

Teletrabajo en la Administración Pública Colombiana: Retos, Adaptación y Perspectivas Postpandemia

Teleworking in the Colombian Public Administration: Challenges, Adaptation, and Post-Pandemic Perspectives

Yesyka Téllez Montañez

Resumen

El presente artículo analiza el proceso de implementación del teletrabajo y de los modelos híbridos en el sector público colombiano después de la pandemia, tomando como referencia comparativa la experiencia desarrollada en España. La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo y descriptivo, apoyado en la revisión de documentos oficiales, informes institucionales y literatura académica relacionada con el tema. Para el análisis se consultaron fuentes de entidades como MinTIC, DANE y el DAFP, además de estudios nacionales e internacionales sobre trabajo remoto en la administración pública.

Los resultados muestran que el teletrabajo tuvo un crecimiento importante en los últimos años. Mientras en 2019 solo una parte de las entidades públicas aplicaba este modelo, para 2022 ya existía una participación mucho más amplia de servidores públicos trabajando bajo esquemas remotos. Sin embargo, el avance no ha estado libre de dificultades. Aunque muchas entidades consideran que el teletrabajo ha favorecido la productividad, también se han identificado problemas relacionados con salud mental, adaptación organizacional y seguimiento del desempeño laboral.

Al comparar el caso colombiano con la experiencia española, se observa que todavía existen retos importantes para consolidar el teletrabajo como una estrategia estable dentro del sector público. Entre ellos sobresalen las diferencias en

infraestructura tecnológica entre regiones, la necesidad de fortalecer los procesos de gestión institucional y la ausencia de criterios más claros para evaluar el trabajo en entornos virtuales.

Palabras clave: Empleo público, transformación digital, administración pública, pospandemia, modernización, teletrabajo, desarrollo profesional.

Abstract

This article analyzes the implementation process of teleworking and hybrid models in the Colombian public sector after the pandemic, using the experience in Spain as a comparative reference. The research employs a qualitative and descriptive approach, supported by a review of official documents, institutional reports, and academic literature related to the topic. Sources from entities such as MinTIC, DANE, and DAFP were consulted for the analysis, in addition to national and international studies on remote work in public administration.

The results show that teleworking experienced significant growth in recent years. While in 2019 only a portion of public entities applied this model, by 2022 there was a much broader participation of public servants working remotely. However, this progress has not been without its challenges. Although many entities believe that teleworking has boosted productivity, problems related to mental health, organizational adaptation, and performance monitoring have also been identified.

Comparing the Colombian case with the Spanish experience reveals that significant challenges remain in consolidating teleworking as a stable strategy within the public sector. These include differences in technological infrastructure between regions, the need to strengthen institutional management processes, and the lack of clearer criteria for evaluating work in virtual environments.

Keywords: Public employment, digital transformation, public administration, post-pandemic, modernization, telework, professional development.

Introducción

El mundo del trabajo ha cambiado de manera importante en las últimas décadas, pero pocos procesos han sido tan rápidos como los que dejó la pandemia de COVID-19. En el sector público colombiano, donde la presencialidad era la regla, la emergencia obligó a migrar hacia el teletrabajo en condiciones que, en muchos casos, no estaban preparadas: faltaba planificación, infraestructura y, en algunos aspectos, claridad normativa. Lo que empezó como una solución temporal terminó mostrando tanto el potencial del trabajo remoto como las brechas estructurales que existen en su implementación.

Tres años después del levantamiento de las principales restricciones, el teletrabajo y el trabajo híbrido ya no pueden verse solo como medidas coyunturales. Según el Sexto Estudio de Penetración y Percepción del Teletrabajo del MinTIC (2022), cerca del 53% de los servidores públicos utiliza alguna modalidad remota, lo que equivale a más de 1,5 millones de personas. A pesar de esto el avance sigue acompañado de limitaciones en lo normativo, lo tecnológico y lo organizacional. Más que preguntarse si el teletrabajo llegó para quedarse, el debate hoy está en entender cómo puede consolidarse de forma eficiente, equitativa y sostenible.

Después de la pandemia, el teletrabajo y los modelos híbridos empezaron a tomar mayor importancia dentro del sector público colombiano. A partir de esta situación, el artículo analiza cómo se ha desarrollado esta modalidad de trabajo desde una perspectiva administrativa, revisando los principales retos que han enfrentado las entidades públicas en su implementación y los efectos que ha tenido en aspectos como la productividad, el bienestar laboral y la gestión del talento humano.

Por lo que, se adopta un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y explicativo, basado en la revisión de normativas, informes institucionales y literatura académica. Además, se incluye un análisis comparativo con el caso español, que ha logrado avances más claros en la consolidación del teletrabajo en

la administración pública, lo que permite identificar diferencias y posibles lecciones para el contexto colombiano.

Planteamiento Del Problema.

El empleo público en Colombia ha seguido históricamente un modelo basado en la presencialidad, con estructuras administrativas tradicionales y procesos de digitalización que han avanzado de forma progresiva, pero sin transformaciones profundas. Aunque la Ley 1221 de 2008 estableció el marco normativo para el teletrabajo en los sectores público y privado, su adopción antes de la pandemia fue limitada. Para 2019, apenas el 38% de las entidades públicas reportaba algún nivel de implementación, y en la mayoría de los casos se trataba de avances parciales o más formales que estructurales, orientados en gran medida al cumplimiento de requisitos institucionales como el FURAG, más que a un cambio real en la forma de trabajar (MinTIC, 2021).

La pandemia de COVID-19 obligó a muchas organizaciones a implementar el trabajo remoto de manera rápida y sin una planeación suficiente. De acuerdo con cifras del DANE, durante los años 2020 y 2021 cerca del 30% de las empresas formales del país adoptaron modalidades de teletrabajo o trabajo remoto, lo que evidenció un avance importante en los procesos de digitalización laboral.

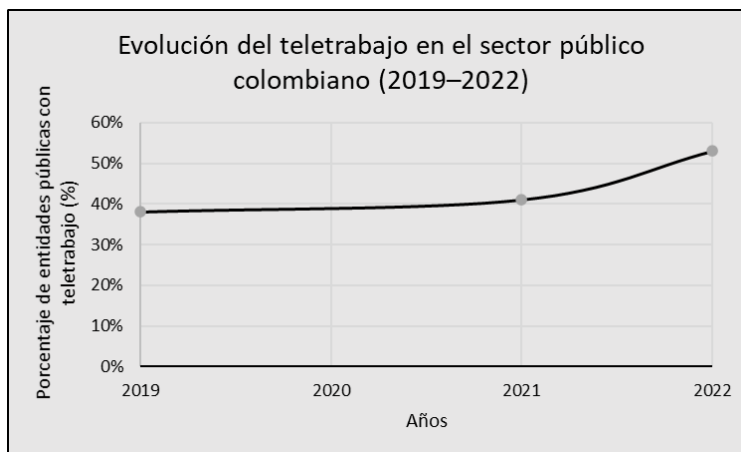
En el caso del sector público, el cambio se dio de forma más gradual. Según datos de MinTIC (2022), las entidades que aplicaban teletrabajo pasaron del 38% en 2019 al 41% en 2021. Aunque hubo avances, las cifras muestran que la adaptación fue limitada frente a las necesidades que surgieron durante la emergencia sanitaria. Esto permite comprender que muchas entidades públicas aun tenían dificultades en temas de infraestructura tecnológica, conectividad y en su capacidad institucional para implementar este modelo de trabajo.

La pospandemia presenta un escenario de adopción que es más amplio, pero también desigual. El Sexto Estudio de Penetración y Percepción del Teletrabajo en Entidades Públicas (MinTIC, 2022) indica que aproximadamente el 53% de los servidores públicos trabajó bajo alguna modalidad remota, lo que equivale a más de 1,5 millones de personas. De este total, 868.792 se encuentran en teletrabajo formal, 551.855 en trabajo desde casa y 137.129 en modalidad remota. Además, el 90% de las entidades considera viable esta modalidad y el 67% reporta mejoras en productividad, mientras que el 92% reconoce beneficios en la calidad de vida de los funcionarios.

Sin embargo, estos avances conviven con limitaciones importantes, una de ellas es la desigualdad en el acceso a herramientas tecnológicas, especialmente en municipios alejados y zonas rurales donde la conectividad es limitada (DANE, 2022; MinTIC, 2022). De igual manera la falta de un marco normativo más claro y completo. Aunque la Ley 2088 de 2021 reguló el trabajo en casa como una alternativa temporal, todavía se evidencian vacíos en aspectos como la evaluación del desempeño, la distribución de cargas laborales, el uso de recursos tecnológicos y el derecho a la desconexión.

En este escenario las dificultades no son solo tecnológicas, sino también organizacionales. La resistencia al cambio, las diferencias en competencias digitales y la ausencia de lineamientos claros para gestionar el trabajo híbrido han limitado su consolidación. Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2022), de los más de 20.500 servidores públicos con esquemas formales de trabajo virtual, solo una parte cuenta con condiciones plenamente reguladas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la gestión institucional en este tema.

Figura 1. Evolución del teletrabajo en el sector público colombiano (2019–2022).



Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 1 se puede evidenciar el comportamiento del teletrabajo en el sector público colombiano entre 2019 y 2022, dando a conocer un incremento gradual en su adopción durante los años posteriores a la pandemia. Aunque las cifras demuestran avances en la incorporación de modalidades remotas, todavía no puede afirmarse que el teletrabajo esté completamente consolidado en las entidades públicas. Esto evidencia que el teletrabajo se ha ido incorporando progresivamente en las entidades públicas, sin embargo, todavía enfrenta limitaciones relacionadas con infraestructura tecnológica, organización institucional y capacidad de adaptación.

En este orden de ideas surge una pregunta clave: ¿cuáles son los principales desafíos y oportunidades en la implementación del teletrabajo y el trabajo híbrido en el sector público colombiano después de la pandemia, y qué estrategias pueden adoptarse para garantizar su eficiencia, equidad y sostenibilidad en el tiempo?

Antecedentes

El teletrabajo no es un concepto nuevo, pero sí ha tenido cambios importantes desde sus primeras aproximaciones en los años setenta. Lo que en su momento

era una práctica ocasional hoy se ha convertido en una alternativa organizada dentro de muchas entidades. En América Latina, sin embargo, su implementación no ha sido homogénea; factores normativos, tecnológicos y culturales han frenado su desarrollo (Kabat, 2025).

En Colombia, la Ley 1221 de 2008 estableció las bases para su adopción tanto en el sector público como en el privado. A pesar de esto, antes de la pandemia su aplicación en la administración pública era limitada. Para 2018, apenas el 13% de las entidades había incorporado esta modalidad (MinTIC, 2021), y en muchos casos se hacía más como respuesta a exigencias institucionales como los indicadores del FURAG, que como parte de una transformación real en la forma de trabajar. En 2019, la cifra aumentó al 38%, lo que muestra un avance progresivo, aunque todavía incipiente, justo antes de que la pandemia acelerara el proceso de manera inesperada (MinTIC, 2022).

Con la llegada del COVID-19, el teletrabajo dejó de ser una opción y pasó a ser una necesidad. En muchos casos fue la única forma, de garantizar la continuidad de los servicios públicos. De acuerdo con el DANE, cerca del 30% de las empresas formales adoptaron esquemas de trabajo remoto entre 2020 y 2021, lo que representa uno de los cambios más rápidos en términos de transformación digital en el país. Sin embargo, este proceso también dejó al descubierto brechas importantes, especialmente en el acceso a tecnología, así como dificultades en la supervisión del trabajo y en la gestión de la desconexión laboral (Fuentes Sánchez, 2025).

Por tal motivo, la Ley 2088 de 2021 intentó poner orden al trabajo en casa fijando algunos lineamientos básicos para su aplicación. Aun así, el documento dejó sin resolver cuestiones que en la práctica resultan fundamentales; los horarios, los costos que asume el trabajador y la forma de evaluar el desempeño a distancia.

La literatura científica actual coincide en que el teletrabajo en el sector público no puede aplicarse de una sola manera. En este sentido, Fuentes Sánchez (2025) señala que las normas deben ajustarse a las necesidades de cada entidad.

La experiencia internacional muestra que esta flexibilidad fue clave, ya que los países que contaban con leyes claras antes de la pandemia lograron una transición más ordenada. En cambio, cuando no existe un marco definido, las fallas institucionales terminan afectando la vida personal de los trabajadores. En esa misma línea, Jiménez-Figueroa et al. (2025) advierten que la falta de reglas claras hace que se pierda la separación entre el trabajo y el hogar. Además, este impacto no es igual para todos, pues depende del género del servidor público y de las condiciones de su familia.

El bienestar laboral es uno de los ejes más documentados en la literatura reciente; El Sexto Estudio de MinTIC (2022) revela que el 76% de los teletrabajadores en entidades públicas considera que su calidad de vida mejoró con esta modalidad, y el 75% percibió beneficios directos en su cotidianidad. Sin embargo, estas cifras positivas conviven con evidencia preocupante, estudios en el contexto colombiano reportan que el 42% de los teletrabajadores reconoció afectaciones a su salud mental, y el Ministerio de Salud registró un aumento del 30% en padecimientos como depresión y ansiedad durante el primer año de pandemia (Ministerio de Salud, 2022). Lucioni, Gallegos y Gallegos (2024) identifican el agotamiento digital y la dificultad para separar la vida personal del trabajo como los efectos negativos más recurrentes, especialmente en funcionarios sin experiencia previa en modalidades remotas.

En términos de productividad institucional, los datos del Sexto Estudio MinTIC (2022) muestran que el 67% de las entidades públicas reportó mayor productividad con el teletrabajo, el 55% evidenció mejoras en beneficios sociales y ambientales, y el 77% de quienes evaluaron la modalidad la calificó entre muy buena y excelente. Adicionalmente, el 62% de las entidades reportó inclusión de personal con discapacidad en esquemas de teletrabajo, lo que posiciona esta

modalidad como un factor de equidad laboral cuando se implementa con condiciones adecuadas. No obstante, el 40% de las entidades señaló que el principal incentivo para su adopción, fue la reducción de costos, lo que sugiere que en muchos casos la implementación respondió a aspectos económicos antes que a una visión estratégica del talento humano.

A nivel internacional, varios países han logrado avanzar en la consolidación del teletrabajo dentro de la administración pública. En el caso de España, la regulación ha evolucionado hacia modelos híbridos que combinan trabajo presencial y remoto, que buscan mantener la productividad y mejorar la relación entre la vida laboral y personal (González et al., 2023).

En América Latina también se pueden observar experiencias relevantes. Por ejemplo, países como Argentina y Brasil han impulsado sus procesos de digitalización y capacitación del talento humano permitiendo implementar el teletrabajo en entidades públicas de una manera organizada. (Ceribeli, 2024).

Por otro lado, en Colombia, la situación fue diferente, la transición hacia el trabajo remoto se dio principalmente como respuesta a una emergencia sanitaria y, en la mayoría de casos sin una preparación suficiente, lo que provocó diferencias importantes entre entidades y regiones, especialmente en aspectos relacionados con infraestructura tecnológica, conectividad y capacidad institucional para sostener esta modalidad de trabajo. Otro antecedente crítico comparte relación con la brecha de género, estudios recientes señalan que las mujeres asumen una mayor carga de responsabilidades domésticas durante el teletrabajo, lo que afecta su desempeño y desarrollo profesional (Duarte & Quirós, 2024; Villegas Retamal & Cepeda Matus, 2025). Este fenómeno ha llevado a algunos gobiernos a establecer políticas específicas para mitigar sus efectos, no obstante en Colombia no existe un marco normativo que aborde explícitamente esta dimensión en el sector público.

En Colombia, la profesionalización del empleo público se ha impulsado a través de la Ley 909 de 2004, que estableció la carrera administrativa basada en el mérito, sin embargo, su implementación ha sido desigual entre entidades y territorios. La pandemia aceleró la necesidad de estrategias más flexibles de gestión del talento humano, pero también expuso la falta de preparación que tienen las instituciones para una transición efectiva; la resistencia al cambio, la brecha generacional en competencias digitales y la ausencia de normativas claras sobre evaluación del desempeño remoto son considerados los obstáculos más recurrentes (Salazar-Concha et al., 2023; MinTIC, 2022). A tres años de la pandemia, el 80% de las empresas en Colombia mantenía el trabajo remoto como parte de su modelo operativo (El País, 2023), esto demuestra que el cambio no fue temporal, sino que modificó de manera importante la forma de trabajar en las entidades públicas, por lo que se necesitan medidas y políticas acordes a esta nueva realidad.

Justificación

La presente investigación se justifica por su relevancia en los ámbitos teórico, práctico y social, especialmente en el contexto de los cambios que ha tenido el empleo público en Colombia a partir de la implementación del teletrabajo y los modelos híbridos en la etapa pospandemia.

Desde un enfoque teórico, este estudio aporta al campo de la administración pública al analizar el teletrabajo más allá de su definición como modalidad laboral. Se aborda como un proceso que está cambiando la forma en que se gestionan las entidades públicas, desde su cultura organizacional, hasta la relación con el ciudadano.

En el contexto colombiano, gran parte de la literatura se ha centrado en aspectos normativos o descriptivos, dejando en segundo plano el análisis de los cambios en la gestión institucional (MinTIC, 2022; DAFP, 2022). Por ende, resulta adecuado indagar en cómo estas transformaciones impactan en la operación real de las organizaciones. A nivel internacional, organismos como la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos han destacado que, para una correcta adopción del teletrabajo, se deben generar cambios en los modelos de gobernanza, especialmente en la gestión del talento humano y la orientación a resultados (OCDE, 2023).

El valor de este análisis está en que se conecta con la realidad, más allá de lo teórico, muestra las dificultades que enfrenta la función pública. En la práctica, la implementación del teletrabajo se ha visto limitada por una infraestructura tecnológica que aún no está del todo desarrollada, problemas frecuentes con la conexión a internet y la falta de criterios claros para medir el rendimiento en entornos virtuales. Aunque el MinTIC (2022) señala que el 90 % de las instituciones considera viable este modelo, la realidad demuestra que su consolidación no ocurre de manera automática.

Esta diferencia se entiende mejor a partir de las alertas del DAFP (2022), pues dan a conocer que muchas entidades aún no cuentan con lineamientos claros para orientar el trabajo remoto, lo que evidencia que hay tareas pendientes en la gestión institucional.

El componente social de la investigación toma importancia al analizar cómo el teletrabajo influye tanto en las condiciones laborales de los servidores públicos, como en la forma en que las entidades prestan sus servicios a la ciudadanía, si bien esta modalidad genera beneficios al brindar una mayor flexibilidad, también ha traído consigo efectos como el aumento de la carga laboral y la fatiga digital (DANE, 2022), aspectos que obligan a repensar en qué condiciones se está implementando.

Esto nuevamente evidencia la necesidad de fortalecer políticas que garanticen condiciones de trabajo más equilibradas y el respeto por el derecho a la desconexión.

Finalmente, la investigación se plantea como un aporte a la modernización del Estado y no como una respuesta temporal a la pandemia, el teletrabajo puede entenderse como una oportunidad para mejorar la eficiencia, optimizar recursos y

fortalecer la gestión del talento humano frente a escenarios de cambio (OCDE, 2023).

Sin embargo, vale la pena señalar el vacío que justifica este estudio. Si bien ya existen investigaciones y reportes sobre el teletrabajo en el sector público colombiano, estos se basan principalmente desde una perspectiva normativa y estadísticas (MinTIC, 2022; DAFP, 2022), pocos trabajos se han aventurado a examinar de forma integrada los aspectos tecnológicos, organizacionales y normativos, y menos aún a relacionarlos con los procesos de modernización del Estado. A esto se suma que las comparaciones con países donde el teletrabajo público tiene mayor trayectoria, como España, siguen siendo escasas y aun así cuando existen, suelen mantenerse en el plano normativo, sin tener en cuenta las diferencias en la gestión interna y las realidades propias de cada entidad.

La investigación busca aportar una visión del teletrabajo en el sector público colombiano mediante un análisis descriptivo y comparativo que permita comprender no solo su evolución, sino también los desafíos a los que se enfrentan las entidades públicas al momento de implementar modelos de teletrabajo.

Los aportes del estudio se pueden observar en diferentes niveles, por un lado, en el ámbito académico, contribuye al análisis de la modernización del Estado y como esta genera nuevas formas de organización laboral en el sector público, además que se incorpora una perspectiva comparativa entre Colombia y España. En el plano práctico, los hallazgos y las propuestas planteadas pueden servir como ayuda para que las entidades públicas fortalezcan sus estrategias de teletrabajo, mejoren sus procesos de gestión y definan criterios relacionados con desempeño, bienestar laboral e infraestructura tecnológica. A nivel institucional, el estudio ofrece elementos que pueden reforzar los procesos de transformación digital y adaptación de la función pública, frente a los nuevos entornos laborales.

El valor principal de esta investigación radica en que no se limita únicamente a describir el fenómeno del teletrabajo, sino que también analiza sus implicaciones dentro de la administración pública y plantea recomendaciones aplicables al contexto colombiano.

Objetivos

General

Analizar la implementación del teletrabajo y el trabajo híbrido en el sector público colombiano en el contexto pospandemia, desde un enfoque administrativo, con el fin de identificar sus principales desafíos, oportunidades y condiciones para su consolidación eficiente, equitativa y sostenible.

Específicos

- Identificar la evolución del teletrabajo en el sector público colombiano antes, durante y después de la pandemia de COVID-19.
- Analizar los principales desafíos tecnológicos, organizacionales y normativos que han limitado la implementación del teletrabajo en las entidades públicas.
- Evaluar el impacto del teletrabajo en la productividad, el bienestar laboral y la gestión del talento humano en el sector público.
- Diseñar un plan de acción orientado a fortalecer la calidad del servidor público, mejorar la productividad y reducir costos operacionales en las entidades del sector público colombiano, a partir de la consolidación del teletrabajo y el trabajo híbrido como estrategia de modernización institucional.

Metodología

Esta investigación analiza la implementación del teletrabajo y el trabajo híbrido en el sector público colombiano durante el período pospandemia.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cualitativo apoyado en dos estrategias: el análisis documental, orientado a sistematizar y contrastar

información de fuentes institucionales y académicas, y el análisis comparativo con el caso español, seleccionado por ser un modelo con mayor grado de consolidación en la gestión del empleo público remoto. (Hernández Sampieri et al., 2014).

Seleccionar a España como referente internacional no es una coincidencia, responde a cuatro razones prácticas. Primero, ambos países comparten la misma raíz en su derecho administrativo, lo que hace que sus normas sobre empleo público sean muy similares y fáciles de contrastar. Segundo, el modelo español va un paso adelante, su normativa como el Real Decreto-Ley 28/2020 o su Plan de Ahorro Energético de 2022 ya se han implementado, lo que nos da una ventaja para aprender de sus aciertos y errores. Tercero, la disponibilidad de información es ideal, pues ambos gobiernos midieron el impacto del teletrabajo exactamente en las mismas fechas (2019–2022). Por último, la experiencia española está ampliamente respaldada por investigaciones científicas rigurosas, lo que le da solidez al análisis.

El estudio se desarrolla con un diseño no experimental de tipo transversal, ya que el fenómeno se analiza tal como se presenta en la realidad, sin intervenir en las variables. El periodo analizado se comprende de 2019 a 2022, lo que permite observar tres momentos, la situación antes de la pandemia, los cambios que se dieron durante la emergencia sanitaria y lo que ha sucedido después. Con esto se quiere entender mejor cómo las entidades públicas han ido adaptando su forma de trabajo.

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que busca analizar el estado actual del teletrabajo en el sector público colombiano, identificar los factores que influyen en su desarrollo y comparar algunas diferencias frente al modelo español. Aunque durante el análisis se observan aspectos como la brecha tecnológica y las diferencias en la adopción institucional, el estudio no pretende demostrar relaciones de causa y efecto ni comprobar hipótesis. Por esta razón, la

investigación se desarrolla bajo un enfoque descriptivo-documental con un componente comparativo.

La técnica principal es el análisis documental, el cual permite examinar de manera sistemática información secundaria proveniente de fuentes oficiales y académicas (Bowen, 2009). Para la selección de las fuentes se tuvieron en cuenta tres criterios principales: la relación directa con el tema del teletrabajo en el sector público, la actualidad de la información y el respaldo institucional o académico de los documentos consultados. Se dio prioridad a publicaciones realizadas entre 2019 y 2024, debido a que en este período el teletrabajo tuvo un mayor desarrollo y regulación, especialmente después de la pandemia.

En total se revisaron cerca de 45 fuentes, entre las que se incluyen normas colombianas como la Ley 1221 de 2008, la Ley 2088 de 2021 y el Decreto 1227 de 2022. También se consultaron informes del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). De igual manera, se analizaron referentes internacionales, como el Real Decreto-Ley 28/2020 de España y el Plan de Medidas de Ahorro y Eficiencia Energética de 2022, además de artículos académicos indexados en bases de datos como Scopus.

La información obtenida se organiza mediante un proceso de categorización, que se estructura en tres dimensiones analíticas, infraestructura tecnológica, gestión organizacional y desempeño y bienestar laboral. A partir de estas categorías, se desarrolla un análisis de contenido que permite identificar patrones, tendencias y relaciones entre los diferentes factores que inciden en la implementación del teletrabajo.

Para fortalecer la validez de la investigación, se comparó información proveniente de distintas fuentes académicas, normativas e institucionales, teniendo en cuenta

criterios como la relación con el tema, la actualidad de los documentos y el respaldo de las entidades consultadas. Además, se realizó una revisión cruzada de la información recopilada, lo que permitió dar mayor solidez a los hallazgos y disminuir posibles interpretaciones sesgadas durante el análisis.

Finalmente, durante el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones, especialmente en el acceso a información completamente actualizada y en la escasez de estudios de seguimiento sobre teletrabajo en el sector público.

Resultados

Esta sección expone los hallazgos del análisis documental y comparativo. Para facilitar la lectura, la información se organiza en dos niveles: por un lado, se presentan los resultados descriptivos que agrupan los datos, cifras y patrones extraídos de las fuentes oficiales y, por el otro, se plantean las interpretaciones analíticas que conectan estos datos con la realidad de la administración pública y que servirán de base para la discusión del estudio.

Análisis causal de los desafíos del teletrabajo

Con el propósito de sintetizar y organizar visualmente los factores que han limitado la implementación del teletrabajo en las entidades públicas colombianas, se construyó un diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa, herramienta ampliamente utilizada en el análisis organizacional para identificar las causas raíz de un problema complejo (Ishikawa, 1986). El efecto central analizado es la limitada implementación del teletrabajo en el sector público colombiano, identificado a partir de la revisión documental realizada. Las causas se organizaron en seis categorías: tecnológica, organizacional, normativa, humana, presupuestal y de gestión del desempeño, todas ellas sustentadas en los hallazgos de fuentes oficiales como MinTIC (2022), DAFP (2022) y DANE (2022), así como en la literatura académica revisada. Este diagrama no solo permite visualizar la multicausalidad del fenómeno, sino que también fundamenta el plan

de acción propuesto en la sección final del artículo, en la medida en que cada eje estratégico responde directamente a una o varias de las causas identificadas.

Adopción y cobertura del teletrabajo en el sector público.

Figura 2. Diagrama de Ishikawa – Causas de la limitada implementación del teletrabajo en entidades públicas colombianas.



Fuente: Elaboración Propia.

Adopción y cobertura del teletrabajo en el sector público

El primer eje de análisis comparativo muestra diferencias claras en el alcance y la consolidación del teletrabajo en el sector público. En Colombia, el Sexto Estudio de Penetración y Percepción del teletrabajo señala que el 67% de las entidades reportó mejoras en la productividad; sin embargo, esta cifra contrasta con una cobertura que solo alcanza al 53% de los servidores públicos (MinTIC, 2022). Por lo que se deduce que, aunque la percepción es positiva, su implementación sigue siendo parcial.

España ha tenido un proceso más estable. La Administración General del Estado pasó de un 25% de funcionarios que trabajaban en modalidad remota en 2022 a más del 50% en 2024 (CEMICAL, 2024). A diferencia de Colombia, este

crecimiento no solo se generó como respuesta a la pandemia, sino a una adopción progresiva dentro del modelo organizacional.

Más allá de las cifras, lo importante es la forma en que España ha venido evolucionando, el teletrabajo se ha mantenido en niveles cercanos al 50% sin retrocesos importantes (The Objective, 2024). En Colombia por el contrario, el crecimiento registrado entre 2019 y 2022 parece haber estado más relacionado con las necesidades generadas por la pandemia que con una estrategia adoptada a largo plazo, ya que no se observan señales claras de continuidad en los años posteriores.

Marco normativo y su incidencia en la productividad

La comparación normativa permite entender en gran parte las diferencias de la implementación del teletrabajo entre Colombia y España. En el caso colombiano, aunque existe un marco legal relativamente amplio, con normas como la Ley 1221 de 2008, la Ley 2088 de 2021 y el Decreto 1227 de 2022, su aplicación no ha sido igual en todas las entidades y, en muchos casos estuvo más enfocada hacia la necesidad del momento. Un ejemplo de ello es la Resolución 4576 de 2023 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que regula el teletrabajo suplementario hasta por tres días semanales, bajo principios como la voluntariedad y la reversibilidad (MinTIC, 2023). Sin embargo, este tipo de regulación muestra una implementación todavía limitada, todavía muy condicionada por las necesidades del servicio y con poca proyección hacia la mejora organizacional.

En contraste, España ha avanzado hacia un modelo más estructurado. A partir del Real Decreto-Ley 28/2020, se establecen criterios más claros en aspectos como el acceso al teletrabajo y la forma de evaluar el desempeño de los trabajadores. (González et al., 2023). A esto se suma el Plan de Medidas de Ahorro y Eficiencia Energética de 2022, donde el teletrabajo toma relevancia y empieza a verse también como una alternativa para gastar menos recursos y reorganizar el funcionamiento de la administración (The Objective, 2024). Este enfoque amplía

su alcance, vinculándolo no solo al bienestar laboral, sino también a objetivos de eficiencia y sostenibilidad.

La diferencia entre ambos casos se hace más evidente en su nivel de consolidación alcanzado. En España, el teletrabajo ya hace parte del funcionamiento habitual de muchas entidades públicas. En Colombia, por el contrario, todavía se presentan dificultades en temas importantes como la evaluación del trabajo remoto, el pago de costos de conectividad y los mecanismos de control por resultados, tal como lo señalan el Departamento Administrativo de la Función Pública (2024) y estudios recientes (Pérez Gázquez, 2024; Fuentes Sánchez, 2025).

Desde una perspectiva administrativa, estas diferencias reflejan distintos niveles de avance en la adopción de enfoques orientados a resultados. En este sentido, el caso español muestra que la consolidación del teletrabajo no depende únicamente de contar con normas, sino de integrarlo de manera coherente en la gestión institucional, articulando planificación, seguimiento del desempeño y toma de decisiones basada en resultados.

Productividad y eficiencia: datos comparados

En cuanto a la productividad, tanto Colombia como España muestran una percepción favorable frente al teletrabajo, sin embargo, presentan diferencias importantes en su interpretación. En Colombia, la Guía de Buenas Prácticas en Teletrabajo Distrital (2023) indica que el 91,5% de los teletrabajadores consideran que esta modalidad responde a sus expectativas personales y laborales, y el 97,1% afirma que sus relaciones laborales no se han visto afectadas (Secretaría General, 2023). Sin embargo, los anteriores resultados se basan principalmente en percepciones, debido a que todavía no se cuentan con un sistema estandarizado que permita evaluar el rendimiento de los servidores públicos en modalidad remota.

En España, el análisis de la productividad ha generado más dudas. Datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos muestran una caída

en la productividad laboral cercana al 4% entre 2018 y 2023, distinto a lo ocurrido en otras economías más desarrolladas. Esto ha llevado a cuestionar la idea de que el teletrabajo, mejora el rendimiento por sí solo, evidenciando que su impacto depende de factores como la digitalización, la organización interna y los sistemas de evaluación.

En este contexto, España ha apoyado el teletrabajo con avances en infraestructura digital, como el uso del expediente electrónico, la firma digital y plataformas de gestión remota, lo que ha permitido que las entidades puedan prestar sus servicios sin interrupciones ni demoras (The Objective, 2024). En Colombia, aunque existen iniciativas como el Plan de Transformación Digital del Estado, todavía se presentan brechas importantes entre entidades, especialmente entre el nivel nacional y territorial, lo que limita una implementación uniforme en todo el sector público.

La revisión de los documentos deja ver que ambos países miden la productividad de formas muy distintas. En Colombia, casi todo se basa en la percepción y en lo que los mismos empleados reportan en las encuestas (Secretaría General, 2023; MinTIC, 2022), es decir, no hay un sistema estándar para medir el rendimiento real. En cambio, en España se utilizan los datos de la OCDE, que ofrecen una medición mucho más sólida y basada en resultados tangibles. Esta diferencia demuestra un problema de fondo, mientras no existan herramientas para hacer un seguimiento objetivo, en Colombia será muy difícil demostrar con datos reales si el teletrabajo en el sector público funciona o no.

¿Qué hace bien España que Colombia aún no logra replicar?

Del análisis comparativo se identifican tres factores que ayudan a explicar por qué el modelo español ha tenido un mejor desempeño en la implementación del teletrabajo en el sector público.

En primer lugar, la diferencia está en el enfoque de la regulación. En España, el teletrabajo no se ha tratado solo como una modalidad laboral, sino como una herramienta para cumplir objetivos institucionales, como mejorar la eficiencia, reducir costos y garantizar la continuidad del servicio público. En Colombia, en cambio, la normativa ha estado más centrada en proteger al trabajador y en aspectos de bienestar, sin una conexión clara con indicadores de productividad o desempeño organizacional.

En segundo lugar, la infraestructura digital presenta una diferencia importante. En el caso español, la administración pública ha avanzado en la dotación de equipos, el uso de software seguro y el refuerzo de la conectividad, lo que ha sido de gran ayuda al momento de implementar el trabajo remoto (Abogado Laboralista Barcelona, 2024). En Colombia, aunque hay avances, estos no se han desarrollado de la misma manera en todas las entidades, las entidades del nivel central suelen tener mejores condiciones que las territoriales, lo que mantiene una brecha interna en la capacidad de implementar el teletrabajo.

En tercer lugar, la estructuración del modelo híbrido es sobresaliente. En España existen reglas más claras sobre su funcionamiento, por ejemplo, la posibilidad de teletrabajar hasta tres días por semana, manteniendo un porcentaje mínimo de presencialidad y se establecen qué cargos pueden acceder a esta modalidad (The Objective, 2024). Esto permite que la implementación sea ordenada y controlada. En Colombia, este modelo todavía está en su consolidación y no existe una aplicación igual en todas las entidades.

Con el fin de resumir las diferencias operativas y estratégicas identificadas en el análisis comparativo, se presenta a continuación un cuadro de mando que permite analizar el nivel de desarrollo administrativo en la implementación del teletrabajo en ambos países.

Tabla 1 Matriz comparativa de madurez administrativa en teletrabajo: Colombia vs. España

Factor de Éxito	España (Estado Actual)	Colombia (Estado Actual)
Enfoque Regulatorio	Estratégico (Eficiencia/Costos)	Bienestar/Protección Laboral
Infraestructura	Homogénea (Equipos/Software)	Heterogénea (Brecha Nacional/Territorial)
Medición	Indicadores de Desempeño y OCDE	Percepción y Autoreporte
Modelo Híbrido	Reglas claras (3 días presencial)	En construcción / Discrecional

Nota. Elaboración propia.

A partir del análisis comparativo se pueden identificar cuatro lecciones de política pública que Colombia podría incorporar.

Primero, es necesario pasar de una regulación reactiva a un enfoque más estratégico. El teletrabajo debería articularse con objetivos institucionales como la eficiencia, la transformación digital y la reducción de costos, tal como se ha hecho en el caso español.

Segundo, la infraestructura digital no puede seguir siendo un resultado esperado, sino una condición previa. Sin inversión en conectividad, equipos y sistemas especialmente en entidades territoriales, es difícil lograr una implementación efectiva del teletrabajo.

Tercero, es clave avanzar en sistemas estandarizados de medición de la productividad. Esto permitiría evaluar y comparar el desempeño en modalidades presencial, remota e híbrida, algo que hoy sigue siendo una debilidad en el sector público colombiano.

Finalmente, la consolidación de un modelo híbrido requiere reglas más claras. Definir porcentajes mínimos de presencialidad, criterios según el tipo de cargo y mecanismos de evaluación ayudaría a darle mayor estabilidad a esta modalidad.

A partir del análisis realizado en este artículo, y teniendo en cuenta el objetivo de fortalecer la calidad del servidor público, mejorar la productividad y optimizar los costos en las entidades, se propone un plan de acción organizado en tres ejes estratégicos: calidad del servidor público, mejora de la productividad y reducción de costos operacionales.

Cada uno de estos ejes incluye acciones concretas, junto con una breve descripción, responsables sugeridos y tiempos de implementación, con el fin de facilitar su aplicación en el contexto institucional y aportar a una gestión más eficiente y sostenible.

Eje 1: Calidad del Servidor Público

Acción	Descripción	Responsable sugerido	Plazo
1.1 Programa de formación digital	Capacitar a los servidores en competencias digitales, uso de plataformas remotas y ciberseguridad básica para el desempeño efectivo en entornos virtuales.	Área de Talento Humano en articulación con TIC y apoyo de MinTIC	Corto plazo (6 meses)
1.2 Política de bienestar en teletrabajo	Implementar protocolos institucionales de salud mental, desconexión digital y ergonomía en el trabajo desde casa para prevenir fatiga y	Talento Humano y Coordinación de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	Mediano plazo (1 año)

	afectaciones psicológicas.		
1.3 Mentoring y liderazgo remoto	Fortalecer habilidades de liderazgo adaptativo en directivos y jefes responsables de equipos en modalidad híbrida, priorizando la comunicación efectiva y la gestión por resultados.	Alta Dirección y Talento Humano	Corto plazo
1.4 Indicadores de calidad laboral	Diseñar y aplicar métricas que midan no solo la productividad, sino también el bienestar, la satisfacción y el desarrollo profesional del servidor en modalidad remota.	Oficina de Planeación y Talento Humano	Mediano plazo

Eje 2: Mejora de la Productividad

Acción	Descripción	Responsable sugerido	Plazo
2.1 Sistema de evaluación por resultados	Transitar de la evaluación basada en presencialidad hacia un modelo de seguimiento por cumplimiento de	Talento Humano en articulación con la Oficina de Planeación.	Corto plazo

	metas y entregables, aplicable en todas las modalidades de trabajo.		
2.2 Estandarización de procesos digitales	Digitalizar los trámites y procesos internos de cada entidad para facilitar la continuidad operativa en entornos remotos, reduciendo la dependencia de la presencialidad.	Área de Sistemas / TIC y Oficina de Planeación.	Mediano plazo
2.3 Modelo híbrido estructurado	Definir por normativa qué cargos pueden acceder al teletrabajo, cuántos días a la semana y bajo qué condiciones mínimas, generando criterios uniformes entre entidades.	Alta Dirección, Talento Humano y Asesoría Jurídica.	Corto plazo
2.4 Plataformas de gestión colaborativa	Adoptar herramientas institucionales de seguimiento de tareas y proyectos (tableros de mando, gestores de actividades) que permitan monitorear el avance del trabajo en tiempo real.	Área de Sistemas / TIC en coordinación con todas las dependencias.	Mediano plazo

Eje 3: Reducción de Costos para las Entidades.

Acción	Descripción	Responsable sugerido	Plazo
3.1 Optimización de espacios físicos	Rediseñar las oficinas bajo esquemas de puestos compartidos para reducir gastos de infraestructura física, aprovechando la menor ocupación derivada del trabajo remoto.	Área Administrativa y Financiera.	Mediano plazo
3.2 Política de ahorro energético	Articular el teletrabajo con planes institucionales de eficiencia energética, reduciendo el consumo de electricidad, agua y recursos en sedes físicas durante días de trabajo remoto.	Área Administrativa y Gestión Ambiental.	Mediano plazo
3.3 Revisión de contratos de arrendamiento	Renegociar o reducir los espacios físicos arrendados que ya no sean necesarios a tiempo completo, liberando recursos presupuestales para otras prioridades institucionales.	Área Jurídica y Financiera en coordinación con la Alta Dirección.	Largo plazo

3.4 Reducción de costos de desplazamiento	Cuantificar y monitorear el ahorro generado en viáticos, comisiones y transporte institucional por la adopción de la modalidad remota e híbrida, incorporándolo en los informes de gestión.	Área Financiera y Oficina de Planeación.	Corto plazo
---	---	--	-------------

La implementación de este plan de acción requiere una buena coordinación entre las entidades y, sobre todo, voluntad para avanzar hacia una gestión pública más orientada a resultados. Más allá de la tecnología, el éxito del modelo dependerá de cómo las instituciones logren integrar la regulación, la formación del talento humano y la cultura organizacional en un mismo enfoque.

En este sentido, la experiencia española analizada en el artículo muestra que estos elementos, cuando se trabajan de manera articulada, son clave para consolidar el teletrabajo de forma sostenible.

Conclusiones

La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del teletrabajo en el sector público colombiano, pero no la transformó estructuralmente. El incremento del 38% de entidades con algún nivel de implementación en 2019 al 53% de servidores en modalidades remotas en 2022 (MinTIC, 2022) respondió, en su mayoría, a una necesidad operativa de emergencia más que a una decisión estratégica de modernización. Aunque Colombia cuenta con un marco normativo relativamente temprano, la Ley 1221 de 2008 fue pionera en la región, la brecha entre la

existencia de normas y su aplicación efectiva sigue siendo amplia. El desafío central en el escenario pospandemia no es ya debatir si el teletrabajo llegó para quedarse, sino definir bajo qué condiciones institucionales puede consolidarse de manera eficiente, equitativa y sostenible.

Los principales obstáculos identificados pueden agruparse en tres dimensiones que se encuentran relacionadas entre sí. En lo tecnológico, persisten brechas significativas de conectividad e infraestructura entre entidades del nivel central y territorial, lo que limita una implementación homogénea. Con respecto a lo normativo, aunque la Ley 2088 de 2021 y el Decreto 1227 de 2022 representan avances, subsisten vacíos en aspectos críticos como la evaluación del desempeño en entornos remotos, la compensación de costos de conectividad y la garantía efectiva del derecho a la desconexión digital. En el aspecto organizacional, gran cantidad de entidades todavía mantienen una cultura de trabajo basada en la presencialidad, lo que hace más difícil adaptarse a modelos híbridos y aumenta la resistencia al cambio. Estas tres dimensiones no actúan de forma aislada: la debilidad normativa refuerza la resistencia organizacional, y las brechas tecnológicas agudizan la desigualdad entre entidades. Superarlas exige una respuesta coordinada e integral, no acciones sectoriales dispersas.

En materia de productividad y bienestar, los resultados revelan una tensión estructural que el sector público colombiano aún no ha resuelto. Si bien el 67% de las entidades reporta mejoras en productividad y el 92% reconoce beneficios en la calidad de vida de sus servidores (MinTIC, 2022), el 42% de los teletrabajadores señala afectaciones en su salud mental, asociadas a la fatiga digital, el aislamiento profesional y la dificultad para establecer límites entre la vida laboral y personal. A esto se suma que la modalidad puede profundizar brechas de género cuando no se acompaña de políticas explícitas de corresponsabilidad doméstica. La evidencia es clara: la productividad no mejora de forma automática con el teletrabajo. Su impacto positivo depende de la existencia de sistemas estandarizados de evaluación por resultados, de programas institucionales de

bienestar y de políticas de equidad que protejan a los servidores más vulnerables a estas dinámicas.

El análisis de comparación con España aporta elementos importantes para Colombia, ya que permite observar que la principal diferencia no radica únicamente en el nivel de adopción del teletrabajo, ya que ambos países han alcanzado coberturas similares en términos porcentuales, sino en la orientación estratégica del modelo. Mientras que en Colombia el teletrabajo se ha abordado principalmente desde la protección laboral y el bienestar del trabajador, en España ha sido relacionado directamente a objetivos de eficiencia institucional, reducción de costos operativos y continuidad en la prestación del servicio público, tal como lo refleja la integración del trabajo remoto en su Plan de Medidas de Ahorro y Eficiencia Energética de 2022. La diferencia en la manera de entender y aplicar el teletrabajo permite explicar por qué el modelo español ha logrado consolidarse con mayor estabilidad dentro de la administración pública. Para Colombia, el reto ya no consiste en crear más normas de teletrabajo, sino en fortalecer la forma en que se gestionan dentro de las entidades públicas, con el fin de articular una visión enfocada a los resultados como lo han planteado organismos internacionales como la OCDE. (2023) y el DAFP (2024).

A partir de los resultados obtenidos es posible identificar una serie de acciones para el sector público colombiano, estructurada en tres ejes. El primer eje se enfoca en fortalecer las capacidades del servidor público frente al trabajo remoto. Más allá del manejo de herramientas digitales, también resulta importante promover el bienestar laboral y preparar a los directivos para coordinar equipos a distancia de una manera más organizada y menos basada en el control permanente. El segundo eje se basa en la productividad dentro de las entidades públicas. Para que se pueda avanzar en este aspecto, es fundamental cambiar el enfoque actual; se debe dejar atrás la simple medición de horas frente al escritorio y pasar a un sistema de evaluación que se base estrictamente en los resultados.

Lo que implica, por un lado, optimizar los procesos digitales de soporte y por otro, que se establezcan criterios claros y homogéneos que eviten que los modelos híbridos dependan de lo que cada jefe decida según su criterio. El tercer eje se enfoca en reducir los costos operativos. En la implementación, el teletrabajo ayuda a reducir la carga económica de las instituciones, al permitir un uso mucho más eficiente de las sedes físicas y al reducir drásticamente el consumo de energía. Además, estos ahorros también benefician directamente al servidor público, ya que disminuyen de manera importante los gastos diarios en transporte y desplazamientos.

La consolidación del teletrabajo en la administración pública colombiana no es un asunto exclusivamente tecnológico ni normativo: es, ante todo, un desafío de modernización estratégica que demanda voluntad política, coordinación interinstitucional y una gestión del talento humano a la altura de las transformaciones del siglo XXI. Futuras investigaciones podrían profundizar en estudios longitudinales que midan el impacto del teletrabajo en la eficiencia institucional a mediano plazo, así como en análisis diferenciados por tipo de entidad y nivel territorial.

Referencias

1. Fuentes Sánchez, Y. (2025). Regulación del teletrabajo en Cuba: comparación internacional y propuestas para su perfeccionamiento. *Serie Socio-Legal Oñati*, 15(1), 330–353. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85217857024>
2. Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Teletrabajo, aislamiento profesional y desarrollo de empleados en organizaciones públicas y privadas. *Journal of Organizational Behavior*, 23(Edición especial), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
3. Jiménez-Figueroa, A. E., Ossa-Cornejo, C. J., & Gómez-Urrutia, V. E. (2025). Teletrabajo y conciliación trabajo-familia en el sector público: impacto del género y la familia. *Revista Academia & Negocios*, 11(1), 1–15. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85216976355>
4. Villegas Retamal, K., & Cepeda Matus, L. (2025). Condiciones del teletrabajo, variables sociodemográficas y conciliación trabajo-familia durante la pandemia de COVID-19, en mujeres trabajadoras con hijos de la región de Ñuble.

European Public and Social Innovation Review, 10.
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-86000293067>

5. Kabat, M. (2025). Teletrabajo internacional en América Latina. *Perspectivas Latinoamericanas*, 52(1), 126–146.
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85214514256>
6. Duarte, G., & Quirós, C. (2024). Determinantes del teletrabajo y brecha de género. *Revista de Economía Mundial*, 2024(68), 95–113.
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85212953663>
7. Ceribeli, H. B., Coelho, R. B., Boava, F. M. F. M., & De Oliveira Inácio, R. (2024). Teletrabajo en el servicio público: Un estudio longitudinal con personal técnico administrativo de una universidad federal brasileña. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 18(2), 83–97.
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85206515502>
8. Lucioni, R. S. R., Gallegos, W. L. A., & Gallegos, M. (2024). Teletrabajo y salud mental ocupacional: Reflexiones sobre las implicancias de la pandemia de COVID-19. *Población y Salud en Mesoamérica*, 22(1).
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85213842429>
9. Pérez Gázquez, I. M. (2024). Teletrabajo y derechos relacionados con el uso de los medios digitales: Derecho a la intimidad y a la protección de datos y derecho a la desconexión digital. *Revista Europea de Innovación Pública y Social*, 9.
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85205929384>
10. González, J. C., Valmorisco, S., & Vicente, M. J. V. (2023). El teletrabajo en las Administraciones Públicas y la conciliación en España: Un estudio descriptivo y

de investigación social. *Sistema*, 2023(267), 117–133.
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85164150837>

11. Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
12. Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *Panorama Laboral 2020: América Latina y el Caribe*. OIT. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_764630/lang--es/index.htm
13. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). *Panorama Social de América Latina 2021*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47718>
14. Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2019). *Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial* (Documento CONPES 3975). Gobierno de Colombia. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>
15. Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
16. Choudhury, P., Froughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
17. Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-

19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1672. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041672>
18. Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
19. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2020). *Digital government in the time of COVID-19: Update and lessons learnt*. OCDE Publishing. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/digital-government-in-the-time-of-covid-19-update-and-lessons-learnt-1de6a9f9/>
20. World Economic Forum [WEF]. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
21. Ministerio del Trabajo de Colombia. (2020). *Circular 021 de 2020: Lineamientos sobre protección a trabajadores durante la emergencia sanitaria derivada del COVID-19 y habilitación del trabajo en casa*. Bogotá, Colombia.
22. Salazar-Concha, C., Soto, B., Triviño, M., & Camacho, L. J. (2023). Influencia del liderazgo respetuoso y del aislamiento profesional en el ajuste del teletrabajo y en la intención de continuar teletrabajando en académicos universitarios. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 2023(E57), 204–216. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85162816780>
23. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (2022). *Sexto estudio sobre penetración y percepción del teletrabajo en Colombia*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de->

prensa/Noticias/209545%3ACerca-del-53-de-los-servidores-publicos-trabajan-desde-casa

24. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (2021). *Informe de gestión año 2021*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-198584_recurso_1.pdf
25. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *Public employment and management 2023: Adapting to the future*. OCDE Publishing. <https://www.oecd.org/publications/public-employment-and-management-2023-a8f17605-en.htm>
26. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
27. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
28. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2022). *Informe sobre trabajo virtual en el sector público colombiano*. Bogotá, Colombia.
29. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *Impacto del teletrabajo en el mercado laboral colombiano*. Bogotá, Colombia.
30. The Objective. (2024). *El teletrabajo en la administración pública española tras la pandemia*. España.
31. Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008: Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo*. Bogotá, Colombia.

32. Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2088 de 2021: Por la cual se regula el trabajo en casa*. Bogotá, Colombia.
33. Presidencia de la República de Colombia. (2022). *Decreto 1227 de 2022: Por el cual se reglamenta el teletrabajo*. Bogotá, Colombia.
34. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2023). *Resolución 4576 de 2023: Lineamientos para la implementación del teletrabajo en el sector público*. Bogotá, Colombia.
35. Gobierno de España. (2020). *Real Decreto-ley 28/2020, de trabajo a distancia*. Madrid, España.
36. Abogado Laboralista Barcelona. (2024). *Teletrabajo en la administración pública en España: regulación y condiciones laborales*. <https://www.abogadolaboralistabarcelona.com>
37. CEMICAL. (2024). *Datos sobre empleo público y teletrabajo en la administración española*. <https://cemical.diba.cat>
38. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2023). *Guía de buenas prácticas en teletrabajo distrital*. <https://secretariageneral.gov.co>
39. Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2024). *Lineamientos para la implementación del teletrabajo en el sector público colombiano*. <https://www.funcionpublica.gov.co>
40. Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control* (2.^a ed.). Asian Productivity Organization.

41. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
42. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
43. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
44. De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X17720886>
45. Eurofound & Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea / OIT. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
46. Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

47. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., & Van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
48. Nilles, J. M. (1975). *Telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow*. Wiley.
49. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
50. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779>