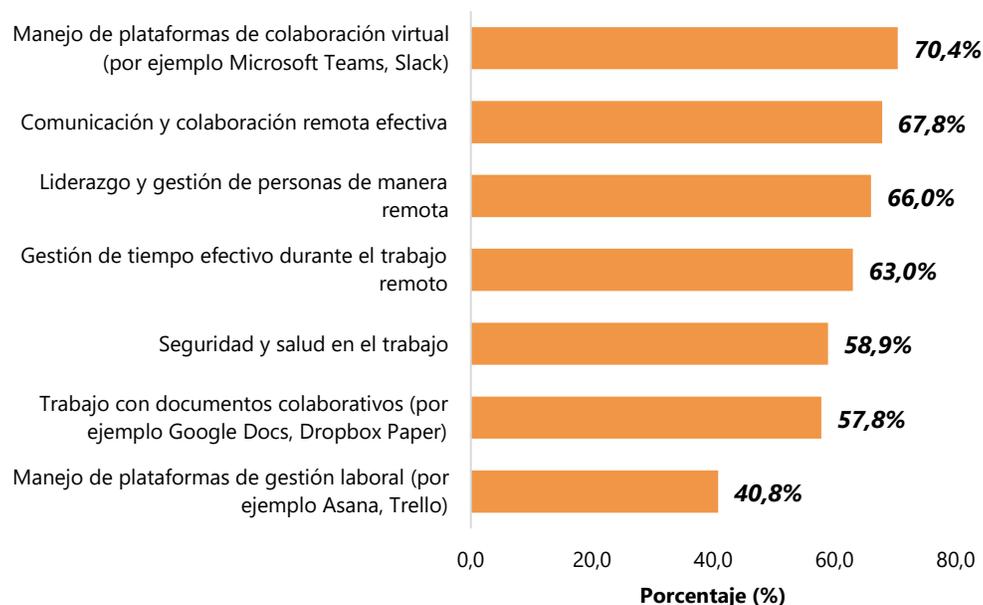
A pesar de que la mayoría de las personas encuestadas no recibió capacitación en habilidades tecnológicas para el trabajo remoto, la mayor parte de las personas encuestadas se siente capacitado (indicando 4 o 5 en una escala de 1 a 5) en estas habilidades – y esta percepción es confirmada por los directivos cuando se les pregunta sobre las habilidades de su equipo. Esto sugiere que ha habido un esfuerzo de autoaprendizaje importante por parte de los servidores públicos y contratistas durante la pandemia.

Por ejemplo, la mayoría de las personas encuestadas se sienten capacitados en habilidades como la gestión de tiempo efectivo en el trabajo remoto (63,0%), la comunicación y colaboración remota efectiva (67,8%), el liderazgo y la gestión remota de personas (66,0% entre directivos), y, también en la seguridad y salud en el trabajo (58,9%).

Así mismo, la mayoría se siente capacitada en varias herramientas tecnológicas para el trabajo remoto, como el manejo de plataformas de colaboración virtual (por ejemplo, Microsoft Teams, Slack) (70,4%) y el trabajo con documentos colaborativos (por ejemplo, GoogleDocs, Dropbox Paper) (57,8%) – aunque solo un 40,8% se siente capacitado en el manejo de plataformas de gestión laboral (por ejemplo, Asana, Trello).

Esto podría explicar el uso menos frecuente de estas plataformas en el gobierno, donde solamente el 3,2% indica el uso de plataformas de gestión laboral (en comparación con 11,4% para documentos colaborativos y 34,6% plataformas de colaboración virtual).

### **Porcentaje de personas encuestadas que afirman sentirse capacitadas en habilidades relacionadas al trabajo remoto**

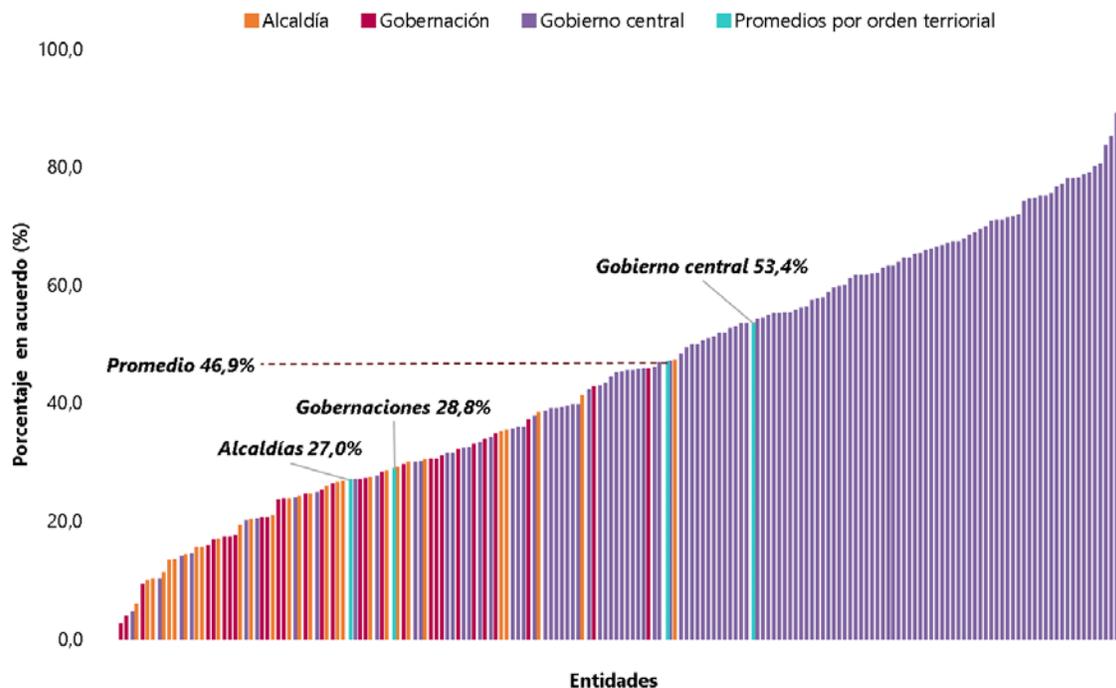


**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Considerando estos resultados, no es de sorprenderse que solo una minoría (44,0%) indica que le gustaría recibir capacitación en el uso de herramientas tecnológicas para el trabajo remoto. La percepción que las personas encuestadas están capacitadas para el trabajo remoto es compartida por sus directivos. El 73,6% indica que su equipo ha adquirido las habilidades para trabajar remotamente.

Mientras que estos promedios son positivos – sobre todo considerando que la pandemia requirió una transición rápida, muchas veces sin la debida preparación hacia un trabajo remoto, existe mucha variación entre entidades en estos indicadores. Por ejemplo, el porcentaje de encuestados que han recibido capacitación para poder trabajar de manera eficaz desde la casa varía entre un promedio de 8,7% en el último decil de entidades hasta un promedio de 74,5% en el decil más alto. El porcentaje es mucho mayor en el gobierno nacional (53,4%) que en las gobernaciones (28,8%) y alcaldías (27,0%).

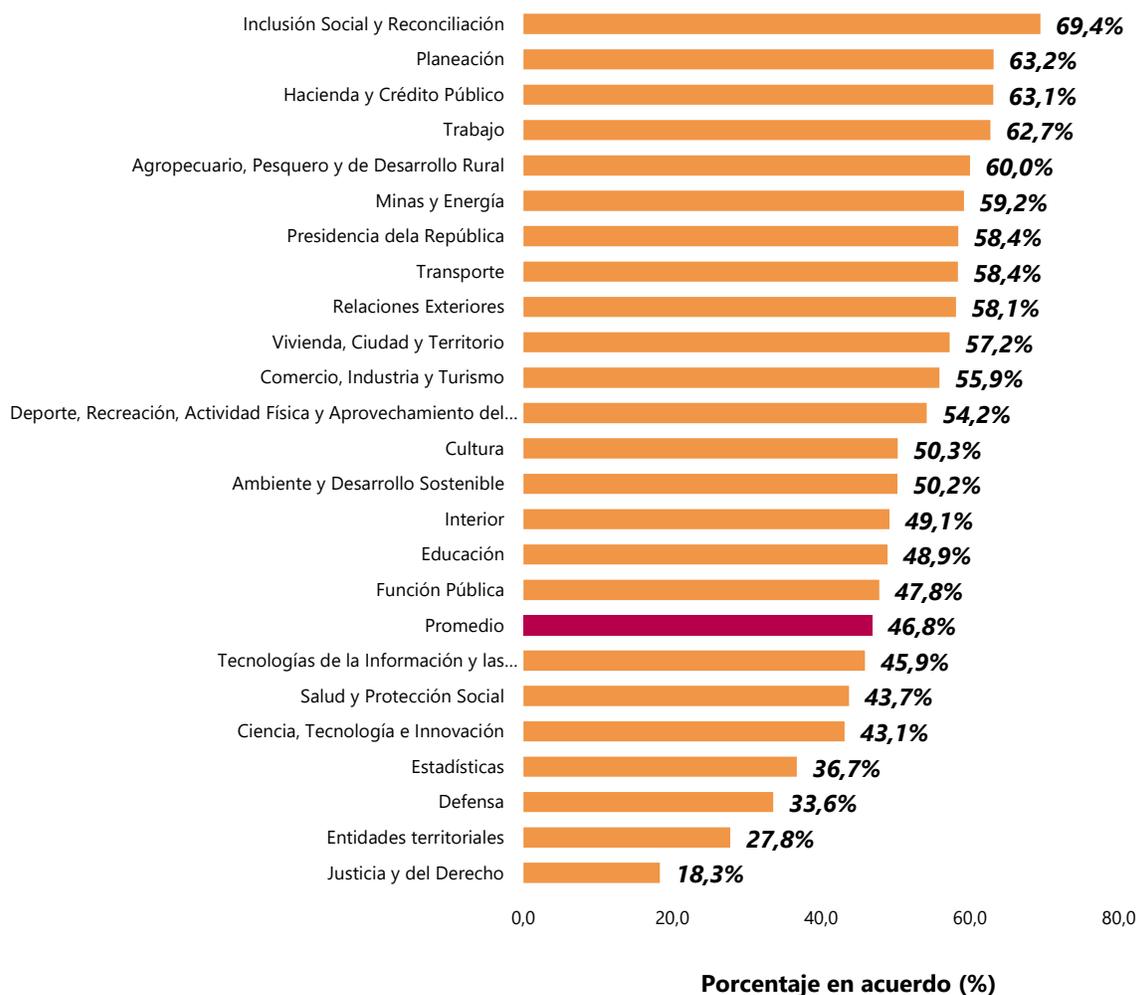
### **Porcentaje de personas encuestadas que afirman han recibido capacitación en la realización del trabajo remoto, por entidad**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

En el mismo sentido, el porcentaje es mayor en algunos sectores – por ejemplo, el sector de Inclusión Social y Reconciliación (69,4%) – que, en otros, en particular el sector de la Defensa (33,6%) y especialmente en el sector de Justicia y del Derecho (18,3%).

### Porcentaje de personas encuestadas que afirman han recibido capacitación en la realización del trabajo remoto, por sector administrativo

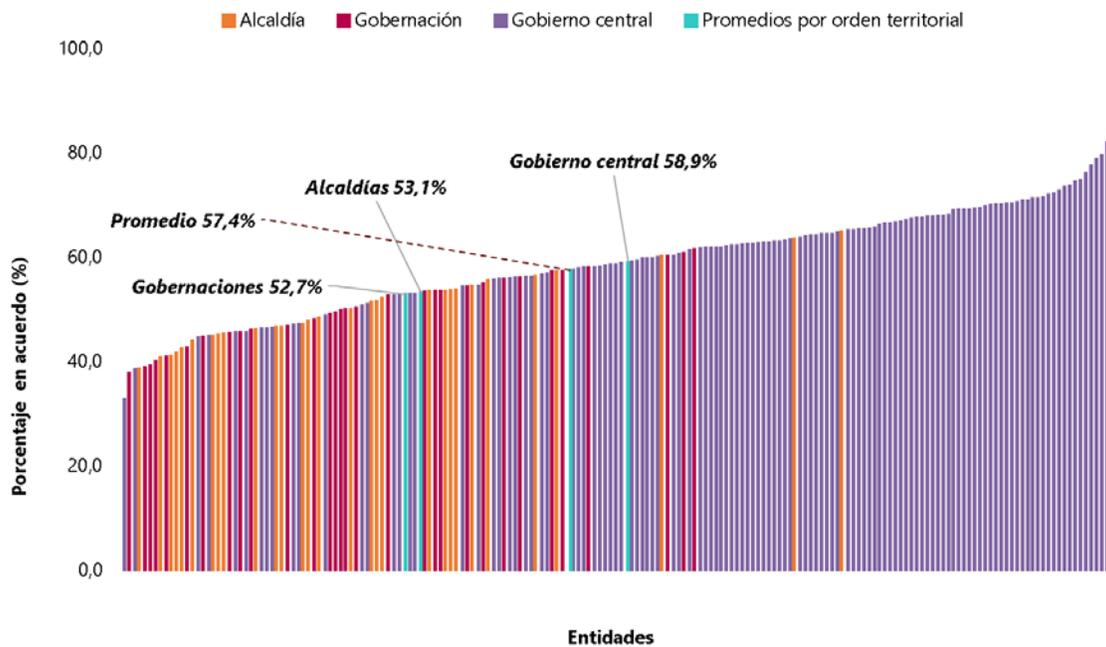


Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Comparando grupos de servidores, no existen grandes diferencias en términos de la cobertura de capacitación para el trabajo remoto comparando servidores de distinto género, edad, años de servicio, o si tienen obligaciones de cuidar a dependientes o no. Al mismo tiempo, sí existen diferencias importantes en términos de nivel jerárquico y educación. Encuestados con educación secundaria tienen menor probabilidad de haber recibido capacitación para el trabajo remoto (33,0% vs. 46,8% en promedio). Al mismo tiempo, los directivos (63,4%) parecen haber recibido más capacitación que aquellos en niveles profesionales (49,7%), técnicos (44,3%) y asistenciales (35,9%).

Comparando la percepción de las personas encuestadas sobre su nivel de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas y las aptitudes necesarias para realizar el trabajo remoto, observamos un patrón parecido en términos de diferencias entre grupos y entidades. Tomando un promedio simple de las siete habilidades cubiertas en la encuesta, solo el 39,5% de las personas encuestadas en las entidades en el decil más bajo se sienten capacitados en estas habilidades, mientras que esta cifra sube al 70,0% en las entidades en el decil más alto. Una (pequeña) parte de estas diferencias se explican nuevamente por diferencias en el orden territorial, con un porcentaje de 58,9% al nivel nacional en comparación con el 52,7% en gobernaciones y 53,1% en alcaldías. Es notable el hecho de que el haber recibido capacitación sobre el trabajo remoto no está correlacionado con una mayor percepción de habilidad para el trabajo remoto, aunque sí con un mayor bienestar en el trabajo remoto.

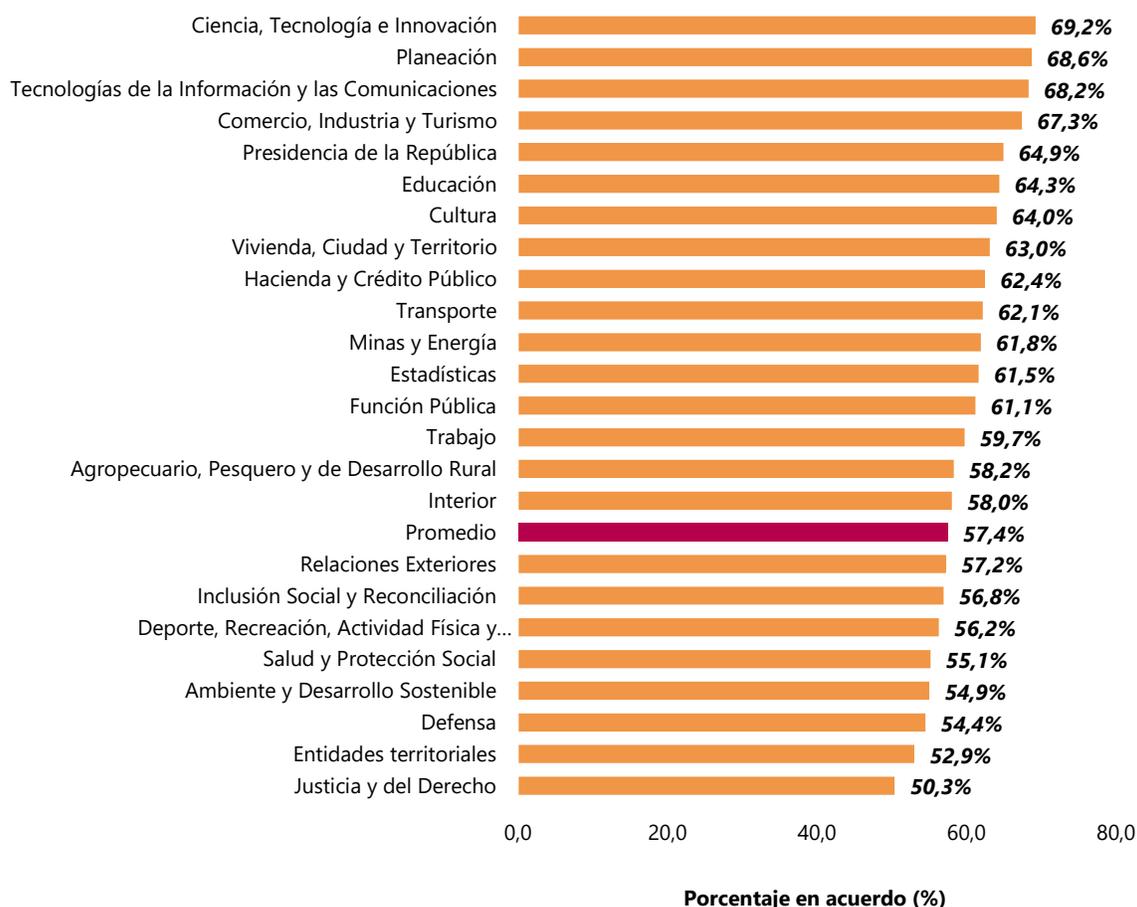
**Autopercepción del nivel de capacitación en habilidades relacionadas al trabajo remoto (promedio de 7 habilidades), por entidad**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Así mismo, se observan diferencias entre sectores. En algunos sectores – en particular Ciencia, Tecnología e Innovación (69,2%) y Planeación (68,6%) – las personas encuestadas se sienten más capacitadas en las habilidades para realizar trabajo remoto que en otros, en particular Justicia y del Derecho (50,3%) y Defensa (54,4%).

### Autopercepción del nivel de capacitación en habilidades relacionadas al trabajo remoto (promedio de 7 habilidades), por sector



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Comparando entre grupos de personas encuestadas, no existen diferencias notables en términos de género o responsabilidad de cuidado, sin embargo, sí existe una brecha generacional: el 65,2% de las personas encuestadas menores de 29 años se sienten capacitadas en las habilidades para realizar trabajo remoto, mientras que esta cifra baja al 50,1% entre personas encuestadas mayores de 51 años. Esta brecha también se refleja en términos de años de servicio, el 62,5% de las personas encuestadas con menos de 3 años de servicio afirman en mayor proporción sentirse capacitadas en comparación con el 48,2% de personas encuestadas con más de 15 años de servicio. Existen también brechas entre niveles jerárquicos, directivos sintiéndose capacitados en mayor proporción (64,3%), entre contratistas (63,1%) y servidores públicos (52,3%), y entre aquellos con título universitario (58,9% en comparación con un 43,9% para aquellos con educación secundaria).

En conjunto, estos datos sugieren que existe un importante desafío de capacitación, pero este desafío no es generalizado en el Estado (ya que la mayoría declara sentirse capacitado), sino un desafío para ciertas entidades (sobre todo, a nivel subnacional), para servidores públicos con más años de servicio y de mayor edad (y que no son directivos), y para personas encuestadas con educación media. El bajo nivel de capacitación, sobre todo a nivel subnacional, apunta a un importante potencial de mejora en este ámbito.

### **3.6 Ciberseguridad**

**Solo una minoría de los servidores está y se siente capacitado para detectar y prevenir riesgos de ciberseguridad.**

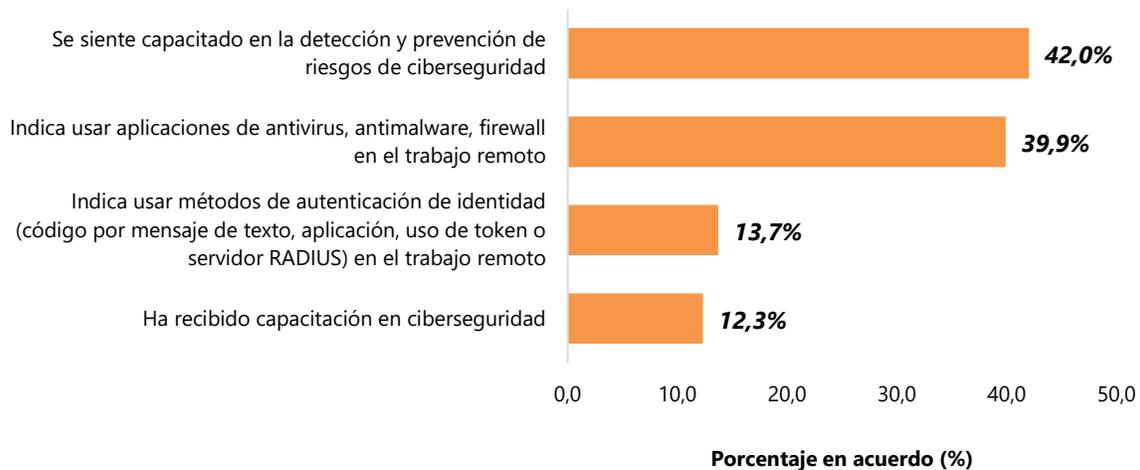
El trabajo remoto presenta riesgos de ciberseguridad que, más allá de la productividad y el bienestar, son importantes de abordar para asegurar la efectividad operacional de las entidades públicas en el trabajo remoto. Aumentan riesgos de acceso indebidos a datos internos de las entidades públicas debido a, por ejemplo, la pérdida o el robo de laptops o celulares que se usan para el trabajo remotamente, el riesgo de ser observado durante el trabajo (por ejemplo en el momento de ingresar datos de autenticación en espacios abiertos como cafés), el uso de laptops personales sin, por ejemplo, programas de antivirus o firewalls actualizados o efectivos, el acceso remoto a datos internos de las entidades sin métodos de autenticación robustos (que generan mayor riesgo de intentos de *phishing* para ingresar a datos internos de las entidades) o la inserción de programas o *hardware* malicioso en un laptop personal que permitan a terceros monitorear las actividades en el laptop.

Estudios previos sugieren que el factor humano – en particular la sensibilización y vigilancia de los trabajadores hacia los riesgos de ciberseguridad – juega un papel clave en la vulnerabilidad de organizaciones frente a ciberataques (ver, por ejemplo, Kaspersky, 2018). Para medir el grado en el cual los servidores públicos y contratistas están preparados para detectar y evitar riesgos de ciberseguridad, la encuesta incluyó los indicadores siguientes:

1. ¿En qué temas ha recibido capacitación? Opción de respuesta: Ciberseguridad
2. ¿Cómo calificaría su nivel de capacitación con relación a las siguientes competencias? Opción de respuesta: Detección y prevención de riesgos de ciberseguridad
3. ¿Cuáles de las siguientes medidas de ciberseguridad utiliza para teletrabajar o realizar trabajo en casa?

En conjunto, los resultados sugieren que, en la autopercepción de los encuestados, el factor humano de la ciberseguridad en el trabajo remoto es un área de desarrollo importante para el trabajo remoto en el sector público en Colombia. Solo el 12,3% de las personas indica haber recibido capacitación en ciberseguridad, y solo el 42,0% se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad (puntuación de 4 o 5, en una escala de 1 a 5). Similarmente, solo una minoría indica aplicar medidas de ciberseguridad importantes en el trabajo en casa, como el uso de aplicaciones antivirus, antimalware o firewall (39,9%) o métodos de autenticación de identidad (como códigos por mensaje de texto o usos de token) (13,7%) – aunque estas cifras podrían, según los datos del piloto de la encuesta, simplemente reflejar que las personas encuestadas no están conscientes de la presencia de estos métodos (por ejemplo, del firewall de su laptop) en lugar de no aplicarlos. Esto sugiere, sin embargo, de nuevo una baja sensibilización de una parte importante de la fuerza laboral en el sector público en este tema.

### **Ciberseguridad: capacitación y utilización**

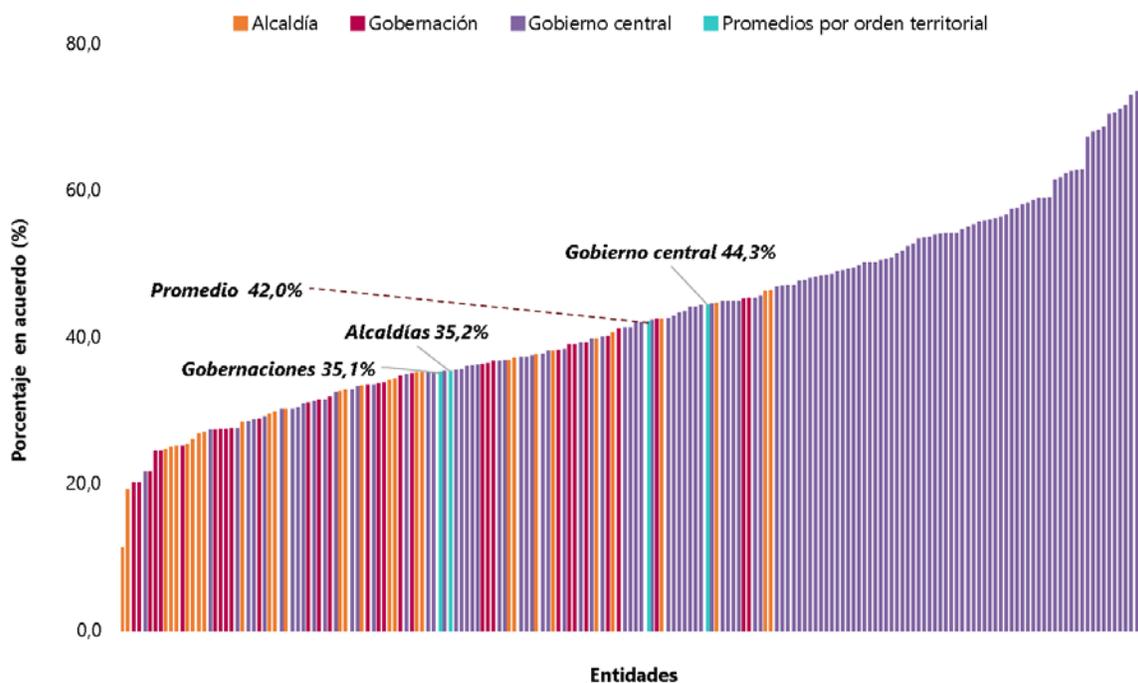


**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Existe una notable variación entre entidades en la capacitación de las personas encuestadas en temas de ciberseguridad. En el decil más bajo de entidades, casi nadie ha recibido capacitación en temas de ciberseguridad, mientras que esta cifra sube al 30,8% en el decil más alto. Del mismo modo, en el decil más bajo, solamente el 23,5% de las personas encuestadas se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad, mientras que esta cifra sube al 59,6% en el decil más alto.

Estas diferencias podrían deberse a un mayor énfasis en la ciberseguridad en el orden nacional, donde el 15,4% de las personas encuestadas reporta haber recibido capacitación en estos temas y 44,3% indica sentirse capacitado. Estas cifras bajan al 3,7% y 35,1% respectivamente en gobernaciones, y 3,3% (recibió capacitación) y 35,2% (se siente capacitado) en alcaldías.

### Autopercepción del nivel de capacitación en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad, por entidad

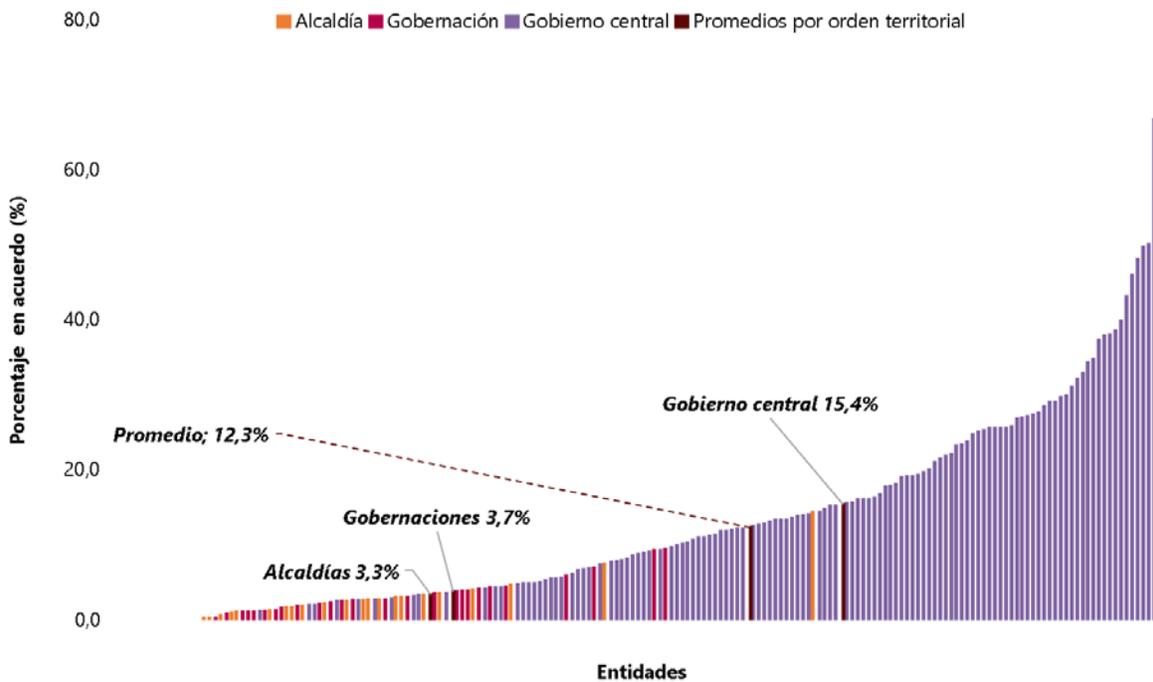


Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Parte de las diferencias entre entidades se explica por las diferencias entre sectores. En ciertos sectores – como Ambiente y Desarrollo Sostenible – solo una tercera parte de las personas encuestadas se sienten capacitadas para detectar y prevenir riesgos de ciberseguridad, mientras que en otros – como Comercio, Industria y Turismo (55,6%), Planeación (55,2%) Tecnologías de la Información (55,0%) y Presidencia de la República (54,9%) – más de la mitad reportan lo mismo.

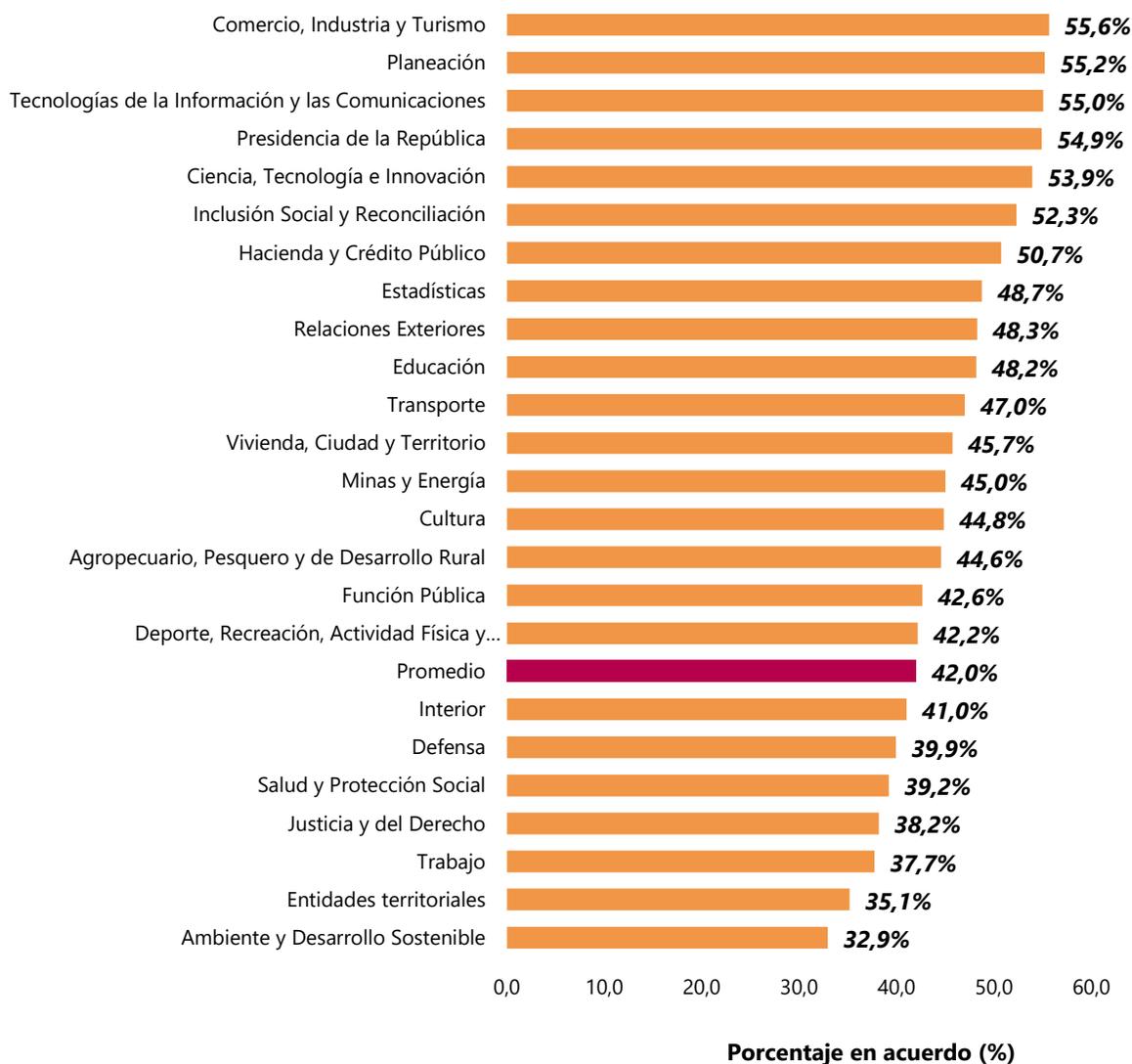
Igualmente, encuestados en algunos sectores, por ejemplo, Justicia y del Derecho (3,4%) Estadísticas (5,9%) y Ambiente y Desarrollo Sostenible (8,5%), reportan muy baja cobertura en capacitaciones en ciberseguridad, mientras que en otros – como Relaciones Exteriores – esta cifra sube al 29,5%.

### **Ha recibido capacitación en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad, por entidad**



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

### Autopercepción del nivel de capacitación en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad, por sector administrativo



Fuente: DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

Comparando entre grupos de las personas encuestadas, no existen diferencias grandes en términos de género y responsabilidad de cuidado para ninguno de los dos indicadores, y no existen diferencias grandes en el nivel de capacitación entre las personas encuestadas de distintos grupos etarios o con distintos tipos de contrato. Del mismo modo, directivos (49,8%), contratistas (45,4%), los de libre nombramiento (46,1%), personas encuestadas menores de 29 años (46,4%), personas encuestadas con 3-6 años de servicio (46,9%) y las personas encuestadas con título universitario (44,1%) reportan sentirse capacitadas con mayor frecuencia que servidores públicos (39,3%), las personas encuestadas con educación secundaria (37,2%), las personas encuestadas en niveles profesionales y asistenciales (37,3%), las personas encuestadas mayores de 50 años (39,0%), y las personas encuestadas con más de 16 años de servicio (36,8%).

En consecuencia, los datos sobre la ciberseguridad sugieren que solo una minoría de los servidores públicos y contratistas se sienten capacitados para detectar y prevenir riesgos de ciberseguridad. En algunas entidades, no parece haber ningún tipo de capacitación sobre la ciberseguridad, y solamente una pequeña parte de las personas encuestadas se siente capacitada en el tema. Además, algunos grupos – en particular las personas encuestadas de mayor edad en rangos inferiores y con educación secundaria – reportan con mayor frecuencia que no se sienten capacitados. En conjunto, estos resultados sugieren que fortalecer la capacidad de los servidores públicos y contratistas en temas de ciberseguridad es prioritario en algunas entidades, particularmente en aquellas con bajo desempeño, para mitigar riesgos de ciberataques y proteger la integridad y seguridad de las operaciones estatales.

## 4. Conclusiones y recomendaciones

Los resultados de la encuesta apuntan a ocho prioridades para fortalecer las prácticas de trabajo remoto en el sector público durante y después de la pandemia del COVID-19:

### 1. **Posibilitar el trabajo remoto voluntario a tiempo parcial después de la pandemia**

Casi todas (93,0%) las personas encuestadas quisieran trabajar remotamente al menos parte del tiempo después de la pandemia. En promedio, los servidores públicos y contratistas quieren trabajar remotamente 2,6 días semanales. Solamente una pequeña minoría no quiere trabajar nunca de manera remota (7,0%), y del mismo modo solamente una minoría quiere trabajar remotamente a tiempo completo (14,6%). Dicho de otro modo, la gran mayoría de las personas encuestadas quiere poder trabajar remotamente después de la pandemia, pero como complemento a su trabajo presencial. Esta preferencia es fuerte entre algunos encuestados: más de una tercera parte optaría por la oportunidad de trabajar remotamente antes que por un aumento de salario. Así mismo, la mayor parte – 3 de cada 4 – personas no ve su productividad y bienestar perjudicado durante el trabajo remoto, y vemos que la satisfacción y la motivación laboral se han mantenido en niveles altos durante la pandemia y el periodo prolongado de trabajo remoto. Sin embargo, una minoría importante difiere: en algunas entidades, más del 20,0% de los encuestados no quiere trabajar remotamente después de la pandemia. Y, además, en algunas entidades la mayor parte de los servidores/contratistas considera que es menos productivo trabajando remotamente.

Estos datos apuntan a la importancia de establecer el trabajo remoto como una opción voluntaria – no una obligatoriedad – para los servidores públicos y contratistas. Además, subraya la importancia de realizar verificaciones de la viabilidad de la modalidad de trabajo remoto para cada puesto y función de trabajo previamente a la implementación del trabajo remoto para un puesto. Por ejemplo, verificando que las tareas se pueden desempeñar de manera tan efectiva remotamente o si la persona cuenta con los recursos tecnológicos y espacios físicos adecuados para trabajar remotamente. Sin este tipo de verificación y capacitación, el trabajo remoto podría perjudicar la productividad y el bienestar en el empleo público.

## **2. Ampliar el apoyo a la salud mental y física a nivel de entidad (ejemplo: verificar que los espacios de trabajo en casa sean adecuados)**

El aislamiento social en el trabajo remoto, la falta de interacción física con colegas de trabajo, la dificultad de separar la vida personal/familiar y laboral, las presiones laborales acompañadas por las demandas extralaborales (por ejemplo, el cuidado de dependientes), y el tener que trabajar desde un espacio físico no necesariamente adecuado para un trabajo sano y productivo, generan, en su conjunto y sobre todo en un contexto de pandemia, una serie de riesgos para la salud física y mental de las personas encuestadas.

Los datos de la encuesta apuntan a la importancia de aumentar los esfuerzos organizacionales para abordar estos riesgos. Solamente la mitad de las personas encuestadas indica que su entidad brinda los recursos necesarios para apoyar su salud mental (46,8%) o ha realizado una verificación - o le han orientado sobre una autoevaluación - de su espacio de trabajo en casa (55,3%), a pesar de los efectos estadísticamente positivos de estos apoyos en la productividad y en el bienestar. Al mismo tiempo, solamente el 56,5% reporta tener acceso a un espacio físico de trabajo adecuado, el 22,2% reporta que su salud física ha empeorado durante el trabajo remoto, un 23,2% indica que no logra conseguir un equilibrio entre su vida personal y laboral en el trabajo remoto, y un 32,0% reporta sentirse más ansioso trabajando de manera remota. En algunas entidades – y sobre todo a nivel subnacional – parece haber menos recursos de apoyo a la salud mental y física de los servidores públicos y contratistas. En el decil más bajo de entidades, solamente el 18,5% recibe suficiente apoyo para su salud mental, y solamente el 15,9% ha hecho o recibido una verificación de su espacio de trabajo en casa. En el decil más alto el 29,7% reporta que su salud física ha empeorado, y el 41,8% se siente más ansioso trabajando remotamente.

Fortalecer las prácticas de apoyo para la salud mental de los servidores públicos y contratistas en el trabajo remoto (por ejemplo, mediante medidas que facilitan la conciliación de vida personal y laboral) y la provisión de apoyo para la mejora de los espacios físicos de trabajo de los servidores/contratistas o de no ser posible al menos realizar la verificación de que los espacios cumplen con los requisitos de seguridad y salud, es un primer paso hacia una mejora en el nivel y la calidad de apoyo brindado a los servidores públicos y contratistas, sobre todo en el decil más bajo de entidades.

### ***3. Sensibilizar y capacitar a los servidores públicos y contratistas en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad***

El trabajo remoto presenta riesgos de ciberseguridad que requieren de una pronta atención al presentar riesgos importantes a la integridad operacional de las entidades públicas durante el trabajo remoto. Estudios previos sugieren que el factor humano – en particular la sensibilización y vigilancia de los trabajadores hacia los riesgos de ciberseguridad – juega un papel clave en la reducción de la vulnerabilidad de organizaciones frente a ciber-ataques. Los datos de la encuesta sugieren que este factor humano de la ciberseguridad representa un área de desarrollo importante para el trabajo remoto en el sector público en Colombia. Solo el 12,3% de las personas encuestadas indica haber recibido capacitación en ciberseguridad, y solo el 42,0% se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad. En el decil más bajo de entidades, muy pocas personas encuestadas han recibido capacitación en temas de ciberseguridad y menos de una cuarta parte de las personas encuestadas se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad. Así mismo, aquellas personas encuestadas de mayor edad, con menor educación y en rangos inferiores indican con mayor frecuencia no sentirse capacitados en estos temas.

En conjunto, estos resultados sugieren que fortalecer la capacidad de los servidores públicos y contratistas en temas relacionados a la ciberseguridad es fundamental, y debería tomar prioridad en aquellas entidades con menor capacidad y mayor riesgo, para así mitigar riesgos de ciberataques y proteger la integridad y seguridad de las operaciones estatales.

### ***4. Multiplicar los espacios para la interacción social virtual para contrarrestar la pérdida de la cohesión de equipo durante el trabajo remoto***

La cohesión de equipo durante el trabajo remoto es un desafío importante, y resulta de, por ejemplo, la falta de interacción social espontánea y regular que ocurre en los lugares de trabajo habituales. La cohesión de equipo durante el trabajo remoto es uno de los indicadores con peor evaluación en la presente encuesta. Solamente una minoría de las personas encuestadas indican que su equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión de equipo durante el trabajo remoto (49,0%) – aunque el 64,3% indica que la colaboración entre miembros del equipo es igual de efectiva.

Estas cifras bajan al 34,5% (cohesión de equipo) y 39,7% (colaboración entre compañeros) en algunas entidades. Al mismo tiempo, en promedio un 28,1% indica que se siente solo/a y desconectado/o de sus colegas. Estadísticamente, los datos indican que la falta de cohesión y colaboración efectiva es un predictor importante de una menor productividad y menor bienestar durante el trabajo remoto.

Posiblemente por esto, 4 de 10 encuestados solicitan la creación de espacios adicionales de interacción con sus compañeros de trabajo. El trabajo remoto ofrece varias oportunidades en este contexto. Estos espacios o foros pueden ser de carácter informal (por ejemplo, extendiendo las reuniones de trabajo para generar un tiempo al inicio o final dedicado a los intercambios más informales y personales) o de carácter formal (por ejemplo, agendando un café virtual, organizando grupos de WhatsApp para chats no relacionados al trabajo o eventos (como fiestas virtuales) en Zoom).

## **5. Instaurar una comunicación fluida y regular entre superiores y los miembros de sus equipos durante el trabajo remoto donde encuestados reportan una falta de supervisión**

El trabajo remoto presenta desafíos particulares para aquellos con funciones de jefatura o supervisión, que ya no tienen la posibilidad de supervisar y liderar físicamente a su equipo. Los datos de la encuesta sugieren que la mayoría de las personas encuestadas experimenta buenas prácticas de liderazgo remoto por parte de su superior, con un 78% indicando que su superior crea un ambiente laboral positivo, por ejemplo.

Al mismo tiempo, algunas prácticas básicas y de bajo costo, que no requieren programas de capacitación costosas, como la comunicación fluida, directa, y frecuente, no se aplican universalmente – a pesar de su efecto estadísticamente positivo en el bienestar y la percepción de productividad durante el trabajo remoto. Un 9,4% de las personas encuestadas indica que su superior jerárquico *no* supervisa su trabajo durante el trabajo remoto, aunque una mayoría de las personas encuestadas (77,6%) indica que su superior se pone en contacto con la frecuencia necesaria. Estas cifras suben notablemente en algunas entidades en las cuales más del 20% de las personas encuestadas reporta que sus superiores no supervisan su trabajo cuando trabajan remotamente. Estimular y alentar a los superiores, sobre todo en estas entidades, a establecer una comunicación más fluida y regular con cada miembro de su equipo es por consiguiente, un importante factor para la productividad y el bienestar en el empleo público durante el trabajo remoto.

## **6. Subvencionar – o continuar subvencionando - conexión de internet fiable y/o computadores adecuados cuando sea necesario y factible**

Mientras que casi todos los servidores públicos y contratistas que necesitan computadores, celulares o internet para el trabajo remoto tienen acceso a estos recursos (entre 90,1% y 96,3%), el mayor impedimento para un trabajo remoto reportado por las personas encuestadas son las fallas frecuentes en la conexión de internet (27,8%). Además, un 10,0% reporta que no tiene el equipo tecnológico adecuado para trabajar desde su casa efectivamente. Ambas percepciones están asociadas con un menor nivel de productividad percibida y de bienestar en el empleo público.

Estos datos sugieren que un apoyo financiero o subvenciones – o su continuación en el caso del auxilio de conectividad digital para los empleos con remuneraciones hasta dos salarios mínimos - para la contratación de servicios de internet de mayor calidad o velocidad (ahí donde sea factible hacerlo en términos de la disponibilidad de conexiones de internet de buena calidad y velocidad) podría contribuir a un trabajo remoto más productivo durante y después de la pandemia. Actualmente este tipo de ayuda o subvención solamente la reciben 4,5% de los encuestados, según las respuestas a la encuesta. Focalizar estos esfuerzos es importante: las fallas de internet y la falta de recursos presentan un mayor desafío para algunos grupos de las personas encuestadas, y en ciertas entidades en particular. Por ejemplo, en algunas entidades, la mayoría de las personas encuestadas reporta fallas frecuentes con su conexión de internet, mientras que en otras entidades lo reportan menos del 10% de los encuestados.

## **7. Ofrecer capacitaciones en el uso de herramientas y habilidades para el trabajo remoto, haciendo hincapié en las entidades y grupos con menor acceso a capacitación y apoyo**

Un trabajo remoto efectivo requiere una serie de nuevas aptitudes y capacitación en el uso de herramientas tecnológicas por parte de las personas encuestadas. Los datos de la encuesta indican que la mayoría de las personas encuestadas percibe estar capacitada en las aptitudes y habilidades tecnológicas requeridas para trabajar remotamente, aunque solamente una minoría (46,9%) reporta haber recibido capacitación en la realización de trabajo remoto.

Considerando estos resultados, no es sorprendente que solamente una minoría – aunque una minoría importante (44,0%) – indica que le gustaría recibir capacitación en el uso de herramientas tecnológicas para el trabajo remoto.

Dicho esto, existe un importante desafío en el área de capacitación, pero este desafío no es generalizado en todo el Estado (ya que la mayoría declara sentirse capacitado), sino que solo se presenta en algunas entidades en particular (sobre todo, en el nivel subnacional), y para ciertos grupos de personas encuestadas. Solamente el 40,2% de encuestados en las entidades en el decil más bajo se sienten capacitados en las habilidades requeridas para trabajar remotamente (mientras que esta cifra sube al 74,6% en las entidades en el decil más alto). También existen brechas importantes en términos de edad (las personas encuestadas de mayor edad se sienten menos capacitados), tipo de contrato (contratistas se sienten capacitados con mayor frecuencia), y entre las personas encuestadas con distintos niveles de educación.

El bajo nivel y la limitada cobertura de la capacitación, sobre todo a nivel subnacional, sugiere que existe mucho potencial de mejora en este ámbito para asegurar que los servidores públicos y contratistas se sientan universalmente (y no solo en su mayoría) capacitados en el uso de herramientas tecnológicas y en las aptitudes y habilidades requeridas para el trabajo remoto.

## **8. Trazar el avance en nuevas prácticas y políticas a través de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional 2021 -EDI**

Los datos de la encuesta apuntan a la importancia de un esfuerzo a nivel de entidad en la mejora de prácticas y recursos para un trabajo remoto efectivo y sano: existe una alta variación entre entidades en casi todos los indicadores, que se debe solamente en parte a las diferencias entre sectores y orden territorial.

Por lo tanto, es importante que las entidades públicas aprovechen la disponibilidad de los datos de la encuesta a nivel de entidad para identificar, de manera individual (y, cuando sea posible, con participación de sus servidores públicos y contratistas), sus desafíos particulares y las intervenciones prioritarias requeridas para fortalecer el trabajo remoto en la entidad. La Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional - EDI 2021 ofrece la oportunidad de trazar el avance de estas intervenciones y de seguir evaluando experiencias de los servidores públicos y contratistas en el trabajo remoto.

Como tal, la encuesta ofrece la oportunidad de servir como instrumento de monitoreo y evaluación de estas prácticas a nivel de entidad. Se recomienda incluir en la EDI 2021 un módulo de trabajo remoto (con indicadores que duplican, selectivamente, algunos indicadores claves de la presente encuesta) para posibilitar este monitoreo de mejoras en cada entidad participante, al igual que al nivel de gobierno en su conjunto.

## **Recomendaciones principales para el trabajo remoto en el empleo público según los resultados de la encuesta**

1. *Posibilitar el trabajo remoto voluntario a tiempo parcial después de la pandemia.*
2. *Ampliar el apoyo a la salud mental y física a nivel de entidad. Por ejemplo: verificar que los espacios de trabajo en casa estén adecuados.*
3. *Expandir la sensibilización y capacitación en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad.*
4. *Multiplicar los espacios para la interacción social virtual para contrarrestar la pérdida de la cohesión de equipo durante el trabajo remoto.*
5. *Financiar o continuar subvencionando conexión de internet fiable y computadores adecuados cuando lo sea necesario y factible.*
6. *Instaurar una comunicación fluida y regular entre superiores y las personas que integran los equipos durante el trabajo remoto donde se reportó una falta de supervisión.*
7. *Ofrecer capacitaciones en el uso de herramientas para el trabajo remoto, haciendo hincapié en las entidades y grupos con menor acceso a capacitación y apoyo.*
8. *Trazar el avance de nuevas prácticas y políticas a través de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional 2021 -EDI.*

## Bibliografía

- Buffer. 2020. The 2020 State of Remote Work. <https://lp.buffer.com/state-of-remotework-2020> [ Accedido el 30 de noviembre, 2020].
- DANE. 2020. Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional EDI Resultados 2019. <https://www.dane.gov.co/files/EDInal/2019/Presentacion-edinacional-2019.pdf> [ Accedido el 30 de noviembre, 2020].
- de Vries, Hanna, Lars Tummers, and Victor Bekkers. 2018. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration* 39(4): 570–9.
- Kaspersky Daily. 2018. The Human Factor in IT Security: How Employees are Making Businesses Vulnerable from Within. <https://www.kaspersky.com/blog/the-human-factor-in-it-security/> [ Accedido el 30 de noviembre, 2020].
- United States Office of Personal Management, OPM. 2019. Government-wide Management Report. Federal Employee Viewpoint Survey. <https://www.opm.gov/fevs/reports/governmentwide-reports/governmentwide-management-report/governmentwide-report/2019/2019-governmentwide-management-report.pdf> [Accedido el 30 de noviembre, 2020].
- Schuster, C., Fuenzalida, J., Meyer-Sahling, J., Sass Mikkelsen, K. and Titelman, N. 2020. Encuesta nacional de funcionarios en Chile - Evidencia para un servicio público más motivado, satisfecho, comprometido y ético.
- <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/01/Encuesta-Nacional-de-Funcionarios-Informe-General-FINAL-15ene2020-1.pdf> [Accedido el 30 de noviembre, 2020].
- Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D. and Kay, K. 2020. Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants. *Public Admin Rev*, 80: 792-796. <https://doi.org/10.1111/puar.13246>
- TINY pulse. 2016. What Leaders Need to Know about Remote Workers: Surprising Differences in Workplace Happiness & Relationships. [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse\\_What\\_Leaders\\_Need\\_to\\_Know\\_About\\_Remote\\_Workers.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf) [Accedido el 30 de noviembre, 2020].

## Apéndices

### Apéndice 1. Metodología

- Universo de estudio: servidores públicos y contratistas pertenecientes a las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, gobernaciones y alcaldías de ciudades capitales.
- Población objetivo: servidores públicos y contratistas pertenecientes a las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, gobernaciones y alcaldías de ciudades capitales, que cuentan con información vinculada en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP para servidores públicos y el Sistema Electrónico para la Contratación Pública - SECOP en el caso de los contratistas.
- Marco muestral: se construyó a partir de la información disponible, con corte a 30 de julio de 2020, en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP y/o el Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP con la información registrada por servidores y contratistas conforme al Formato Único de Hoja de Vida, el cual es un instrumento para la estandarización de los datos de quienes prestan sus servicios al Estado colombiano.

En ese sentido, se incluyeron 187 entidades, de las cuales 125 corresponden a la rama ejecutiva del orden nacional, 31 gobernaciones y 31 alcaldías de ciudades capitales (fueron excluidas entidades que reportaron menos de 10 servidores y/o contratistas en las plataformas SIGEP o SECOP, para mantener la reserva estadística); lo que corresponde a 153.320 registros de personas, de las cuales 73.296 eran servidores públicos y 79.024 contratistas.

- Diseño muestral: el diseño muestral propuesto para esta encuesta es doblemente estratificado y el método de selección en cada estrato es Muestreo Aleatorio Simple - MAS, usando el método de coordinado negativo. Primero se estratifica por entidades; en el caso de los servidores públicos, para cada entidad el segundo criterio de estratificación está dado por la jerarquía de cargo del servidor(a), con los siguientes niveles:
  - Nivel 1: directivo, asesor.
  - Nivel 2: profesional y técnico.
  - Nivel 3: asistencial.

La estratificación busca garantizar que los resultados tomen en cuenta el punto de vista de cada nivel jerárquico. El número total de estratos depende del número de entidades y el número de niveles jerárquicos dentro de cada entidad.

El mismo procedimiento se utilizó en el caso de los contratistas, sin embargo, dado que para esta población no es posible utilizar como criterio de clasificación el nivel jerárquico, se utilizó como criterio el tipo de contrato de prestación de servicios de la siguiente manera:

- Nivel 1: servicios profesionales.
- Nivel 2: servicios de apoyo a la gestión.

El diseño muestral se realizó para dar estimaciones con niveles de confianza y precisión útiles. Coeficientes de variación menores del 10% para totales y razones estimados a nivel de entidad, cualquier otra desagregación está sujeta a que las estimaciones no sean tan precisas y su uso dependerá del coeficiente de variación estimado que presenten.

- Tamaño de muestra: para obtener un punto de vista más preciso de todos los servidores(as) y contratistas de las entidades objeto de estudio, a partir del total de cada una de estas poblaciones reportadas en las plataformas SIGEP y SECOP, se establecieron dos alternativas para determinar el número de personas seleccionados para participar en la encuesta: censo o muestra.

El censo se realiza en entidades que reportan menos de 110 personas para cada una de estas poblaciones (servidores/as o contratistas) como medida para garantizar la confidencialidad y la reserva estadística de las fuentes. Igualmente, si cualquier estrato de muestreo en la entidad tiene menos de 8 personas, se hace censo de este estrato.

En entidades conformadas por 110 o más servidores(as), se toma una muestra en donde el número de personas seleccionadas dentro de cada entidad se fija de tal forma que para un porcentaje mayor de 10% (P) su coeficiente de variación (CV) sea mínimo 15%, con el supuesto de que el diseño usado es un Muestreo Aleatorio Simple - MAS. Este tamaño de muestra se distribuye proporcionalmente entre los tres estratos de la entidad en el caso de los servidores(as) y los dos estratos en el caso de contratistas.

Entonces la fórmula del tamaño de muestra, tomando en cuenta que N es el número de personas de cualquier entidad es:

$$n = \frac{N^2 P(1 - P)}{N^2 P^2 (CV)^2 + NP(1 - P)} = \frac{N^2 (0.1)(0.9)}{N^2 0.1^2 (0.15)^2 + N(0.1)(0.9)}$$

- Muestra seleccionada: servidores 24.289, contratistas 22.731. Total seleccionados: 47.020.

- Periodo de referencia: la mayoría de las preguntas se refiere al inicio de la pandemia en Colombia (marzo de 2020) y al momento de diligenciamiento (octubre de 2020).

Las preguntas sobre asistencia presencial al lugar de trabajo y percepción sobre productividad hacen referencia a los últimos tres meses (julio a septiembre de 2020).

- Periodo de recolección: la recolección se realizó en 5 semanas, desde el 1 de octubre hasta el 6 de noviembre de 2020.
- Método de recolección: autodiligenciamiento de un formulario electrónico proporcionado por el Banco Mundial a través de la plataforma SurveyCTO.
- Sensibilización y comunicación: el lanzamiento de la encuesta se realizó en el marco del Sexto Encuentro del Equipo Transversal de Jefes de Talento Humano, evento organizado por el DAFP el 17 de septiembre de 2020, a través de sus cuentas de Youtube y Facebook Live y que contó con la participación de los directores del DAFP y del DANE. La presentación de la encuesta estuvo a cargo del equipo del Banco Mundial, la University College London y del DANE.

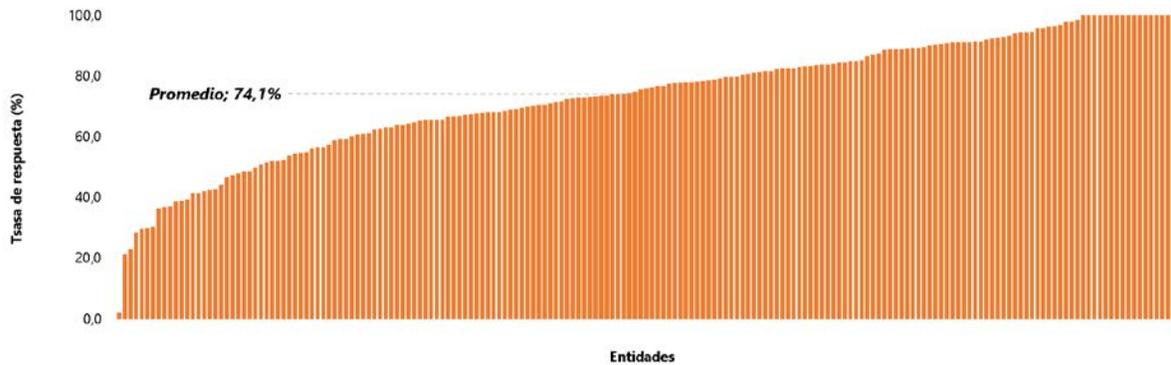
Previo al inicio de la encuesta, el DAFP envió un mensaje de expectativa a todos los servidores públicos y contratistas sobre la investigación y durante las cinco semanas de recolección se enviaron mensajes para motivar la participación a través del correo electrónico y las redes sociales del DAFP y del DANE, incluyendo mensajes en video por parte de ambos directores invitando a diligenciar la encuesta.

- Recolección de información: la invitación a participar en la encuesta fue enviada por el DANE a través de los correos electrónicos registrados por los 47.020 servidores y contratistas seleccionados para participar en la encuesta. A cada uno de los participantes se le proporcionó un enlace personalizado para diligenciar la información.

Durante las cinco semanas de recolección el DANE monitoreo el avance de la recolección de información y en articulación con el DAFP se vinculó a las oficinas de talento humano de las entidades participantes para motivar el diligenciamiento de las personas seleccionadas en la muestra.

- Tasa de respuesta: en total se recibieron 34.827 encuestas completas para un 74,1% de cobertura. De las encuestas completas, 19.546 corresponden a servidores públicos (80,5% de cobertura) y 15.281 a contratistas (67,2% de cobertura).

## Apéndice 2. Tasa de respuesta por entidad



**Fuente:** DAFP; DANE; UCL; WB. Encuesta sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia. (2020)

La tasa de respuesta por entidad varía entre 7% y el 100+%. En 13 entidades, la tasa de respuesta fue mayor que el 100% - entre 102% y 179%. Esto implica que un porcentaje mayor que la muestra de encuestados seleccionada dentro de la entidad completó la encuesta, posiblemente porque en estas entidades el vínculo personalizado para cada servidor/contratista en la muestra fue compartido con otros servidores/contratistas de la entidad fuera de la muestra (véase apéndice 2).

### Apéndice 3. Entender los determinantes de la productividad y el bienestar en el trabajo remoto: Matriz de resultados de los análisis de regresión

	Productividad	Bienestar	Trabajar remotamente Post- Pandemia	
Práctica de Gestión	Apoyo por parte de dirección	0.085	0.162	0.058
	Satisfecho con el apoyo brindado por la oficina de sistemas	0.094	0.152	0.091
	Superior jerárquico crea ambiente de trabajo positivo	0.087	0.159	0.063
	Contacto frecuente con superior jerárquico	0.091	0.149	0.057
	Comprensión clara de funciones	0.178	0.217	0.141
	Confianza de superior jerárquico	0.097	0.141	0.091
	Equipo logra mantener las conexiones informarles	0.124	0.194	0.152
	Colaboración efectiva con compañeros de trabajo	0.268	0.257	0.298
	La entidad brinda los servicios y recursos necesarios para apoyar la salud mental	0.095	0.189	0.068
	Realización de una verificación de seguridad y salud del espacio de teletrabajo por parte de la entidad	0.069	0.183	0.023
	Capacitación para poder trabajar de manera eficaz desde la casa	0.036	0.180	0.114
	Entidad brindó conexión a internet	-0.088	0.005	-0.024
	Entidad brindó computador	-0.007	0.016	-0.033
	No tiene el equipo adecuado para trabajar remotamente	-0.333	-0.370	-0.166
	No tiene un espacio de trabajo físico adecuado para trabajar remotamente	-0.421	-0.512	-0.385
	Tiene fallas frecuentes de internet	-0.285	-0.386	-0.159

Los análisis de regresión que sustentan estas asociaciones estadísticas en el reporte controlan por una serie de factores para tratar de identificar el efecto de recursos o prácticas de gestión en la productividad y el bienestar, incluyendo la entidad de la persona encuestada además de su género, edad, nivel educativo, rango, tipo de contrato, y si tiene responsabilidades de cuidar a dependientes, para facilitar la lectura de las tablas, no se visualizan estas variables de control. Estos análisis deberían interpretarse como sugestivos en vez de definitivos, ya que se basan en regresiones con datos transversales y que miden percepciones.



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

**DANE**  
INFORMACIÓN PARA TODOS



WORLD BANK GROUP



Bureaucracy Lab



Global Survey of  
Public Servants

**UCL**  
UNIVERSITY COLLEGE  
LONDON