



FUNCIÓN PÚBLICA

# Guía de estímulos para los servidores públicos

VERSIÓN 1  
DIRECCIÓN DE EMPLEO PÚBLICO

FUNCIÓN PÚBLICA  
SEPTIEMBRE 2018

---

DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO  
DE LA FUNCIÓN  
PÚBLICA



BOGOTÁ, COLOMBIA  
SEPTIEMBRE 2018

**Fernando Augusto Medina Gutiérrez**

Subdirector, Director (E)

**Ángela María González Lozada**

Secretaria General

**Francisco Camargo Salas**

Director de Empleo Público

**Juliana Torres Quijano**

Directora de Gestión del Conocimiento (E)

**Alejandro Becker Rojas**

Director de Desarrollo Organizacional

**María del Pilar García González**

Directora de Gestión y Desempeño  
Institucional

**Fernando Augusto Segura Restrepo**

Director de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

**Claudia Hernández León**

Directora Jurídica

**Luz Stella Patiño Jurado**

Jefe de Oficina de Control Interno

**Diana María Bohórquez Losada**

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

**Sonia Stella Romero Torres**

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Consuelo Aguillón Villoria

**Coordinador Grupo de Análisis y Política**

**Elaborado por:**

Daniela Jiménez Estrada

Jimmy Alejandro Escobar Castro

Eduardo Prada Velásquez

**Dirección de Empleo Público**

**Edición**

Carolina Mogollón Delgado

Dirección de Gestión del Conocimiento

**Diseño y Diagramación**

Susana Bonilla Guzmán

Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo  
de la Función Pública**

Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657

Web: [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

[eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

# Contenido

Presentación.....	6
Introducción .....	7
Objetivos.....	9
Marco normativo.....	10
<hr/>	
Definición del sistema de estímulos .....	12
Diseño de los programas de bienestar social e incentivos.....	14
Sistema de estímulos para los municipios PDET.....	36
Preguntas frecuentes.....	47
<hr/>	
Bibliografía.....	52
Anexos.....	53

# Índice de tablas

**Ilustración 1.** Sistema de estímulos para los servidores públicos (Decreto-Ley 1567/1998) .. 11

# Índice de esquemas

**Tabla 1.** Iniciativas, programas y actividades del componente protección y servicios sociales ..... 19

# Presentación

La presente guía es un recurso de difusión de los lineamientos impartidos por Función Pública para la adecuada gestión del talento humano, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en adelante MIPG. Esta guía se enfoca en las directrices para implementar el sistema de estímulos, para que no solo genere un impacto positivo en la vida laboral y familiar de los servidores, sino que también esté totalmente alineado con los principios de gestión estratégica del talento humano (GETH) y el enaltecimiento del servidor público y su labor.

La primera parte de la guía presenta la introducción, los objetivos y el marco normativo vigente, donde se explica por qué es importante construir un sistema de estímulos que efectivamente responda a las necesidades e intereses de los servidores, en especial en un contexto de implementación del Acuerdo de Paz.

La segunda parte de la guía se enfoca en la definición de los programas de bienestar social y de incentivos y cómo llevarlos a cabo en las entidades públicas.

Por último, se presenta el sistema de estímulos para los servidores públicos que se desempeñan en los municipios con programas de desarrollo con enfoque territorial, comúnmente conocidos como PDET.

Función Pública espera que esta guía se convierta en un insumo tanto para las áreas de talento humano en cada una de las entidades como para los servidores públicos en general, de tal manera que el bienestar y los incentivos sean pilares para hacer de la gestión del talento humano cada vez más estratégica.

---

<sup>1</sup> Para mayor información al respecto, se recomienda consultar la Guía de gestión estratégica del talento humano (GETH).

# Introducción

Función Pública, en cabeza de la Dirección de Empleo Público, se ha puesto en la tarea de darle un giro de 180 grados a la forma como se entiende y se gestiona el talento humano al servicio de las entidades públicas. Esta gestión tiene como corazón al talento humano y su desarrollo.

Es por eso que uno de los objetivos macro de Función Pública durante el periodo 2014-2018 ha sido el enaltecimiento del servidor público y su labor y como parte fundamental de dicha gestión, que se ubica en el centro del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), se encuentra el sistema de estímulos para los servidores públicos, de acuerdo con el Decreto 1567 de 1998.

El desarrollo de un sistema de estímulos para los servidores que se adecúe a sus necesidades e intereses laborales, familiares, intelectuales, culturales, entre otros, es crucial no solo para mantener a los servidores motivados a hacer bien su trabajo, sino también para retener el talento humano del servicio público. El Estado como empleador debe estar en la capacidad de competir con el sector privado, para así reclutar nuevo talento y asegurar la continuidad del que ya tiene a su disposición.

En este sentido, la Guía de estímulos es imperativa por dos razones: primero, la Guía debe estar alineada con los principios del modelo integrado de planeación y gestión; segundo, porque es necesario que tanto las áreas de talento humano como los servidores públicos en general conozcan las nuevas estrategias y programas que se han venido desarrollando desde Función Pública en esta materia.

Finalmente, es importante mencionar que esta guía obedece a la necesidad de diseñar un sistema de estímulos para aquellos



servidores que están ubicados en los municipios priorizados por el posconflicto. Ellos son la primera línea de representación estatal en estos territorios y sobre los que recae gran parte de la responsabilidad de la implementación del Acuerdo de Paz y la efectiva ejecución de los programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET). Por lo tanto, se requiere de un sistema de estímulos que responda a sus características y que además, enaltezca su labor.

**RECUERDE QUE:**

El sistema de estímulos se enmarca en la gestión estratégica del talento humano (GETH), además, es la primera dimensión del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

En el marco de la implementación del Decreto-Ley 894 de 2017, es necesario diseñar un sistema de estímulos para aquellos servidores que se encuentran en los municipios PDET.



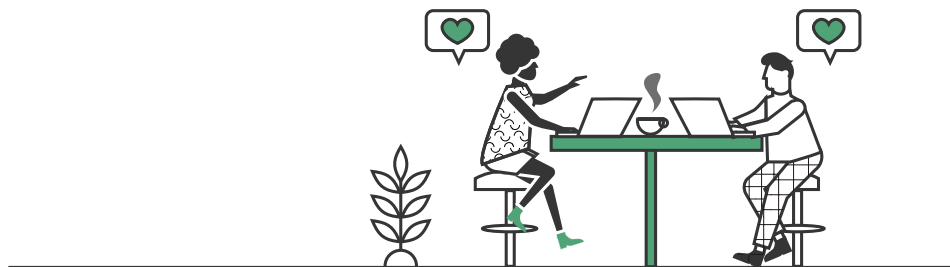
# Objetivos

## General:

Orientar a todas las entidades públicas en las nuevas tendencias en materia de bienestar e incentivos, para que estos sean congruentes con las necesidades, motivaciones e intereses de los servidores públicos.

## Específicos:

1. Facilitar y enriquecer el diseño de estímulos de las entidades públicas, a través de estrategias y prácticas innovadoras.
2. Contribuir al afianzamiento de los lineamientos de la gestión estratégica del talento humano en materia de estímulos, de acuerdo con el ciclo de vida del servidor público.



# Marco normativo

El **sistema de estímulos para los servidores públicos** se enmarca en una lógica orientada a maximizar la eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de estos. Así lo establece el Decreto-Ley 1567 de 1998, que define el marco normativo para la elaboración de políticas, planes y programas que fortalezcan el desempeño de las labores y el cumplimiento efectivo de los resultados institucionales; así como lo desarrollado posteriormente en los Decretos 1083 de 2015 y 648 de 2017.

La ilustración 1 presenta la lógica establecida por este Decreto. Dado esto, es necesaria la planeación y puesta en marcha de programas en donde las entidades ejecutoras y proveedoras descritas en el presente documento sean agentes claves en la consecución del bienestar laboral. Por esto, con el fin de enfatizar y focalizar en las necesidades específicas de cada grupo de trabajo, se originan estrategias y actividades que giran en torno al bienestar social y los incentivos.

En esta línea, la GETH procura porque variables como el clima y la cooperación organizacional adquieran un carácter significativo

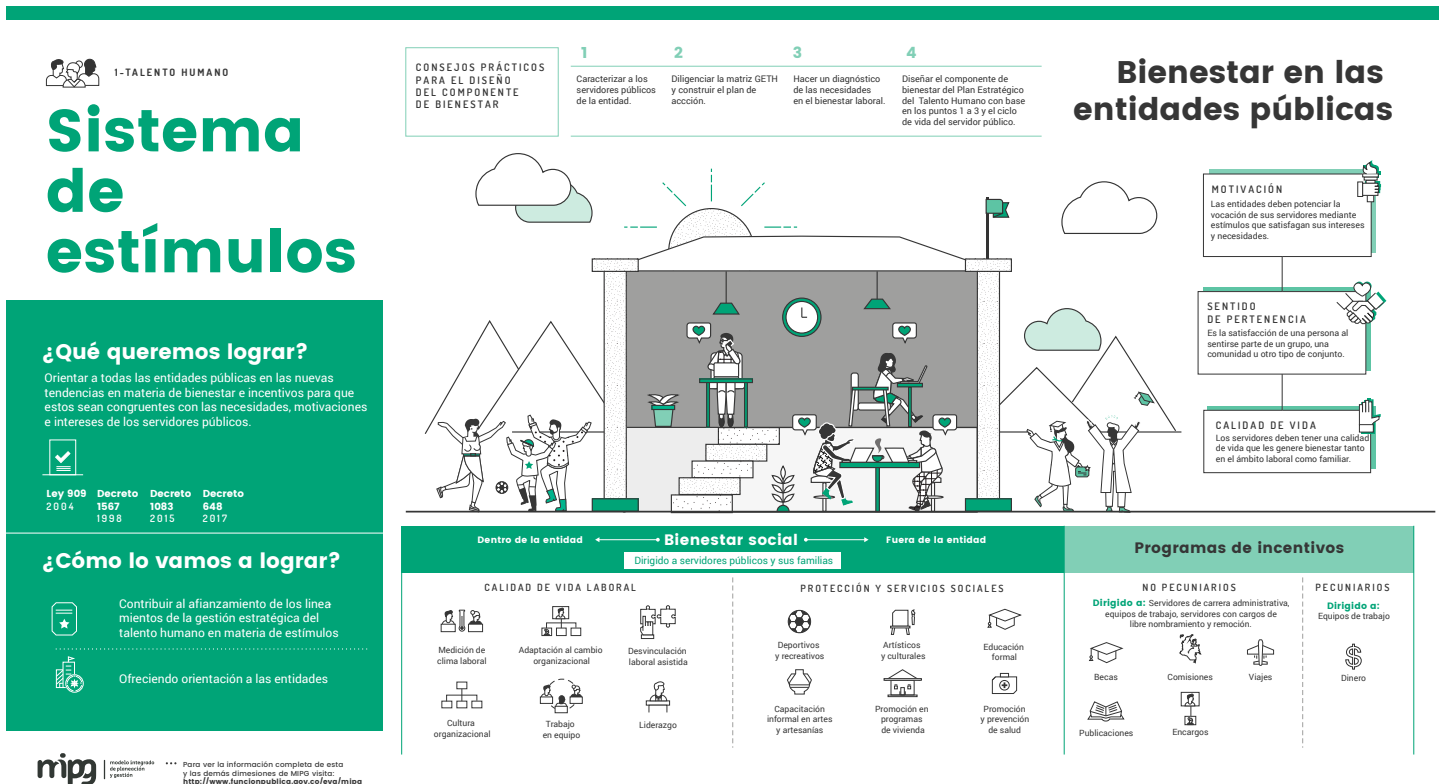
## RECUERDE QUE:

El modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) se fundamenta en el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano de las entidades públicas y de sus servidores, como motor de la generación de resultados. Así mismo, valores como la integridad y la confianza, resultan esenciales para el desarrollo de las labores del servidor público.

en el accionar de los servidores públicos, ya que así se lograría maximizar el desarrollo humano y productivo en la gestión de cada uno de ellos. Cabe destacar que el **sistema de estímulos** debe fundamentarse en aspectos como:

- \* Humanización del trabajo
- \* Equidad y justicia
- \* Sinergia
- \* Coherencia
- \* Articulación
- \* Objetividad
- \* Transparencia

**Ilustración 1.** Sistema de estímulos para los servidores públicos (Decreto-Ley 1567/1998)



Elaboración: Función Pública, 2018.

# Definición del sistema de estímulos

La profesionalización del servicio público y las buenas prácticas en gestión del talento humano involucran la formulación de políticas institucionales orientadas al fortalecimiento de las capacidades técnicas y competencias comportamentales de los servidores públicos. Para mejorar continuamente la labor que se le presta a la ciudadanía es necesario, entre otras cosas, propender por un ambiente laboral integral que, a través de la planificación y el direccionamiento estratégico basado en el MIPG, mejore el desempeño institucional y genere valor público para la ciudadanía.

## RECUERDE QUE:

Servidores públicos felices y motivados debe ser una prioridad para la entidad, pues serán garantía de un mejor desempeño institucional de cara al ciudadano.

Contar con un sistema de estímulos que efectivamente responda a las necesidades de los servidores y que sea atractivo es una pieza fundamental en el ciclo de vida del servidor público y se debe establecer como un elemento indispensable en el proceso de planeación institucional.

Así las cosas, el bienestar laboral hace referencia al conjunto de prácticas y programas diseñados y adoptados dentro de las entidades

que se orientan a mejorar el ambiente físico, emocional, cultural y social de sus servidores. El servidor público es un individuo que se desenvuelve en condiciones y contextos distintos, y que bajo un clima organizacional positivo puede potencializar su desarrollo.

Entonces, se puede entender al sistema de estímulos como aquel que busca el bienestar y el trabajo eficiente y orientado a resultados por parte de los servidores. Esto implica la construcción de un ambiente laboral que contribuya a la productividad y al desarrollo de las personas y que propicie el buen desempeño tanto a nivel individual como grupal.

### **El sistema comprende dos ejes principales:**

- 1** — **Programas de bienestar social:** encaminados a mejorar las condiciones de vida del servidor público y su familia.
- 2** — **Programas de incentivos:** encaminados a generar condiciones favorables de trabajo y reconocimiento al buen desempeño, los incentivos están dirigidos a a los servidores de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción.

#### **RECUERDE QUE:**

El sistema de estímulos debe corresponder a las necesidades, intereses y motivaciones de los servidores. Este es garantía de un buen ambiente laboral y altos niveles de productividad.

El sistema de estímulos comprende dos grandes ejes: **programas de bienestar social** y **programas de incentivos.**

# Diseño de los programas de bienestar social e incentivos



Esta guía es una herramienta de apoyo para que las entidades diseñen y estructuren sus programas de bienestar social e incentivos. Sin embargo, es oportuno tener claro qué se entiende por bienestar e incentivos, y cuál es su relación con los objetivos de gestión de la entidad.

## Bienestar:

De acuerdo con lo planteado por Función Pública (2007), y siguiendo los planteamientos conceptuales de Manfred Max-Neef, el bienestar debe reconocer las distintas dimensiones de la persona, y no solo entenderse como bienestar en el lugar de trabajo. Por esto, el estado de bienestar se alcanza cuando hay una satisfacción de todas las necesidades humanas básicas, estas se dividen en dos grandes grupos:

- \* **Axiológicas:** subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, creación, ocio, identidad y libertad.
- \* **Existenciales:** formas de hacer, ser, tener y estar.

# Incentivos:

De acuerdo con Función Pública (2007), los incentivos deben ser considerados como estrategias institucionales que inciden positivamente sobre el quehacer de los servidores públicos y sobre su comportamiento laboral, lo que se traduce en mejores resultados de gestión. Un buen plan de incentivos que los servidores de la entidad perciban como valiosos, no solo logra que los servidores se sientan motivados por hacer parte de la entidad, sino que también ayuda a su compromiso con el logro de objetivos estratégicos.

## Consejos prácticos preliminares

Igualmente, como primeros pasos para el adecuado diseño del Programa de Bienestar e Incentivos se recomienda:

(1)

Para la construcción del sistema de estímulos es necesario tener en cuenta la caracterización de los servidores públicos. Cada entidad debe ser responsable de esta caracterización, para así tener claridad sobre qué tipo de programas de bienestar o programas de incentivos van a ser más atractivos para los servidores y van a responder eficazmente a sus necesidades.

(2)

Diligenciar la matriz GETH para establecer una línea base sobre cómo se encuentra la gestión del talento humano en la entidad, y a partir de este autodiagnóstico establecer un Plan de Acción con la colaboración del asesor de la Dirección de Empleo Público de Función Pública. Tanto en el autodiagnóstico como en el Plan de Acción, se recomienda hacer un análisis profundo del componente de bienestar.

(3)

Este proceso de caracterización y de establecimiento de línea base de gestión estratégica del talento humano (GETH) debe estar acompañado de un efectivo diagnóstico de necesidades, para lo cual se puede usar como base el Anexo 1. "Ficha diagnóstica de bienestar laboral". Dicho diagnóstico debe tener cuenta, por lo menos, las siguientes recomendaciones:

- \* Se debe explicar a los servidores que el propósito del diagnóstico es identificar sus necesidades y que estas puedan tener la mayor cobertura posible.
- \* Debe identificarse el presupuesto requerido para la satisfacción de las necesidades que arrojó el diagnóstico.
- \* En el componente de protección y servicios sociales debe quedar claro qué actividades puede cubrir la entidad de acuerdo a su presupuesto y la oferta disponible.

(4)

Diseñar el componente de bienestar del Plan Estratégico de Talento Humano, de acuerdo con la información suministrada por los tres pasos anteriores. Igualmente, se sugiere que este programa se diseñe con base en el ciclo de vida del servidor público, es decir: ingreso, desarrollo y retiro. Y, de esta manera, se proyecten actividades o iniciativas que le apunten a cada una de estas fases. En este programa de estímulos, es también muy importante que se establezcan procedimientos para la medición del clima laboral y estrategias de intervención para procesos de cambio organizacional.

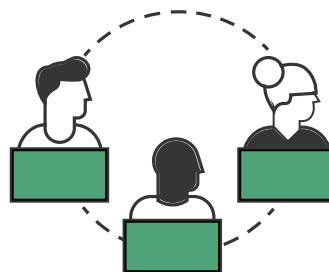
#### RECUERDE QUE:

Como insumos para diseñar el componente de bienestar están:

- \* La caracterización de los servidores de la entidad
- \* La matriz GETH y el Plan de Acción
- \* La **ficha diagnóstica de bienestar laboral (Anexo 1)**



# Programas de Bienestar Social



Los Programas de Bienestar Social en la administración pública tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los servidores públicos y sus familias. Así mismo, buscan fomentar una cultura organizacional que manifieste un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios a la ciudadanía y otros grupos de valor.

En este sentido, el bienestar social comprende: la protección y servicios sociales y la calidad de vida laboral. Los Programas de Bienestar Social que deben elaborar las entidades han de desarrollar ambos componentes y basarse en una meticulosa identificación de necesidades (**ver Anexo 1: Ficha diagnóstica de bienestar laboral**).

Por un lado, la protección y servicios sociales definen programas mediante los cuales se atienden las necesidades de protección, ocio, identidad, aprendizaje del empleado y su familia; para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación (artículo 23, Decreto 1567 de 1998) detectados en el diagnóstico de necesidades y atendiendo a la priorización de los mismos. Los programas relacionados con este componente son:

- \* Deportivos, recreativos y vacacionales
- \* Artísticos y culturales
- \* Promoción y prevención de la salud

- \* Capacitación informal en artes o artesanías
- \* Promoción de programas de vivienda
- \* Educación formal

Por otro lado, la calidad de vida laboral hace referencia a un ambiente de trabajo que es percibido como satisfactorio, propicio y motivante por parte del servidor público. Un ambiente que le permite desarrollar tanto sus conocimientos y habilidades técnicas como sus competencias permitirá obtener un mejor rendimiento en términos de productividad y resultados por parte de las personas; así como enaltecer la labor del servicio público.

Los campos atendidos son los siguientes:

- \* Clima laboral
- \* Cambio organizacional
- \* Desvinculación asistida y retiro

### **RECUERDE QUE:**

El bienestar social comprende la protección y servicios sociales (dirigido a los servidores públicos y sus familias) y la calidad de vida laboral.

### **¿Qué hacer en protección y servicios sociales?**

Función Pública, en compañía de algunas entidades, ha desarrollado toda una serie de iniciativas, programas y actividades encaminadas a elevar los niveles de bienestar de los servidores. Estas son muy fáciles de implementar en cualquier entidad a través de las áreas de talento humano.

**Tabla 1.** Iniciativas, programas y actividades del componente protección y servicios sociales

Iniciativa, actividad o programa	Referencia normativa	Entidades rectoras	¿Quiénes tienen acceso?
<b>Programas transversales</b>			
Programa Servimos	N.A*	Función Pública y entidades aliadas	Es necesario revisar los requisitos de cada alianza
Entorno Laboral Saludable	Resolución 3202 de 2016 (Ministerio de Salud) Lineamiento técnico (Ministerio de Salud, Ministerio del Trabajo, Función Pública)	Función Pública, Ministerio de Salud, Ministerio del Trabajo	Todos los servidores
	Convenio 049 del 2016	Función Pública, Universidad Santo Tomás, Ministerio de Transporte (apoyo)	
<b>Otras iniciativas, actividades y programas</b>			
Bilingüismo	N.A	Función Pública, SENA	Todos los servidores
Horarios Flexibles	Circular Externa No. 12 de 2017	Función Pública	Todos los servidores
Teletrabajo	Ley 1221 de 2008 Decreto 1083 de 2015	Función Pública, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Todos los servidores
Concurso “Los servidores tienen talento”	Resolución de apertura y premiación por parte de Ministerio de Cultura	Función Pública, Ministerio de Cultura	Todos los servidores
Día Nacional del Servidor Público	Decreto 2865 de 2013	Función Pública	Todos los servidores
Juegos de la Función Pública		Coldeportes, IDRD, Función Pública	Todos los servidores de la Rama Ejecutiva del orden nacional

Promoción en el uso de la bicicleta como medio de transporte	Ley 1811 de 2016 Circular Externa No. 11 de 2017	Ministerio de Transporte y Función Pública	Todos los servidores
Prestar servicio de transporte a servidores	Circular Externa No. 11 de 2017	Función Pública	Todos los servidores
Beneficio de salida media hora antes de finalizar la jornada	Circular Externa No. 12 de 2017	Función Pública	Servidoras en estado de embarazo
Permiso remunerado para las citas médicas de los servidores o sus hijos	Circular Externa No. 12 de 2017	Función Pública	Todos los servidores
Adecuación de salas de lactancia materna	Ley 1823 de 2017	Ministerio de Salud	Servidoras públicas
Estrategia 4x4	N.A	Ministerio de Salud	Todos los servidores

\*N.A: No aplica

## Programas transversales:

Dentro del componente protección y servicios sociales existen dos programas que son transversales a todas las dimensiones del mismo, pues recogen iniciativas o actividades de diversa índole y que apuntan a la recreación, el deporte, la cultura, los programas de vivienda, la salud, entre otros. Estos dos programas son **Servimos** y **Entorno Laboral Saludable**, por lo que se ampliará un poco la explicación sobre los mismos.

### Programa Servimos

Este programa surge en noviembre de 2016 y tiene como propósito fundamental el enaltecimiento del servidor público y su labor mediante el otorgamiento de ciertos bienes y servicios con tarifas especiales para los servidores, adquiridos a través de la firma de alianzas con diferentes entidades. Es importante mencionar que, dependiendo de la alianza, existen beneficios que también se pueden extender a los contratistas.

El programa está en constante crecimiento y aumento en el número de alianzas, que en este momento se concentran en seis líneas principales de acción, a saber:

- \* Educación
- \* Turismo y recreación
- \* Vivienda
- \* Seguros
- \* Salud
- \* Cultura y medio ambiente

Dentro de las alianzas destacan las siguientes: con el Fondo Nacional del Ahorro, para créditos de vivienda; con Positiva, para seguros de vida, vivienda, ciclistas; además de las tarifas especiales que ofrece la Sociedad Hotelera Tequendama, Panaca, las Minas de Sal de Nemocón y Zipaquirá, entre otros.

La forma de socialización y vinculación al programa es muy fácil. Tanto las áreas de talento humano como los mismos servidores pueden encontrar toda la información sobre cada alianza, requisitos y los datos de contacto de la entidad aliada en la página web de Función Pública, o pueden apoyarse en el asesor sectorial o territorial de Función Pública para que los oriente en el proceso.

## **Entorno Laboral Saludable (ELS)**

La estrategia de ELS para el sector público colombiano (liderada en conjunto entre el Ministerio de Salud, Ministerio del Trabajo y Función Pública) tiene como principal propósito promover dentro de las entidades públicas modos, estilos y condiciones de vida saludables y, de esta manera, no solo reducir los niveles de morbilidad<sup>2</sup> sino aumentar los niveles de calidad de vida de las personas tanto a nivel individual como de su familia y comunidad.

---

<sup>2</sup> De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la morbilidad se refiere a la proporción de personas que enferman en un sitio y tiempo determinado.

La estrategia de ELS se enmarca en seis componentes:

- \* Políticas y normatividad
- \* Ambientes favorecedores
- \* Gestión de servicios sociales integrados
- \* Educación integral e integrada
- \* Investigación e innovación social
- \* Participación social

Estos componentes hacen que la estrategia sea integral y agrupe muchas de las actividades de bienestar (i. e. condiciones físicas de trabajo, actividad física, hábitos alimenticios, educación, calidad de vida familiar del servidor, etc.) que se podrían ver de forma atomizada en un solo planteamiento macro que permite hacer intervenciones puntuales sobre distintas dimensiones de la vida y el trabajo del servidor. Naturalmente, dentro de estas intervenciones se encuentran todas las actividades de la **Tabla 1**, pues están encaminadas a construir un ELS en las entidades públicas.

Igualmente, Función Pública ha adelantado un convenio con la Universidad Santo Tomás, en Bogotá D.C, con el apoyo constante del Ministerio de Transporte, encaminado puntualmente a promover la actividad física y los hábitos saludables (alimentación y ejercicio) en los servidores públicos. Actualmente cuenta con **catorce** entidades vinculadas y otras en proceso de vinculación. Para hacer parte de esta iniciativa es necesario que las áreas de talento humano se pongan en contacto con su asesor de Función Pública, para así darle inicio al proceso.

**RECUERDE QUE:**

El Programa Servimos y la estrategia de Entorno Laboral Saludable son integrales y apuntan a todos los subcomponentes de Protección y Servicios Sociales.

## **¿Cómo se puede apoyar la entidad en las Cajas de Compensación Familiar (CCF) y las Aseguradoras de Riesgos Laborales (ARL)?**

El Decreto 1567 de 1998 establece, dentro de sus disposiciones sobre los programas de bienestar laboral, que estos últimos no solo deben propender por el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados del Estado, sino también por el de sus familias para contribuir a su desarrollo integral. En este sentido, las Cajas de Compensación Familiar -CCF y las Aseguradoras de Riesgos Laborales -ARL, cobran un rol de suma importancia como órganos que cuentan con la experticia para fortalecer las estrategias adoptadas en estos programas, puntualmente en lo concerniente a temas de salud, recreación, vivienda, entre otros.

De esta manera, las CCF y las ARL actúan como un agente que, por medio de la prestación de sus servicios, permite materializar lo estructurado en los programas de bienestar de la entidad. Por lo tanto, las entidades públicas deben trabajar de forma articulada con dichos organismos para que la implementación de estos programas tenga un alcance real.

Las ARL se encuentran reguladas por la Ley 1562 de 2012, dicha ley se encarga de delimitar, entre otras cosas, el sistema general de riesgos laborales. Sus acciones se encaminan hacia la prevención, protección y atención de los efectos de las enfermedades y accidentes como consecuencia del ejercicio laboral. Estas son ejecutadas por entidades públicas y privadas que formulan normas y procedimientos para tal efecto. Este sistema no solo reglamenta los ámbitos relacionados con la salud y la seguridad laboral, sino que recalca la importancia de implementar programas de salud ocupacional para mejorar las condiciones laborales del trabajador. En torno al fortalecimiento del ambiente laboral y a la reducción de posibles enfermedades o riesgos por ocasión del desempeño de sus funciones.

Por su parte, las Cajas de Compensación Familiar -CCF (como un agente articulador de la relación entre las ARL y las entidades públicas) tienen la obligación de ejecutar programas de servicios dentro del orden de focalización en coordinación con otras cajas y entidades públicas. En estos programas de servicio se encuentran incluidos las obras y programas sociales que emprenden las CCF, que deben orientarse a mejorar la atención integral de sus servidores. Es ahí donde se genera una vinculación directa entre los programas de bienestar laboral y las obligaciones de las CCF. Así las cosas, las CCF ofrecen a las entidades un portafolio de conocimiento, experiencia y soporte en aspectos relacionados con salud, vivienda, educación y capacitación integral, servicios sociales de nutrición, recreación social, entre otros.

### **RECUERDE QUE:**

Las ARL deben apoyar a la entidad en:

- \* La formulación y adopción de programas de promoción y prevención en salud.
- \* La estructuración de campañas, actividades y demás herramientas que prevengan daños en la salud de los trabajadores causados por enfermedad o accidente.
- \* El fomento de estilos de vida y entornos saludables.
- \* El manejo de riesgos laborales.

Las CCF deben:

- \* Orientar a la entidad en el mejoramiento de la atención integral de los servidores.
- \* Ofrecer su experticia y experiencia a la entidad en temas relacionados con: salud, vivienda, educación, nutrición, recreación, deporte y actividades culturales, entre otros.



## ¿Qué hacer en calidad de vida laboral?

La realidad laboral en el sector público se ha ido transformando paulatinamente en consonancia con las tendencias internacionales y las recomendaciones de organismos como la OCDE o el BID. Por ejemplo, se han convertido en argumentos en pro de un buen ambiente laboral el reconocimiento de la importancia de las relaciones humanas e interpersonales dentro de las organizaciones como elementos importantes para la convivencia, la toma de decisiones de manera participativa e incluyente, los mayores niveles de flexibilidad laboral y el reconocimiento del mérito, entre otros.

De acuerdo con el artículo 24 del Decreto 1567 de 1998, los programas del área de calidad de vida laboral deben ser objeto de atención prioritaria por parte de las entidades y recibir el apoyo y la activa participación de los servidores de nivel directivo. Esta priorización se debe a que la calidad de vida laboral en las entidades está asociada tanto a la eficacia y los resultados de gestión como a la relación de la entidad con sus distintos grupos de valor.

Al seguir algunas de las recomendaciones de Función Pública (2005), es importante tener en cuenta que cuando la entidad decida llevar a cabo una intervención sobre la cultura organizacional, el clima laboral o el cambio organizacional debe tener claro cuáles son los objetivos que persigue. De manera que se pase de una situación inicial percibida como negativa a una situación final percibida como positiva. El éxito de la intervención va a ser más factible si:

- \* Los servidores reflexionan sobre el rol que desempeñan en la entidad, tanto a nivel personal como profesional
- \* Los servidores eliminan o reducen los niveles de resistencia al cambio
- \* Los servidores se comprometen a modificar los comportamientos negativos y a recibir el apoyo y atención tanto de la alta dirección de la entidad como del área de talento humano

En este punto es muy importante contar con el liderazgo de las áreas de talento humano, ya que es necesario tener en cuenta que cualquier cambio, o alteración en la cultura organizacional en general, va a requerir por parte de los servidores procesos de adaptación y aprendizaje activos.

### RECUERDE QUE:

La calidad de vida laboral debe ser una prioridad para la alta dirección de la entidad y las actividades que se dispongan en esta materia deben contar con el liderazgo estratégico de las áreas de talento humano.

## 1. Clima laboral



El clima laboral hace referencia a las características percibidas en el ambiente de trabajo y que tienen consecuencias sobre los patrones de comportamiento laboral de los servidores. Estas características pueden ser relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una entidad a otra o entre dependencias de una misma entidad. Debido a la importancia de lo anterior, el Decreto 1567 de 1998 (artículo 24) y el Decreto 1083 de 2015 (artículo 2.2.10.7) establecen que se debe hacer medición del clima laboral al menos una vez cada dos años. Y a partir de los resultados que arroje dicha medición, establecer estrategias de intervención y la manera como se llevarán a cabo.

Es importante tener en cuenta que para evaluar y mejorar el clima laboral de la entidad se debe considerar la percepción total que tiene el servidor. Es decir, esa percepción se extiende desde la forma en que se adapta a su puesto de trabajo hasta el rendimiento que da en el mismo. De acuerdo con Función Pública (2012), algunos de los elementos más importantes para tener en cuenta en estas mediciones son:

- \* Trato igual hacia todos los servidores, independiente de su forma de vinculación o nivel jerárquico
- \* Condiciones físicas del lugar de trabajo
- \* Liderazgo de los gerentes públicos y demás servidores del nivel directivo
- \* Recompensa y reconocimiento por parte de la entidad al buen desempeño de los servidores y equipos de trabajo
- \* Relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad
- \* Remuneración, es decir, si los servidores sienten que su salario es acorde con sus funciones o no
- \* Pertenencia hacia la entidad, qué tan motivado y satisfecho se encuentra el servidor en la entidad

Paralelamente, Función Pública (2005) recomienda que para llevar a cabo las intervenciones se tenga en cuenta que:

- \* La intervención debe partir de la identificación de una situación problemática percibida como negativa por parte de los servidores
- \* El objetivo de la intervención debe ser lograr un cambio en la forma como se interactúa
- \* Los resultados del diagnóstico sobre clima laboral deben socializarse con todos los servidores de la entidad

Algunos de los temas macro que pueden ser objeto de intervención son:

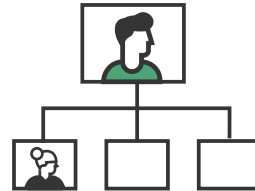
- a. Comunicación e integración
- b. Orientación organizacional
- c. Gestión del talento humano
- d. Estilos de dirección
- e. Trabajo en equipo
- f. Espacio físico de trabajo

### **RECUERDE QUE:**

Por disposición legal, la medición de clima laboral se debe hacer como mínimo una vez cada dos años.

En el **Anexo 2** de la presente Guía encontrará un **instrumento de medición de cambio organizacional** que puede emplear directamente o usar como referencia para hacer el de la entidad.

## 2. Cambio organizacional



De acuerdo Suchman (2011), la forma más efectiva para comprender el cambio organizacional es entender a la entidad no como una máquina sino como una conversación. ¿Por qué como una conversación?, porque las entidades se basan en la interacción humana y es ahí donde debe estar el énfasis del cambio organizacional. La entidad se debe ver como algo dinámico cuyas ideas y relaciones entre sus miembros se forman, propagan y evolucionan continuamente. En otras palabras, se reconoce que el activo más importante de las entidades son los servidores públicos, y que la gestión de la entidad, en términos de resultados, así como la percepción que de ella tenga la ciudadanía, va a depender de ellos (primera dimensión de MIPG). Por lo tanto, el cambio organizacional centra sus objetivos en modificar la forma de participación dentro de la entidad y a su vez generar interacciones para construir el tipo de relaciones que necesitan tanto los servidores a nivel micro, como la entidad a nivel macro. Suchman (2011) plantea dos patrones sobre los que se deben centrar las intervenciones de cambio organizacional:

\* **De significado: qué dice y piensa la gente.**

1. Identidad organizacional: propósito, misión, visión, valores
2. Conocimiento: capital intelectual, procesos de gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional
3. Estrategia (orientación a resultados): planeación de la entidad

\* **De relación:** cómo interactúa la gente (i.e. cultura organizacional)

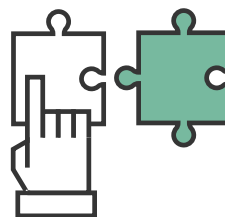
1. Cómo se tratan unos a otros
2. La forma de vestir y hablar
3. Sobre qué se debate y sobre qué no
4. Relaciones de poder existentes

En cualquier caso, la pregunta que debe guiar el cambio organizacional es “¿qué estamos haciendo?” porque es la única manera de identificar lo que se está haciendo bien y las interacciones que son negativas y deben ser objeto de intervención y transformación.

#### **RECUERDE QUE:**

Los procesos de cambio organizacional deben modificar interacciones y centrarse en aumentar y buscar nuevas formas de participación de los servidores.

### **3. Desvinculación laboral asistida y retiro**



La desvinculación y el retiro son de gran importancia dentro de los lineamientos de gestión estratégica del talento humano, pues constituyen la última fase en el ciclo de vida del servidor público y, por lo tanto, merecen la total atención y planeación por parte de la entidad, en cabeza de las áreas de talento humano.

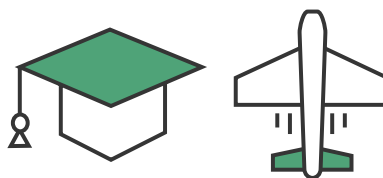
Las entidades deben realizar actividades con relación al retiro de sus servidores para que este sea lo menos traumático posible y donde se enaltezca, una vez más, la labor que ellos le prestaron a la entidad durante su tiempo de vinculación. Dentro de lo que la entidad puede hacer están:

- \* Entrevistas de retiro que para identificar las razones de este
- \* Contar con programas de reconocimiento a la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado
- \* Brindar apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, reestructuración o finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un Plan de Desvinculación Asistida
- \* Buscar apoyo en la Caja de Compensación Familiar (CCF) con la que trabaje la entidad para hacer un acompañamiento más efectivo del proceso de desvinculación o retiro. Por ejemplo, para el caso de la desvinculación asistida, la CCF puede aconsejar a los servidores en el ingreso a la ruta de empleabilidad que ellos tienen
- \* Socializar la alianza con Colpensiones en el marco del Programa Servimos

**RECUERDE QUE:**

El retiro es la última fase en el ciclo de vida del servidor público, por ende, debe recibir toda la atención del caso y ser objeto de minuciosa planeación.

## Programas de incentivos



Lo primero que es necesario aclarar es la finalidad de los programas de incentivos, en otras palabras, cuál es la razón detrás de establecerlos. La formulación de estos programas para los servidores (tanto a nivel individual como grupal) está directamente relacionada con otorgar los estímulos necesarios para que la entidad, en conjunto, tenga una buena gestión.

Un adecuado programa de incentivos debe hacer parte de la gestión estratégica del talento humano, pues es uno de los componentes de la fase de desarrollo del ciclo de vida del servidor público. Por lo tanto, debe ser una de las prioridades de las áreas de talento humano y estas deben ubicar el diseño de este programa dentro de las prioridades de la alta dirección y la planeación institucional.

Los programas de incentivos son una estrategia que busca reconocer el buen desempeño de los servidores tanto de manera grupal como individual en el cumplimiento de sus labores y en la consecución de resultados de gestión. Tal como lo señalan el Decreto Ley 1567 de 1998 y el Decreto 1083 de 2015, existen dos tipos de incentivos que deben ser tenidos en cuenta en el Programa de Incentivos Institucional:<sup>3</sup>

**No pecuniarios:** dirigidos a empleados de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y equipos de trabajo. Entre los que se pueden encontrar:

- \* Traslados, encargos
- \* Comisiones, becas, proyectos especiales
- \* Publicaciones y reconocimiento públicos
- \* Programas de turismo

---

<sup>3</sup> Este está sujeto a los recursos con los que cuente de la entidad.

**Pecuniarios:** dirigido a equipos de trabajo<sup>4</sup> y con un reconocimiento económico equivalente máximo a 40 SMMLV.

### RECUERDE QUE:

Los programas de incentivos van dirigidos a: servidores de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y equipos de trabajo.



### ¿Qué se debe tener en cuenta para el diseño de los programas de incentivos?

- \* El incentivo debe ser planeado por la entidad, es decir, que sea congruente con los objetivos estratégicos de la misma (segunda dimensión de MIPG)
- \* El incentivo debe ser consecuente con un comportamiento determinado
- \* El incentivo debe satisfacer una necesidad o preferencia del servidor
- \* No se deben ofrecer incentivos que la entidad no esté en capacidad de entregar
- \* Todos los servidores (i.e. a quienes cobije el Programa de Incentivos) deben tener la posibilidad de obtener los incentivos ofrecidos

---

<sup>4</sup> De acuerdo con el parágrafo del artículo 2.2.10.9 del Decreto 1083 de 2015, se entiende por equipo de trabajo: "el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales. Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser empleados de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad".



- \* Los incentivos deben ser visibles
- \* No aplazar los incentivos en el tiempo
- \* No subestimar el valor de los incentivos no pecuniarios
- \* Definir la población objetivo del Programa, tanto a nivel individual como grupal

### ¿Cómo establecer el nivel de excelencia para los incentivos?

- \* **A nivel individual**, para servidores en carrera administrativa (CA): la calificación definitiva de la evaluación del desempeño
- \* **Equipo de trabajo**: los resultados del equipo de trabajo en términos de calidad y mejora en la prestación de servicios (lo que en la Guía de GETH es definido como generación de valor público)
- \* **Libre nombramiento y remoción (LNR)**:
- \* **Gerentes públicos**: evaluación de su acuerdo de gestión (para mayor información, ver **Guía de gestión para los empleos de naturaleza gerencial**)
- \* **Demás cargos de LNR**: criterios e instrumentos empleados para evaluar los servidores de carrera administrativa de la entidad

### ¿Cómo realizar el proceso de selección?

La entidad cuenta con autonomía para establecer los criterios de selección para los servidores de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y equipos de trabajo; así como el proceso de desempate en caso que sea necesario. Es importante tener en cuenta que para el caso de servidores de carrera administrativa, se debe seleccionar al mejor servidor de carrera por cada nivel jerárquico y posteriormente seleccionar el mejor servidor de carrera, quien será el que mejor calificación tenga.

Entre los requisitos básicos que deben tener los servidores (tanto de CA como de LNR) se encuentran:

- \* El tiempo de servicio continuo en la entidad no debe ser inferior a un (1) año.
- \* No tener sanciones disciplinarias en el año inmediatamente anterior a la postulación o durante dicho proceso.
- \* Nivel de excelencia en la evaluación del desempeño correspondiente al año anterior a la postulación.

### **¿Cómo funciona para los equipos de trabajo?**

En concordancia con los artículos 2.2.10.14 y 2.2.10.15 del Decreto 1083 de 2015, los Programas de Incentivos Institucionales para los equipos de trabajo deben establecer si la selección del mejor equipo se hace a partir de dos opciones (excluyentes):

- \* Un proyecto u objetivo que ya haya concluido y sea objeto de evaluación.
- \* Resultados del trabajo que respondan a criterios de excelencia y que además signifiquen una mejora en los servicios que la entidad presta a sus grupos de valor.

Ahora, como reglas básicas se encuentran:

- \* Realizar una sustentación pública del proyecto nominado por parte del equipo de trabajo.
- \* Conformar un equipo evaluador que puede ser integrado tanto por servidores de la misma entidad como expertos externos.
- \* Los equipos serán seleccionados por mérito basado en el puntaje de las evaluaciones.
- \* Los incentivos pecuniarios para el equipo de trabajo ganador serán asignados mediante Acto Administrativo.
- \* Los equipos de trabajo que ocupen el segundo y tercer lugar recibirán los incentivos no pecuniarios disponibles y que sean de su preferencia.

**RECUERDE QUE:**

El programa de incentivos busca generar los estímulos correctos en los servidores para que su compromiso con el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales sea aún mayor.

Para el caso de los gerentes públicos (como servidores de libre nombramiento y remoción) su evaluación se deriva de su acuerdo de gestión.

Teniendo en cuenta el Acuerdo 565 de 2016, la evaluación del desempeño es una herramienta de gestión sobre la conducta, las competencias comportamentales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales por parte de los empleados de carrera administrativa y aquellos que se encuentren en periodo de prueba.

# Sistema de estímulos para los municipios PDET

De acuerdo con el Decreto-Ley 894 de 2017, se debe desarrollar un sistema de estímulos para los servidores públicos que se encuentren en los municipios priorizados para la implementación de planes y programas del acuerdo de paz. Dicho sistema debe elevar los niveles de eficiencia, resultados, desarrollo y bienestar de los servidores en estos municipios del país y debe responder a las condiciones particulares de las personas vinculadas y a su contexto sociocultural.

En este sentido, los servidores públicos de los municipios PDET (carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y los vinculados en provisionalidad) tienen derecho a todo lo expuesto anteriormente en lo respectivo a los Programas de Bienestar Social y de Incentivos. Sin embargo, es necesario establecer una serie de lineamientos prácticos que permitan una adecuada formulación del sistema de estímulos en estos territorios, siempre sujeto a los recursos de la entidad.

(1)

Para la construcción del sistema de estímulos es necesario tener en cuenta la caracterización de los servidores de cada municipio. Esta información permitirá conocer más a fondo variables como:

- \* Pertenencia étnica
- \* Edad de mayor representatividad

- \* Estado civil
- \* Número de hijos
- \* Máximo nivel de escolaridad
- \* Servidores en condición de discapacidad
- \* Dominio de una segunda lengua

Esta caracterización se debe hacer por municipio, para así tener claridad sobre qué tipo de programas de bienestar o planes de incentivos van a ser más atractivos para los servidores y van a responder eficazmente a sus necesidades.

(2)

Diligenciar la matriz GETH para establecer una línea base sobre cómo se encuentra la gestión del talento humano en estos territorios y, a partir de este autodiagnóstico, establecer un Plan de Acción con la colaboración del asesor de empleo público de Función Pública. Tanto en el autodiagnóstico como en el Plan de Acción se recomienda hacer un análisis a fondo del componente de bienestar.

(3)

Este proceso de caracterización y de establecimiento de línea base de gestión estratégica del talento humano (GETH) debe estar acompañado de un efectivo diagnóstico de necesidades, para lo cual se puede usar como base el **Anexo 1: Ficha diagnóstica de bienestar laboral**. Dicho diagnóstico debe tener cuenta, por lo menos, las siguientes recomendaciones:

- \* Se debe explicar a los servidores que el propósito del diagnóstico es identificar sus necesidades y que estas puedan tener la mayor cobertura posible
- \* Debe identificarse el presupuesto requerido para la satisfacción de las necesidades que arrojó el diagnóstico
- \* En el componente de protección y servicios sociales debe quedar claro qué actividades puede cubrir la entidad de acuerdo a su presupuesto y la oferta disponible

(4)

Diseñar el componente de bienestar del Plan Estratégico de Talento Humano de acuerdo con la información suministrada por los tres pasos anteriores. Igualmente, se sugiere que este se diseñe con base en el ciclo de vida del servidor público, es decir: ingreso, desarrollo y retiro. Y de esta manera se proyecten actividades o iniciativas que le apunten a cada una de estas fases. En este programa de estímulos, es también muy importante que se establezcan procedimientos para la medición del clima laboral y estrategias de intervención para procesos de cambio organizacional.

(5)

Se insta a las áreas de talento humano de las entidades de estos municipios a que sean partícipes de la estrategia de **Entorno laboral saludable**, pues es integral y recoge todos los programas de protección y servicios sociales.

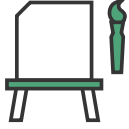
(6)

Se recomienda a las áreas de talento humano de las entidades de estos municipios que recojan la oferta de actividades, iniciativas y programas disponibles a nivel nacional que puedan ser de interés para los servidores de su entidad. Por ejemplo, el Programa Servimos o la oferta de formación y capacitación (becas para pregrado, posgrado, cursos de educación continua, entre otros).

### ¿Cómo formular el **componente de bienestar en el Plan Estratégico de Talento Humano?**

Una vez se hayan desarrollado las recomendaciones anteriores, se sugiere seguir los siguientes pasos:

**Paso 1<sup>5</sup>:** estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas, de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno nacional.



## 1.1 Definición de necesidades laborales

### Objetivos:

- \* Propiciar el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño
- \* Incentivar el desarrollo del potencial personal de los empleados, generar actitudes favorables frente al servicio público y el mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social
- \* Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad



### Actividades:

- \* Aplicar la encuesta de necesidades laborales y tabular información obtenida
- \* Revisar los informes de Control Interno para detectar las necesidades laborales relacionadas con la creatividad, la identidad, la participación, la seguridad laboral, actitudes frente al servicio público, valores organizacionales, ética administrativa o compromiso institucional

---

5 Los pasos acá planteados se formularon siguiendo lo indicado por el artículo 25 del Decreto 1567 de 1998.

**Herramienta:**

- \* Encuesta de necesidades laborales

**1.2 Definición de necesidades familiares****Objetivos:**

Contribuir a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar, a través de acciones participativas basadas en promoción prevención.

- \* Procurar por la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados y a su grupo familiar, propender por el acceso efectivo a ellos y el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional

**Actividades:**

- \* Aplicar la encuesta de necesidades familiares y tabular la información obtenida

**Herramienta:**

- \* Encuesta de necesidades familiares

**RECUERDE QUE:**

Se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del servidor y los hijos hasta los 25 años o personas en condición de discapacidad que dependan económicamente del servidor (basado en el Decreto 1083 de 2015).



**Paso 2:** diseño de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles.

## 2.1 Inventario de recursos internos e interinstitucionales disponibles



### Objetivos:

Conocer la disponibilidad de proyectos, programas, actividades, cursos, capacitaciones, etc., y que pueden ser comprometidos en la planeación. La indagación debe cubrir la oferta interna y la de entidades u organismos públicos a los que sea posible acceder (entidades descentralizadas, municipios circundantes, departamento)



### Actividades:

- \* Llevar a cabo la indagación de la oferta de actividades, programas y proyectos de la entidad y de los organismos públicos municipales, departamentales o nacionales, para definir el inventario o batería de alternativas disponible
- \* Indagar en las organizaciones sociales del municipio por las fundaciones, asociaciones de usuarios, comunales, y similares, y por la oferta de actividades, cursos, capacitaciones, etc., que puedan ayudar a resolver lo detectado con las encuestas de necesidades laborales y familiares



### Herramienta:

- \* Inventario de oferta interna y externa disponible

## 2.2 Revisión del presupuesto asignado



### Objetivo:

Conocer la disponibilidad presupuestal que ha sido destinada a este rubro



### Actividades:

- \* Revisar el presupuesto actualizado de la entidad para conocer el monto de recursos que fue destinado a este rubro.

#### RECUERDE QUE<sup>6</sup>:

Es posible que el monto asignado al rubro de bienestar social no se aproxime a las necesidades o las proyecciones formuladas para la vigencia, por lo cual es posible realizar una adición presupuestal al mismo. La importancia del bienestar del empleado es alta, dados los lineamientos de gestión estratégica del talento humano.

Los programas de bienestar orientados a la protección y servicios sociales no podrán suplir las responsabilidades asignadas por la ley a las Cajas de Compensación Familiar, las Empresas Promotoras de Salud, los Fondos de Vivienda y Pensiones y las Administradoras de Riesgos Profesionales. (Artículo 2.2.10.3 Decreto 1083 de 2015).

En la realización de los programas de bienestar no se pueden destinar recursos para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles (Artículo 2.2.10.4 Decreto 1083 de 2015).

Para acceder a la financiación de la educación formal los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera deberán cumplir con las siguientes condiciones:

1. Llevar por lo menos un año de servicio continuo en la entidad
2. Acreditar nivel sobresaliente en la calificación de servicios correspondiente al último año de servicio. (Artículo 2.2.10.5 Decreto 1083 de 2015)

<sup>6</sup> Artículo 2.2.10.2. Decreto 1083 de 2015.

## 2.3 Diseño de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas



### Objetivo:

Establecer los programas y proyectos que serán implementados con el propósito de intervenir las deficiencias identificadas en el paso 1



### Actividades:

- \* Determinar y elaborar los programas o proyectos específicos que se desarrollarán en procura de resolver las necesidades identificadas en el diagnóstico

### RECUERDE QUE:

La definición de programas o proyectos no podrá ignorar la cantidad de recursos disponibles según el presupuesto.

La definición de programas o proyectos permite dar cabida a la participación o el apoyo de otros actores (otros municipios, entidades descentralizadas, organizaciones sociales, ONG, CCF, etc.).

Las entidades públicas podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias programas de protección y servicios sociales:

- \* Deportivos, recreativos y vacacionales
- \* Artísticos y culturales
- \* Promoción y prevención de la salud
- \* Capacitación informal en artes y artesanías
- \* Promoción de programas de vivienda

- \* Preparar un plan de trabajo acompañado de un cronograma de actividades, de modo que queden definidas secuencialmente las actividades a desarrollar, junto con las fechas de realización, los participantes de la administración y los responsables



#### **Herramientas:**

- \* Formato de plan de trabajo
- \* Formato de cronograma de actividades
- \* Plan Anual de Bienestar

**Paso 3:** ejecución de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas, o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales, según sea la necesidad o la problemática a resolver.



#### **Objetivo:**

Implementar lo programado y utilizar mecanismos de seguimiento y evaluación que den luces para el ajuste en tiempo real.

#### **Actividades:**

- \* Orientar el desarrollo de la estrategia atendiendo los detalles programados en lo relacionado con responsables, fechas, cobertura, etc.
- \* Implementar una herramienta de evaluación de las actividades realizadas que permita conocer la percepción de los participantes



#### **Herramientas:**

- \* Formato actas de asistencia a los eventos
- \* Formato encuesta de percepción de los participantes

**Paso 4:** evaluación y seguimiento a los programas adelantados para verificar la eficacia de los mismos y decidir sobre su modificación o continuidad.

**Objetivo:**

Evaluar el cumplimiento y pertinencia del Programa de Bienestar Social ejecutado, con miras a detectar las habilidades y competencias que se desarrollaron, y así orientar las próximas ejecuciones en la misma temática.

**Actividades:**

- \* Revisar y tabular la información recogida con el Formato encuesta de percepción de los participantes, aplicado en el paso 3
- \* Elaborar conclusiones sobre la información tabulada y establecer con ella líneas de actuación a implementar en el Programa de Bienestar Social de la próxima vigencia
- \* Revisar y analizar los informes de gestión producidos por la administración (control interno o las dependencias) para evaluar el impacto del Programa de Bienestar Social en la gestión de las dependencias
- \* Elaborar conclusiones sobre la información encontrada en los informes de gestión y establecer con ella líneas de acción a implementar en el Programa de Bienestar Social de la próxima vigencia

**Herramientas:**

- \* Formato de conclusiones y líneas de acción derivado del "Formato encuesta de percepción de los participantes"
- \* Formato de conclusiones y líneas de acción derivado de los informes de gestión

**Sugerencias de acuerdo con la caracterización de estos territorios**

Si se tienen como base algunos de los elementos que hacen parte de las características sociodemográficas de estos territorios, es importante que las entidades públicas en los municipios PDET tengan en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Se pueden proyectar actividades relacionadas con la actividad económica predominante en la región/municipio, la economía campesina y familiar
2. Desarrollar actividades que tengan como propósito el reconocimiento de la multiculturalidad de la región. Estas se pueden enfocar tanto en el componente de protección y servicios sociales como en el de bienestar laboral
3. Respecto a la oferta que se puede manejar para capacitación informal, aparte de los intereses y necesidades identificadas, también se puede tener en cuenta actividades relacionadas a la economía campesina y familiar, así como en todos los temas que se pactaron en el acuerdo de paz
4. Respecto a la educación formal, es necesario (1) identificar la oferta disponible y (2) tener en cuenta el máximo grado de escolaridad alcanzado por los servidores.

# Preguntas frecuentes

## 1. ¿Qué compone el sistema de estímulos para los servidores públicos de acuerdo con el Decreto-Ley 1567 de 1998?

Se puede entender al sistema de estímulos como aquel que busca el bienestar y el trabajo eficiente y orientado a resultados por parte de los servidores. Esto implica la construcción de un ambiente laboral que contribuya a la productividad y al desarrollo de las personas, y que propicie el buen desempeño tanto a nivel individual como grupal. Este sistema tiene dos componentes principales: **programas de bienestar social y programas de incentivos.**

## 2. ¿Cuál es el propósito de la implementación de un sistema de estímulos en las entidades públicas?

La profesionalización del servicio público y las buenas prácticas en gestión del talento humano involucran la formulación de políticas institucionales orientadas al fortalecimiento de las capacidades técnicas y competencias comportamentales de los servidores públicos. Para mejorar continuamente la labor que se le presta a la ciudadanía es necesario, entre otras cosas, propender por un ambiente laboral integral que mejore el desempeño institucional y genere valor público para la ciudadanía. Por lo tanto, contar con un sistema de estímulos, que efectivamente responda a las necesidades de los servidores y que sea atractivo, es una pieza fundamental en el ciclo de vida del servidor público y se debe establecer como un elemento indispensable en el proceso de planeación institucional.

## 3. ¿A quiénes está dirigido el Programa de Incentivos de la entidad?

De acuerdo con las disposiciones legales, los programas de incentivos están dirigidos a: servidores de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y equipos de trabajo.

#### **4. ¿A quiénes está dirigido el Programa de Bienestar de la entidad?**

De acuerdo con el artículo 20 de la el Decreto-ley 1568 de 1998 y el artículo 2.2.10.2 del Decreto 1083 de 2015, tendrá derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.

En cuanto a la educación formal, si bien hace parte de los programas de bienestar social, está dirigida a los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera administrativa. Sin embargo, teniendo en cuenta la Sentencia C-527/17 de la Corte Constitucional y el artículo 1 del Decreto-ley 894 de 2017, este fue declarado exequible en el sentido de que la capacitación y programas de bienestar (que incluye educación formal) se hará extensiva a los servidores públicos nombrados en provisionalidad que hagan parte de los municipios en los cuales se pondrán a andar planes y programas para la implementación del acuerdo de paz, dando prelación a los municipios priorizados por el Gobierno nacional para la implementación del acuerdo de paz.

#### **5. ¿Cada cuánto se debe hacer medición del clima laboral en las entidades?**

Según lo establece el artículo 2.2.10.7 del Decreto 1083 de 2015, esta medición se debe hacer como mínimo cada dos años.

#### **6. ¿Es posible otorgar incentivos pecuniarios a servidores de forma individual?**

No, de acuerdo con las disposiciones legales, los incentivos pecuniarios (máximo 40 SMMLV) solo pueden ser otorgados a equipos de trabajo.



## 7. ¿Cómo otorgar a los servidores de carrera y libre nombramiento y remoción los incentivos no pecuniarios?

La entidad cuenta con autonomía para establecer los criterios de selección para los servidores de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción; así como el proceso de desempate en caso que sea necesario. Es importante tener en cuenta que, para el caso de servidores de carrera administrativa, se debe seleccionar al mejor servidor de carrera por cada nivel jerárquico y posteriormente seleccionar el mejor servidor de carrera<sup>7</sup> de la entidad. En este sentido, los incentivos no pecuniarios se otorgan de la siguiente manera:

- \* Para servidores en carrera administrativa (CA): la calificación definitiva de la evaluación del desempeño.
- \* Libre nombramiento y remoción (LNR):
  - **Gerentes públicos:** evaluación de su acuerdo de gestión (para mayor información, ver **Guía de gestión para los empleos de naturaleza gerencial**).
  - **Demás cargos de LNR:** criterios e instrumentos empleados para evaluar los servidores de carrera administrativa de la entidad.

## 8. ¿Cómo se benefician las familias de los servidores del sistema de estímulos?

Las familias de los servidores tienen derecho a las actividades que se desarrollen en el área de protección y servicios sociales, es decir, actividades recreativas, deportivas, culturales, etc.

---

<sup>7</sup> Como bien lo señala el Decreto 1083 de 2015 en su artículo 2.2.10.9. Plan de incentivos institucionales. El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.

### **¿Cuáles son las estrategias transversales de bienestar que pueden ser fácilmente adaptadas en las entidades?**

El Programa Servimos y la estrategia de Entorno Laboral Saludable (ELS) son transversales, pues integran articuladamente todos los temas contemplados en el componente de protección y servicios sociales. Por un lado, el Programa Servimos ofrece alianzas en seis líneas distintas de acción. Por otro lado, el ELS ofrece diagnósticos, seguimiento y evaluación de actividades, estrategias y buenas prácticas que se desarrollen en esta área.

### **¿Por qué es necesario un sistema de estímulos específico para los servidores públicos de los municipios PDET?**

En congruencia con el artículo 7 del Decreto-Ley 894 de 2017, el Gobierno nacional debe adoptar un sistema de estímulos para los servidores que desempeñen sus labores en municipios PDET. Dicho sistema debe responder efectivamente a las necesidades e intereses de los servidores en estos territorios y debe reconocer las características coyunturales y sociodemográficas de dichos municipios, para así garantizar niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los servidores.

### **¿Es procedente que un servidor público reciba auxilio educativo para sus hijos sin que se configure la prohibición de percibir doble asignación del tesoro público?**

De acuerdo con el concepto 234201 de 2016, emitido por la Dirección Jurídica de Función Pública, se establece que: una vez revisadas las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades comunes a todos los servidores públicos, en especial el artículo 128 de la Constitución Política, no se evidencia que se configure la inhabilidad de percibir doble asignación del tesoro público para quien haya sido beneficiario de un auxilio educativo para sus hijos. Por cuanto los auxilios educativos que percibe el servidor público para sus hijos

no constituyen salario o remuneración directa por la prestación del servicio, sino que estos hacen parte del sistema de estímulos para los empleados del Estado.

**¿Es viable que los empleados públicos de las Superintendencias sean beneficiarios de los programas de capacitación?**

De acuerdo con el concepto de radicado número 20116000098301 de 09 de septiembre de 2011, emitido por la Dirección Jurídica de Función Pública, los empleados vinculados mediante nombramiento provisional de las Superintendencias, podrán ser destinatarios de los programas institucionales de capacitación que esas entidades establezcan, con base en lo establecido en el Decreto-ley 775 de 2005 y el Decreto reglamentario 2929 del mismo año.

# Bibliografía

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). **La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión**. Bogotá: Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). **Guía de Intervención. Cultura y Clima Organizacional**. Bogotá: Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2007). **Sistema de Estímulos**. Lineamiento de política. Bogotá: Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). **Sistema de Estímulos**. Orientaciones Metodológicas. Bogotá: Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). **Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano**. Bogotá: Función Pública.

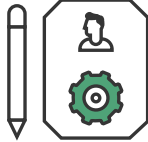
Gobierno nacional. (1998). **Decreto-Ley 1567 de 1998**.

Gobierno nacional. (2015). **Decreto 1083 de 2015**.

Gobierno nacional. (2017). **Decreto 894 de 2017**.

Suchman, A. (2011). **Organizations as Machines, Organizations as Conversations: Two Core Metaphors and Their Consequences**. Medical Care, S43-S48.

# Anexos



## ANEXO 1:

Ficha diagnóstica para identificar las necesidades de los servidores con relación a su bienestar laboral



## ANEXO 2:

Instrumentos para medir clima laboral y adaptación al cambio organizacional

FUNCIÓN PÚBLICA  
SEPTIEMBRE 2018

---

# Guía de estímulos para los servidores públicos

VERSIÓN 1  
DIRECCIÓN DE EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública  
Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia  
Conmutador: 7395656 Fax: 7395657  
Web: [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)  
[eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)  
Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:



FUNCIÓN PÚBLICA