



Departamento Administrativo  
de la Función Pública  
Dirección de Empleo Público  
República de Colombia

Libertad y Orden

# Sistema de Estímulos

**Lineamientos de Política**

# ***SISTEMA DE ESTÍMULOS***

***Lineamiento de Política***



**Departamento Administrativo  
de la Función Pública**  
República de Colombia

Libertad y Orden



FERNANDO GRILLO RUBIANO  
Director

CARLA LILIANA HENAO CARMONA  
Subdirectora

MARÍA DEL PILAR ARANGO VIANA  
Directora de Control Interno y Racionalización de Trámites

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEÓN  
Directora Jurídica

ELBER ELIÉCER MÉNDEZ ROJAS  
Director de Desarrollo Organizacional

WITHISSON ALBERTO MEDINA AGUILAR  
Director de Empleo Público

CELMIRA FRASSER ACEVEDO  
Jefe Oficina de Planeación

JUAN MANUEL CORTÉS GAONA  
Jefe Oficina de Control Interno

JULIO CESAR BARACALDO  
Jefe Oficina de Sistemas

**COORDINACIÓN**

Dirección de Empleo Público

**EQUIPO DE TRABAJO**

ANGÉLICA VIGOYA VALENCIA

Revisiones:

ROSA PINEDA DE MARTÍNEZ

ÁNGELA MEJÍA JARAMILLO

Julio de 2007

**Diseño y Diagramación:**  
*Gabriela R. Osorio Valderrama*  
**Área de Comunicaciones DAFP**  
*Julio de 2007*

## Tabla de Contenido

PRESENTACIÓN .....	7
<b>I. MARCO NORMATIVO</b> .....	9
1.1 La Historia .....	11
1.2 Lo Actual .....	11
<b>II. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	15
2.1 La Teoría. Las Necesidades Humanas .....	17
2.2 Los Satisfactores .....	18
2.3 La Aplicación a las Entidades Públicas .....	18
<b>III. MARCO METODOLÓGICO: EL SISTEMA DE ESTÍMULOS</b> .....	23
3.1 Programas de Bienestar Social .....	25
3.1.1 Protección y Servicios Sociales – Función Asistencial .....	26
3.1.2 Calidad de Vida Laboral .....	27
3.1.2.1 Medición del Clima Laboral .....	27
3.1.2.2 Evaluación de la adaptación al cambio organizacional .....	29
3.1.2.3 Preparación de Prepensionados para retiro del servicio .....	30
3.1.2.4 Identificación de la Cultura Organizacional .....	31
3.1.2.5 Fortalecimiento del Trabajo en Equipo .....	31
3.2 Incentivos .....	32
<b>PREGUNTAS FRECUENTES</b> .....	39
<b>ANEXOS</b> .....	49
Anexo 1 Decreto – Ley 1567 de 1998 .....	51
Anexo 2 Ley 909 de 2004 .....	57
Anexo 3 Decreto 1227 de 2005 .....	58
Anexo 4 Decreto 4661 de 2005 .....	62
Anexo 5 Modelo de Encuesta Socio Laboral .....	63
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	71



## Presentación

Con este documento se hace entrega a las entidades de la administración pública colombiana, y en concreto a los Jefes de Recursos Humanos o quienes hagan sus veces, de una herramienta sencilla y de fácil comprensión y manejo con el ánimo de que sea orientadora para el entendimiento, el diseño y la implementación del Sistema de Estímulos en todos sus componentes, como son la Protección y Servicios Sociales, la Calidad de Vida Laboral y los Incentivos.

El documento, a la vez que ofrece planteamientos de carácter general, dada la diversidad de entidades a las que está destinado, se distingue por su capacidad orientadora de procesos, por su coherencia con la normatividad vigente y por su solidez técnica, lo cual, sin duda, garantiza altas probabilidades de acierto en las decisiones que se tomen en materia de estímulos con base en el mismo.

Para un mejor aprovechamiento de los lineamientos de política aquí trazados, se recomienda una lectura cuidadosa y crítica de los mismos, de manera que se constituyan en elementos de reflexión compartida que amplíe los horizontes en el campo del sistema de estímulos, con posibilidades de nuevos aportes y nuevas construcciones para el enriquecimiento de todo el sector público colombiano.

En el documento los lectores encontrarán, en primer lugar, una referencia que actualiza a la fecha la normatividad relacionada en el documento inmediatamente anterior "Bienestar Social Laboral, Una Nueva Propuesta"; en segundo lugar, tendrán la oportunidad de consultar el Marco Conceptual que, con base en los planteamientos de Manfred Max-Neef, fundamenta las principales prescripciones hechas por el Decreto Ley 1567 de 1998 y el Decreto 1227 de 2005. Es recomendable que dicho marco conceptual sea abordado con una actitud receptiva y abierta por parte de todos los servidores públicos, de manera que se puedan apreciar, en todo su alcance, las posibilidades que les ofrece a las entidades públicas el sistema de estímulos. En el tercer capítulo, el documento ofrece unos aportes metodológicos básicos para la implementación de los programas de bienestar integral en sus dos dimensiones (los servicios de protección social y la calidad de vida laboral), y para la administración técnica de los programas de incentivos.

Se espera, por último, que este esfuerzo del Departamento Administrativo de la Función Pública a través de su Dirección de Empleo Público, se traduzca en servidores públicos con mejor calidad de vida y que, adecuadamente incentivados, estén en condiciones de prestar mejores servicios a la comunidad.



*Capítulo I*  
**MARCO NORMATIVO**



## 1.1 LA HISTORIA (1968 – 1998)

NORMA		
Decreto Ley 3057 de 1968	Crea y organiza el Fondo Nacional de Bienestar Social	Creó el Fondo Nacional de Bienestar Social para:- • Coordinar con las entidades la elaboración de sus planes de Bienestar y • Administrar los recursos económicos y financieros destinados a la ejecución de los Programas de Bienestar Social.
Decreto Extraordinario 3129 de 1968	Establece el Régimen de Bienestar Social para el Personal Civil al Servicio del Estado	Ordenó el establecimiento de programas de bienestar social relativos a la <b>vivienda</b> , la <b>educación</b> , la <b>salud</b> y la <b>recreación</b> , para los servidores públicos y sus familias, con el objeto de elevar su nivel de vida y de propender a su mejoramiento social y cultural. On Off
Decreto 752 de 1984	Reglamenta los Programas de Capacitación y Bienestar Social	En concordancia con el Decreto 3129 de 1968, estableció que los organismos y entidades de la administración pública debían establecer para los servidores públicos y sus familias programas de bienestar social, con el objeto de elevar su nivel de vida y de propender por su mejoramiento social y cultural.
Ley 443 de 1998	Expide normas sobre carrera administrativa y otras disposiciones	Presentó las orientaciones iniciales para el tema de Estímulos y dispuso, que los empleados de carrera administrativa cuyo desempeño laboral alcanzara niveles de excelencia, serían objeto de estímulos especiales.

## 1.2 LO ACTUAL (1998 - 2006)

Las normas que se encuentran vigentes y que reglamentan y dan orientaciones respecto del "Sistema de Estímulos" son el Decreto-Ley 1567 de 1998 (Anexo No. 1), la Ley 909 de 2004 (Anexo No. 2), el Decreto 1227 de 2005 (Anexo. No. 3), reglamentario de la Ley 909 de 2004 y el Decreto 4661 de 2005 (Anexo No. 4).

El Decreto-Ley 1567 de 1998, en el Título II establece el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, el cual está integrado por dos grandes programas:

**Bienestar Social e Incentivos.** El primero comprende, así mismo, dos grandes áreas, que son la de Calidad de Vida Laboral y la de Protección y Servicios Sociales. El segundo programa está dirigido a otorgar los incentivos tanto pecuniarios como no pecuniarios y tiene como objetivo crear un ambiente laboral propicio al interior de las entidades, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia y de los equipos de trabajo.

La Ley 909 de 2004, en su parágrafo del Artículo 36, establece que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de *bienestar e incentivos*, de acuerdo con las normas vigentes y las que la desarrollen.

A través del citado Decreto se definen como responsables del Sistema de Estímulos:

1. Al DAFP, quien debe ejercer la dirección del sistema mediante la formulación de la política, la asesoría a las entidades sobre la materia y la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los programas;
2. a las entidades públicas de protección y servicios sociales quienes deben facilitar, mediante convenios, sus servicios para el desarrollo de los programas de bienestar social e incentivos que diseñen las entidades públicas;
3. a las entidades públicas del orden nacional y territorial, quienes con autonomía administrativa deberán poner en marcha, en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos nacionales y territoriales, sus respectivos programas de bienestar social e incentivos; y, por último
4. a los comités institucionales e interinstitucionales de empleados del Estado, quienes deberán participar en el diseño y la ejecución de los programas del Sistema de Estímulos.

El Decreto 1227 de 2005 que reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, explicita los ejes centrales propuestos por el Decreto Ley 1567 de 1998 así:

1. *Bienestar Social*, que comprende:

a. *Protección y Servicios Sociales*, a través de los siguientes programas:

- Deportivos, recreativos y vacacionales.
- Artísticos y culturales.
- Promoción y prevención de la salud.
- Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
- Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

b. *Calidad de Vida Laboral*, a través de los programas de:

- Medición del clima laboral.
- Evaluación de la adaptación al cambio.
- Preparación de los prepensionados para el retiro del servicio.
- Identificación e intervención de la cultura organizacional.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Programas de incentivos.

## 2. *Incentivos*

Que se otorgan a los mejores empleados y a los mejores equipos de trabajo, para lo cual el Decreto define con precisión los requisitos a tener en cuenta en uno y otro caso.

El Decreto 4661 de 2005 (Anexo 4) modificó el párrafo primero del artículo 70 del decreto 1227 de 2005, el cual quedó así:

«**PARÁGRAFO 1.** Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los empleados públicos.

También se podrán beneficiar de estos programas las familias de los empleados públicos, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto»

Finalmente, la Ley 734 de 2002 en los numerales 4 y 5 del Artículo 33 dispone que es un derecho de los servidores públicos y sus familias participar en todos los programas de bienestar social que establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales, así como disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales, que no son otras diferentes a las mencionadas anteriormente.



**Capítulo II**  
**MARCO CONCEPTUAL**



Del marco normativo establecido por el Decreto Ley 1567 de 1998, presentado en el capítulo anterior, conviene resaltar los siguientes aspectos:

1. Como se puede constatar en el artículo 14, literal b, del Decreto-Ley 1567 de 1998, una de las finalidades del sistema de estímulos es la de proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.
2. Por otra parte, como ya se ha dicho también, le corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública, según ese mismo Decreto-Ley, artículo 17, ejercer la dirección del sistema, para lo cual debe formular, entre otros aspectos, las políticas de bienestar social que orienten el sistema, asesorar sobre la materia y fomentar la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los respectivos programas.
3. Los programas de bienestar social que adelanten las entidades públicas deben enmarcarse dentro del área de protección y servicios sociales y del área de calidad de vida laboral.

El hecho de que por disposición normativa le corresponda al Departamento liderar la política de bienestar y que dentro de esa política sean aspectos nucleares el desarrollo humano de los empleados y la calidad de vida laboral, hace atractivos los planteamientos del investigador Manfred Max-Neef<sup>1</sup> para continuar adoptándolos como marco conceptual a la luz del cual se tracen las principales orientaciones en el campo del sistema de estímulos y se diseñen los principales programas de bienestar integral dentro de la Administración Pública Colombiana.

Lo que se busca con la presente línea de política es, entonces, una mayor concreción de las posibilidades que ofrecen los planteamientos de Max-Neef, en relación con los presentados en el documento “Bienestar social laboral, una nueva propuesta”.

## 2.1 LA TEORÍA

### Las necesidades humanas

Tres preguntas de Max-Neef<sup>2</sup> ayudan a centrar el problema del bienestar integral (dentro del que se ubica el bienestar social laboral), las cuales deberán ser objeto de reflexión y de consecuentes decisiones y acciones en todas las entidades de la administración pública colombiana:

1. ¿Qué se entiende por bienestar social integral?
2. ¿Qué es calidad de vida?
3. ¿Cuáles son esas necesidades humanas básicas?

---

<sup>1</sup> Manfred A. Max-Neef, economista chileno que en 1983 obtuvo el *Right Livelihood Award*, Premio Nobel Alternativo de Economía, «por revitalizar las comunidades pequeñas y medianas, impulsando la autoconfianza y reforzando las raíces del pueblo». Es el creador de los principios de «Economía Descalza» y de la “Teoría del Desarrollo a Escala Humana”. Es fundador y director ejecutivo del Centro de Alternativas de Desarrollo y miembro del Consejo Ejecutivo del Club de Roma. Actualmente es rector de la Universidad Austral de Chile.

<sup>2</sup> En el libro “Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro”, Manfred Max-Neef y otros sustentan la diferenciación que debe hacerse entre las necesidades humanas y sus satisfactores. Ver cita completa en la bibliografía.”

Max-Neef es sencillo y claro en responder que Bienestar social integral es tener calidad de vida. Esta respuesta es importante, porque se trata de encontrar el verdadero sentido del bienestar para las entidades del sector público colombiano, liberándolas radicalmente de cualquier enfoque paternalista y de dependencia a los que son proclives muchos servidores públicos.

La calidad de vida para el autor mencionado es una función de la satisfacción integral de las necesidades humanas básicas.

Las necesidades humanas básicas son aquellas necesidades sin cuya satisfacción se estaría, en alguna forma, atentando contra la dignidad misma de cada servidor público como persona humana que es, y de las que los responsables del bienestar social en las entidades deben ser muy conscientes para derivar las estrategias más adecuadas con miras a su auténtica satisfacción.

Para Max-Neef, esas necesidades humanas básicas son universales, pocas, clasificables, interdependientes y su genuina solución exige satisfactores auténticos, con el objeto de evitar la alienación de la persona.

El investigador señala que existen *necesidades axiológicas* y *existenciales*. Las axiológicas son: de subsistencia, de protección, de afecto, de entendimiento, de participación, de creación, de ocio, de identidad, de libertad. Las necesidades existenciales son: formas de ser, de hacer, de tener y de estar.

La influencia del enfoque conceptual de Max-Neef en las políticas del Sistema de Estímulos para la administración pública colombiana se evidencia en el artículo 23 del Decreto-Ley 1567 de 1998, el cual establece que dentro del área de protección y servicios sociales se deben estructurar programas para atender las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, con miras a mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

## **2.2 LOS SATISFACTORES**

De acuerdo con Max-Neef, no pueden confundirse las necesidades humanas con sus satisfactores. Si bien las primeras son pocas y universales, como se ha afirmado, los segundos son más variados y se explican en función de la cultura particular en la que esté inserta la persona, y, por tanto, su eficacia depende del momento, el lugar y las circunstancias en que actúen. De hecho, el cambio cultural es consecuencia, entre otras cosas, de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes.

Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades, así como una necesidad puede requerir diversos satisfactores para ser satisfecha.

## **2.3 LA APLICACIÓN A LAS ENTIDADES PÚBLICAS**

Además de lo expuesto hasta ahora, es importante precisar algunas consideraciones aplicables al sector público:

La política de bienestar para el sector público debe ser libre de todo paternalismo y su objetivo fundamental ha de ser la búsqueda de la autenticidad en la satisfacción genuina de las necesidades humanas fundamentales de los servidores públicos. En este sentido, es también responsabilidad de cada servidor público trabajar y responsabilizarse de su propio bienestar.

La concepción del bienestar social al interior de las entidades públicas es un problema de tipo cultural, cuyo cambio requiere estrategias que afecten la mentalidad colectiva de las áreas, entidades y sectores de la administración. Dentro de este cambio cultural es urgente crear conciencia en los servidores públicos de sus carencias y potencialidades, así como de la importancia de identificar satisfactores auténticos para evitar conductas autoengañosas que los alienen en lugar de liberarlos.

La matriz de necesidades de Manfred Max-Neef<sup>3</sup> es un cuadro de doble entrada, que recoge, por un lado, las nueve necesidades axiológicas (del mundo de los valores) que vertebran el sistema: *Subsistencia, Protección, Afecto Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad, Libertad*. Por otro, las necesidades según las categorías existenciales de: *Ser, Tener, Hacer y Estar*.

En razón a que dicha matriz es una herramienta útil para el diagnóstico integral de las necesidades humanas y que el mismo autor expone que "..., cada persona o cada grupo puede construir y llenar la suya según sea su cultura, su tiempo, su lugar o sus circunstancias, o bien según sus limitaciones o sus aspiraciones"<sup>4</sup>, se ha considerado pertinente recomendar su estudio y utilización por parte de los jefes de cada área para identificar las fortalezas y debilidades a nivel de la calidad de vida de sus colaboradores y para identificar los satisfactores más adecuados y las estrategias a aplicar para su implementación y evaluación.

En este sentido, es importante resaltar que dentro de la gestión moderna de los recursos humanos, los procesos de personal, entre ellos los de bienestar, se han comenzado a descentralizar de las oficinas de personal hacia cada una de las dependencias, siempre, claro está, bajo las pautas y orientaciones del nivel directivo. Al respecto, se requiere un trabajo fuerte de concientización en relación con la responsabilidad de cada jefe de liderar cambios cualitativos en la manera de asumir el bienestar.

Es conveniente interpretar los programas de protección social (satisfactores) previstos en el artículo 70 del Decreto 1227 de 2005 dentro del enfoque conceptual propuesto por Max Neef, como forma de hacer tomar conciencia a los servidores públicos de su responsabilidad en la satisfacción de sus necesidades humanas básicas; esta prescripción, sin duda, obliga también a las entidades a colaborar en la satisfacción de dichas necesidades de cara a la calidad de vida de sus colaboradores y a la creación de un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de los principales propósitos organizacionales. El siguiente esquema ejemplifica esta idea:

<b>Artículo 70 del Decreto 1227 de 2005</b>		
<b>Numeral</b>	<b>Programa</b>	<b>Necesidad que pretende favorecer</b>
70.1	Deportivos, recreativos, vacacionales	Ocio, creación, participación
70.2	Artísticos y culturales	Entendimiento, ocio, creación
70.3	Promoción y prevención de salud	Subsistencia, protección
70.4	Capacitación informal en artes y artesanías	Entendimiento, ocio, creación
70.5	Promoción de programas de vivienda	Protección

<sup>3</sup> La matriz puede consultarse en Max-Neef Manfred, Elizalde Antonio y Hopenhayn Marín. Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. Proyecto Editores. Medellín, Colombia, 1997. Pág. 44.

<sup>4</sup> Ibidem, pág. 43.

Por otra parte, las entidades no deberán ahorrar esfuerzos por buscar la autenticidad en la satisfacción legítima de las necesidades primordiales de los servidores públicos, con el fin de evitar toda posibilidad de alienación. De hecho, las entidades deberán propugnar por fortalecer, a través de acciones vivenciales institucionales, el valor de la autonomía del servidor público, entendida ésta como la capacidad suya de tomar las mejores decisiones que le signifiquen crecimiento humano y de evitar aquellas que le impliquen empobrecimiento como persona. Dentro de este contexto, es muy importante que a través de procesos de reflexión profunda, los servidores públicos adquieran claridad para discriminar los satisfactores auténticos de aquellos que, aunque con validez aparente, resulten engañosos para la realización personal.

Dentro de los satisfactores engañosos que deben evitarse merecen citarse los que Max Neef<sup>5</sup> denomina *violadores o destructores, pseudosatisfactores, e inhibidores*.

**Violadores o destructores:** Son aplicados con el pretexto de satisfacer una determinada necesidad. No sólo aniquilan la posibilidad de su satisfacción en un plazo inmediato o mediano, sino que imposibilitan además la satisfacción adecuada de otras necesidades. Ejemplo:

SUPUESTO SATISFACTOR	NECESIDAD QUE SE PRETENDE SATISFACER	NECESIDADES CUYA SATISFACCIÓN IMPOSIBILITA
Censura	Protección	Entendimiento, libertad, ocio, participación

**Pseudosatisfactores:** Elementos que estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada. Pueden en ocasiones aniquilar, en un plazo mediano, la posibilidad de satisfacer la necesidad a la que originalmente apuntan.

SATISFACTOR	NECESIDAD QUE SE APARENTA SATISFACER
Incentivo indiscriminado	Conocimiento, participación, creación.
Reuniones de trabajo con decisiones previamente tomadas	Participación
Modas	Identidad

**Inhibidores:** Aquellos que por el modo como satisfacen (generalmente sobresatisfacen) una determinada necesidad, dificultan seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades. Su atributo es que, salvo excepciones, se han ritualizado, en el sentido de que suelen emanar de hábitos arraigados.

SUPUESTO SATISFACTOR	NECESIDAD	NECESIDADES CUYA SATISFACCIÓN INHIBEN
Paternalismo	Protección	Entendimiento, participación, libertad, identidad
Aula autoritaria	Entendimiento	Participación, creación, Identidad, libertad

<sup>5</sup> Op cit., págs: 45 a 47.

Dentro de los satisfactores legítimos, por otra parte, pueden citarse:

**Singulares:** Los que apuntan a la satisfacción de una necesidad, siendo neutros respecto de la satisfacción de otras necesidades. Son característicos de los planes y programas de desarrollo, cooperación y asistencia. Su atributo principal es el de ser institucionalizados.

SATISFACTOR	NECESIDAD QUE SATISFACE
Programa de suministro de alimentos	Subsistencia
Voto	Participación
Espectáculos deportivos	Ocio
Regalos	Afecto

**Sinérgicos:**

Los que por la forma como satisfacen una necesidad determinada, contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades.

SATISFACTOR	NECESIDAD	NECESIDADES CUYA SATISFACCIÓN ESTIMULA
Trabajo en equipo	Participación	Entendimiento, Creación, identidad
Capacitación	Entendimiento	Participación, creación, libertad, identidad
Juegos didácticos	Ocio	Entendimiento, creación

En síntesis, el bienestar integral de los servidores públicos se ha de basar, en lo esencial, en acciones de promoción que los estimule a optar libremente por aquellas decisiones que consecuentes con su dignidad de ser humano le han de significar la realización de su proyecto de vida.



**Capítulo III**  
**MARCO METODOLÓGICO**



## EL SISTEMA DE ESTÍMULOS

El Sistema de Estímulos forma parte de la Gestión de los Recursos Humanos y debe ser implementado a través de:

- *Programas de Bienestar Social* que deben ser entendidos como aquellos procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad y la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora; Además, deben ser orientados básicamente a garantizar el desarrollo integral de los servidores públicos y por ende de las entidades.
- *Programas de Incentivos* destinados a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia.

### 3.1 PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL

El programa de Bienestar Social comprende: La *Protección y Servicios Sociales* y la *Calidad de Vida Laboral*.

Anualmente, las entidades deben elaborar "El Plan de Bienestar Social" el cual debe estar conformado por las acciones que se adelantarán en cada uno de los componentes mencionados.

El Plan de Bienestar Social debe responder básicamente a un diagnóstico de necesidades que resulta de la aplicación de un instrumento (entrevista, encuesta, reuniones estructuradas por dependencias, etc.) que deberá ser diseñado por cada entidad, de acuerdo con sus particularidades y capacidad de respuesta, en términos del presupuesto asignado para atender las necesidades que de éste se deriven. El instrumento de diagnóstico de necesidades debe indagar básicamente sobre necesidades en materia de Protección y Servicios Sociales y, "adicionalmente, ser útil para identificar en cada entidad los incentivos no pecuniarios que esté en condiciones de proporcionar y que sean de buen recibo por los servidores públicos (mediante listado propuesto y consulta directa a ellos sobre otras opciones).

Con respecto a los programas que han de ser desarrollados en el componente de Calidad de Vida Laboral, si bien no son objeto de diagnóstico de necesidades, los jefes de recursos humanos o quienes hagan sus veces deben adelantar acciones que consulten las percepciones y necesidades organizacionales para posteriormente ser intervenidas<sup>6</sup>.

Las siguientes son recomendaciones para un adecuado Diagnóstico de Necesidades:

- En el momento de realizar el Diagnóstico de Necesidades debe aclararse a los servidores públicos de la entidad, que su propósito es el de identificar tendencias que permitan la satisfacción de las necesidades fundamentales y que tengan la máxima cobertura posible; es decir que haya conciencia de que no se trata de satisfacer necesidades individuales que son responsabilidad de cada quien, sino necesidades más de carácter colectivo.

<sup>6</sup> "Para tal efecto, existen una serie de instrumentos que pueden ser consultados en [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co).

- Con base en el diagnóstico debe identificarse claramente el presupuesto requerido para satisfacer al máximo las necesidades que se consideren prioritarias, tanto para los servidores públicos como para la entidad.
- Deben definirse para el componente de Protección y Servicios Sociales las actividades que la entidad estaría en capacidad de cubrir, teniendo en cuenta de un lado el presupuesto disponible y de otro, aquellas actividades que pueden ser realizadas sin necesidad de invertir recursos o a través de convenios interinstitucionales o por medio de las cajas de compensación.
- El instrumento diseñado para tal fin, debe estar diferenciado por 3 grupos de interés: Servidores Públicos; Cónyuges e Hijos que a su vez deberán estar clasificados por rangos de edad.
- Con el fin de garantizar la efectiva participación de cada uno de los grupos de interés es importante indagar sobre los horarios de su comodidad y preferencia.
- En el instrumento de Diagnóstico de Necesidades debe incluirse el listado de los incentivos que la entidad esté en capacidad de otorgar y posibilitar un espacio para que los servidores públicos manifiesten los incentivos que a su juicio podrían satisfacer mejor sus intereses particulares.

### **Componentes del Plan Anual de Bienestar Social**

El Plan Anual de Bienestar Social debe ser elaborado por los jefes de Recursos Humanos o quienes hagan sus veces, entre los meses de enero y marzo de cada año, con la participación de la Comisión de Personal<sup>7</sup>. Este deberá contener, entre otros, los siguientes aspectos:

- Resultados del diagnóstico de necesidades
- Metas a lograr
- Acciones y programas a realizar
- Recursos a utilizar (incluyendo las alianzas estratégicas).
- Cobertura
- Cronogramas
- Presupuesto
- Evaluación

#### **3.1.1 Protección y Servicios Sociales - Función Asistencial**

A través de este componente, se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación (Artículo 23, Decreto 1567 de 1998), detectados en el diagnóstico de necesidades y atendiendo a la priorización de los mismos.

Es necesario tener en cuenta que los programas que forman parte de este componente deben ser atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados

---

<sup>7</sup> Salvo aquellas entidades que por mandato legal o régimen no contemplan las Comisiones de Personal, como las Superintendencias.

de seguridad y previsión social o por personas naturales o jurídicas (Cajas de Compensación Familiar, Empresas Promotoras de Salud, Administradoras de Riesgos Profesionales, Fondos de Pensiones, Fondos de Cesantías, Fondo Nacional de Ahorro), así como por los empleados, con el apoyo y la coordinación de cada entidad.

Los programas que deben ser atendidos a través de este componente son los siguientes:

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

### 3.1.2 Calidad de Vida Laboral

La calidad de vida laboral se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el servidor público como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por **condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los servidores públicos, la motivación y el rendimiento laboral**, logrando así generar un impacto positivo al interior de las entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

El concepto de calidad de vida laboral, gira alrededor de dos ejes sobre los cuales las Áreas de Recursos Humanos deben trabajar, identificando los componentes de cada uno para determinar qué aspectos deben ser mejorados: si el que atañe al entorno laboral en que se realiza el trabajo, el que se relaciona con las experiencias de los servidores públicos, o ambos.

Por lo anterior, y en aras de procurar una adecuada calidad de vida laboral, es responsabilidad de los jefes de Recursos Humanos o quienes hagan sus veces, intervenir en los siguientes campos:

#### 3.1.2.1 Medición del Clima Laboral

El Clima Laboral se refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad.

Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores públicos, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores, y cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables del Bienestar Social puedan entender dichos comportamientos a la vez que modificarlos a partir del manejo de variables ambientales<sup>8</sup>.

El clima laboral debe ser medido por lo menos cada dos años por las que entidades que deberán, con base en los diagnósticos logrados, definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> "DAFP. Bienestar Social Laboral, una nueva propuesta. Bogotá, 2002

<sup>9</sup> Remitirse al numeral 75.1. artículo 75, del Decreto 1227 de 2005.

Las principales variables de intervención son las que se presentan a continuación, las cuales incluyen una definición que los responsables del Clima en las entidades deberán tener en cuenta, ya que allí se encuentran los aspectos esenciales a intervenir. Estas variables están contenidas en el instrumento propuesto por el DAFP en el documento "*La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*". Las entidades, sin embargo, podrán utilizar un instrumento diferente, siempre y cuando su propósito sea el de cualificar en la práctica su clima laboral.

- **Orientación organizacional**  
Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.
- **Administración del talento humano**  
Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.
- **Estilo de dirección**  
Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
- **Comunicación e integración**  
Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.
- **Trabajo en grupo**  
Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
- **Capacidad profesional**  
Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.
- **Medio ambiente físico**  
Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

Una vez realizada la medición del clima laboral, las entidades deberán presentar en forma ágil los resultados a la Alta Dirección y al colectivo organizacional, y de manera inmediata empezar a definir estrategias de intervención<sup>10</sup> frente a las variables que presenten debilidades; estrategias que para su óptima implementación deben contar con el apoyo de la Alta Dirección.

<sup>10</sup> DAFP. Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional. Bogotá, 2005. Véase [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)

### 3.1.2.2 Evaluación de la adaptación al cambio organizacional y realización de acciones de preparación frente al cambio y a la desvinculación laboral asistida, o de readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

La gestión del cambio tiene que ver con el mejoramiento continuo tanto de los servidores públicos como de las entidades. El cambio debe ser entendido como una situación compleja, ya que compromete varias dimensiones de la persona como son las variables relacionadas con su ser, su hacer, su tener y su estar, las cuales deben comportarse en forma integral e interrelacionada.

Las entidades deberán prestar especial atención al abordaje del tema y tratarlo desde dos aspectos fundamentales:

- **Adaptación al cambio organizacional:**

Se refiere principalmente a los cambios que tienen o deben tener lugar en las entidades como consecuencia de las reformas organizacionales. Los responsables de liderar estos procesos deberán tener en cuenta principalmente tres aspectos: 1. los cambios deben tener un sentido estratégico, es decir, realizarse con el objetivo de que las entidades estén en condiciones de cumplir mejor la misión a ellas encomendada y hacer un manejo eficiente de sus recursos; 2. todos los servidores públicos deben concientizarse de que sus responsabilidades dentro de las entidades han de estar alineadas con este sentido estratégico y por tanto han de colaborar para facilitar su ubicación en las áreas que se necesiten; 3. con frecuencia el cambio (traslados, asignación nuevas funciones, reubicaciones) no es fácil de asimilar por lo que las áreas de talento humano deberán implementar las estrategias adecuadas para que dicho cambio se pueda realizar en forma efectiva y saludable.

En relación con la adaptación al cambio organizacional, las entidades, en cabeza de las Áreas de Recursos Humanos, deben, posterior a su ocurrencia, realizar las mediciones<sup>11</sup> que se requieran para identificar aspectos neurálgicos de intervención<sup>12</sup>, de manera que dicho proceso se realice en las mejores condiciones de beneficio para los servidores públicos y la entidad.

- **Desvinculación laboral asistida<sup>13</sup>:**

Entendida como el conjunto de acciones que posibilitan el retiro del servidor público de la entidad, con beneficio para la persona, su familia y para el ambiente organizacional. Es decir, se trata de un retiro en el que, gracias a acciones profesionales adecuadamente programadas, se salvaguardan las relaciones entre la entidad y el servidor público 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; se ayuda, así mismo, a elaborar en forma sana el duelo natural propio de toda separación.

Entre los aspectos que las entidades deben tener en cuenta para la estructuración de un programa de desvinculación asistida, merecen resaltarse los siguientes:

**Aspectos emocionales:** apoyo para la elaboración del duelo propio de toda pérdida o separación y reafirmación del autoconcepto, autoestima y autoconfianza del

<sup>11</sup> DAFP. "La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión". Bogotá, 2004.

<sup>12</sup> DAFP. Guía de Intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional. Bogotá, 2005.

<sup>13</sup> DAFP. Readaptación Laboral: Lineamientos de Política y Guía de Ejecución. Bogotá, 2001.

servidor público, con frecuencia lesionados en estos procesos. Estrategias para enfrentar el cambio en forma constructiva e información honesta sobre los procesos formales de desvinculación, como un modo de evitar los rumores que afectan el buen clima laboral.

**Aspectos ocupacionales y de información:** Se busca que los servidores públicos obtengan información útil en varios aspectos. Identificación precisa, por ejemplo, de sus intereses, aptitudes y competencias ocupacionales; conocimiento de las áreas ocupacionales que mayores posibilidades laborales ofrecen y en las que potencialmente podrían desempeñarse las personas desvinculadas, de acuerdo con esos mismos intereses y competencias; información sobre los diferentes servicios de intermediación laboral y búsqueda de alianzas estratégicas con los mismos.

**Preparación para el nuevo abordaje laboral:** Se busca preparar al empleado en el manejo de mejores estrategias de búsqueda de empleo, en técnicas de diligenciamiento de hojas de vida de impacto y en su desensibilización frente al temor de abordar entrevistas de vinculación.

**Aspectos financieros:** Estrategias de búsqueda de créditos y técnicas de organización cooperativa. Cultura del ahorro.

**Aspectos familiares:** Conscientización de la familia sobre su nueva situación. Posibilidades de participación de la familia en actividades recreativas y laborales de los desvinculados. El rol y el status del desvinculado dentro de la familia.

Dentro de las acciones de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral es conveniente que las entidades hagan uso de herramientas técnicas que les permitan identificar las principales necesidades de los desvinculados con el objeto de poderlas atender mejor, entre ellas la aplicación de encuestas socio-laborales (Anexo No. 5) cuya interpretación de resultados permita el diseño y realización de los programas más adecuados para la mayoría de los servidores públicos objeto de desvinculación, cuando se den procesos de reforma organizacional.

### 3.1.2.3 Preparación de Prepensionados para retiro del servicio

Corresponde a las entidades brindar las herramientas necesarias que permitan a los servidores públicos próximos a pensionarse, manejar con propiedad la crisis propia del tránsito de empleado al de jubilado y planear las acciones requeridas para vivir productivamente el nuevo estado. Dentro de los aspectos a trabajar y desarrollar se sugiere presentar a los prepensionados entre otras los siguientes:

- Posibilidades de realización de actividades nuevas.
- Posibilidades de mejorar y cualificar las relaciones familiares.
- Oportunidad para el reestablecimiento o consolidación de las relaciones con amigos.
- Posibilidad de mejorar los ingresos personales y familiares.
- Oportunidad de trascender como seres humanos a través de actividades de voluntariado.
- Recuperación de espacios de reflexión que aporten un mayor entendimiento y aprendizaje de los procesos de envejecer y morir.

Es este el momento en consecuencia, en que el aporte de las Áreas de Recursos Humanos a este grupo de servidores públicos debe traducirse en procesos de reestructuración mental, logrando cambios de paradigmas no funcionales a otros que permitan asimilar adecuada y productivamente la nueva situación.

### 3.1.2.4 Identificación de la Cultura Organizacional

Se entiende por cultura organizacional el "conjunto de asunciones compartidas, dadas por supuestas, que un grupo humano ha interiorizado, en un proceso de aprendizaje, a lo largo de su historia"<sup>14</sup>.

Los gestores de recursos humanos deben concientizarse de la importancia de la identificación de la cultura organizacional, ya que ésta se constituye en un condicionante "permanente no sólo de los resultados institucionales, sino también y muy especialmente, de la calidad de vida laboral. Con este propósito, el DAFP ha elaborado un instrumento que puede ser de utilidad para las entidades en el cumplimiento de su obligación de identificar objetivamente la cultura organizacional con el objeto de iniciar los cambios que al respecto se requieran"<sup>15</sup>.

La cultura, entendida como un proceso permanente de aprendizajes colectivos, por lo general consta no únicamente de elementos explícitos, visibles y formales, sino también de aspectos informales compartidos que en forma causal determinan reacciones y comportamientos positivos unos y otros negativos. En consecuencia, en todas las entidades del Estado colombiano deberán implementarse acciones muy concretas orientadas a la identificación de las variables positivas para reforzarlas y de las negativas para contrarrestarlas.

Las entidades deberán trabajar para eliminar las abundantes incoherencias que se presentan entre las declaraciones y los valores formales de sus códigos de ética y las pautas informales efectivamente interiorizadas que con frecuencia van en contravía de lo explícitamente adoptado.

En este sentido, las entidades deberán aprovechar las posibilidades pedagógicas que en el cambio de cultura ofrecen el uso de diversos elementos organizacionales<sup>16</sup>, tales como los valores, los ritos y ceremonias, las historias y los mitos, los héroes y tabúes, así como estar preparadas para enfrentar y gestionar con saldo positivo las crisis que se presentan en los servidores públicos en todo proceso de cambio cultural.

### 3.1.2.5 Fortalecimiento del Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo resulta particularmente necesario cuando la complejidad del entorno exige articular la combinación multifuncional de diferentes saberes técnicos en contextos no jerárquicos, como mecanismo adecuado para producir respuestas de calidad<sup>17</sup>.

La calidad exigida a las entidades públicas por la Ley 872 de 2003 y el Decreto reglamentario 4110 de 2004 hace perentorio un conocimiento preciso de las diferentes competencias que constituyen la infraestructura personal de sus servidores públicos, con el objeto de hacerlas converger hacia la elaboración de proyectos compartidos que les signifiquen, en virtud de la sinergia propia de todo trabajo de equipo, valor agregado en sus resultados. Por esta razón, las entidades deberán integrar a sus planes integrales de formación y capacitación, acciones encaminadas a fortalecer la cultura del trabajo en equipo y a desarrollar aquellas habilidades y destrezas que se requieran para que progresivamente

<sup>14</sup> Schein, E en Psicología de la Organización, citado por Francisco Longo. Mérito y Flexibilidad, Barcelona. Paidós. 2004.

<sup>15</sup> DAFP. DAFP. Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional. Bogotá, 2005

<sup>16</sup> DAFP. "La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión". Bogotá, 2004.

<sup>17</sup> Longo Francisco. Mérito y Flexibilidad. Barcelona, Paidós Empresa, 2004.

dicha modalidad de trabajo sea mas la norma que la excepción, y en consecuencia contribuya al mejoramiento institucional y, por ende, a la calidad de vida laboral.

### 3.2 INCENTIVOS

Existen dos variables fundamentales que son antecedentes ineludibles del comportamiento laboral y sobre las cuales han de incidir todos los servidores públicos que en una u otra forma tengan la responsabilidad de gestionar el rendimiento de los servidores públicos (profesionales de las Áreas de Talento Humano, jefes y coordinadores): Las *competencias laborales* y la *voluntad* de los empleados para que con su desempeño sobresaliente y su compromiso (comportamientos laborales y resultados) las entidades puedan cumplir a cabalidad sus finalidades estratégicas<sup>18</sup>.

Si por competencias laborales se entienden aquellas características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo<sup>19</sup>, la voluntad hace referencia a la entrega con la que el empleado decide prestar un buen servicio a la administración pública desde su puesto de trabajo. Según Francisco Longo, "personas dotadas de similares competencias pueden desarrollar comportamientos diferentes e incluso antagónicos, como consecuencia de adoptar patrones volitivos distintos"<sup>20</sup>. Dentro de esta segunda variable, se ubican los temas de la motivación y de los incentivos, considerados éstos como estrategias institucionales diseñadas para incidir positivamente sobre la voluntad de los servidores públicos y, por consiguiente, sobre su comportamiento laboral y sobre los resultados organizacionales.

En relación con la motivación, es preciso tener en cuenta que las "intenciones" del servidor público para actuar (es decir, su propósito de actuar) constituyen la fuerza principal en la realización de su comportamiento laboral y que actúa intencionalmente cuando tiene la expectativa de que su comportamiento le ha de permitir alcanzar los objetivos propuestos. Esta constatación ha de llevar a los gestores del talento humano a comprometer personalmente a sus colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos como parte importante de su realización personal dentro de la entidad, así como a institucionalizar una política de incentivos que sean valiosos para ellos y por los que consideren que vale la pena esforzarse en el trabajo.

La administración de los incentivos en el sector público constituye, entonces, una parte importante de la gestión del talento humano, es parte esencial del sistema de estímulos establecido por la normatividad vigente (Decreto 1567 de 1998 y 1227 de 2005), y las entidades en su implementación deberán acatar los siguientes lineamientos de política:

#### Definición de incentivos

Se entiende por incentivo todo estímulo expresamente **planeado** por las entidades, consecuente con un comportamiento deseable, el cual (estímulo), al ser satisfactor de una necesidad del servidor público, adquiere la capacidad de fortalecer dicho comportamiento, aumentando su probabilidad de ocurrencia en el futuro.

Para que un estímulo se constituya en incentivo debe reunir, mínimo, las siguientes características:

---

<sup>18</sup> Longo Francisco. Op. Cit.

<sup>19</sup> Boyatzis R., citado por Longo. Íbidem, página 100.

<sup>20</sup> Longo Francisco. Íbidem, pág., 103.

- Debe ser planeado por la entidad, es decir, deberá corresponder a una estrategia institucional que cuente con el apoyo de la Alta Dirección y cuya reglamentación para su otorgamiento tenga en cuenta los parámetros técnicos propios de la Psicología Organizacional.
- Consecuente con un comportamiento determinado, para que el incentivo tenga capacidad reforzadora, deberá ser entregado al servidor público, lo más pronto posible después de que él haya realizado el comportamiento que se desea premiar. Esta exigencia implica, por una parte, que el jefe o responsable de dar un incentivo, esté muy atento a las conductas que emiten sus colaboradores (a las notorias, pero también a aquellas que aunque débiles o pequeñas están en una dirección deseable) y, por otra, que el empleado incentivado sea consciente de cuál o cuáles son los comportamientos objeto del incentivo. Las entidades, en consecuencia, deberán evitar conceder incentivos sin la certeza de que los "comportamientos objetivo" se han emitido; esto, con el fin de impedir que, en forma involuntaria, se fortalezcan "comportamientos fantasmas", entendiéndose por tales, aquellos que, siendo indeseables, en alguna forma están siendo mantenidos por efecto de reforzadores ambientales no identificados.
- Satisfactor de una necesidad particular del servidor público. No todo estímulo ambiental actúa como incentivo de un comportamiento. Cada servidor público tiene necesidades diferentes y dichas necesidades exigen satisfactores distintos; tales necesidades deberán, en lo posible, ser conocidas por los gestores del talento humano, con el fin de dispensar los incentivos apropiados en cada caso. En consecuencia, se deberá elaborar el plan de incentivos previsto en el artículo 77 del Decreto 1227 de 2005, previo sondeo de opinión con una muestra representativa de los empleados de la entidad. Este plan deberá caracterizarse por una variedad de opciones de las cuales los servidores públicos puedan escoger las propias, según sean sus preferencias o necesidades. Según Paulo Roberto Motta<sup>21</sup> los jefes "deben recordar que los sistemas uniformes (de incentivos) para satisfacer necesidades y mejorar la disposición para el trabajo sirven para motivar a un grupo de funcionarios y al mismo tiempo para desmotivar a otros"<sup>22</sup>; es decir, otorgar los mismos incentivos a todos los servidores públicos, independientemente de su individualidad y de sus circunstancias muy particulares, tendrá el efecto de reforzar a unos y a otros no, ya que el estímulo recibido no los afectaría positivamente.

Es conveniente, por otra parte, que en el diseño de cuestionarios para la realización de los sondeos sobre la clase de incentivos deseados, las entidades tomen como referencia las necesidades básicas humanas identificadas por Manfred Max Neef, ofreciendo a los encuestados la posibilidad de pronunciarse sobre satisfactores viables para las mismas.

### Clases de incentivos:

Las entidades deberán incorporar a su cultura organizacional la asignación de los incentivos como consecuencia, ya sea de la emisión de *conductas* deseables, o por el logro de *resultados* previamente acordados y con las características previstas. A continuación se ofrece una serie de clasificaciones de los incentivos presentadas desde diferentes ángulos, con el objeto de ampliar las posibilidades de reflexión por parte de los responsables del talento humano en las entidades del Estado y de viabilizar, a su interior, la respectiva implementación. Un mismo estímulo puede ser objeto de diferentes clasificaciones.

<sup>21</sup> Motta Paulo Roberto. La ciencia y el arte de ser dirigente. Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1999.

<sup>22</sup> Motta Paulo Roberto. Ibidem, pág. 182.

### **Reconocimientos y recompensas:**

Por reconocimiento se entiende la expresión de satisfacción de parte del jefe, colegas, o usuarios de los servicios de un empleado, en razón de una competencia, comportamiento o resultado determinado. Dicho reconocimiento puede ser verbal (lo cual facilita que sea inmediato), mímico (un gesto de aprobación) o escrito (como una nota de felicitación o agradecimiento). En este sentido, los jefes de las áreas deberán dar cumplimiento a lo establecido por el Decreto 1567 de 1998, artículo 36, literal e), el cual establece que todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.

La recompensa, por otra parte, es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, o la emisión de determinados comportamientos o el logro de determinados resultados. Dicha recompensa puede consistir en concesiones, privilegios u objetos tangibles que valore el empleado.

### **Informales y formales**

El incentivo informal se refiere a estímulos espontáneos, no planeados previamente, que se emiten en forma contingente a una conducta positiva o a la obtención de un resultado determinado.

Los incentivos formales hacen relación a estímulos institucionales planeados previamente, ante los cuales todo servidor público cree tener derecho, siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos para su otorgamiento.

### **Monetarios y no monetarios**

**Monetarios:** Aún cuando dentro de la investigación existen diferentes posiciones en relación con la capacidad motivadora del dinero, lo cierto es que dentro del sector público colombiano se han reservado los incentivos en dinero para premiar y reconocer a los mejores equipos de trabajo, no el desempeño individual (Decreto 1227 de 2005, artículo 77).

Es muy importante que al premiar a los mejores equipos de trabajo, ya sea con incentivos pecuniarios o con incentivos no pecuniarios, las entidades realmente refuercen la capacidad de sinergia lograda por ellos, el liderazgo mostrado por cada integrante en aquellos aspectos de un proyecto en los que es especialmente competente, la capacidad de compromiso ante objetivos compartidos, la adecuada coordinación de esfuerzos y la calidad técnica de los resultados. En este sentido, los evaluadores de los proyectos presentados a su consideración por los diferentes equipos de las entidades públicas (Decreto 1227 de 2005, artículo 83) deberán ser muy exigentes y estrictos en sus valoraciones, con el objeto de no desincentivar el real trabajo de equipo, premiando lo que simplemente pudiera ser un trabajo de grupo.

**No monetarios:** El artículo 77 del Decreto 1227 de 2005 establece, igualmente, que el jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos *no pecuniarios* que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad. Para otorgar dichos incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral (Decreto 1567 de 1998, artículo 36 y Decreto 1227 de 2005, artículo 78).

### **Intrínsecos y extrínsecos**

**Intrínsecos:** Las entidades deberán tener un cuidado especial en el diseño de cada uno de los cargos que conforman su planta de personal, ya que de la calidad con que se diseñen dependerán en un gran porcentaje los niveles de satisfacción de sus titulares (motivación primaria). Este buen diseño de los cargos implica, entre otros aspectos, desempeño de variedad de funciones, posibilidad de que los empleados participen en la realización de procesos completos, conocimiento de los beneficios obtenidos por la entidad gracias a sus aportes, margen suficiente de autonomía en muchas de sus actuaciones y posibilidad de poner en juego los nuevos aprendizajes logrados. Puede afirmarse que todo cargo adecuadamente diseñado es en sí mismo un excelente incentivo para el desempeño del trabajo.

**Extrínsecos:** Los estímulos tomados del entorno, los cuales se adicionan a la satisfacción lograda por un buen diseño de los cargos. Constituyen, en principio, la materia prima de los planes de incentivos adoptados por las diferentes entidades, de conformidad con lo establecido por el Decreto 1227 de 2005, artículos 76 y 77.

### **Principios que deben orientar la asignación de incentivos por parte de las entidades<sup>23</sup>**

1. Todo incentivo deberá estar ligado a un comportamiento o a un resultado previamente identificado. Los problemas que se presentan en relación con los incentivos son, por lo general, problemas de *medición* de las conductas o resultados que se desean incentivar, y éstos, a la vez, se explican por deficiencias en la *definición* de dichas conductas o resultados. Este principio debe llevar a las entidades públicas a diseñar apropiadamente sus sistemas específicos de evaluación del desempeño, de manera que permitan una adecuada definición y medición de los resultados comprometidos y de las conductas asociadas, según sean las competencias que incorporen al respectivo instrumento.
2. No se debe ofrecer un incentivo que la entidad no esté en condiciones de entregar o cumplir. Por ello, el inciso segundo del artículo 77 del Decreto 1227 de 2005 puntualmente establece que la entidad elaborará su plan de incentivos "de acuerdo con los recursos disponibles para hacerlos efectivos".
3. Todos los servidores públicos deben estar en posibilidad de obtener un incentivo una vez éste se ofrezca; de lo contrario perderá toda motivación para intentar conseguirlo. Este principio debe llevar a las entidades públicas a garantizar condiciones de equidad y simetría para todos sus servidores públicos en sus aspiraciones a lograr los incentivos y a ser transparente en la asignación de los mismos.
4. Para que los incentivos sean efectivos (tengan la capacidad de motivar) deberán ser visibles. Sobre este particular se sugiere que el plan de incentivos (Decreto 1227 de 2005, artículos 76 y 77) sea, una vez adoptado, ampliamente divulgado y promocionado dentro de las entidades.
5. Si la entidad desea que sus servidores públicos rindan, debe incentivarlos cuando rinden realmente, no cuando no rinden. Sobre todo cuando se llegue el momento de asignar los incentivos formales anuales (aún cuando no únicamente), todos los directivos, jefes y coordinadores de grupo de las entidades, deberán reunirse y juzgar con imparcialidad y objetividad, y con base en indicadores de calidad, oportunidad y cumplimiento, cuáles de los servidores públicos son acreedores a calificaciones del desempeño en el nivel de excelencia que los habiliten para recibirlos. Desafortunadamente, se ha venido fortaleciendo

<sup>23</sup> William Richard S. Rendimiento del Personal. Madrid: Thomson Editores, 2003, página 185.

en algunas entidades la cultura de incentivar la mediocridad cuando por razones de amiguismo, compasión, o cualquiera otra diferente al mérito, se asignan calificaciones a empleados que están lejos de la excelencia.

En la labor de identificar a los mejores servidores públicos de cada área, el portafolio de evidencias planteado por la Comisión Nacional del Servicio Civil como parte esencial del nuevo instrumento de evaluación del desempeño, prestará una valiosa ayuda en este sentido.

6. Un incentivo aplazado en el tiempo pierde gran parte de su atractivo. Las entidades deberán ser muy creativas en el diseño de incentivos que puedan ser dispensados a lo largo de cada período en forma contingente a los buenos desempeños, sin tener que esperar, para recibirlos, hasta el final del año.
7. Los mejores incentivos son los que se pueden retirar si es necesario. El incentivo debe ser algo realmente merecido, nunca puede ser un regalo. Dentro de la cultura organizacional de todas las entidades, deberá establecerse la posibilidad de declarar desiertos ciertos incentivos, sobre todo los mejores, cuando con una mirada estricta, pero justa, se llegue a la conclusión de que nadie se hizo acreedor a ellos, por no reunir las condiciones exigidas.
8. No subestimar el valor de un incentivo no monetario. Se considera que en el ambiente de todas las entidades se encuentra una cantidad casi infinita de formas no exploradas de incentivar a los servidores públicos, que no les significarían cargas financieras adicionales, y sí, por el contrario, podrían aportarles cambios importantes camino a la excelencia. En consecuencia, se invita a todas las entidades del Estado a "atreverse" a ser novedosas en la aplicación de los incentivos, independientemente de su valor económico, y a aprovechar el potencial hasta ahora subvalorado. La Alta Dirección de las entidades tendrá el deber moral de apoyar toda iniciativa viable en este sentido.
9. Adecuar los incentivos a los logros: Los jefes y los responsables de las áreas de talento humano deben estar en capacidad de juzgar el valor de los comportamientos mostrados por los servidores públicos, así como de los logros alcanzados, de lo cual dependerá, igualmente, el tipo de incentivo que se otorgue. Se sugiere que por un determinado número de incentivos informales se planeen incentivos más formales y de mayor valor.

### **Los incentivos como moldeadores de comportamientos**

Se hace un llamado especial a las entidades públicas para que dentro de su consigna de calidad en la prestación de servicios, comiencen un proceso de cambio cultural que en forma sistemática vaya haciendo posible dicho ideal.

Las entidades deberán tener en cuenta, sin embargo, que los desempeños en el nivel de excelencia no surgen por generación espontánea, sino que deben ser el resultado de un proceso de moldeamiento progresivo, mediante una adecuada política de incentivos previstos para tal fin. Uno de los comportamientos que se deben fortalecer desde el punto de vista institucional es el de reconocer todo mejoramiento de los servidores públicos, una vez se evidencie.

Si bien el numeral 2 del artículo 26 del Decreto 1567 de 1998 se refiere a la necesidad de implementar programas de incentivos para reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia, el numeral 1 del mismo artículo se refiere a la importancia de los incentivos para crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo,

de manera que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos. La creación de condiciones favorables al desarrollo del trabajo incluye, entre otras, la decisión de valorar los esfuerzos emitidos por los servidores públicos de integrarse al propósito del desempeño con calidad, mediante pequeños pasos que signifiquen avanzar.

Según Dickson et al<sup>24</sup> los incentivos motivan y se aplican mejor cuando el servidor público aprecia la razón por la cual recibe dicho premio. Si la intención es mejorar el desempeño, el jefe deberá:

- Especificar los detalles de los logros que se reconocen.
- Establecer los criterios en los que se basará el reconocimiento y acordarlo previamente con el servidor público, lo cual reduce el riesgo de que la recompensa se perciba como un ejercicio de poder.
- Considerar si se han alcanzado o no los objetivos a partir de los niveles previos del propio servidor y no de los de sus compañeros.
- Centrar la atención del servidor público en la tarea y en sus logros en lugar de en la recompensa y el jefe.
- Asegurarse de que la reacción positiva se atribuya al esfuerzo invertido en la tarea y que no mine la confianza del empleado en sus propias habilidades.

#### **Recomendaciones para la elaboración de un adecuado Plan de Incentivos:**

Es conveniente, con miras a otorgar incentivos de manera objetiva, equitativa, transparente y respetando los principios de igualdad y mérito, que las entidades cuenten con un reglamento de incentivos con los parámetros a tener en cuenta en las diferentes situaciones que se puedan presentar en dicho campo. Ese reglamento debería contener, sin perjuicio del acatamiento de las prescripciones establecidas en el Decreto 1227 de 2005, artículos 76 a 84, entre otros, los siguientes aspectos:

- Población objetivo, tanto a nivel individual como grupal.
- Constitución del Comité de Incentivos.
- Metodología para elaborar en forma participativa el Plan de Incentivos de la Entidad.
- Fechas en que se realizarán los diferentes procesos implicados.
- Criterios de desempate. Se sugiere revivir a nivel de reglamento los parámetros de desempate establecidos por el Decreto 1572 de 1998 (ya derogado), artículo 130, parágrafo 2º.
- Instancias de reclamaciones.
- Causas y mecanismos de exclusión de aspirantes a los incentivos.

---

<sup>24</sup> Williams, Richard S. Op Cit.



## ***Preguntas Frecuentes***



**Asignación de recursos para atender Programas de Bienestar Social e Incentivos.**

Para los recursos asignados a bienestar, el Decreto 1567 de 1998 establece en el artículo 37: Recursos. Las entidades públicas a las cuales se aplica éste Decreto-Ley deberán apropiar anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social e incentivos que se adopten.

*Los recursos presupuestales se ejecutarán de conformidad con los programas y proyectos diseñados (resaltado fuera de texto).*

**¿Cuáles actividades de las establecidas en el programa de bienestar social se pueden desarrollar con el dinero asignado para el área de bienestar social?**

Se considera que no están prohibidas actividades como promover planes vacacionales, de recreación, deportivas y de apoyo a la educación, ya que las entidades podrán diseñar programas de bienestar social en el área de educación, recreación, vivienda y salud, tanto para los servidores públicos como para sus familias. Aún así, el Decreto 2445/98, en su artículo 12 establece: "Está prohibida la realización de recepciones, fiestas, agasajos o conmemoraciones de las entidades con cargo a los recursos del Tesoro Público. Se exceptúan de la anterior disposición, los gastos que efectúe el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y los gastos para reuniones protocolarias o internacionales que requieran realizar los Ministerios de Relaciones Exteriores, de Comercio Exterior y de Defensa Nacional y la Policía Nacional, lo mismo que aquellas conmemoraciones de aniversarios de creación o fundación de las empresas industriales y comerciales del Estado del orden nacional cuyo significado, en criterio del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, revista particular importancia para la historia del país."

**¿Quiénes deben conformar el Comité de bienestar social de una entidad?**

No hay reglamentación al respecto y cada entidad libremente puede conformarlo sin olvidar en ningún caso que en la elaboración del Plan Anual de Bienestar debe estar involucrada la Comisión de Personal.

**Actividades susceptibles de realizar, sin incurrir en violación de los decretos sobre austeridad del gasto público.**

Las entidades de la Rama Ejecutiva podrán diseñar programas de bienestar social dentro las áreas de "calidad de vida laboral y protección y servicios sociales", contempladas en el Decreto 1567 de 1998, tanto para sus empleados como para sus familias. Se describió anteriormente que las normas de racionalización del gasto público establecen de manera taxativa las actividades que no se pueden realizar con cargo al tesoro público, como son las fiestas, agasajos, conmemoraciones, regalos, recepciones oficiales, gastos suntuarios, impresión de tarjetas de navidad, de conmemoraciones de aniversarios o similares, así como el uso personal de teléfono a larga distancia, correspondencia, telefax y telegramas, quedando

entonces permitidas las demás actividades de bienestar social que se programen para tales fines.

En lo concerniente a programas en el área de educación para los hijos de los servidores públicos, las entidades podrán manejar el otorgamiento de becas o préstamos educativos, en el porcentaje que se ajuste a las disponibilidades presupuestales respectivas, teniendo en cuenta la capacidad económica de los padres y la calificación académica del aspirante. Respecto a vivienda, deberá coordinarse el otorgamiento de beneficios en esta materia con las Cajas de Compensación Familiar.

***Cómo deben emplearse los recursos; se manejan en cuenta general de la Institución o se hace a través de una cuenta del Comité, con su parte contable independiente del presupuesto de la Entidad?***

Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben contribuir, por medio de la promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar y, deberán además, ser diseñados acorde con los lineamientos de que tratan los artículos 24, 25 y concordantes del Decreto 1567 de 1998, los cuales estarán a cargo de los Gerentes Institucionales e Interinstitucionales y de empleados del Estado, que participarán en el diseño y la ejecución de programas y que deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos de la institución. Teniendo en cuenta las disposiciones constitucionales y legales citadas y dando aplicación a los principios Constitucionales de participación y democracia, así como a los parámetros generales contemplados al respecto en el Decreto Ley 1567 de 1998, cada entidad, independientemente de que sea del orden nacional o territorial, y si pertenece o no al sector salud, deberá garantizar que en la formulación y ejecución de los programas de bienestar social participen los empleados del organismo, adoptando para tal efecto las medidas que consideren más conducentes en este sentido. De esta manera, el comité de bienestar social conformado, debe acatar los parámetros señalados en las normas aludidas en la forma como lo considere más ajustado a los principios y normas mencionadas. Si la entidad no cumple las normas, estaría incurriendo en conductas disciplinarias y penales que pueden ser denunciadas ante los órganos de control.

***Es procedente cancelar con dineros del presupuesto de una entidad estudios de postgrado?***

Tanto los empleados de carrera, como los de libre nombramiento y remoción tienen derecho a participar y beneficiarse de los programas de bienestar social. Para el otorgamiento de becas, cursos especiales de capacitación y comisión de estudios se tendrá la calificación de servicios como elemento decisorio para que los empleados de carrera puedan acceder prioritariamente a estos beneficios. Visto así, a los programas de postgrado tendrán prelación los empleados de carrera, pudiendo los de libre nombramiento y remoción beneficiarse de ellos. Correspondería al ICETEX efectuar las respectivas adjudicaciones con

dineros del presupuesto de la entidad, ya que los dineros que vayan a ser utilizados como becas, subsidios o créditos educativos deberán ser trasladados a dicho Instituto.

***Financiación por la entidad de los estudios adelantados por hijos de funcionarios.***

Es importante destacar que los beneficios económicos que la administración determine para programas de educación o de bienestar social en general, que tienen como destinatarios finales a los funcionarios y sus familias, no tienen la categoría de los auxilios prohibidos expresamente por el artículo 355 de la Constitución Política; además tales auxilios económicos se deberán encontrar previstos dentro de los programas de bienestar social establecidos por esa entidad y ésta tendrá que contar con las disponibilidades presupuestales correspondientes para su realización.

***Posibilidad de otorgar becas a empleados públicos de la Rama Ejecutiva que obtengan buena calificación de servicios. Viabilidad de conceder licencias remuneradas para adelantar estudios universitarios presenciales.***

Los empleados que alcancen niveles de excelencia dentro de la escogencia de los incentivos que puedan entregarse a quienes resulten designados como mejor empleado de la entidad y mejor empleado de cada nivel jerárquico, podrán acceder al otorgamiento de becas o auxilios educativos para educación formal, que para tal fin establezca la entidad y para ello deberá tenerse en cuenta la calificación de servicios. De otra parte, los empleados públicos no tiene derecho a licencias remuneradas para la realización de estudios superiores; por consiguiente los estudios universitarios presenciales a que se alude en la consulta no podrán efectuarse sino a través del mecanismo de la Comisión de Estudios.

***Qué normatividad cobija el apoyo en educación formal para los funcionarios de libre nombramiento y remoción. ?***

Se considera importante distinguir entre educación formal, que hace parte de los programas de bienestar social y educación informal y no formal que hace parte de la capacitación, para lo cual se hace necesario tener en cuenta lo prescrito por el mencionado Decreto Ley 1567 de 1998, en sus artículos 4º, 6º y 20. La educación formal hace parte del rubro de bienestar social, más específicamente del componente de Protección y Servicios Sociales, y deberá estar contemplada en el respectivo presupuesto de la entidad. La diferencia que se encuentra entre lo que es educación y capacitación es que la educación es la estrategia a través de la cual el funcionario adquiere una formación en el nivel educativo superior o tecnológico, bien sea de pregrado o postgrado; a ésta tienen derecho los empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, previa calificación de servicios. La capacitación es la preparación del empleado para desempeñar un cargo y ejercer las funciones asignadas y comprende cursos, seminarios, talleres y diplomados de corta duración; a ésta tienen derecho los empleados

de la entidad que no tengan la condición de provisionales, temporales y supernumerarios.

***Es legal efectuar pagos de auxilio óptico consagrados en la convención colectiva de trabajo, por intermedio del presupuesto destinado a bienestar social entendiéndose que dichos recursos son para el bienestar de todos los funcionarios de la institución y no sólo para los trabajadores oficiales quienes son los que se benefician de una convención?***

Es viable que del presupuesto de bienestar social de una entidad pueden beneficiarse todos los servidores públicos en los programas que se establezcan como lo indica la norma, pero lo pactado en la convención colectiva beneficia solamente a los trabajadores oficiales. Esta norma considera que es legal efectuar el pago de los auxilios ópticos por el programa de bienestar social aun cuando los beneficios convencionales favorecen única y exclusivamente a los trabajadores oficiales, esto no es obstáculo para que los entes administrativos de una entidad desarrollen programas de bienestar para los empleados públicos que incluyan planes de salud visual. Sin embargo, se recalca que este programa será independiente de los beneficios convencionales de que gozan los trabajadores, a pesar de que las dos modalidades sean cubiertas con el rubro de bienestar social.

***¿Quienes se encuentran vinculados por contrato de prestación de servicios pueden ser beneficiarios de los programas de bienestar social realizados con cargo al presupuesto de la entidad?***

Solamente tiene derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social el personal vinculado a la planta de personal de la entidad, en calidad de empleado público, o quienes en calidad de trabajadores oficiales han celebrado un contrato de trabajo. Es de anotar que si por convención colectiva se han establecido programas de bienestar social para los trabajadores oficiales, a éstos les serán aplicables tales disposiciones en forma preferencial, en cuanto sean más favorables. El personal de contratistas, vale decir quienes están desarrollando una actividad o función en virtud de un contrato regido por la Ley 80 de 1993, como podría ser un contrato de prestación de servicios o de consultoría, los cuales de manera alguna puede generar relación laboral, no podrá beneficiarse de los programas de bienestar social establecidos por la entidad, con cargo a su presupuesto. En consecuencia los hijos de estos contratistas tampoco podrán beneficiarse de dichos programas.

***¿Es posible conceder auxilio educativo a los provisionales?***

Los recursos que se destinen para educación formal en las entidades, deberán ser incluidos dentro del programa anual de bienestar social, del cual se beneficiarán todos los empleados de la entidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, solo se beneficiarán de los

programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo. Concepto que fue ratificado por la Honorable Corte Constitucional al declarar exequible el literal g) del artículo 6 del Decreto 1567 de 1998, en Sentencia C-1163 de 2000.

***¿Es procedente incluir dentro de los programas de bienestar social el pago de auxilios a los funcionarios por concepto de nacimiento de hijos, escolaridad, calamidades domésticas y regalos a sus hijos en época de Navidad?***

Para el diseño y ejecución de los programas de bienestar social, las entidades deberán seguir el proceso que se describe en el artículo 25 del Decreto 1567 de 1998, según el cual, se debe hacer un estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias con el fin de establecer "prioridades y seleccionar alternativas de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional, así como para atender las necesidades detectadas que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles". Por regla general las normas sobre presupuesto, señalan que "los recursos destinados a programas de capacitación y bienestar social no pueden tener por objeto crear o incrementar salarios, bonificaciones, sobresueldos, primas, prestaciones sociales, remuneraciones extralegales o estímulos pecuniarios ocasionales que la Ley no haya establecido para los servidores públicos ni servir para otorgar beneficios directos en dinero o en especie.

(...)" Por lo anterior no procede destinar recursos de la entidad para financiar beneficios por calamidades domésticas y por nacimiento de hijos, pues de un lado no se contemplan dentro de la norma prestacional o de seguridad social alguna; y de otra parte no se pueden incrementar o crear estímulos pecuniarios ocasionales que, como se dijo, no estén contemplados en la Ley ni que se conviertan en beneficios directos en dinero o en especie.

***¿Cuáles son los criterios aplicables para el otorgamiento de las diferentes clases de capacitación para los empleados?***

Las entidades públicas una vez realizado el plan institucional de capacitación, con base en éste determinarán cuál es la capacitación que van a desarrollar y a quiénes va dirigida; capacitación que, como está señalado en el artículo 6 literal g) del Decreto 1567 de 1998, debe dar prelación a los empleados de carrera. Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrán prelación los empleados de carrera; por el contrario, los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, solo se beneficiarán de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.

***¿Es posible comprometer recursos con cargo a los proyectos y programas de bienestar social en contrato de vigilancia privada para la sede social donde se desarrollen los programas?***

En criterio de la oficina Jurídica del DAFP, no se considera la viabilidad de comprometer recursos públicos en contratación de la vigilancia del lugar donde se desarrollan los programas de bienestar social, pues en el área de intervención no cabe el pago o la contratación de vigilancia privada, ya que de acuerdo a los planteamientos señalados en la ley, no son de la naturaleza de los programas de Bienestar la adquisición, el mantenimiento o la vigilancia de inmuebles; para ésto deben existir rubros específicos dentro del presupuesto de la entidad que sufraguen estos gastos.

***¿Tienen obligación las entidades de establecer programas de bienestar social para sus pensionados?***

El Decreto 1567 de 1998, en su artículo 20 estipula, que tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social, todos los empleados y sus familias; por tanto, el jubilado y/o pensionado no tiene el carácter de empleado, sino un estado jurídico diferente a la situación legal y reglamentaria contemplada para el empleado público o la contractual para el trabajador oficial. La ley 100 de 1993, por medio de la cual se establece el Sistema de Seguridad Social Integral para el Estado Colombiano, estableció dentro del capítulo de servicios sociales complementarios, la obligatoriedad de desarrollar programas para jubilados y pensionados. Las entidades que se encargan de pagar las pensiones, del sector oficial o del sector privado, serán quienes en forma exclusiva desarrollen los programas y beneficios en pro de los pensionados. De acuerdo a la organización del Estado, cada ente estatal tiene determinadas funciones para desarrollar dichos programas a través de cooperativas, agencias de turismo con descuentos especiales para los pensionados, etc. Por tanto, deberá tenerse especial cuidado de no confundir la misión institucional al momento de desarrollar los programas de bienestar para funcionarios según lo dispuesto por Ley y quienes desarrollan exclusivamente programas para pensionados. En virtud de la Ley 100 de 1993 ya no son las entidades públicas quienes pensionan a sus servidores públicos, sino las entidades encargadas de administrar las pensiones.

***¿Es procedente la realización de eventos deportivos con cargo al programa de bienestar social, de acuerdo a las normas sobre austeridad del gasto?***

Actualmente no está prohibido realizar actividades deportivas propias de los programas de bienestar social que haya establecido internamente la respectiva entidad. Como ya se indicó en conceptos anteriores, solamente está prohibida la realización de recepciones, fiestas, agasajos o conmemoraciones, actividades dentro de las cuales no están comprendidos los eventos deportivos. Las actividades deportivas están enmarcadas dentro del área de "Protección y Servicios Sociales", pues no sólo contribuyen a atender necesidades de identidad institucional de los empleados sino también al mejoramiento de sus niveles de salud, recreación y

cultura. La realización de encuentros deportivos no están comprendidos dentro de las normas sobre restricciones al gasto, por lo cual podrán adelantarse si están contemplados en los programas de bienestar social de esa entidad y se cuenta con el respectivo presupuesto para desarrollarlas. Las entidades estarán en la obligación inexorable de establecer anualmente sus programas de capacitación, bienestar social, e incentivos, obligación que no puede desconocerse ya que implicaría la vulneración de derechos de los servidores públicos.



## **Anexos**



## Anexo No 1

## Decreto – Ley 1567 de 1998

**TÍTULO II.  
SISTEMA DE ESTÍMULOS PARA LOS EMPLEADOS DEL ESTADO****CAPÍTULO I.  
DISPOSICIONES GENERALES DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS**

**ARTÍCULO 13. SISTEMA DE ESTÍMULOS PARA LOS EMPLEADOS DEL ESTADO.** Establécese el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

**ARTÍCULO 14. FINALIDADES DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS.** Son finalidades del sistema de estímulos las siguientes: a) Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados; b) Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados; c) Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades; d) Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

**ARTÍCULO 15. FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS.** Son los principios axiológicos que sustentan y justifican el sistema: a) Humanización del trabajo. Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal; b) Equidad y justicia. Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando; c) Sinergia. Este principio se orienta a buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo; d) Objetividad y transparencia. Los procesos que conduzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad; e) Coherencia. Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos; f) Articulación. La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

**ARTÍCULO 16. COMPONENTES DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS.** El sistema de estímulos está integrado por los siguientes componentes: a) Políticas públicas. Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en

especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana; b) Planes. La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento; c) Disposiciones legales. Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y propenderán por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades; d) Entidades. El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de las entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como: a) Directoras del sistema; b) Coordinadoras o proveedoras; c) Ejecutoras; e) Los programas de bienestar social e incentivos. El sistema de estímulos a los empleados del Estado expresará en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales.

**ARTÍCULO 17. COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES.** El sistema de estímulos a los empleados estará a cargo de las siguientes entidades, las cuales tendrán las responsabilidades que a continuación se describen: a) El Departamento Administrativo de la Función Pública. Ejercerá la dirección del sistema; para ello formulará las políticas de administración pública, de desarrollo del talento humano y de bienestar social que orienten el sistema; asesorará sobre la materia y fomentará la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los programas; b) Entidades públicas de protección y servicios sociales. Facilitarán, mediante convenios, sus servicios y programas especiales para el desarrollo de programas de bienestar social e incentivos que diseñen las entidades públicas; c) Entidades públicas del orden nacional y territorial. Actuarán con autonomía administrativa en el marco de las disposiciones vigentes para diseñar en su interior y poner en marcha en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos nacionales y territoriales, sus respectivos programas de bienestar social e incentivos. Para el desarrollo de sus programas de bienestar e incentivos las entidades podrán realizar acuerdos o convenios interinstitucionales; d) Comités institucionales e interinstitucionales de empleados del Estado. Participarán en el diseño y la ejecución de programas.

## CAPÍTULO II. PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS

**ARTÍCULO 18. PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS.** A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados.

**ARTÍCULO 19. PROGRAMAS ANUALES.** Las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente decreto-ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos.

## CAPÍTULO III. PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL

**ARTÍCULO 20. BIENESTAR SOCIAL.** Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del

empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

**PARÁGRAFO.** Tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.

**ARTÍCULO 21. FINALIDAD DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL.** Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben contribuir al logro de los siguientes fines: a) Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; b) Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; c) Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad; d) Contribuir, a través de acciones participativas basadas en la promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar; e) Procurar la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados y a su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional.

**ARTÍCULO 22. ÁREAS DE INTERVENCIÓN.** Para promover una atención integral al empleado y propiciar su desempeño productivo, los programas de bienestar social que adelanten las entidades públicas deberán enmarcarse dentro del área de protección y servicios sociales y del área de calidad de vida laboral.

**ARTÍCULO 23. ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES.** En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación. Los programas de esta área serán atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados de seguridad y previsión social o por personas naturales o jurídicas, así como por los empleados, con el apoyo y la coordinación de cada entidad.

**ARTÍCULO 24. ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.** El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional. Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos.

**ARTÍCULO 25. PROCESO DE GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR.** Para el diseño y la ejecución de los programas de bienestar social las entidades deberán seguir el proceso de gestión que se describe a continuación: a) Estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias, con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas, de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional; b) Diseño de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles; c) Ejecución de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas,

o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales, según sea la necesidad o la problemática a resolver; d) Evaluación y seguimiento a los programas adelantados, para verificar la eficacia de los mismos y decidir sobre su modificación o continuidad.

**PARÁGRAFO.** En el proceso de gestión debe promoverse la participación activa de los empleados en la identificación de necesidades, en la planeación, en la ejecución y en la evaluación de los programas de bienestar social.

#### **CAPÍTULO IV. PROGRAMAS DE INCENTIVOS**

**ARTÍCULO 26. PROGRAMAS DE INCENTIVOS.** Los programas de incentivos, como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a: 1. Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos. 2. Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia. Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral. Y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos.

**ARTÍCULO 27. PROYECTOS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.** Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodologías que las ciencias sociales y administrativas desarrollen. Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública.

**ARTÍCULO 28. COMISIÓN PARA DESEMPEÑAR EMPLEOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN O DE PERÍODO.** Como uno de los incentivos que deben concederse a los empleados de carrera, los nominadores deberán otorgarles la respectiva comisión para ejercer cargos de libre nombramiento y remoción o de período cuando hubieren sido nombrados para ejercerlos.

**ARTÍCULO 29. PLANES DE INCENTIVOS.** Los planes de incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la entidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

**ARTÍCULO 30. TIPOS DE PLANES.** Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios. Tendrán derecho a incentivos pecuniarios y no pecuniarios todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional; técnico, administrativo y operativo.

**ARTÍCULO 31. PLANES DE INCENTIVOS PECUNIARIOS.** Los planes de incentivos pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados. El Gobierno Nacional reglamentará los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos para la selección y la premiación de los equipos de trabajo.

**ARTÍCULO 32. PLANES DE INCENTIVOS NO PECUNIARIOS.** Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia.

**PARÁGRAFO.** Para los demás equipos no beneficiados con incentivos pecuniarios se podrán organizar incentivos no pecuniarios, los cuales se determinarán en el plan de incentivos institucionales, en un capítulo especial.

**ARTÍCULO 33. CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES DE INCENTIVOS NO PECUNIARIOS.** Las entidades de las órdenes nacional y territorial podrán incluir dentro de sus planes específicos de incentivos no pecuniarios los siguientes: ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos públicos a la labor meritoria, financiación de investigaciones, programas de turismo social, puntaje para adjudicación de vivienda y otros que establezca el Gobierno Nacional. Cada entidad seleccionará y asignará los incentivos no pecuniarios para el mejor equipo de trabajo y para sus mejores empleados, de acuerdo con los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos que establezca el Gobierno Nacional.

**PARÁGRAFO 1o.** La prima técnica no hará parte de los planes de incentivos que se establezcan en desarrollo del presente decreto-ley.

**PARÁGRAFO 2o.** Los traslados, los ascensos, los encargos y las comisiones se regirán por las disposiciones vigentes sobre la materia y por aquellas que las reglamenten, modifiquen o sustituyan.

**PARÁGRAFO 3o.** Los incentivos no pecuniarios que no estén regulados por disposiciones especiales deberán ser concebidos, diseñados y organizados por cada entidad de acuerdo con sus recursos y mediante convenios que realicen con entidades públicas o privadas, en el marco de la ley y de sus competencias.

**ARTÍCULO 34. PLAN MÍNIMO DE INCENTIVOS.** El jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos. Dicho plan contendrá por lo menos seis de los incentivos señalados en el artículo anterior.

**ARTÍCULO 35. FORMA DEL ACTO Y RECURSOS.** Los actos administrativos mediante los cuales se concedan los incentivos deberán ser motivados y contra ellos no procederá ningún recurso.

**ARTÍCULO 36. CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS.** Para asignar los incentivos, las entidades deberán observar las siguientes consideraciones: a) La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio; b) En todo caso los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del equipo como medidas objetivas de valoración; c) Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los planes de incentivos diseñados por la entidad en la cual labora; d) Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia; e) Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.

**ARTÍCULO 37. RECURSOS.** Las entidades públicas a las cuales se aplica este decreto-ley deberán apropiarse anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social o incentivos que se adopten. Los recursos presupuestales se ejecutarán de conformidad con los programas y proyectos diseñados. Los programas de bienestar social que autoricen las disposiciones legales incluirán los elementos necesarios para llevarlos a cabo, con excepción de bebidas alcohólicas.

**ARTÍCULO 38. PROHIBICIONES.** Los incentivos pecuniarios y no pecuniarios, concedidos a los empleados en desarrollo de programas de bienestar social e incentivos, no pueden tener por objeto modificar los regímenes salarial y prestacional de los empleados.

Anexo No. 2

Ley 909 de 2004

TÍTULO VI

DE LA CAPACITACIÓN Y DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CAPÍTULO I

**Artículo 36.**

**Parágrafo.** Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

### Anexo No. 3

#### Decreto 1227 de 2005

#### CAPÍTULO II

#### Sistema de Estímulos

**Artículo 69.** Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

**Artículo 70.** Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

- 70.1. Deportivos, recreativos y vacacionales.
- 70.2. Artísticos y culturales.
- 70.3. Promoción y prevención de la salud.
- 70.4. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
- 70.5. Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

**Parágrafo 1º.** Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos únicamente a los empleados públicos.

**Parágrafo 2º.** Para los efectos de este artículo se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos menores de 18 años o discapacitados mayores que dependan económicamente de él.

**Artículo 71.** Los programas de bienestar orientados a la protección y servicios sociales no podrán suplir las responsabilidades asignadas por la ley a las Cajas de Compensación Familiar, las Empresas Promotoras de Salud, los Fondos de Vivienda y Pensiones y las Administradoras de Riesgos Profesionales.

**Artículo 72.** No podrán destinarse recursos dentro de los programas de bienestar para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles.

**Artículo 73.** La financiación de la educación formal hará parte de los programas de bienestar social dirigidos a los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera. Para su otorgamiento, el empleado deberá cumplir las siguientes condiciones:

- 73.1. Llevar por lo menos un año de servicio continuo en la entidad.
- 73.2. Acreditar nivel sobresaliente en la calificación de servicios correspondiente al último año de servicio.

**Parágrafo.** Los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de

educación formal o no formal ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

**Artículo 74.** Los programas de bienestar responderán a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia mayor cubrimiento institucional.

**Artículo 75.** 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:

- 75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- 75.2. 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.
- 75.3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio.
- 75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- 75.5. Fortalecer el trabajo en equipo.
- 75.6. 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 asesorará en su implantación.

**Artículo 76.** Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

**Artículo 77.** El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo. Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.

**Parágrafo.** Se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales. Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser empleados de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad.

**Artículo 78.** Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

**Parágrafo.** El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública, se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en el presente decreto. Los demás empleados de libre nombramiento y remoción serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.

**Artículo 79.** Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como para la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios a seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente decreto. El mejor empleado de carrera y el mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, serán quienes tengan la más alta calificación entre los seleccionados como los mejores de cada nivel.

**Artículo 80.** Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales:

- 80.1. Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.
- 80.2. No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
- 80.3. Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

**Artículo 81.** Para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, las entidades podrán elegir una de las siguientes alternativas:

- 81.1. Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior.
- 81.2. Establecer, para el año siguiente, áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en el procedimiento de la entidad.

**Artículo 82.** Los trabajos presentados por los equipos de trabajo deberán reunir los siguientes requisitos para competir por los incentivos institucionales:

- 82.1. El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.
- 82.2. Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.

**Artículo 83.** Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:

- 83.1. Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.
- 83.2. Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.
- 83.3. Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.
- 83.4. El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

83.5. A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que estos hayan escogido según su preferencia.

**Parágrafo 1º.** Las oficinas de planeación o las que hagan sus veces, apoyarán el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo de la entidad.

**Parágrafo 2º.** El plazo máximo para la selección, proclamación y entrega de los incentivos pecuniarios y no pecuniarios a los equipos de trabajo y a los mejores empleados, será el 30 de noviembre de cada año.

**Artículo 84.** En las entidades donde existen seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.

**Artículo 85.** Con la orientación del Jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar, para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal.

### Anexo No 4

#### Decreto 4661 de 2005

**Artículo 1.** Modificase el parágrafo primero del artículo 70 del decreto 1227 de 2005, el cual quedará así:

“**PARÁGRAFO 1.** Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los empleados públicos.

También se podrán beneficiar de estos programas las familias de los empleados públicos, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto”

**ARTÍCULO 2.** El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

**Anexo No. 5****MODELO DE ENCUESTA SOCIOLABORAL****Desvinculación Laboral Asistida**

La presente encuesta es de carácter confidencial y tiene como propósito principal obtener un conocimiento objetivo de las necesidades más importantes de los empleados desvinculados, con miras a poder ofrecerles un programa de readaptación laboral que corresponda efectivamente a tales necesidades.

En consecuencia, le solicitamos contestar la encuesta de la forma más sincera que le sea posible, porque de la veracidad con que lo haga dependerá también la efectividad del programa.

Si alguna pregunta le ofrece alguna dificultad especial para responderla, no dude en pedir aclaración a alguna de las personas que están colaborando en su aplicación: ellas están preparadas para ayudarlo.

El tiempo máximo del que dispone para responder la encuesta es de dos horas, por tanto no hay necesidad de que se precipite para terminar. Lo importante es que viva plenamente un momento de reflexión, de profundización, y de diálogo con usted mismo, con la seguridad de que, de dicho momento, se derivarán elementos valiosos para su proceso de reinserción familiar, laboral y comunitario.

### ENCUESTA SOCIOLABORAL

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Lugar de Habitación: Propio \_\_\_\_\_ En arriendo \_\_\_\_\_

Vive con familiar (no paga arriendo) \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación \_\_\_\_\_

#### 1. Estudios Realizados

Primaria	Completa	Incompleta
	_____	_____

Bachillerato	Completo	Incompleto
	_____	_____

Educación Superior (Pregrado)	Completo	Incompleto	Título (¿En qué?)
	_____	_____	_____

Educación Superior (Postgrado)	Especialización	Maestría	Doctorado
	_____	_____	_____
Título →	_____	_____	_____

Otros estudios	Técnicos	Tecnológicos	Otros
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

#### 2. Estado general de salud actual:

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Deficiente \_\_\_\_\_
- e. Mal \_\_\_\_\_

Si respondió c, d ó e, explique brevemente por qué \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3. Su edad está en el siguiente intervalo:**

- a. Menos de 25 años
- b. Entre 26 y 35 años
- c. Entre 36 y 45 años
- d. Entre 46 y 55 años
- e. Más de 55 años

**4. Número de personas que integran su grupo familiar, incluyéndose usted:**

**5. Número de Hijos** \_\_\_\_\_

**6. Número de hijos mayores de edad** \_\_\_\_\_

**7. Número de hijos que estudian** \_\_\_\_\_

**8. En educación de los hijos usted invierte anualmente \$** \_\_\_\_\_

**9. Ingreso familiar mensual (Tenga en cuenta sus ingresos y los de los demás miembros que aportan al sostenimiento familiar)**

- a. Menos de un salario mínimo
- b. Entre 1 y menos de 3 salarios mínimos
- c. Entre 3 y menos de 5 salarios mínimos
- d. Entre 5 y menos de 7 salarios mínimos
- e. Entre 7 y menos de 9 salarios mínimos
- f. Entre 9 y menos de 11 salarios mínimos
- g. Entre 11 y menos de 13 salarios mínimos
- h. Entre 13 y menos de 15 salarios mínimos.
- i. Entre 15 y menos de 17 salarios mínimos.
- j. Entre 17 y menos de 19 salarios mínimos.
- k. Entre 19 y menos de 21 salarios mínimos
- l. 21 salarios mínimos o más

**10. Grupos a los que usted pertenece (clubes, círculo de amigos, voluntariado, grupo de estudio, grupos parroquiales, grupos deportivos, etc.). Explique**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**11. Proyectos**

Proyectos de la persona que se va a desvincular							
¿Cuál?	Plazo del Proyecto			¿Cuántoafecta negativa-mente la desvinculación?			Explique
	Corto	Mediano	Largo	Poco o Nada	Regular	Mucho	

### 12. Intereses y pasatiempos

Especifique en la primera columna cuáles son sus intereses, hobbies o pasatiempos e identifique cuál o cuáles de ellos podría(n) tener una aplicación laboral (que le permitan algunas entradas económicas)

Intereses o Pasatiempos	Aplicación Laboral	
	Sí	No

### 13. En el siguiente cuadro anote las competencias que usted cree haber desarrollado a lo largo de su vida laboral (en esta u otras entidades):

Competencias (Anótelas en esta columna)	Necesita refuerzo en (Escriba X)		
	Lo conceptual	Lo práctico	Lo actitudinal

### 14. Situaciones especiales que esté viviendo actualmente o que haya vivido recientemente (menos de seis meses). Explique brevemente en el caso de que su respuesta sea afirmativa

Situación	SÍ	NO	Explicación
Muerte de un ser querido.			
Divorcio o separación.			
Pérdida de un bien muy importante para usted.			
Enfermedad grave de un familiar.			
Pérdida del empleo por parte de algún miembro del grupo familiar.			
Otro (¿Cuál?)			

**15. Complete las siguientes afirmaciones que usted considere pueden describir mejor su situación (complete solamente las que desee):**

- a. Siento que estoy preparado para la desvinculación de la entidad porque....
- b. Siento que no estoy preparado para la desvinculación de la entidad porque....
- c. Siento que mi familia está preparada para mi desvinculación de la entidad porque....
- d. Siento que mi familia no está preparada para mi desvinculación de la entidad porque....
- e. Lo que más requiero del programa de desvinculación laboral asistida que realice la entidad es (señale máximo dos opciones):
  - Ayuda psicológica
  - Orientación vocacional-Ocupacional.
  - Programa de capacitación para actualizar mis conocimientos
  - Programa de capacitación para cambiar de línea de desempeño laboral
  - Capacitación para el trabajo asociado.
  - Orientación para acceder a créditos
- f. Mi mayor temor ante mi desvinculación de la entidad es....
- g. Mi mayor esperanza ante mi desvinculación de la entidad es....

### Escala Sociolaboral

Las siguientes "pistas" les puede ser de utilidad para construir su propia encuesta sociolaboral

Partes de la encuesta	Razón	Aspectos a indagar (Responder con X)
<b>Identificación del servidor</b>	Establecer ágilmente los datos fundamentales de la persona	Nombre, Edad, Sexo, Cargo Estado Civil, Habitación: Propia, en arriendo, o vive con familiar Fecha de aplicación encuesta
<b>Estudios</b>	Dato útil en el ofrecimiento de modalidades de capacitación para la reconversión o actualización laboral.	Básica primaria, básica secundaria, media vocacional, pregrado, postgrado, técnica, tecnológica, otros. Completo o incompleto
<b>Salud</b>	Datos útiles en una labor de apoyo.	Excelente, buena, Regular, Deficiente, Mal Razones de la respuesta.
<b>Edad</b>	Dato útil en una labor de apoyo y en actividades soporte.	Establecer intervalos de edades.
<b>Ingresos familiares</b>	Conocer qué tan precaria o solvente puede ser la situación económica del desvinculado y su familia. Establecer prioridades en programas de reinserción laboral.	Posibilidad de créditos. Totalizar ingresos provenientes de diferentes fuentes y diferentes personas en la familia. Establecer intervalos con salarios mínimos legales mensuales.
<b>Familia</b>	Conocer número de personas a cargo del desvinculado (intensidad de la carga); duelos: separaciones, crisis. Datos útiles en una labor de apoyo y en actividades de apoyo y soporte.	Número de hijos mayores y menores de edad, que estudien y/o trabajen; dificultades especiales.
<b>Grupos</b>	Ciertos grupos pueden amortiguar la crisis de la desvinculación. Dato útil en una labor de apoyo y en actividades de apoyo y soporte	Clubes, círculo de amigos, voluntariado, grupo de estudio, grupos parroquiales, grupos deportivos
<b>Proyectos</b>	Decidir si se desiste de ellos en razón de la desvinculación, se abandonan, se posponen, se simplifican, se comparten. Dato útil en una labor de apoyo.	¿Cuáles? , ¿A cuánto tiempo ?

Partes de la encuesta	Razón	Aspectos a indagar (Responder con X)
<b>Competencias</b>	Dato útil en el ofrecimiento de modalidades de capacitación para reforzar aspectos deficitarios. Útil en programas de reinserción laboral	Mencionar las competencias y aspectos en los que necesite refuerzo.
<b>Situaciones especiales</b>	La desvinculación laboral implica crisis; saber si en la familia se están viviendo otras crisis. Terapias de apoyo.	Muerte de un ser querido, divorcio o separación, pérdida de un bien muy importante, enfermedad grave de un familiar, pérdida de empleo de alguien de la familia.



## BIBLIOGRAFÍA

- DAFP. Readaptación Laboral: Lineamientos de Política y Guía de Ejecución. Bogotá, 2001.
- DAFP. Bienestar Social Laboral, Una Nueva Propuesta. Bogotá, 2002.
- DAFP. “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su gestión”. Bogota, 2004.
- DAFP. Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional . Bogota, 2005.
- Longo Francisco. Mérito y Flexibilidad. Barcelona, Paidos, 2004.
- Max-Neef Manfred, Elizalde Antonio y Hopenhayn Martín. Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. Proyecto Editores. Medellín, Colombia, 1997.
- Motta Paulo Roberto. La Ciencia y el Arte de ser Dirigente. Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1999.
- William Richard S. Rendimiento del Personal. Madrid: Thomson Editores, 2003.

Departamento Administrativo de la Función Pública  
Carrera 6 No. 12 - 62 Bogotá, D.C.  
Conmutador: 334 40 80 • Fax: 341 05 15  
Web: [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)  
E-mail: [webmaster@dafp.gov.co](mailto:webmaster@dafp.gov.co)  
Línea gratuita de Atención al Cliente: 018000 917770  
Julio de 2007

**Departamento Administrativo de la Función Pública**  
**Carrera 6 No. 12 - 62 Bogotá, D.C., Colombia**  
**Conmutador: 334 4080 • Fax: 341 0515**  
**Línea gratuita de Atención al Cliente 018000 917770**  
**Web: [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)**  
**E-mail: [webmaster@dafp.gov.co](mailto:webmaster@dafp.gov.co)**  
**Julio de 2007**