



Función Pública



PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA

DIRECCIÓN DE EMPLEO PÚBLICO

Versión 01

Octubre 2024

César Augusto Manrique Soacha

Director

Jesús Hernando Amado Abril

Subdirector

Lidoska Julia Dolores Peralta Prieto

Secretaria general

Aura Isabel Mora

Directora de Participación, Transparencia y
Servicio al Ciudadano

Paulo Molina Bolívar

Director de Gestión del Conocimiento

Gerardo Duque Gutiérrez

Director de Desarrollo Organizacional

Luz Daifenis Arango Rivera

Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Armando López Cortés

Director Jurídico

Jorge Iván De Castro Barón

Jefe de Oficina de Control Interno

Valentina Ochoa Mayorga

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Alveiro Tapias Sánchez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Jhon Ricardo Morales Franco

Jefe Oficina de Tecnologías de la Información y
las Comunicaciones

Elaborado por:

Dirección de Empleo Público

César Augusto Arciniegas Beltrán

Diseño y diagramación

Oficina Asesora de Comunicaciones

Norberto Cristancho Prieto

Corrección de estilo

Oficina Asesora de Comunicaciones

Carrera 6 N° 12-62,

Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador:

601 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657

www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Bogotá, D.C., Colombia.

Contenido

Introducción 5

Objetivo general 8

Objetivos específicos 8

Marco normativo aplicable, antecedentes y jurisprudencia sobre los procesos de renovación de la administración pública 9

Normas que regulan la vinculación laboral con el Estado colombiano 11

Normatividad relacionada con la desvinculación asistida 16

Marco conceptual relacionado con la desvinculación asistida 19

Conceptualización 20

Aspectos relevantes a tener en cuenta para establecer un programa de desvinculación asistida 23

Causales de retiro que deben ser consideradas para el alcance del programa de desvinculación asistida 24

Ruta crítica para la definición de un programa de desvinculación asistida 26

Fase I: Diagnóstico 32

Fase II: Intervención 37

Fase III: Seguimiento y evaluación 42

Fase IV: Articulación de alianzas 43

Conclusiones sobre el programa de desvinculación asistida 56

Recomendaciones para el diseño e implementación del programa de desvinculación asistida 58

Ilustraciones

Ilustración 1. Aspectos clave para la definición de un Programa de desvinculación asistida **22**

Ilustración 2. Fases para la implementación del Programa de Desvinculación Asistida **27**

Ilustración 3. Variable demográfica **34**

Ilustración 4. Variables intrínsecas **35**

Ilustración 5. Productos y servicios Adultos-Colpensiones **44**

Ilustración 6. Productos y servicios Prepensionados-Colpensiones **45**

Ilustración 7. Boletín Colpensiones **46**

Ilustración 8. Portafolio de Servicios de las cajas de compensación familiar **48**

Ilustración 9. Oferta Cursos Formación Cámara de Comercio de Bogotá **53**

Ilustración 10. Direcciones Territoriales ESAP **55**

Introducción

Teniendo en cuenta que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y como el gran factor de éxito que facilita su gestión para el logro de los objetivos y resultados, dicho modelo en su dimensión 1: Talento Humano, precisa los lineamientos generales que orientan el ingreso y desarrollo de las servidoras y los servidores públicos. Se garantiza el principio de mérito en la provisión de los empleos; el desarrollo de competencias para mejorar la prestación del servicio; la aplicación de estímulos y el desempeño individual; así como el retiro o desvinculación del servicio público, como fase final en el ciclo de vida laboral de las servidoras y servidores públicos que por circunstancias administrativas, como jubilación, retiro voluntario o desvinculación laboral y procesos de reforma organizacional, deban apartarse de la entidad. Por ello, este documento presenta los lineamientos para la implementación del programa de desvinculación asistida que permita incorporar criterios y condiciones para su aplicación por parte de las entidades públicas.

Es pertinente indicar que el programa de desvinculación asistida debe considerar los ejes que se definen para el Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, desarrollado en el marco del Plan estratégico del talento humano que al inicio de cada vigencia todas las entidades públicas deben estructurar, esto, teniendo en cuenta que los ejes de equilibrio psicosocial, salud mental, diversidad e inclusión, transformación digital e identidad y vocación por el servicio público, permiten contar con elementos de análisis para las estrategias de acompañamiento que se definan, dependiendo de las capacidades, recursos, complejidad y en especial, sobre la base de las necesidades de las servidoras y los servidores públicos quienes serán objeto del programa de desvinculación asistida.

Bajo este contexto, en el primer capítulo se establece el marco normativo general que detalla el desarrollo

jurisprudencial sobre los procesos de renovación de la administración pública, que permite conocer los antecedentes normativos y sentencias que sientan conceptos asociados a la estabilidad laboral reforzada, aspectos fundamentales para los procesos de desvinculación que se adelanten en las entidades públicas, dependiendo del diagnóstico que se aplique y la correspondiente identificación de las servidoras y los servidores que serían objeto del programa.

En el capítulo dos se establece el marco conceptual relacionado con la desvinculación asistida, desde sus términos básicos, pasando a definir los escenarios internos de articulación con funciones y responsabilidades frente al diseño y seguimiento del programa.

Posteriormente, en el capítulo tres se propone la ruta crítica para la implementación del programa de desvinculación asistida que se explica a través del desarrollo de 4 fases así: i) Diagnóstico; ii) Intervención; iii) Seguimiento y evaluación; y iv) Articulación de alianzas. En cada una de éstas se definen lineamientos para su implementación, una herramienta de aplicación para la caracterización de las servidoras y servidores públicos en cada entidad y se orienta en las demás fases con esquemas para la intervención, bases para adelantar el seguimiento y evaluación del programa; así como, las alianzas que pueden definirse de acuerdo con las estrategias y acciones propuestas en la fase de intervención.

En los capítulos cuatro y cinco se hace referencia a una serie de conclusiones y recomendaciones para el diseño adecuado del programa, con el fin de precisar contenidos clave del documento, resaltando la relevancia en la aplicación de las herramientas propuestas para la fase uno de diagnóstico situacional, ya que a partir de sus resultados se podrán establecer las estrategias de intervención.

En el apartado de los anexos se incluye una herramienta para la caracterización de las servidoras y los servidores en cada entidad, esencial para la fase de diagnóstico, con un complemento que corresponde a una encuesta estructurada



que permite detallar aspectos de su desarrollo personal y entorno familiar, datos esenciales para contar con una caracterización integral.

Como anexos, se referencian algunas guías que incluyen baterías de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, así como para el análisis de otros temas que se vinculan a los programas de bienestar, lo que permite articular y potenciar acciones en materia de bienestar que se utilizan en diferentes momentos de la planeación estratégica del talento humano, al permitir adelantar ejercicios de analítica de información detallada sobre las personas que laboran en la entidad y la evaluación sobre los resultados alcanzados para las actividades propuestas.

Finalmente, se incluye un glosario de términos que son utilizados dentro del documento y en la aplicación de la caracterización de las servidoras y los servidores públicos.



Objetivo general

Fortalecer las estrategias y mecanismos asociados a la fase de retiro dentro del ciclo de vida laboral del servidor público, que permita a cada entidad pública diseñar un programa de desvinculación asistida con un despliegue hacia planes, alianzas y acciones específicas que faciliten la asesoría, acompañamiento y preparación de las servidoras y los servidores públicos que por diferentes causas deban retirarse del servicio público.

Objetivos específicos

- Desarrollar el marco normativo aplicable como soporte esencial para la implementación del programa de desvinculación asistida.
- Desarrollar el marco conceptual relacionado con la desvinculación asistida que permita dar claridad sobre su aplicación y alcances en la implementación, de acuerdo con las causales que se identifican.
- Determinar los lineamientos, instrumentos y/o herramientas que permitan el diseño del programa de desvinculación asistida en cada entidad, basados en el análisis de información relacionada con su estructura organizacional, características de los empleos y de las servidoras y los servidores públicos.
- Desarrollar estrategias institucionales desde la gestión del talento humano para facilitar la transferencia de conocimientos y saberes por parte de quienes se retiran de las entidades, esto con el propósito de mitigar la fuga de capital intelectual y garantizar la gestión efectiva del conocimiento.
- Establecer una serie de recomendaciones para su implementación en las entidades públicas, en articulación con el plan estratégico del talento humano y con otros programas que en esta materia se definen, con el fin de optimizar los recursos y mejorar su impacto.



**Marco normativo
aplicable, antecedentes y
jurisprudencia sobre los
procesos de renovación de
la administración pública**

Con el propósito de realizar una adecuada presentación del tema que es objeto del presente documento, resulta pertinente dedicar un espacio para reseñar la forma como el Estado colombiano ha venido regulando normativamente la vinculación de las personas que trabajan con el mismo. Igualmente describir algunos de los escenarios que recientemente han permitido procesos de reorganización institucional, sus desarrollos normativos y jurisprudenciales, esenciales para comprender el marco normativo aplicable al momento de abordar las causales para el retiro del servicio, en especial, las que tienen que ver con las personas próximas a adquirir sus derechos de pensión.



Normas que regulan la vinculación laboral con el Estado colombiano

Marco constitucional aplicable:

Tabla 1. Constitución Política de Colombia - Artículos relacionados con los servidores públicos y su relación con el Estado

Constitución Política de Colombia	Análisis
<p>Artículo 123. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.</p> <p>Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.</p> <p>La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.</p>	<p>Resulta pertinente indicar que la Corte Constitucional ha encontrado una sutil diferencia entre quiénes pueden considerarse “servidores públicos” y quiénes podrían ser calificados como “autoridades públicas”, afirmando que la primera expresión sirve para identificar a todas las personas que prestan servicios para entidades estatales, independientemente del cargo que desempeñen, de la entidad a la que se encuentren vinculados y de la jerarquía del empleo. Mientras que la segunda expresión se reserva para aquellos funcionarios que tienen a su cargo determinadas responsabilidades, que hacen que tengan facultades de mando o de decisión. Es viable entonces afirmar que la expresión servidores públicos es de carácter genérico, mientras que la segunda, es decir, autoridades públicas, es específica; es decir que toda persona que se considere autoridad pública es, a la vez, servidor público, más no lo contrario.</p>

Constitución Política de Colombia	Análisis
<p>Artículo 124. La ley determinará la responsabilidad de los servidores públicos y la manera de hacerla efectiva.</p>	<p>A partir de este artículo se plantea la existencia de instrumentos internacionales obligatorios para el Estado Colombiano, así como también de una serie de instrumentos legales expedidos en el derecho interno para regular dicha responsabilidad, tanto desde el punto de vista penal, como fiscal, al igual que administrativo y por vía de repetición.</p>
<p>Artículo 125. Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley.</p> <p>Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público.</p> <p>El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.</p> <p>El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley.</p> <p>En ningún caso la filiación política de los ciudadanos podrá determinar su nombramiento para un empleo de carrera, su ascenso o remoción. (...)"</p>	<p>En materia de vinculación de personal con el Estado colombiano la regla general siempre será el sistema de carrera, con los concursos correspondientes para ingresar a la misma, siendo los otros procedimientos de vinculación excepcionales.</p>

Fuente: Elaboración Propia - Dirección Empleo Público. 2024

A partir de la anterior base constitucional, en cuanto a los instrumentos del derecho interno, pueden citarse, entre otros, los siguientes:

Tabla 2. Instrumentos de derecho interno aplicable a los servidores públicos

Leyes	Objeto
<p>Ley 80 de 1993</p>	<p>“Estatuto general de la contratación de la administración pública”, en la cual existen diversas disposiciones que consagran responsabilidad penal, disciplinaria y patrimonial para los servidores públicos que intervinieren en la contratación, existiendo en dicho estatuto todo un capítulo (el V) destinado a establecer varios niveles de responsabilidad.</p>
<p>Ley 190 de 1995 Ley 1474 de 2011</p>	<p>Ley 190 de 1995 “Estatuto anticorrupción”, por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa; se fijan tanto conductas penales, como aumentos de pena a las ya existentes.</p> <p>Ley 1474 de 2011 por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública; y se dictan otras disposiciones.</p>

Leyes	Objeto
Ley 599 de 2000	Código Penal Colombiano, dentro del cual existen una gran cantidad de disposiciones destinadas a establecer responsabilidad penal de los servidores públicos, existiendo tipos que reprimen conductas tales como el peculado, la concusión, el cohecho, la celebración indebida de contratos, el tráfico de influencias, el enriquecimiento ilícito, el abuso de autoridad, el prevaricato, el abuso de funciones públicas y la utilización indebida de información y de influencias derivados del ejercicio de función pública.
Ley 610 de 2000	Regula el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal que son desarrollados por la Contraloría General de la República y por las Contralorías departamentales municipales y distritales y que pueden culminar con fallos que ordenen a los servidores y ex-servidores públicos restituir dineros al tesoro público cuando fueren encontrados fiscalmente responsables, sin que esta responsabilidad exonere de las posibles incidencias disciplinarias, penales y de repetición que conjuntamente pueden serle impuestas al servidor público.
Ley 678 de 2001	Regula la “Acción de repetición”, que pueden ejercer las entidades estatales en contra de servidores y exservidores públicos por cuya acción u omisión dolosa o gravemente culposa hubieren resultado condenadas las entidades estatales a pagar indemnizaciones a favor de particulares o de otras entidades estatales.

Leyes	Objeto
Ley 1952 de 2019	Contentiva del “Código general disciplinario”, que consagra la destitución y la inhabilidad como las sanciones más drásticas, consecuencia a la responsabilidad disciplinaria.
Ley 1712 de 2014	Denominada “Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional”, la cual, por considerarse una Ley estatutaria, fue objeto de una revisión previa de constitucionalidad por parte de la Corte Constitucional, mediante Sentencia C-274 de 2013, la cual en ese mismo año la declaró ajustada a la Carta Política, estableciendo en el artículo 29 una responsabilidad especial, de carácter penal, para cuando se incurriere en ocultamiento, destrucción o alteración de información pública.
Ley 1960 de 2019	Mediante la cual se reformaron algunas disposiciones de la Ley 909 de 2004, atinentes a las situaciones administrativas del encargo, pero también respecto de los concursos tales como el de ascenso, cuya regulación fue declarada exequible por la Corte Constitucional mediante la Sentencia C-077 de 2021.
Ley 2094 de 2021	Mediante la cual se introdujeron algunas reformas al Código General Disciplinario contenido en la Ley 1952 de 2019.

Normatividad relacionada con la desvinculación asistida

En esta materia, se debe señalar que la Ley 617 de 2000¹ en su artículo 77 determina que le corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública, los departamentos y municipios, la responsabilidad de establecer y hacer seguimiento a una política de reinserción en el mercado laboral de las personas que deben desvincularse en el cumplimiento de las disposiciones de esta ley.

Así mismo, se establece que para dar cumplimiento a este requerimiento se determinarán programas de capacitación, préstamos y servicio de información laboral, para lo cual Función Pública coordinará estrategias y acciones con *la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria² y las demás entidades del Estado que sean designadas por el gobierno.*

En este contexto, los procesos de readaptación laboral a los cuales se refiere la normatividad antes mencionada, se orientan a las servidoras y los servidores públicos que pueden llegar a ser desvinculados como consecuencia de reformas organizacionales. No obstante, es claro que este tipo de intervenciones van a implicar una afectación interna, lo que exige que el programa que se diseñe incluya, por un lado, estrategias orientadas a superar la afectación producida por la pérdida del empleo, identificar y fortalecer competencias para reformular sus proyectos de vida, de manera tal que puedan reubicarse en el menor tiempo posible; y de otro lado, es clave que se incorporen acciones que permitan mantener el clima laboral, evitando que se deteriore, manteniendo la motivación y la productividad dentro de las entidades y disminuyendo los conflictos laborales, la hostilidad y el enojo que puede permear y extenderse a toda la estructura organizacional. Es necesario, es necesario minimizar el impacto del cambio dentro de la entidad, para evitar la caída en la atención al ciudadano y la prestación de los servicios de la entidad. (Función Pública, 2020, p.14).

1 "Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica de presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional".

2 De acuerdo con el Decreto 4122 de 2011 se transforma el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, DANSOCIAL en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

Así mismo, se debe tener en cuenta que el Decreto 1083 de 2015³ en el marco de los programas de bienestar de calidad de vida laboral establece que las entidades deben considerar para su diseño lo siguiente:

ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral.

De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. **Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.**
3. **Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.**
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

PARÁGRAFO. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesoría en su implantación.

Por lo tanto, se reitera la necesidad de incluir en el programa de desvinculación asistida los temas relacionados con el cambio organizacional y la preparación requerida para las y los servidores que facilite la readaptación laboral y las acciones que permitan una transición adecuada frente al retiro del servicio.

³ “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.”

Finalmente, el documento denominado *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida*, que hace parte integral de la Ley 2294 de 2023⁴, estableció en el catalizador C. Expansión de capacidades: más y mejores oportunidades de la población para lograr sus proyectos de vida, capítulo 6. Trabajo digno y decente, literal d) lo siguiente:

"(...)

d. Modernización y transformación del empleo público. *Se propenderá por los derechos de los servidores públicos, fortaleciendo la política de empleo público e incentivando la carrera administrativa con criterios meritocráticos. Se avanzará en la formalización del empleo público a través de la provisión de los cargos de planta y la creación de plantas temporales.*

Se mejorará la formación y capacitación y se implementará el marco nacional de cualificaciones del sector público. También se diseñará un programa nacional de bienestar, incluyendo un programa de desvinculación asistida y se actualizará el plan de formación y capacitación. Así mismo se adelantará una armonización normativa en materia de empleo público".

⁴ "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida".



Marco conceptual relacionado con la desvinculación asistida

Para introducir adecuadamente el enfoque de este tipo de programas, es procedente revisar varias definiciones básicas que determinan algunos términos que son utilizados en otros ámbitos, como es el sector privado, que permite ampliar los análisis sobre el tema y los alcances para su implementación.

Conceptualización

Dentro de la conceptualización requerida para la implementación del programa de desvinculación asistida, es necesario que su alcance sea adecuado y permita abordar todas las posibles modalidades o causales relacionadas con la desvinculación de las servidoras y los servidores públicos, por ello, a continuación, se exponen diversos desarrollos y precisiones sobre el término desvinculación:

- Un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible. Es decir, es un proceso que se caracteriza por brindarle herramientas y conocimientos a los colaboradores cuando están próximos a salir de la organización. Este tipo de servicio puede ser desarrollado por la misma organización en la que laboran o por empresas externas especializadas en brindar estas asesorías. (Linares Flores, 2021, p. 55).
- El *outplacement* desvinculación laboral asistida, es el término utilizado para las diversas intervenciones utilizadas con trabajadores para quienes en el futuro cercano van a pasar por la desvinculación laboral, tiene como propósito reducir los efectos negativos que tiene esto en los colaboradores. La desvinculación programada (*outplacement*) es una herramienta en la gestión de recursos humanos, que vela por el buen desarrollo de las relaciones laborales en la organización, absorbiendo sus cuatro dimensiones: la jurídica, económica, psicológica y social. (Linares Flores, 2021, p. 55).
- El término *outplacement* se traduce literalmente como reubicación, no obstante, se precisa que no es sólo una transición de un empleo a otro, sino una desvinculación programada, en la que deberán atenderse los aspectos propios de este proceso, como es la asesoría, el apoyo, la orientación y la capacitación, así, dicho tránsito se alcance con la inserción en otra actividad de calidad, nivel y condiciones similares – e incluso superiores– a las de su anterior ocupación y en el menor tiempo posible. (Rubio Gil, 2004).

En el sector público, la desvinculación asistida se entiende como:

El conjunto de acciones que posibilitan el retiro del servidor de la entidad, con beneficios para la persona y para el ambiente organizacional. Se trata de un retiro en el que, gracias a acciones profesionales adecuadamente programadas, se salvaguardan las relaciones entre la entidad y el servidor que la deja; se amplían las perspectivas de una reubicación laboral ágil, ya sea mediante la vinculación a otros empleos de entidades públicas o privadas, o mediante la generación de actividades lucrativas por cuenta propia, individuales o asociadas. De esta forma se ayuda a enfrentar de manera adecuada la crisis causada por la pérdida del empleo.



A partir de las anteriores definiciones, es posible establecer que la desvinculación asistida se desarrolla teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Ilustración 1. Aspectos clave para la definición de un Programa de desvinculación asistida

1 Implica el retiro del servidor(a) de la entidad

- Se pueden tener diferentes causales para el retiro.
- Se requieren acciones que posibiliten el retiro del servidor(a) que salvaguarden las relaciones entre éste y la entidad.

2 Es un proceso de asesoría y acompañamiento

- Se requieren acciones de asesoría, capacitación, apoyo y orientación a las personas directamente afectadas.
- Requiere la definición de estrategias que permitan la intervención del clima laboral y la cultura organizacional.

3

Tiene impacto en el bienestar de las y los servidores y la cultura organizacional

- Es necesario contar con información de línea base sobre la caracterización de las servidoras y los servidores públicos que permita definir la población objetivo de las estrategias y acciones del programa de desvinculación.
- Se requiere información sobre el estado actual de la cultura organizacional



Aspectos relevantes a tener en cuenta para establecer un programa de desvinculación asistida

Entre los aspectos que se deben tener en cuenta para la estructuración de un programa de desvinculación asistida se encuentran los siguientes:

- Para su elaboración es necesario que las organizaciones analicen y evalúen las condiciones de sus colaboradores, mediante la aplicación de encuestas o bien aplicando estudios socio laborales para contar con una caracterización detallada y conocer sus necesidades, considerando que cada persona es un universo pequeño y las emociones juegan un papel importante, lo que permite analizar las causales de retiro. (Díaz Penagos/Díaz Rosero, 2020, p.14).
- Es necesario involucrar aspectos emocionales para la elaboración del duelo propio de toda pérdida o separación y reafirmación del autoconcepto, autoestima y autoconfianza del servidor; aspectos ocupacionales y de información, a través de los cuales se busca que los servidores obtengan información útil en varios aspectos como sus intereses, aptitudes y competencias ocupacionales. (Díaz Penagos/Díaz Rosero, 2020, p.40).

Dentro de las bases u origen del retiro que se pueden considerar, se tienen las siguientes:

- Biológicas o inevitables: hacen alusión a la muerte, jubilación o incapacidad permanente; las razones socialmente necesarias por motivos personales, éstas hacen énfasis al retiro voluntario; por su parte los motivos laborales, cuando por ejemplo el individuo está en búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo y salario.
- Los despidos por decisión de la propia organización: entre los que se pueden mencionar los despidos por ineficiencia del trabajador, indisciplina, vencimiento del contrato o procesos de reestructuración. (Díaz Penagos/Díaz Rosero, 2020, p.16).

Causales de retiro que deben ser consideradas para el alcance del programa de desvinculación asistida

En el sector público colombiano se tienen las siguientes causales de retiro del servicio para quienes estén desempeñando empleos de libre nombramiento y remoción y de carrera administrativa, de acuerdo con lo establecido en el artículo 41 de la Ley 909 de 2004, así:

- 1.** Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción.
- 2.** Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento: como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa.
- 3.** Por renuncia regularmente aceptada: cuando el empleado por su voluntad decide suspender el vínculo o servicio con la entidad para la cual labora.
- 4.** Retiro por haber obtenido la pensión de jubilación o vejez: cuando el empleado cumple con los requisitos de edad y tiempo de servicio o semanas de cotización para obtener el disfrute de la pensión de jubilación o de vejez, siempre que se notifique debidamente su inclusión en la nómina de pensionados correspondiente. (Sentencia C-501 de 2005).
- 5.** Por invalidez absoluta: cuando se determina que el empleado ha perdido su capacidad laboral por enfermedad física o mental, de acuerdo con los porcentajes establecidos por la ley.
- 6.** Por edad de retiro forzoso: cuando el empleado cumple la edad máxima establecida por la ley para desempeñar cargos o empleos. La edad máxima para el retiro forzoso de las personas que desempeñan funciones públicas está reglamentada por la Ley 1821 de 2016⁵, donde estipula que la edad máxima para el retiro del cargo de las personas que desempeñen funciones públicas será de setenta (70) años.
- 7.** Por destitución como consecuencia de proceso disciplinario.
- 8.** Por declaratoria de vacancia del empleo en el caso de abandono del mismo, siempre que se cumpla con el procedimiento establecido en el

5 "Por medio de la cual se modifica la edad máxima para el retiro forzoso de las personas que desempeñan funciones públicas."

inciso primero del artículo 35 del Código Contencioso Administrativo para la expedición de cualquier acto administrativo de carácter particular y concreto, esto es, que se permita al afectado el ejercicio de su derecho de defensa, previa la expedición del acto administrativo que declare el retiro del servicio. (Sentencia C-1189-05 de 22 de noviembre de 2005).

- 9.** Por revocatoria del nombramiento por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo, de conformidad con el artículo 5 de la Ley 190 de 1995, y las normas que lo adicionen o modifiquen.
- 10.** Por orden o decisión judicial.
- 11.** Por supresión del empleo: cuando la entidad decide modificar la planta de cargos ya sea por reestructuración o por las necesidades de la entidad.
- 12.** Por muerte: cuando el empleado fallece.
- 13.** Por las demás que determinen la Constitución Política y las leyes.

Complementariamente y para el análisis más detallado de las anteriores causales, es importante señalar que el Decreto 1083 de 2015⁶ en su *Título 11, Capítulo 1 Causales de Retiro*, en sus artículos 2.2.11.1.1 al 2.2.11.1.12 las desarrolla en su integralidad.

6 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.”

Ruta crítica para la definición de un programa de desvinculación asistida

A continuación, se establece la ruta crítica para la implementación del programa de desvinculación asistida, la cual se basa en el desarrollo de cuatro (4) fases que inician con el diagnóstico situacional que permite definir las estrategias e intervenciones para el diseño del programa, las cuales se muestran en la Ilustración 2 y se detallan en cada numeral del presente capítulo:

Ilustración 2. Fases para la implementación del Programa de Desvinculación Asistida



Es importante insistir que las fases descritas a continuación para el diseño del programa de desvinculación asistida se deben enmarcar en el Programa Nacional de Bienestar 2023-2026⁷, el cual busca:

Promover iniciativas y estrategias de bienestar laboral para las servidoras y los servidores públicos que contribuyan a mantener un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral. El fomento a su productividad social gracias a la motivación y al reconocimiento por su buen desempeño, promoviendo la identidad y la vocación por el buen servicio público. (Función Pública, Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, 2023, p.26).

Para este efecto, se deben considerar los siguientes ejes:

1. Eje de equilibrio psicosocial
2. Eje de salud mental
3. Eje de diversidad e inclusión
4. Eje de transformación digital
5. Eje de identidad y vocación por el servicio público

A partir de los cuales se podrán incorporar las estrategias y acciones relacionadas con las intervenciones que permitirán adelantar de forma adecuada los procesos de desvinculación asistida que se requieran, de acuerdo con las necesidades de cada entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se señalan los ejes que tendrían más pertinencia, y cómo están conectados con la búsqueda de un beneficio específico, que permita la cooperación ante los retos que suponen la desvinculación laboral (Linares, 2021).

Eje 1 – Equilibrio Psicosocial: Este eje se encuentra conformado por los siguientes componentes: factores psicosociales; equilibrio entre la vida personal, familiar, laboral y la calidad de vida laboral. (Función Pública, Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, 2023, p.28).

⁷ Consulte el documento a través del siguiente link: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/documentos-gestion-estrategica-del-talento-humano-geth>

Se resalta la importancia de considerar el componente psicosocial, dada la perspectiva de este enfoque que contempla la interacción de la percepción que el individuo tiene de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso, lo que facilita la construcción de recursos frente a las dificultades y conflictos de la realidad cotidiana (Beleño, 2014), elementos relevantes frente a los casos de readaptación o desvinculación laboral ante los que necesariamente se deben enfrentar las servidoras y los servidores públicos.

Al respecto, es clave mencionar el concepto de *calidad de vida partiendo de la concepción de la integralidad existente entre el individuo y su entorno extra e intralaboral*, lo que implica considerar aspectos como los siguientes:

La OMS (1995) enfatiza en la percepción que el individuo posee sobre el entorno en el que transcurre su existencia y en el que trabaja, en el marco de su cultura, valores y normas y la relación que éstas guardan con sus expectativas individuales. El entorno es por tanto un concepto extendido que incluye el componente ambiental, la familia y otros grupos sociales, así como las condiciones de empleo y de trabajo.

La integración de los conceptos de calidad de vida y de ambientes de trabajo saludables, ha permitido a los directivos de las organizaciones visualizar con más claridad los beneficios de las acciones que propenden por el bienestar, porque tienden a disminuir los índices de rotación, ausentismo y accidentalidad y se alcanzan mejores resultados al contar con trabajadores motivados y con mayor grado de realización personal y profesional. Esta visión permite superar la clásica aproximación a los factores psicosociales desde un enfoque de “riesgo” y privilegia una visión positiva de prevención e intervención. (Ministerio de Trabajo, 2015, p. 15, 16).

De acuerdo con lo anterior, las intervenciones pueden tener dos enfoques:

(...) a) el control de los factores de riesgo y b) el fortalecimiento de los factores protectores. Sin embargo, es también viable hacer intervención en los individuos a través del desarrollo de formas de afrontamiento que contribuyen a transformar las percepciones y las reacciones frente a las condiciones psicosociales.

La intervención psicosocial puede realizarse a través de acciones focalizadas en los núcleos problemáticos más importantes o en las condiciones protectoras en diferentes frentes y cuyo resultado es el producto de la sinergia de acciones, y no de acciones aisladas.

Una de las más importantes tendencias en la intervención psicosocial está enmarcada en los desarrollos de la psicología positiva, que centra el cuidado de la salud de las personas y de la misma organización a través del impulso de las fortalezas de cada uno, marco en el cual la salud psicosocial se convierte en un valor organizacional.

La psicología positiva tiene un abordaje holístico que concibe la integralidad entre el trabajador y la organización. Bajo esta perspectiva se impulsan conductas organizacionales positivas como el compromiso de los colaboradores, el sentimiento de motivación y la capacidad para realizar una actividad que resulta desafiante, la felicidad en el trabajo, el optimismo y la conciliación trabajo/vida privada entre otras.

(Ministerio de Trabajo, 2015, p. 15 al 17)

Eje 2 – Salud Mental: Este eje comprende acciones dirigidas a contribuir a la salud mental de las servidoras y los servidores públicos, con el fin de lograr un estado de bienestar donde éstos sean conscientes de sus propias aptitudes y manejen el estrés inherente al cargo que ocupan y las funciones que desempeñan para mantener su productividad. (Función Pública, Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, 2023, p. 29).

La adopción de hábitos de vida saludable es una de las claves para abrirse a la posibilidad de nuevos estilos de vida, donde la práctica de nuevas oportunidades de actividad física o de un acompañamiento psicológico profesional, ayuden a depurar lo que sería el primero de los componentes de este eje, el de una higiene mental o psicológica.

Por ello, dado que este componente se centra en las condiciones mentales y psicológicas del servidor(a), resulta indispensable hacerlos conscientes de sus propias actitudes y aptitudes, para así promover una armonía con su entorno sociocultural, no solo a través de la implementación de estrategias de acompañamiento sino, desarrollando una comprensión más específica de lo que representa su bienestar a nivel social y cultural. Entendiendo su puesta en marcha como una cualidad a fomentarse, en la búsqueda de unos hábitos mentales o psicológicos más integrales.

Por último, cabe señalar que en cuanto al componente de prevención de nuevos riesgos a la salud, una buena disposición, una actitud más abierta a todo aquello que signifique un cambio beneficioso en cuanto a la salud de las servidoras y los servidores públicos, así como el entender que los hábitos están igualmente orientados hacia la consecución de mejores modelos de acción, terminará por hacer más evidente la importancia de la posición tomada por el servidor(a) público al atravesar un proceso de desvinculación.

Eje 4 – Transformación Digital: Este eje hace referencia a las transformaciones que ha traído consigo la “Cuarta revolución industrial” a las entidades públicas, las cuales se aceleraron a raíz de la pandemia de COVID-19, con el fin de migrar hacia organizaciones inteligentes, aplicando la tecnología, la información y nuevas herramientas que trascienden barreras físicas y conectan al mundo. (Función Pública, Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, 2023, p. 33).

El primero de los componentes del eje creación de cultura digital para el bienestar, supone uno de los anclajes más fuertes que pueden apoyar al programa de desvinculación asistida, debido a que se relaciona directamente con la creación de una cultura digital, donde la implementación de estrategias transversales permita la utilización de más canales de comunicación, así como de un mejor desenvolvimiento, en las competencias de uso de las herramientas digitales que pueden irse fortaleciendo para, preparar al servidor(a) público(a) para las dinámicas de un retiro o de una reubicación laboral.

El segundo componente de este eje tiene una alta relación con el programa de desvinculación asistida; La analítica de datos para el bienestar juega un papel primordial, debido a que hace énfasis en la preparación de las servidoras y los servidores públicos en cuanto al uso de herramientas como *big data* para la toma de decisiones. Así como “para contribuir a la mejora de la eficiencia de su labor; creación y/o apropiación de redes, sistemas de información e inteligencia artificial para la toma de decisiones”. (Función Pública, Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, 2023, p.33-34).

La inmersión en la cultura digital y la actualización de los sistemas de información en general, preparan paulatinamente a la servidora y al servidor público para enfrentarse no solo a un mercado laboral muy competitivo como es el actual, sino que lo puede ayudar a la toma de

decisiones en materia de bienestar; hacia una posible transición a otro tipo de empleo o incluso llevarle a adaptarse a los cambios propios del retiro por diferentes causales.

Eje 5 – Identidad y vocación por el servicio público: Este eje comprende acciones dirigidas encaminadas a promover en las servidoras y los servidores públicos el sentido de pertenencia y la vocación por el servicio público, con el fin de interiorizar e implementar los valores definidos en el Código de Integridad del Servicio Público y los principios de la función pública señalados en el artículo 2 de la Ley 909 de 2004, así como entender el significado y la trascendencia en el desempeño de su labor y con ello contribuir a incrementar los niveles de confianza y satisfacción de los grupos de interés en los servicios prestados por el Estado. (Función Pública, Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, 2023, p. 34).

Este eje permite encontrar un punto en común entre el servidor y la entidad, donde exista un beneficio mutuo, que retroalimente las causas de ambos hacia un mismo fin que sería el del servicio, y al mismo tiempo, mejore la confianza de los grupos de interés, en aspectos tales como la percepción que se tiene de la labor del servidor público y de la importancia de su papel dentro de la sociedad.

Bajo este marco general, se definen las fases para la estructuración del programa de desvinculación asistida, estableciendo los tiempos de ejecución de cada fase, acorde a la situación específica y necesidad de cada entidad, de la siguiente manera:

Fase I: Diagnóstico

Corresponde a un análisis situacional que permite establecer los objetivos y alcance del programa. Se identifican los grupos poblacionales, las causales que generarían la desvinculación de la entidad, para finalmente definir el esquema completo del programa con un enfoque diferencial en cuanto a las estrategias aplicables a las distintas causales de retiro.

Para el desarrollo de esta fase se requiere contar con información básica general de la planta de cargos y su despliegue hacia información contenida en la caracterización de las servidoras y los servidores públicos que prestan sus servicios en cada entidad, de manera tal que sea posible

establecer el grupo objetivo del programa y las acciones específicas para cada causal identificada.

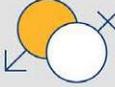
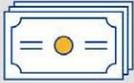
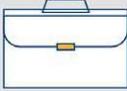
Como información clave para la estructuración de este esquema de caracterización se tienen en cuenta algunas variables fundamentales como son las siguientes:

- **Demográficas:** se identifica tipo y número de documento, edad, género, nivel de educación, régimen de afiliación al Sistema general de bienestar social, estado y tamaño del ciclo familiar, etnia, vulnerabilidad.
- **Intrínsecas:** se identifican actividades o valores comunes asociados a preferencias individuales o estilos de vida que permiten identificar características para diferenciarlos. (Función Pública, *Guía de caracterización de ciudadanía y grupos de valor*, 2022, p.19)

Las anteriores variables tienen elementos apropiados para desarrollar información útil y complementaria al formato de caracterización que se propone más adelante.

Dentro de las variables demográficas e intrínsecas en las ilustraciones 3 y 4 se desagregan elementos para su desarrollo:

Ilustración 3. Variable demográfica

DEMOGRÁFICAS			
			
Tipo y número de documento	Edad (fecha de nacimiento)	Sexo	Género (orientación sexual e identidad de género)
			
Ingresos	Ocupación/actividad económica	Estrato socioeconómico	Régimen de afiliación al Sistema General de Seguridad Social
			
Puntaje del Sisbén	Estado del ciclo familiar	Tamaño/composición grupo familiar	Nivel de educación o escolaridad
			
Lenguas o idiomas	Vulnerabilidad		

Fuente: Función Pública. Guía caracterización de ciudadanía y grupos de valor versión 5. p.39



Ilustración 4. Variables intrínsecas

Intereses	Lugares de encuentro	Acceso a canales de atención
Uso de canales de atención	Conocimientos	Dialecto

Fuente: Función Pública. *Guía caracterización de ciudadanía y grupos de valor versión 5*, p.40

Tomando como referencia las anteriores variables y algunos elementos para su desarrollo, se propone una herramienta de aplicación que se ubica en el **Anexo 1** del presente documento denominado **Formato para la caracterización de los empleos y sus servidoras y servidores**, busca que los responsables de talento humano, o quienes hagan sus veces en las entidades públicas, cuenten con una herramienta para adelantar la caracterización de los empleos que conforman la planta de personal y escoger la información correspondiente a las servidoras y los servidores públicos que se encuentran vinculados, detallando sus características demográficas, ámbito personal y familiar que permita contar con información consolidada del estado actual del talento humano en cada

entidad, datos que se constituyen en un insumo clave para la estructuración de los diferentes planes y programas para la gestión estratégica del talento humano, no solamente en relación con la desvinculación asistida, sino también para otros que se requieren en la planeación y ejecución de los programas de bienestar en cada entidad.

El formato propuesto requiere de información básica sobre la planta de empleos con sus códigos y grados, aspectos establecidos en el manual de funciones y competencias laborales de cada entidad y con mayor detalle en las fichas de cada empleo; de igual forma, es necesario tener claridad sobre las servidoras y los servidores públicos vinculados a la entidad, basados en los actos administrativos de nombramiento y otros datos que puedan consultarse en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP), o bien complementando soportes a través de la carpeta laboral de cada persona.

De otro lado, por la necesidad de establecer datos relacionados con el entorno familiar y otros de carácter personal sobre medios de transporte utilizados, (deportes, aficiones o pasatiempos), se propone aplicar una encuesta estructurada que puede consultar en el [Anexo 2 Encuesta complementaria caracterización servidoras y servidores públicos](#), la cual podrá ser adaptada a las necesidades de cada entidad e incluir las preguntas que se consideren pertinentes para el análisis de otras variables que permitirán establecer la caracterización de las servidoras y los servidores públicos que prestan sus servicios con el mayor nivel de detalle posible.

Una vez se cuente con la información recolectada en la encuesta se procederá a incluirla en el [Anexo 1 Formato para la caracterización de los empleos y sus servidoras y servidores](#) adjunto al presente documento, lo que permitirá consolidar la caracterización y definir la población objetivo para las estrategias y acciones correspondientes, de acuerdo con las causales de retiro que se identifiquen.

Como información complementaria, será pertinente tener como insumo para el análisis situacional los resultados de la última evaluación de clima laboral que permita incorporar algunas variables que sean pertinentes para la fase de intervención. Así como, los resultados de la EDI y la EDIT que adelanta cada año el DANE en coordinación con Función Pública.

Fase II: Intervención

Una vez realizado el diagnóstico de las servidoras y los servidores públicos de la entidad que se encuentran en condiciones para desvinculación laboral, dependiendo de la causal identificada, se podrán implementar una o varias de las acciones que a continuación se detallan:

- 1. Sensibilización y preparación:** Se busca que las servidoras y los servidores públicos cuenten con información precisa y fiable sobre el proceso de desvinculación, cuyos cambios van a generar resistencia y malestar que afectan el clima laboral. Por lo tanto, se hace necesario crear espacios institucionales que permitan dar a conocer el programa de desvinculación asistida, su objetivo, alcance y las estrategias propuestas que permitan orientar la respuesta frente al proceso que se adelanta, que conlleven al cambio mental, cultural y actitudinal en la entidad, mitigando el impacto negativo que pueda presentarse en los procesos y en la prestación del servicio.

Es pertinente considerar una serie de premisas a la hora de estructurar los mensajes y escenarios de comunicación, con el fin de alcanzar los resultados esperados tal y como se relacionan a continuación:

- **Preparación y respeto:** Se debe ser extremadamente cuidadosos y tener en cuenta el impacto que este tipo de noticia genera, así como también la posible reacción. Hay que demostrar empatía y humanidad.
- **No eludir responsabilidad:** Se requerirá la participación de directivos y jefes, no pretender delegar la responsabilidad de forma exclusiva al jefe de talento humano.
- **Objetivos definidos:** Toda falta de definición genera incertidumbre. Hay cuestiones legales y económicas, (además de las condiciones emocionales) que deben coordinarse y desarrollarse en forma ordenada y respetuosa.
- **Adecuada información sobre el ritmo con que avancen los procesos de desvinculación:** Constituye un compromiso ético que evidencia el respeto de la administración hacia los servidores y una forma de minimizar los rumores que afectan el buen clima organizacional. (Díaz Penagos/Díaz Rosero, 2020, p.21, 22).

2. Entrenamiento y formación: El propósito es ofrecer herramientas que le permitan a las servidoras y los servidores públicos próximos a la desvinculación, desarrollar habilidades y fortalecer competencias y destrezas que les facilite la transición hacia nuevas oportunidades laborales. Crear nuevos espacios productivos mediante emprendimientos, orientándose hacia otros desarrollos personales posteriores al cierre de la vida laboral, esto para el caso de las personas que se pensionan.

Para este efecto, las entidades deben considerar capacitaciones y/o talleres que cubran las siguientes áreas:

- **Aspectos psico-emocionales:** Con el fin de reducir el impacto emocional que causa la pérdida del empleo en la servidora y el servidor público y su familia, por medio de la capacitación le permite darse cuenta de su autoestima y autoimagen, asimilar su nueva situación, aliviar el período de desempleo y generar cambios de actitud. (Ver Anexo 5: Resolución Ministerio del Trabajo, Resolución 2764 de 2022 “Por la cual se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones.”)
- **Recalificación:** Programas que buscan suministrar medios de orientación y formación profesional en términos de habilidades y destrezas, para lograr los retos que exige la reinserción laboral.
- **Reskilling:** Hace referencia al reciclaje profesional, es decir, a la capacitación de un profesional para otro puesto, a través de la dotación de nuevas habilidades y competencias. Este proceso suele llevarse a cabo cuando se necesita cubrir una vacante para la que no se encuentran candidatos.
- **Upskilling:** Hace referencia a la formación de un profesional en nuevas habilidades y competencias que le permiten crecer en su desempeño actual, mejorando su productividad en el propio puesto o facilitando la promoción interna en la entidad. A través de las acciones de *upskilling* los trabajadores mejoran su rendimiento.
- **Reconversión:** Procesos orientados a desarrollar nuevas competencias laborales que permitan a las personas desvinculadas,



insertarse en el sector productivo o generar emprendimientos. (Función Pública, *Readaptación Laboral Lineamientos de Política y Guía de Ejecución* 2015, p.26)

- **Desarrollo de talleres sobre diferentes temáticas, como:**
 - a. Presentación personal y estilo.
 - b. Entrevistas de trabajo.
 - c. Desarrollo de nuevos negocios y familiares.
 - d. Emprendimiento individual.
 - e. Desarrollo personal.
 - f. Manejo del estrés.
 - g. Comunicación efectiva, entre otros. (Función Pública, *Readaptación Laboral Lineamientos de Política y Guía de Ejecución* 2015, p.26, 27)
 - h. Capacitación dirigida a las y los servidores públicos en provisionalidad - Concursos abiertos de méritos.

Dependiendo de las necesidades de cada entidad y atendiendo los resultados del diagnóstico desarrollado para definir los contenidos de las capacitaciones y/o talleres que se vayan a implementar, se recomienda articularse con la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo, integrada por la Agencia Pública de Empleo a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]; las agencias públicas constituidas por entidades territoriales; las agencias privadas de gestión y colocación de empleo, dentro de las cuales están las cajas de compensación familiar, y las bolsas de empleo de instituciones de educación superior, que cumplan los requisitos de operación y desempeño. De igual forma, para posibles apoyos en materia de emprendimiento, se pueden consultar los cursos y buenas prácticas de las Cámaras de Comercio.

Igualmente, se recomienda que este acompañamiento colectivo e individual sea ejecutado con las servidoras y los servidores públicos por áreas a través de un convenio entre la entidad pública y la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo, para profundizar en la situación particular con la aplicación de pruebas de intereses, gustos, recursos personales, familiares, de la entidad, del sector que permita el desarrollo de proyectos productivos basados en los propósitos de vida.

3. Preparación para reubicarse laboralmente: Establecer y revisar contenidos clave a través de las plataformas autorizadas por el Servicio Público de Empleo con ofertas laborales de la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo, integrada por la Agencia Pública de Empleo a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA; las Agencias Públicas constituidas por entidades territoriales; las Agencias Privadas de Gestión y Colocación de Empleo, dentro de las cuales están las Cajas Compensación Familiar, y las Bolsas de Empleo de instituciones de educación superior. Como referencia se citan algunos ejemplos:

- A través del portal de la Agencia Pública de Empleo del SENA, se encuentran convocatorias a nivel nacional, así como ofertas de empleo en el exterior, cápsulas informativas para buscadores de empleo muy útiles que ayudan a mejorar el *marketing* personal, enseñando cómo se debe hacer la búsqueda, postularse y hacer un debido seguimiento a la hoja de vida.
- En esta misma línea, por medio del Sistema de Información del Servicio de Empleo – SISE administrado por la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público Empleo, se podrán encontrar distintas ofertas laborales con el apoyo y asesoría de las agencias de gestión y colocación de empleo de las cajas de compensación familiar.
- Así mismo, en la página oficial de la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, se pueden encontrar rutas como las del Distrito Capital, donde por medio del programa Bogotá Trabaja, es posible postularse a los programas que ofrecen la Agencia Distrital de Empleo, Pago por resultados y Empleo incluyente.
- Finalmente, para aquellas personas que como consecuencia de los resultados obtenidos de los concursos abiertos de méritos, son retirados del servicio, o bien por disminución en los contratos de prestación de servicios debido a los procesos de formalización del empleo, con el fin de orientar la búsqueda de nuevas posibilidades en el mercado laboral, siendo una opción el que quiera continuar en el sector público puede ingresar a la página web de la Comisión Nacional del Servicio Civil (www.cnsc.gov.co), donde podrán encontrar los distintos procesos de selección que se encuentran en curso para el ingreso al sector público.

4. Preparación para la pensión: Determinar las acciones de apoyo y acompañamiento a las personas identificadas que han adquirido su

derecho a la pensión, para que puedan llevar a cabo una transición adecuada al desvincularse del servicio público y puedan avanzar hacia otras actividades productivas o bien avanzar en proyectos personales que respondan a sus intereses y habilidades, para lo cual en la fase IV se ubican entidades que cuentan con ofertas específicas bajo este enfoque que podrán involucrarse como parte de las estrategias del programa para este grupo de personas que van a disfrutar de su jubilación.

Es importante, desde las áreas de talento humano, brindar el acompañamiento jurídico a las y los servidores públicos que requieren correcciones en su historia laboral, tiempos de trámite y reconocimiento de pensión con Colpensiones o fondos privados.

Igualmente, se deben generar acciones de apoyo y acompañamiento a las y los servidores públicos que deciden acogerse a la edad de retiro forzoso (70 años).

- 5. Preparación económica:** Determinar procesos de capacitación sobre educación financiera que permitan a los involucrados concientizarse sobre su situación económica actual y las acciones que deberán incorporar para contar con algunos alivios a futuro, mediante el ahorro, salvaguarda de saldos en cesantías, saneamiento de deudas, priorizando cubrir aquellas que tengan que ver con vivienda y educación, así como otras que puedan llegar a afectar la estabilidad económica.
- 6. Transferencia de conocimientos:** Desarrollar estrategias que permitan la transferencia de conocimientos y saberes de las y los servidores públicos que se retiran de la entidad, para evitar o mitigar la fuga de capital intelectual, garantizar la gestión efectiva del conocimiento y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje (Ver **Anexo 3: Inventario de conocimiento explícito** (Mapa de conocimiento explícito) y **Anexo 4: Inventario de conocimiento tácito** (Mapa de conocimiento tácito)).

Para conocer más sobre la implementación y fortalecimiento de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, así como, las herramientas prácticas se puede consultar la *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Versión 1 Diciembre de 2020* <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/conocimiento-innovacion>

Fase III: Seguimiento y evaluación

En esta fase, teniendo como referencia el objetivo y alcance del programa de desvinculación asistida se requerirá diseñar los indicadores que permitan evaluar el programa.

Para este efecto, se requerirá de una herramienta con enfoque sistémico para realizar el seguimiento y control, así como de la medición del impacto que se debe esperar, por lo que es clave contar con un tablero de control de indicadores que debe diseñarse en la fase de la planeación.

Ejemplo:

Tipo de Indicador/ Acciones Seguimiento	Nombre Indicador	Objetivo	Fórmula
Indicador de resultado	% Avance en la desvinculación asistida	Mide la capacidad de la entidad pública de preparar para el retiro del servicio o readaptación laboral al talento humano próximo a desvincularse	Número de personas que aplicaron para el programa de desvinculación. Número de personas identificadas para el retiro del servicio
Indicador de producto	% Retención del conocimiento generado por el talento humano	Mide la capacidad de la entidad pública para generar mecanismos adecuados de gestión y transmisión del conocimiento.	Número de personas identificadas para el retiro del servicio que diligencian mapa de conocimiento implícito y explícito

Fuente: Elaboración Propia - Dirección de Empleo Público. 2024

Dado su alcance, es pertinente así mismo examinar cada experiencia para determinar cómo y en qué mejorar, para lo cual se puede incorporar una **entrevista de salida**, con el fin de recoger la experiencia del servidor(a) en la que se podrán medir diferentes percepciones durante el tiempo que desempeñó su labor en la entidad y su visión personal sobre las iniciativas y estrategias aplicadas en el programa, de manera tal que puedan cruzarse las variables inicialmente determinadas para la intervención y la percepción de las personas que se beneficiaron del programa.

De este modo, aplicando un análisis desde la perspectiva institucional, mediante la aplicación de indicadores para el programa, más la percepción de las servidoras y los servidores públicos que fueron objeto de las acciones del programa, será posible contar con una evaluación integral.

Fase IV: Articulación de alianzas

En esta fase, dependiendo de las causales de retiro y la capacidad institucional, será viable coordinar acciones para articular actividades con los servicios que prestan las Cajas de Compensación Familiar, Agencias de Empleo, Cámaras de Comercio e Instituciones de formación y capacitación. Es clave indicar que la articulación de la oferta de servicios, programas y otros esquemas que permitirán diseñar el programa de desvinculación asistida, dependerá del diagnóstico realizado, basado en los lineamientos definidos en la Fase II.

A continuación, se detallan las opciones de alianzas para la articulación de las acciones al programa de desvinculación asistida, por diferentes categorías, las cuales podrán involucrarse en el despliegue del mismo en cada entidad, atendiendo las causales identificadas y la caracterización de la población objetivo.

Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones

Esta entidad hace parte del Sistema General de Pensiones y a la fecha, administra el régimen de prima media con prestación definida y el Sistema de Ahorro de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS).

Inició su gestión a partir del 1 de octubre de 2014 y a partir de la vigencia de la Ley 2381 de 2024 será la administradora del componente de prima media y las demás actividades necesarias para el cumplimiento del nuevo

Sistema de Protección Social Integral para la vejez, invalidez y muerte de origen común.

Puede encontrar la Ley 2381 en la web Colpensiones a través de este link: https://www.colpensiones.gov.co/info/rpm/media/gaceta_700%20pensional.pdf

De igual manera, la entidad cuenta con servicios de valor agregado para todos los colombianos y colombianas que incluye programas de educación, los cuáles buscan ofrecer herramientas pedagógicas relacionadas con educación financiera dando cumplimiento a lo requerido por la Superintendencia Financiera de Colombia.

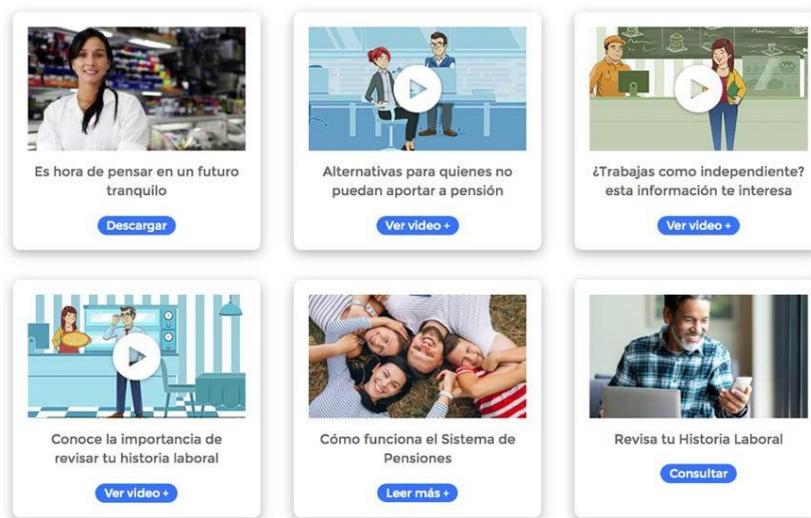
En cuanto a tácticas distribuidas en los segmentos poblacionales, están:

Adultos

Aquí se encuentra información relacionada principalmente con el sistema pensional, alternativas para lograr una vejez tranquila y la importancia de revisar la historia laboral.

Una de las herramientas es la cartilla dirigida a personas que cotizan de manera independiente o por cuenta propia, personas que al dejar de laborar a través de un empleador como el Estado pueden continuar aportando para pensión.

Ilustración 5. Productos y servicios Adultos-Colpensiones

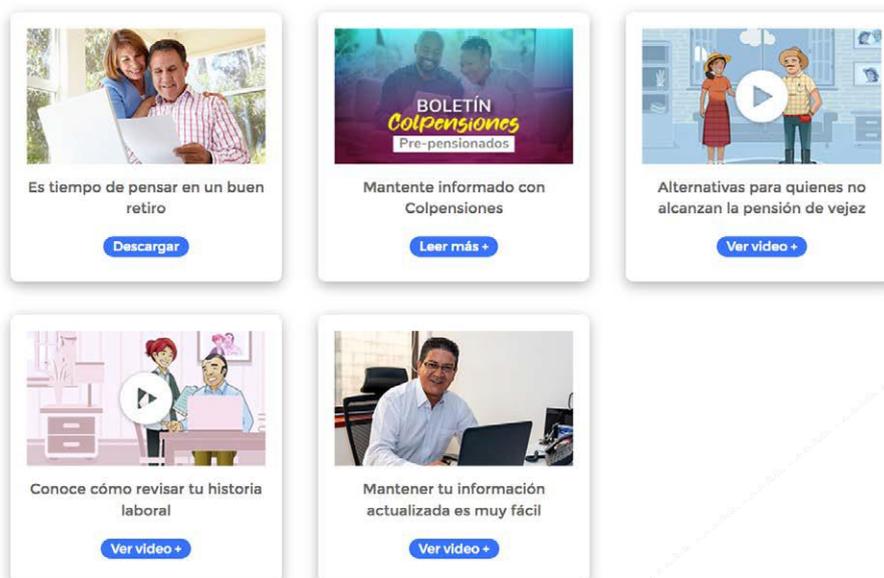


Esta herramienta y otras más como videos informativos y *minisite* los encuentra en <https://www.colpensiones.gov.co/educacion/publicaciones/3429/adultos/>

Prepensionados

Este grupo de ciudadanos para quienes se han desarrollado varias herramientas encuentran una sección en la *web* que permite descargar los boletines del prepensionado donde recibe información relacionada con los trámites, su importancia, la seguridad de sus datos y otros temas más.

Ilustración 6. Productos y servicios Prepensionados-Colpensiones



De igual forma, puede agendarse para una charla de prepensionados que se realiza de manera virtual el tercer jueves de cada mes, comunicándose con la línea de atención nacional (018000 410909). Allí tendrá más información detallada del proceso para radicar la solicitud de pensión. Con esto y otras acciones, COLPENSIONES cumple con lo requerido desde la Circular 024 de la Superintendencia Financiera de Colombia dirigida a los prepensionados hasta 12 años previos a la edad de pensión.

Más herramientas como cartillas y videos se encuentran en <https://www.colpensiones.gov.co/educacion/publicaciones/3430/pre-pensionados/>

Pensionados

En cuanto a educación financiera para este grupo, también se encuentran *tips* para darle un buen manejo al dinero, además de información que puede ayudar a evitar riesgos con la mesada pensional como los falsos prestamistas y personas inescrupulosas que ofrecen beneficios diferentes a los que ofrece una mesada pensional. El video educativo puede verlo en <https://youtu.be/tTgaegrDJ2k>

Esto y más información relacionada con educación financiera la encuentra en <https://www.colpensiones.gov.co/educacion/> de la página web de la entidad.

Además de educación financiera, COLPENSIONES incluye dentro de los servicios de valor agregado ofrece un programa de bienestar para pensionados y beneficiarios del programa BEPS.

El programa cuenta con un magazín *SilverShow Café* y videos educativos para una buena salud y calidad de vida. También encuentra el Boletín del Pensionado con información para la generación plateada. Todo lo encuentra en <https://www.colpensiones.gov.co/educacion/publicaciones/3431/persona-mayor/>

Ilustración 7. Boletín Colpensiones





Además, los pensionados de COLPENSIONES participan en actividades con diferentes Cajas de Compensación a nivel nacional, donde disfrutan de espacios de recreación, salud y calidad de vida. Conozca más con la caja de compensación de su preferencia sobre los beneficios y servicios ofrecidos a la persona mayor.

Cajas de Compensación Familiar

Las Cajas de Compensación Familiar son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al control y vigilancia del Estado por parte de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

Dentro de la estructura actual en el país se cuenta con 42 Cajas de Compensación Familiar distribuidas en diferentes regiones, las cuales se pueden consultar a través del siguiente link: <https://www.ssf.gov.co/directorio2>

Estas entidades cuentan con un portafolio general de servicios en diferentes campos orientados al bienestar de sus afiliados, los cuales se muestran en la Ilustración 8:

Ilustración 8. Portafolio de Servicios de las cajas de compensación familiar



Educación

Ofrecen diferentes programas y actividades, brinda a los afiliados, a sus familias y a la comunidad la posibilidad de obtener una formación integral, a lo largo del ciclo vital, en todas las dimensiones del ser humano: biológica, psicológica, social y productiva.

Recreación

Ofrecen modernos centros vacacionales y centros recreativos muy bien dotados. Le permiten a la familia del trabajador disponer de las mejores alternativas para un día de esparcimiento, un fin de semana de descanso o unas completas vacaciones, con todo al alcance de sus posibilidades y con precios accesibles.

Capacitación

Los programas de capacitación tienen como objetivo liderar procesos de formación para el trabajo productivo y la generación de empleo al trabajador y su familia. Los cursos se orientan para un aprendizaje fácil y con metodologías modernas y adecuadas.

Bibliotecas

Son una red de información que permite acceder al conocimiento mediante sistemas automatizados, que facilitan las consultas en línea, el préstamo de libros, revistas y recursos audiovisuales para los afiliados y para la comunidad en general.

Salud

Los servicios básicos que se prestan bajo la órbita del subsidio familiar, las Cajas prestan servicios como Empresas Promotoras de Salud (EPS), Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) y como administradoras del Régimen Subsidiado de Salud (ARS).





Mercadeo

Desarrollan un mercadeo abierto y de cadena, principalmente urbano, que se posiciona en términos de competencia. Su fuerza de ventas se concentra en supermercados, droguerías, centros de materiales de construcción, mercados móviles, restaurantes y cafeterías, que contribuyen a regular los precios.



Microcrédito

Los recursos de este componente se dirigen prioritariamente a actividades económicas que demuestren ser potencialmente generadoras de empleo para estimular procesos de autogestión e independencia. Por lo tanto, se trata de un programa especial para aquellas pequeñas empresas que estén dispuestas y puedan crear nuevos puestos de trabajo.



Atención integral a la niñez

Por mandato legal, las Cajas ofrecen programas para los niños y niñas de 0 a 6 años, no afiliados y que pertenezcan a los sectores más vulnerables de la población.



Adulto Mayor

Adelantan modelos de atención integral al adulto mayor con una infraestructura física propia, arquitectónicamente implementada para dicha finalidad, a partir de los cuales se pretende fomentar la interacción del adulto con la sociedad.

Mecanismo de Protección al Cesante. Cajas de Compensación Familiar

La Ley 2225 de 2022⁸, estableció nuevos apoyos para el cesante, para los cuidadores y madres o padres cabeza de familia en el marco de la prestación social del Subsidio Familiar y fortaleció el Sistema Nacional de Empleo para generar una mayor funcionalidad y eficiencia en su servicio, atendiendo las necesidades de la población para acceder al empleo.

En ese sentido, las servidoras y los servidores públicos en caso de quedar desempleados que realicen aportes a las Cajas de Compensación Familiar, por lo menos por un año continuo o discontinuo en los últimos tres (3) años si se es dependiente, accederán al Mecanismos de Protección Social(MPC) sin importar la forma de su vinculación, y de conformidad con lo establecido por la reglamentación que determine el Gobierno Nacional.

Los beneficios económicos a los que tendrán derecho todas las servidoras y todos los servidores públicos que aportaron a las Cajas de Compensación Familiar de acuerdo con lo establecido en el artículo 2 de la mencionada ley, serán:

1. “Pago de la cotización al Sistema de Seguridad Social en Salud y Pensiones sobre un (1) SMMLV,
2. Una transferencia económica por un valor de uno punto cinco (1.5) SMMLV, para aquellos cotizantes en categoría a y b del Sistema de Subsidio Familiar”.

Por lo tanto, quienes hayan quedado desempleados, podrán acceder a los beneficios del Mecanismo de Protección al Cesante (MPC), de acuerdo con los requisitos establecidos por la Ley 1636 de 2013 (artículo 13).

Así mismo, de acuerdo con lo señalado en el artículo 3 de la Ley 2225 de 2022 para el reconocimiento de los beneficios: *Las Cajas de Compensación Familiar deberán verificar, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la petición del cesante, si cumple o no con las condiciones de acceso a los beneficios del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante – FOSFEC (...).*

8 “Por medio de la cual se reforman las Leyes 1636 de 2013, 789 de 2002, se fomenta la generación de empleo y se dictan otras disposiciones”.

La transferencia económica a la que se hace referencia en el literal b. del artículo 2 de la Ley 2225 de 2022, será entregada hasta por un período de cuatro (4) meses de manera decreciente, así⁹:

1. 40% de 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes
2. 30% de 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes
3. 20% de 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes
4. 10% de 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Por último, en el caso de requerir mayor información sobre este mecanismo se pueden consultar la Leyes 1636 de 2013 y 2225 de 2022.

Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo Plataformas autorizadas

En primer lugar, en Colombia se cuenta con una entidad del Gobierno nacional que corresponde a la Unidad del Servicio Público de Empleo, encargada de administrar el Servicio Público de Empleo y la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo, la promoción de la prestación del servicio público de empleo, el diseño y operación del Sistema de Información del Servicio Público de Empleo, el desarrollo de instrumentos para la promoción de la gestión y colocación de empleo, entre otras funciones previstas en el Decreto 1072 de 2015, que compila los Decretos 2521 de 2013 y 1823 de 2020.

A través de la bolsa única de empleo se encuentra disponible el mecanismo de publicidad de las vacantes vigentes en el país y todos los servicios de gestión y colocación laboral que brindan los prestadores autorizados por la Unidad del Servicio Público de Empleo, el cual puede ser consultado en <https://www.buscadordeempleo.gov.co/#/home>

- **Prestadores públicos:** Este grupo está conformado por las Cajas de Compensación Familiar, los Entes Territoriales y el SENA. Para mayor detalle en el siguiente link se puede consultar la lista completa de prestadores en todo el país: https://tramiteenlinea.serviciodeempleo.gov.co:4443/SGD_WEB/www/prestadores.jsp?t=publicos

9 Artículo 4 de la Ley 2225 de 2022

- **Prestadores privados:** Hacen parte de él, las agencias privadas lucrativas y no lucrativas, y las bolsas de empleo. En el siguiente link se consulta con detalle la lista total de prestadores: https://tramiteenlinea.serviciodeempleo.gov.co:4443/SGD_WEB/www/prestadores.jsp?t=privados

Igualmente, en la plataforma dispuesta por la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, se pueden encontrar rutas como las del Distrito Capital, donde por medio del programa *Bogotá Trabaja*, se puede acceder por medio del siguiente link: <https://desarrolloeconomico.gov.co/bogotatrabaja/>.

Esta plataforma cuenta con dos líneas de acción: i) intermediación laboral y ii) formación para el trabajo.

Intermediación laboral: desarrolla los siguientes programas:

- Agencia Distrital de Empleo
- Pago por resultados
- Empleo incluyente

Formación para el trabajo: oferta cursos gratuitos, articulando la oferta del SENA enfocadas en desarrollo de habilidades blandas, técnicas y transversales, primordiales para el desarrollo en cualquier sector económico. Así mismo, en *Todos a la U* se facilita el acceso a formación gratuita en habilidades socioemocionales, bilingüismo y competencias del sector de tecnologías de la información.

Cámaras de Comercio

En Colombia las Cámaras de Comercio *como delegatarias legales de funciones públicas se constituyen en un modelo de colaboración público - privado a través de las cuales se realizan los fines constitucionales de promoción de la prosperidad general del empresariado, de la libertad de empresa como base del desarrollo nacional, de solidaridad y de participación en la vida económica nacional.*

Las Cámaras de Comercio, son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho privado, las cuales tienen

como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado en Colombia, y llevar el registro mercantil, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes delegados legalmente, sin que formen parte integrante de la administración pública ni al régimen legal aplicable a las entidades que forman parte de la misma¹⁰.

En cumplimiento de sus funciones, actualmente Confecámaras y las Cámaras de Comercio del país cuentan con los programas *Transforma-t para Crecer y Alístate*, dirigidos a micronegocios de la economía popular, con los que se busca fortalecer su capacidad para generar ingresos, esquema que puede ser articulado al programa de desvinculación dependiendo del grupo objetivo que se haya definido en el diagnóstico.

Como referencia y a manera de ejemplo, la Cámara de Comercio de Bogotá cuenta con un espacio de formación para emprendedores que buscan mejorar las habilidades y conocimientos a la hora de iniciar negocios propios. En el siguiente link: <https://www.ccb.org.co/formacion> se encuentra la oferta completa así:

Ilustración 9. Oferta Cursos Formación Cámara de Comercio de Bogotá

 <p>Cursos</p> <p>Explora toda nuestra oferta de cursos y adquiere la habilidades que necesitas para gestionar y administrar tu empresa.</p>	 <p>Iniciativas de formación</p> <p>Espacios de formación continua, diseñados para responder a necesidades específicas de formación de las personas empresarias.</p>	 <p>Campus virtual</p> <p>No te pierdas de ningún curso con estas clases remotas.</p>	 <p>Cursos gratuitos en vivo</p> <p>Accede a nuestra oferta y fortalece tu negocio.</p>
--	--	---	---

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Consultado en: <https://www.ccb.org.co/formacion>

¹⁰ Consultado en: <https://confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>

Instituciones para la Formación y Capacitación

En materia de formación y capacitación, el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA a través del portal *Sofía Plus*, al cual se accede a través del siguiente link: <https://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/inicio-sofia-plus.html> pone a disposición la siguiente oferta:

Carreras técnicas: Programas de hasta dos años de duración para cursar en un Centro de formación o a través de Internet. Ofrecen un título normal reconocido por el ICFES (auxiliar, técnico, tecnólogo, especialización tecnológica u operario).

Cursos cortos: Programas de formación complementaria de corta duración.

Formación virtual: Programas de formación complementaria de corta duración para cursar por medio de Internet.

A través del siguiente link: <https://portal.senasofiaplus.edu.co/index.php/cronograma> se mantiene actualizada la información sobre las convocatorias en la modalidad virtual que correspondería a las de mayor aplicación para ser incluidas en el programa de desvinculación.

En cuanto a la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, cuya misión es *Formar con alta calidad servidores públicos y ciudadanos éticos, empoderados, comprometidos con la construcción de paz en sus territorios y con la justicia social, económica y ambiental, generadores de conocimiento en el campo de la administración pública y capaces de consolidar ciudadanías e instituciones que transformen positivamente las realidades locales, nacionales y globales*¹¹.

La entidad a través del sistema SIRECEC¹² pone a disposición la siguiente oferta académica:

- **La Escuela de Alto Gobierno:** Ofrece de manera presencial y virtual su amplia oferta académica a través de cursos, diplomados, seminarios, conferencias y capacitaciones. Los programas están dirigidos a los altos directivos del Estado colombiano en nivel territorial y nacional, y a los miembros de corporaciones públicas de elección popular.

¹¹ Consultado en: https://www.esap.edu.co/inicio/esap/que-es-la-esap/#mision_ESAP

¹² Consulte en: <https://sirecec3.esap.edu.co/>

- **El Departamento de Capacitación:** Pone a disposición de las entidades públicas y la ciudadanía en general su oferta de capacitación en educación informal que responde a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Formación y Capacitación y los Planes Institucionales de la ESAP.

Teniendo en cuenta la presencia de la ESAP en diferentes regiones del país, es posible acceder a sus servicios a través de las direcciones territoriales así:

Ilustración 10. Direcciones Territoriales ESAP



Fuente: ESAP. Consultado en: <https://www.esap.edu.co/inicio/esap/organigrama/direccion-nacional/direcciones-territoriales/>



Conclusiones sobre el programa de desvinculación asistida

Teniendo en cuenta el análisis normativo y conceptual relacionado con la desvinculación asistida se puede concluir de forma general que:

- El programa de desvinculación asistida es fundamental para fortalecer una etapa crucial en el ciclo de vida laboral de las servidoras y los servidores públicos, ya que permite prepararlos, de acuerdo con su situación particular, tanto profesional como personal, frente a un evento crítico como es el retiro del servicio.
- Esencialmente el programa de desvinculación asistida conlleva un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación enfocado, por un lado, en las personas próximas a retirarse o ser transferidas, de manera tal que puedan contar con herramientas para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad, con un nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible; y de otro, para facilitar la transición de las personas que han adquirido su derecho a la pensión para que avancen en proyectos personales que puedan superar sus expectativas una vez se retiran del servicio público.
- Las estrategias que se implementen en el marco del programa de desvinculación asistida en cada entidad deben considerar acciones que mitiguen el impacto en el ambiente organizacional y que posibiliten la gestión del conocimiento, con el fin de garantizar un sostenimiento en la gestión institucional y no afectar la prestación de servicios a las ciudadanías.
- Es relevante que se involucren mecanismos de comunicación interna adecuados que permitan el retiro del servidor(a) y salvaguarden las relaciones entre éste(a) y la entidad, mitigando los impactos negativos que pueden derivar de la situación de retiro.



Recomendaciones para el diseño e implementación del programa de desvinculación asistida

De acuerdo con la ruta crítica propuesta (fases de implementación del programa), es importante considerar los siguientes aspectos:

- Para un adecuado diseño del programa es necesario que cada entidad analice y evalúe las condiciones de sus servidoras y servidores públicos, mediante la aplicación de la encuesta estructura propuesta ([Ver Anexo 2](#)), con el fin de contar con una caracterización detallada y conocer sus necesidades, lo que permitirá analizar las causales de retiro, dando un adecuado alcance a las estrategias y acciones.
- Es necesario involucrar análisis orientados a los ejes definidos en el Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, donde por ejemplo, para el eje 1 sobre *Equilibrio Psicosocial* plantea la revisión de factores psicosociales; equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral y la calidad de vida laboral; de igual forma, el eje de *Salud Mental* plantea la prevención de nuevos riesgos a la salud, la buena disposición y actitud de las servidoras y los servidores involucrados en estos procesos que son esenciales para las intervenciones que se propongan.
- De forma paralela, para las intervenciones propias de la desvinculación de las servidoras y los servidores objeto del programa, es necesaria la definición de estrategias que permita la intervención del clima laboral y cultura organizacional, para lo cual es pertinente contar con los últimos resultados obtenidos en la evaluación de clima laboral aplicada por la entidad, de manera tal que se pueda obtener información adicional sobre el contexto interno y del desarrollo de los procesos.
- La gestión y transferencia del conocimiento es fundamental en el proceso de retiro de una servidora o un servidor público, porque esto supone registrar la experiencia y trabajo del talento humano durante la permanencia en la entidad, cuyo

propósito es aprovechar y compartir las buenas prácticas y lecciones aprendidas. De acuerdo con el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030, se considera que el aprendizaje individual le suma y agrega valor a los procesos institucionales. En este sentido, Función Pública – ESAP (2023), p.18, afirma que:

Una entidad pública con principios y atributos definidos hacia el aprendizaje organizacional y la transferencia del conocimiento generado en el proceso de producción de políticas, servicios y bienes públicos, se asume como una entidad que aprende. Por ello, es importante definir estrategias por parte de las áreas de talento humano para la gestión y transferencia del conocimiento de las personas que se desvinculan del servicio público.

- Las entidades públicas deberán analizar la posibilidad de asignar un porcentaje del presupuesto dirigido al programa de bienestar, para la implementación de las estrategias y/o acciones del Programa de Desvinculación Asistida.

Glosario

Afrocolombianos, afrodescendientes: Personas que presentan una ascendencia africana reconocida y que pueden poseer rasgos culturales que les dan singularidad como grupo humano. Se incluyen en este grupo los Palenqueros de San Basilio, los Negros y Mulatos. (DANE, 2005)

Autorreconocimiento: Criterio para captar la pertenencia étnica, el cual implica que cada persona por sí misma se reconoce como perteneciente a uno de los grupos étnicos o a ninguno. (DANE, 2005)

Familia: Se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla. El Estado y la sociedad garantizan la protección integral de la familia. La ley podrá determinar el patrimonio familiar inalienable e inembargable. La honra, la dignidad y la intimidad de la familia son inviolables. Las relaciones familiares se basan en la igualdad de derechos y deberes de la pareja y en el respeto recíproco entre todos sus integrantes. Cualquier forma de violencia en la familia se considera destructiva de su armonía y unidad, y será sancionada conforme a la ley. (Constitución Política de Colombia [C.P.], 1991).

Familia nuclear: Este tipo de familia tiene como base en Colombia el artículo 42 de la Constitución Política, de acuerdo con lo cual se entiende que la familia se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla. (Mahecha Rodríguez, Dussan Rivera, Las nuevas formas de familia en Colombia, 2020).

Familia monoparental: Variación de la familia nuclear, estructurada sobre la base de la existencia de una sola figura parental, asumida bien sea por un adulto o, en ocasiones, por un menor que cumple sus funciones, teniendo las siguientes conformaciones:

- Padres separados o divorciados donde los hijos quedan viviendo con uno de los padres.
- Hijos por adopción o nacidos por técnicas de reproducción humana asistida.

- Madre o padre viudo.
- Padre o madre soltera. (Mahecha Rodríguez, Dussan Rivera, Las nuevas formas de familia en Colombia, 2020).

Familia homoparental: Aquella familia en la que el padre, la madre o ambos se reconocen como homosexuales o bisexuales. (Mahecha Rodríguez, Dussan Rivera, Las nuevas formas de familia en Colombia, 2020).

Familia ensamblada: Está formada por agregados de dos o más familias (ejemplo: madre sola con hijos se junta con padre viudo con hijos). En este tipo también se incluyen aquellas familias conformadas solamente por hermanos, o por amigos, donde el sentido de la palabra familia no tiene que ver con parentesco de consanguinidad, sino sobre todo con sentimientos, convivencia y solidaridad, quienes viven juntos en el mismo espacio. (Mahecha Rodríguez, Dussan Rivera, Las nuevas formas de familia en Colombia, 2020).

Familia extensa: Aquella que está conformada por un modelo en el que, además de los padres y los hijos como grupo exclusivo, incluye otros colaterales y superiores, incluso pudiendo estar formada por varias familias nucleares con vínculos de consanguinidad. Por ejemplo, esta familia puede estar formada por parientes cuyas relaciones no son únicamente entre padres e hijos, la familia extendida puede incluir abuelos, tíos, primos y otros consanguíneos o afines. La familia extensa actúa como una red social de apoyo, los miembros de la familia se ayudan unos a otros; estas familias tienen un importante papel en la transmisión de valores y tradiciones. (Mahecha Rodríguez, Dussan Rivera, Las nuevas formas de familia en Colombia, 2020).

Familia adoptiva: Definida como aquella que es formada mediante un procedimiento legal, en donde hay la necesidad que una institución acreditada por el Estado, en donde tiene que intervenir por solicitud de una pareja que está enfrentando un proceso por una imposibilidad biológica que le ha impedido procrear sus propios hijos, existen varios tipos de adopción que pueden usar los matrimonios constituidos. (Mahecha Rodríguez, Dussan Rivera, Las nuevas formas de familia en Colombia, 2020).

Familia de crianza: Aquella que se constituye mediante el desarrollo de vínculos de afecto y dependencia con personas con las que no tiene

vínculos biológicos derivados por el hecho físico del nacimiento y sin que se haya llevado a cabo el trámite de adopción. (Mahecha Rodríguez, Dussan Rivera, Las nuevas formas de familia en Colombia, 2020).

Familia unipersonal: Aquellas que no cuentan con un núcleo familiar, sino que solo consta de una única persona, tiene como características ser personas solteras, viudas, separadas o personas que se constituyen por causas externas a la voluntad de las personas, este tipo de familia se caracteriza por no tener hijos. (Mahecha Rodríguez, Dussan Rivera, Las nuevas formas de familia en Colombia, 2020).

Grupos étnicos: Son aquellas comunidades que comparten un origen, una historia, una lengua, y unas características culturales y/o rasgos físicos comunes, que han mantenido su identidad a lo largo de la historia como sujetos colectivos. En Colombia se reconocen legalmente cuatro grupos étnicos: Indígenas, Afrocolombianos (incluye afrodescendientes, negros, mulatos, palenqueros de San Basilio), Raizales del archipiélago de San Andrés y Providencia y Rom o Gitano. (DANE, 2005)

Indígena: Persona descendiente de los pueblos originarios de América (amerindia) que tiene conciencia de su identidad y comparte, valores, rasgos, usos y costumbres de su cultura, que la diferencian de otros grupos. (DANE, 2005)

Mulato: Persona nacida del mestizaje entre personas negras y personas blancas o mestizas. (DANE, 2005)

Negro: Persona de ascendencia africana que se reconoce por sus rasgos físicos. (DANE, 2005)

Outplacement: Un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible. Es decir, es un proceso que se caracteriza por brindarle herramientas y conocimientos a los colaboradores cuando están próximos a salir de la organización, este tipo de servicio puede ser desarrollado por la misma organización en la que laboran o por empresas externas especializadas en brindar estas asesorías. (Linares Flores, 2021).

Pertenencia étnica: Se refiere a la identificación de las personas como integrantes de uno de los grupos étnicos, legalmente reconocidos. Los criterios de identificación son: el auto reconocimiento (identidad étnica), la lengua, usos y costumbres, la territorialidad y los rasgos físicos. (DANE, 2005)

Pueblo indígena: Conjunto de familias de ascendencia amerindia que se diferencian de otras del mismo grupo étnico, por características culturales específicas como la lengua, la cosmovisión, las relaciones de parentesco, la organización política y social, entre otras. En Colombia hay 87 pueblos indígenas habitantes tradicionales del país. Por ejemplo, los Wayuu, los Embera, los Sikuani, etc. (DANE, 2005)

Palenquero de San Basilio: Persona perteneciente a la población afrocolombiana de San Basilio de Palenque, del municipio de Mahates, departamento de Bolívar, que tiene características culturales propias entre las que se destaca su lengua “creol” de sustrato español y mezcla con dialectos africanos. Declarados patrimonios inmateriales de la humanidad por la UNESCO. (DANE, 2005)

Raizal del Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina: Persona de rasgos culturales afro-angloantillanos, de fuerte identidad caribeña, que tiene características culturales propias entre las que se destaca su lengua “bandé” de base inglesa y mezcla con el idioma español. (DANE, 2005)

Reskilling: Anglicismo que hace referencia al reciclaje profesional, es decir, a la capacitación de un trabajador para otro puesto, a través de la dotación de nuevas habilidades y competencias. Este proceso suele llevarse a cabo cuando se necesita cubrir una vacante para la que no se encuentran candidatos. (Fundación ADECCO, 2021)

Rom o gitano: Persona descendiente de pueblos gitanos originarios de Asia, de tradición nómada, con normas organizativas y rasgos culturales propios como el idioma romanés. (DANE, 2005)

Upskilling: Anglicismo que hace referencia a la formación de un profesional en nuevas habilidades y competencias que le permiten crecer en su rol actual, mejorando su productividad en el propio puesto o facilitando la promoción interna en la empresa. A través de las acciones de upskilling los trabajadores mejoran su rendimiento. (Fundación ADECCO)

Referencias

- Beleño, R., Crissien, J., Silvera, L., y Ucrós, M. (2014) *Bienestar laboral de los docentes y administrativos de la Universidad de la costa C.U.C. en el 2013*. Barranquilla. Universidad de la Costa. Tomado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/210542238.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/concepto-gobernanza>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Guía de gestión estratégica del talento humano - GETH en el sector público v2*. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Guía caracterización de ciudadanía y grupos de valor versión 5*. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Documento tipo parámetro para la planeación estratégica del talento humano – Tomo I*. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *ABC de las situaciones administrativas*. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Readaptación Laboral Lineamientos de Política y Guía de Ejecución*. Bogotá.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2005) *Glosario étnico*. https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/Glosario_eticos.pdf. Bogotá
- Díaz Penagos, Nathalia y Díaz Rosero, Tania Paola. (2020). *Propuesta de un programa de desvinculación asistida para los colaboradores de la Institución Universitaria Antonio José Camacho de la Ciudad de Cali*. Cali, Valle del Cauca.
- Fundación ADECCO. *Azimut revista online especializada en diversidad, Ley General de Discapacidad, medida alternativa por donación y buenas prácticas en RRHH editada por la Fundación Adecco*. <https://fundacionadecco.org/azimut/reskilling-y-upskilling-que-son/#:~:text=%C2%B-FQu%C3%A9%20es%20el%20upskilling%3F,promoci%C3%B3n%20interna%20en%20la%20empresa>.
- Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP). *Proyecto fortalecimiento institucional de la capacidad colombiana para aumentar la transparencia y la integridad*. Barcelona, España. 2016.
- Linares Flórez, Nicolle Melisa. (2021). *La Desvinculación Laboral Asistida. Colaboradores de Proyectos de una Empresa de Consultoría e Interventoría como parte del Programa de Bienestar Laboral*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- Linares, N. (2021) *La Desvinculación Laboral Asistida en colaboradores de proyectos de una Empresa de consultoría e interventoría como parte del programa de bienestar laboral*. Tesis de maestría. Universidad Externado de Colombia. Tomado de: <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/443590b4-c3e8-13-A5213-a524b5fe4f9f99f6/content>
- Mahecha Rodríguez, Daniel Ricardo/ Dussan Rivera, Santiago. (2020). *Las nuevas formas de familia en Colombia, los aportes desde el Derecho Constitucional*. Universidad Santo Tomás. Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional. (2023). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior* – SNIES. Documento Metodológico. Bogotá

Ministerio del Trabajo. (2015). *Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora. Guía técnica general* Bogotá.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE. (2017). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*, Editions OCDE, Paris.

Ortiz, M. (2013) *Diagnóstico y elaboración de planes outplacement para el personal próximo a jubilarse de la empresa continental tire andina. Cuenca, Ecuador*. Universidad del Azuay. Tomado de:

<file:///C:/Users/oherrera/Desktop/Oscar%20Herrera/Desvinculacion/D.A..pdf>

Resolución 2764 de 2022 (Ministerio de Trabajo) "Por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones". Julio 18 de 2022. Bogotá.

Revista de Contabilidad y Tributación. CEF N.º 25 enero 2004. Rubio Gil, Ángeles. *Despido y reinserción asistida outplacement Teoría y práctica*. España. España. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/download/8785/8527/16589>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2021) *Guía metodológica de construcción de mapas de conocimiento para entidades distritales*. Bogotá.

Anexos

- **Anexo 1:** Formato caracterización de empleos y servidoras y servidores públicos (Excel). Se podrá consultar a través del siguiente link: <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/55811724/Anexo-1-Formato-caracterizacion-empleos-servidores-parametrizado.xlsx/c648c2eb-9806-7c49-1ed1-3e5f508bea30?t=1729268659247>
- **Anexo 2:** Encuesta estructurada caracterización servidoras y servidores públicos (Word). Se podrá consultar a través del siguiente link:
<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/55811724/%20Anexo-2-Encuesta-estructurada-caracterizacion-servidores.docx/62b3de75-e8bf-eee9-e76e-cb7db9707dc7?t=1729268659613>
- **Anexo 3:** Inventario de conocimiento explícito (Mapa de conocimiento explícito). (Excel). Se podrá consultar a través del siguiente link:
<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/55811724/Anexo-3-Inventario-conocimiento-explicito.xlsx/f66cc150-679d-e292-8dc4-c2d6f94981f6?t=1729268659924>
- **Anexo 4:** Inventario de conocimiento tácito (Mapa de conocimiento tácito). (Excel). Se podrá consultar a través del siguiente link:
<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/55811724/Anexo-4-Inventa-conocimiento-tacito.xlsx/ce0aab61-1094-a8fa-534b-d5b0136c2bbd?t=1729268660141>
- **Anexo 5:** Resolución Ministerio del Trabajo, Resolución 2764 de 2022 *Por la cual se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones.* Se podrá consultar a través del siguiente link: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/67466765/Res+2764+del+18-7-2022+Adopta+la+Bater%C3%ADa+de+instrumentos+para+la+evaluaci%C3%B3n+de+factores+de+Riesgo+Psicosocial.PDF/b9f89283-7ffc-37ec-b29e-d9bc0f5ada57?t=1663268672273>

Para consultar las guías e instrumentos definidos en la resolución citada del Ministerio de Trabajo revisar el siguiente link:
<https://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/>



Función Pública



PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA

DIRECCIÓN DE EMPLEO PÚBLICO
Versión 01
Octubre 2024

Visítanos o escríbenos

