

El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Programa Nacional de Bienestar:

“SERVIDORES SALUDABLES,  
ENTIDADES SOSTENIBLES”

Dirección de  
Empleo Público

## 2020-2022

DICIEMBRE DE  
2020

**Departamento Administrativo de la  
Función Pública**

**Fernando Antonio Grillo Rubiano**

Director

**Claudia Patricia Hernández León**

Subdirectora

**Juliana Valencia Andrade**

Secretaria General

**Francisco Camargo Salas**

Director de Empleo Público

**María Magdalena Forero Moreno**

Directora de Gestión del Conocimiento

**Fernando Augusto Segura Restrepo**

Director de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

**Hugo Armando Pérez Ballesteros**

Director de Desarrollo Organizacional

**María del Pilar García González**

Directora de Gestión y Desempeño  
Institucional

**Armando López Cortés**

Director de Jurídica

**Luz Stella Patiño Jurado**

Jefe de Oficina de Control Interno

**Carlos Eduardo Orjuela Oliveros**

Jefe Oficina de Tecnología de la  
Información y las Comunicaciones

**Diana María Bohórquez Losada**

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

**Carlos Andrés Guzmán Rodríguez**

Jefe Oficina Asesora de Planeación

**Elaborado por:**

Francisco Alfonso Camargo Salas

Sandra Milena Ardila Cubides

Alejandro Escobar Castro

Noris M. Martínez Osorio

María José Martínez Corena

**Revisión de forma, corrección de estilo,  
diseño y diagramación**

Carolina Mogollón Delgado

Susana Bonilla Guzmán

Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo  
de la Función Pública**

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657

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

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

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

# Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	9
<hr/>	
1. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA NACIONAL DE BIENESTAR: SERVIDORES SALUDABLES, ENTIDADES SOSTENIBLES 2020-2022 .....	13
1.1. Método de recolección de la información.....	14
1.2. Método de elaboración.....	15
1.3. Diseño y formulación del programa.....	16
<hr/>	
2. DIAGNÓSTICO DEL BIENESTAR DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN COLOMBIA .....	19
2.1. Resultados de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (EDI).....	19
2.2. Resultados de la medición del FURAG 2019, modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) .....	23
2.3. Resultados de las mesas de trabajo de bienestar .....	27
2.4. Análisis del diagnóstico.....	28
<hr/>	
3. MARCO CONCEPTUAL .....	31
3.1. Generalidades del bienestar .....	31
3.2. Teorías sobre el bienestar.....	33
3.3. Bienestar en el marco de las nuevas tendencias laborales .....	34
3.4. Transformación digital .....	35
3.5. Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	39
<hr/>	
4. BENCHMARKING, TENDENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE BIENESTAR.....	43
4.1. Análisis del bienestar: casos de algunos países en el sector privado y público .....	43
4.2. Análisis de la pertinencia de las tendencias de bienestar laboral.....	48

5. PROGRAMA NACIONAL DE BIENESTAR 2020-2022 .....	53
5.1. Objetivos .....	53
5.1.1 Objetivo general del programa .....	53
5.1.2 Objetivos estratégicos.....	53
5.2. Ejes del Programa .....	54
5.2.1. Eje 1: Equilibrio psicosocial.....	55
a. Factores psicosociales .....	55
b. Equilibrio entre la vida laboral y familiar .....	61
c. Calidad de vida laboral .....	69
5.2.2. Eje 2: Salud Mental.....	79
a. Higiene mental.....	79
b. Prevención de nuevos riesgos a la salud y efectos pospandemia .	81
5.2.3 Eje 3: Convivencia social .....	84
a. Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad.....	84
b. Prevención de situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder .....	88
5.2.4. Eje 4: Alianzas interinstitucionales .....	90
a. Coordinación interinstitucional .....	91
b. de buenas prácticas en materia de bienestar .....	91
5.2.5 Eje transversal: transformación digital.....	94
a. Creación de cultura digital para el bienestar .....	95
b. Analítica de datos para el bienestar .....	98
c. Creación de ecosistemas digitales .....	101
<hr/>	
6.CONCLUSIONES .....	103
<hr/>	
7. RECOMENDACIONES .....	105
<hr/>	
REFERENCIAS .....	107
<hr/>	
ANEXOS.....	113

# Índice de gráficas

Gráfica 1. Metodología para el diseño del programa.....	13
Gráfica 2. Estructura de los ejes del programa.....	16
Gráfica 3. Resultado de EDI ambiente laboral (remuneración).....	21
Gráfica 4. Resultado EDI ambiente laboral (razón de permanencia) .....	22
Gráfica 5. Resultado EDI, ambiente laboral (Programas de Bienestar) .....	22
Gráfica 6. Resultado de EDI ambiente laboral (interés de permanencia).....	23
Gráfica 7. Resultados FURAG II. Talento Humano.....	25
Gráfica 8. Resultado FURAG (desarrollo y bienestar) .....	26
Gráfica 9. Estructura conceptual del Programa Nacional de Bienestar .....	54
Gráfica 10. Hoja de Ruta.....	113

# Índice de tablas

Tabla 1. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 1.....	56
Tabla 2. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 2.....	56
Tabla 3. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 3.....	57
Tabla 4. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 4.....	58
Tabla 5. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 5.....	60
Tabla 6. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 6.....	60
Tabla 7. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 1.....	62
Tabla 8. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 2 .....	62
Tabla 9. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 3 .....	63
Tabla 10. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 4 .....	64
Tabla 11. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 5 .....	65
Tabla 12. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 6 .....	66
Tabla 13. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 7 .....	67
Tabla 14. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 8 .....	68
Tabla 15. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 1.....	69
Tabla 16. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 2.....	70
Tabla 17. Calidad de vida Laboral: actividad relacionada 3.....	71
Tabla 18. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 4 .....	72
Tabla 19. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 5.....	74
Tabla 20. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 6 .....	75
Tabla 21. Promoción de prácticas y hábitos saludables en familia: actividad relacionada 1.....	76
Tabla 22. Promoción de prácticas y hábitos saludables en familia: actividad relacionada 2.....	76

Tabla 23. Promoción de prácticas y hábitos saludables en familia: actividad relacionada 3.....	77
Tabla 24. Higiene mental: actividad relacionada 1 .....	79
Tabla 25. Higiene mental: actividad relacionada 2 .....	80
Tabla 26. Prevención a nuevos riesgos a la salud y efectos pospandemia: actividad relacionada 1 .....	81
Tabla 27. Prevención a nuevos riesgos a la salud y efectos pospandemia: actividad relacionada 2 .....	82
Tabla 28. Prevención a nuevos riesgos a la salud y efectos pospandemia: actividad relacionada 3.....	83
Tabla 29. Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad: actividad relacionada 1 .....	84
Tabla 30. Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad: actividad relacionada 2.....	85
Tabla 31. Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad: actividad relacionada 3.....	86
Tabla 32. Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad: actividad relacionada 4.....	87
Tabla 33. Prevención de situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder: actividad relacionada 1 .....	88
Tabla 34. Prevención de situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder: actividad relacionada 2 .....	89
Tabla 35. Coordinación interinstitucional: actividad relacionada 1.....	91
Tabla 36. Fomento de buenas prácticas en materia de bienestar: actividad relacionada 1 .....	91
Tabla 37. Fomento de buenas prácticas en materia de bienestar: actividad relacionada 2.....	92
Tabla 38. Fomento de buenas prácticas en materia de bienestar: actividad relacionada 3.....	93
Tabla 39. Creación de cultura digital para el bienestar: actividad relacionada 1..	96
Tabla 40. Analítica de datos para el bienestar: actividad relacionada 1 .....	98
Tabla 41. Analítica de datos para el bienestar: actividad relacionada 2 .....	99
Tabla 42. Analítica de datos para el bienestar: actividad relacionada 3 .....	100
Tabla 43. Creación de ecosistemas digitales para el bienestar virtual y presencial..	101





# Introducción

Las entidades públicas responden a necesidades y contextos específicos y complejos, por ello, es necesario que estén preparadas para afrontar los entornos y adaptarse de manera eficiente y eficaz con el fin de cumplir con las exigencias de un mundo cambiante. La constante transformación de la administración pública ha traído cambios significativos que la han llevado a asumir los retos de las nuevas prácticas y tendencias de un mundo competitivo y en constante evolución; muestra de ello es la manera como se está laborando actualmente a través de la modalidad de trabajo en casa.

En este sentido, se entiende que para lograr entidades inteligentes, se necesitan servidores públicos 4.0, como lo afirma Peter Senge (Senge P. M., 2003), las organizaciones inteligentes deben enfocar su desarrollo en diferentes disciplinas como (dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico), es decir organizaciones que aprenden y su baluarte principal son los individuos. Desde este punto de vista, las organizaciones deben desarrollar dentro de la gestión estratégica del talento humano competencias como la gestión del conocimiento, el aprendizaje continuo y la innovación, de modo que garanticen el cuidado de su activo más importante: sus colaboradores y sus servidores públicos.

Para la construcción del Programa Nacional de Bienestar se hace una búsqueda sistemática de estrategias que permitan generar un impacto positivo en las condiciones de la vida laboral de todos los colaboradores de las diferentes entidades públicas, luego se elabora un portafolio de alternativas que realmente apunte a incrementar el bienestar, la felicidad, la identidad del servidor público y que contribuya al crecimiento sostenible de las entidades, de este modo se logra la coherencia entre el enfoque institucional, la sostenibilidad del conocimiento y el sentido humano de todos los colaboradores, teniendo en cuenta que ellos son el capital intangible más importante de las entidades públicas.

Por lo anterior, se hace necesario que las entidades se adapten de manera eficiente para cumplir con las exigencias de un mundo en constante cambio, ampliamente dominado por la información, por la tecnología y recientemente afectado por la pandemia ocasionada por el COVID-19, la más grande pandemia en los últimos años. La constante transformación de la administración pública ha traído cambios significativos que la hacen adaptarse con las nuevas prácticas y tendencias de un mundo globalizado, competitivo e hiperconectado; lo que implica que como administración pública y como sociedad se debe actuar de manera inteligente y responsable.

La responsabilidad del desarrollo y del mejoramiento continuo de la calidad de vida de las personas es la razón fundamental de la existencia de los Estados, tanto así, que la agenda global es representada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que involucran temas relacionados con la salud y bienestar (ODS 3), reducción de la desigualdad (ODS 5) igualdad de género, coordinación interinstitucional (ODS 17) alianzas para lograr los objetivos y equidad entre otros.

En consecuencia, para cumplir con este propósito, el mismo Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 establece que:

Función Pública desarrollará un Programa Nacional de Bienestar para los servidores públicos a través de estrategias como teletrabajo, bilingüismo, horarios flexibles en la jornada laboral, voluntariado y otras que incentiven el bienestar y la productividad de los servidores públicos, de modo que se impacte en la eficiencia y la gestión y se beneficie a los servidores en términos de ahorro de tiempo en el desplazamiento y, en general, se les posibilite una mejor calidad de vida (p. 1074).

Cabe señalar que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a través de la Dirección de Empleo Público, es la entidad responsable de formular la política pública y los lineamientos en materia de empleo público y de gestión estratégica del talento humano con miras a contribuir a la productividad, la eficiencia administrativa y la generación de valor público.

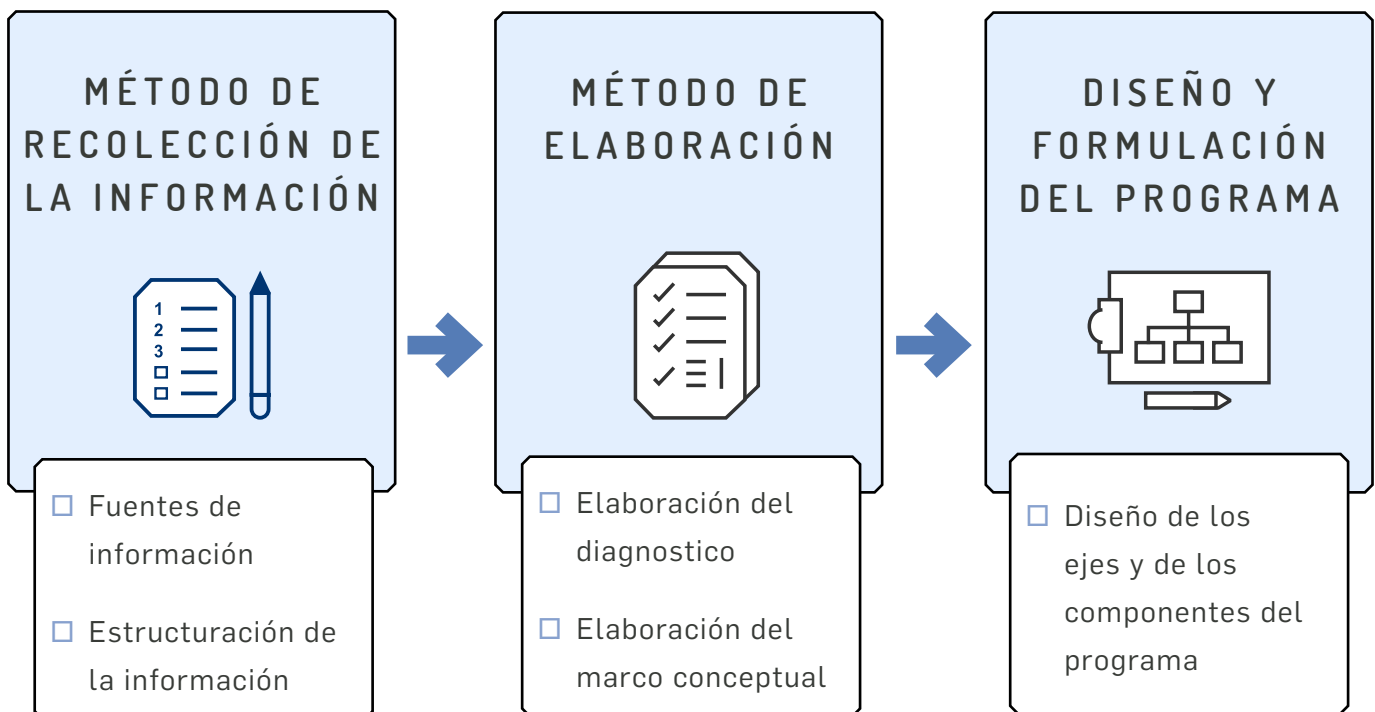
Por lo anterior, se realizó un estudio de buenas prácticas internacionales, tendencias del sector privado y público, así como un diagnóstico del bienestar en Colombia con información propia de la entidad e información proveniente de otras entidades del sector público y del sector privado, para, posteriormente, formular un programa que tuviese en cuenta las necesidades de las entidades y del talento humano, además, que estuviera articulado con la agenda global y con los lineamientos de política establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

En consecuencia, Función Pública presenta a todas las entidades públicas del orden nacional y territorial el **Programa Nacional de Bienestar: Servidores Saludables, Entidades Sostenibles 2020-2022** como un instrumento que les permita desarrollar estrategias de bienestar. Con este programa podrán actualizar y complementar el sistema de estímulos de acuerdo con lo establecido en el Decreto-Ley 1567 de 1998 y en el Decreto 1083 de 2015, cuyo propósito es el de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos en el marco de la gestión estratégica del talento humano, estamos enfocados en aportar con acciones concretas al bienestar y la motivación de las personas que le sirven al Estado y al país.



# 1. Metodología para el diseño del Programa Nacional de Bienestar: Servidores Saludables, Entidades Sostenibles 2020-2022

Gráfica 1. Metodología para el diseño del programa



Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

# 1.1. Método de recolección de la información

## ■ FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la formulación del programa y los elementos que lo componen se utilizaron fuentes primarias y secundarias, entre las fuentes primarias de información se encuentra la normatividad vigente en lo relacionado con los programas de bienestar que hacen parte del sistema de estímulos, como lo es el Decreto-Ley 1567 de 1998 y el Decreto 1083 de 2015; así mismo, se consultaron documentos y literatura propia del Departamento Administrativo de la Función Pública que sirvieron como insumo para la construcción del actual programa y que son complementarios al sistema de estímulos.

En cuanto a las fuentes secundarias formales de información, se hace referencia al análisis de documentos y literatura provenientes de publicaciones indexadas, artículos científicos, libros e instrumentos diagnósticos e insumos de otras entidades públicas del orden nacional como el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas y la Presidencia de la República, entre otros. Dentro de las fuentes secundarias informales de información se encuentran artículos escritos por expertos en materia de desarrollo de bienestar laboral y estrategias relacionadas publicados en periódicos o blogs de los autores.

## ■ ESTRUCTURACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información contenida en este documento se encuentra organizada y estructurada de acuerdo con las normas de referenciación de la Asociación Americana de Psicología (APA), por sus siglas en inglés.

## 1.2. Método de elaboración

### ■ ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Con el fin de lograr una efectiva formulación del programa, se realizó el diagnóstico utilizando como base los instrumentos e información disponible dentro de las entidades públicas, como los resultados de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (EDI) y el índice de desempeño institucional<sup>1</sup> (IDI) que se mide anualmente a través del formulario único de reporte de avances de la gestión (FURAG), además, incluye conclusiones e identifica oportunidades de mejora dentro de los programas y la actualización de temas de acuerdo con la dinámica social.

### ■ ELABORACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL

Para la formulación del programa fue necesario definir los conceptos y concepciones que abordan el bienestar laboral y su teoría, así como, delimitar el campo de acción durante la formulación; conceptualizar elementos como el bienestar y su relación con la calidad de vida, sus enfoques y la importancia que tiene para las entidades la generación de bienestar social a los servidores públicos del país.

### ■ ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DATOS

Durante el transcurso de cada uno de los apéndices del programa se realizó un análisis de la pertinencia de cada una de las tendencias y aspectos y cómo estos elementos pueden ser integrados (en su totalidad o modificados) dentro del presente programa. (Hernández, Metodología de la investigación, 2018)

---

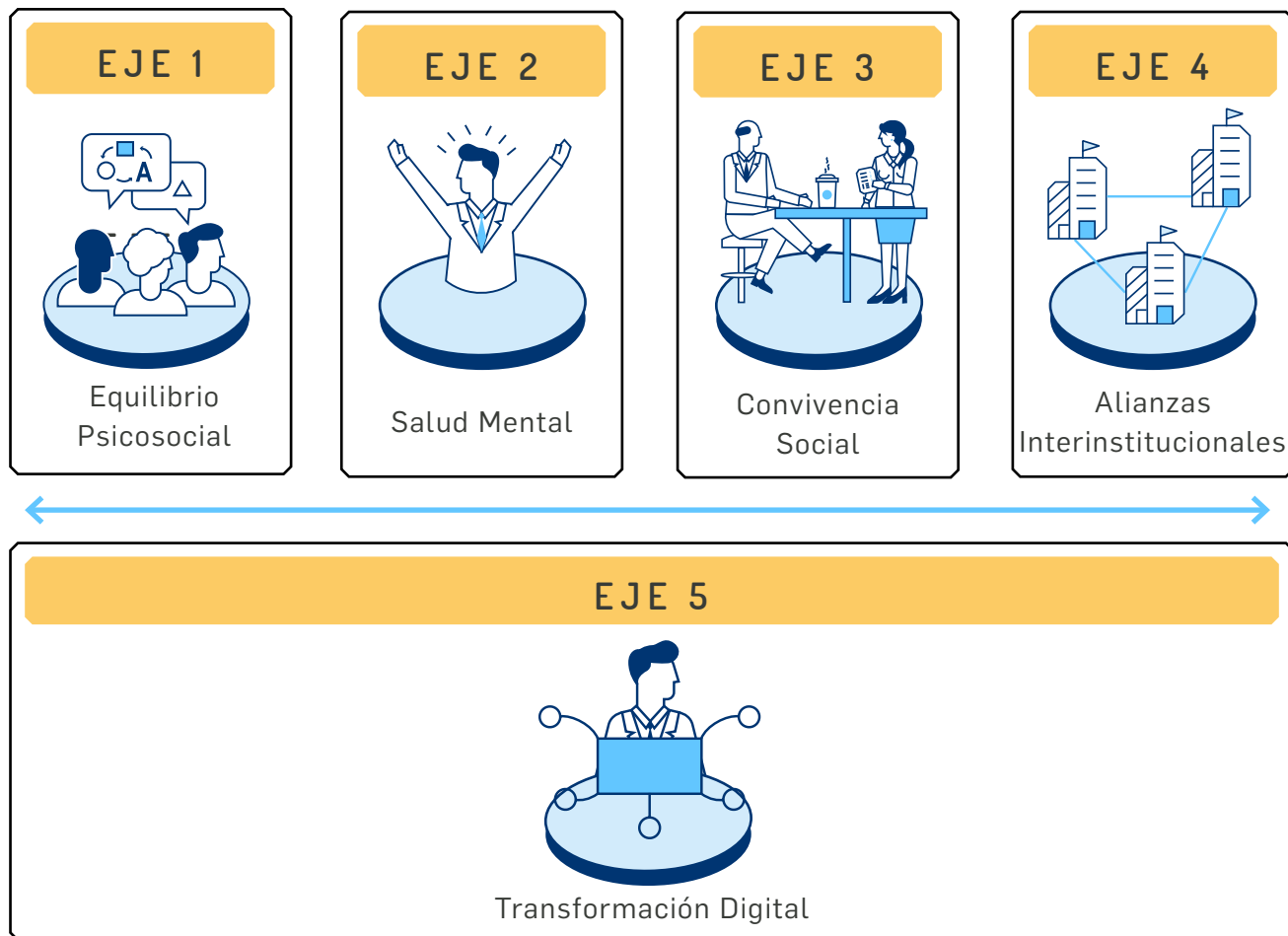
1 El índice de desempeño institucional estudiado en la Encuesta sobre el Ambiente y Desempeño Institucional aporta información sobre programas de bienestar, ambiente laboral, interés de los servidores de permanecer en la entidad, todo esto se convierte en insumo para el diagnóstico de este documento.

# 1.3. Diseño y formulación del programa

## ■ DISEÑO DE LOS EJES DEL PROGRAMA

Los ejes del programa representan los aspectos que van a contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos, además, se formularon de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las necesidades detectadas durante el diagnóstico de la situación actual del bienestar y las tendencias del mercado laboral, de modo que se definieron los siguientes ejes:

Gráfica 2. Estructura de los ejes del programa



Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.



## ■ DISEÑO DE LOS COMPONENTES DE CADA EJE

Los componentes se formularon de acuerdo con los propósitos de los ejes, las necesidades identificadas en la etapa diagnóstica de este documento y las tendencias en el sector privado y en otros países que sean aplicables en la administración pública colombiana. Así mismo, cada uno de los componentes está compuesto por un objetivo, los actores involucrados, las estrategias o acciones para lograr su propósito y una cuantificación de tiempo e indicadores.



## 2. Diagnóstico del bienestar de los servidores públicos en Colombia

Para lograr la efectiva formulación del presente programa fue necesario realizar un diagnóstico de la situación del bienestar social en Colombia, para ello se utilizaron insumos de varias fuentes para determinar los niveles, evolución y estado actual de las entidades públicas en esta materia.

A continuación se exponen las fuentes de información usadas para la elaboración de este programa y el análisis de los resultados.

### 2.1. Resultados de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (EDI)

Como punto de partida para analizar la situación del bienestar en Colombia se cuenta con la **Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (EDI)** realizada entre octubre y diciembre del año 2019, en ella participaron 25.082 servidores pertenecientes a 201 entidades públicas del nivel central, universidades públicas y corporaciones autónomas regionales.

La encuesta elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en coordinación con Función Pública, tiene como

objetivo producir, integrar y disponer de información estadística estratégica para la toma de decisiones y la construcción de políticas públicas. De acuerdo con esto, el DANE (2020) define la EDI como:

Una encuesta dirigida a los servidores públicos que indaga sobre sus percepciones en aspectos relacionados con el ambiente y el desempeño en las entidades en las cuales prestan sus servicios, como una aproximación para la medición del desarrollo institucional en el país.

Esta encuesta se realiza a los servidores públicos de las entidades del orden nacional que hayan permanecido en la respectiva entidad por más de seis (6) meses y su diseño muestral está dividido tres niveles: 1. directivo y asesor; 2. profesional y técnico, y 3. asistencial; esto con el propósito de conocer las perspectivas de los distintos niveles jerárquicos de las entidades. La encuesta se realiza mediante el diligenciamiento de un formulario electrónico a través del sitio web del DANE.

La EDI comprende dos ejes temáticos que se reflejan en el indicador de ambiente institucional y en el indicador de desempeño institucional, los cuales son pertinentes para este diagnóstico debido a las dimensiones y aspectos que mide.

El indicador de ambiente institucional mide la percepción de los servidores con respecto a las reglas, políticas y recursos disponibles en la entidad. Además, es a través de este indicador que se caracteriza la calidad de los recursos institucionales, físicos, humanos y financieros puestos a disposición de la entidad. Los componentes involucrados al respecto son: credibilidad en las reglas, credibilidad en las políticas, suficiencia de recursos y previsibilidad (DANE, 2019).

Por otra parte, el indicador de desempeño institucional también mide la percepción de los servidores con respecto a la capacidad de la entidad para emprender procesos relacionados con la gestión por resultados, rendición de cuentas, promoción del bienestar social y prevención de prácticas irregulares.

Los aspectos orientados a medir el ambiente laboral son: remuneración, permanencia en la entidad, capacidades y competencias laborales y

reconocimiento de la entidad como un buen lugar para trabajar. Los resultados fueron los siguientes:

Ante la pregunta “¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones sobre su remuneración?”, del total de los encuestados: el 63% considera que su remuneración es suficiente para mantener su hogar, el 57% está satisfecho con su remuneración, el 46,9% considera que su remuneración es equivalente a la de sus colegas que desempeñan una labor similar, el 33% considera que le sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que le remunerara más que su empleo actual, el 27% considera que su remuneración aumenta en la medida que aumenta su experiencia y el 24% considera que su remuneración aumenta en relación a su buen desempeño laboral.

Gráfica 3. Resultado de EDI ambiente laboral (remuneración)

¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones sobre su remuneración?	Porcentaje %	IC (+-)
Mi remuneración es suficiente para mantener mi hogar.	63,3	0,5
Estoy satisfecho/a con mi remuneración.	57,7	0,6
Mi remuneración es equivalente a la de colegas desempeñando una labor similar.	46,9	0,6
Me sería fácil conseguir un trabajo en el sector privado que pague mejor que mi empleo actual.	33,9	0,6
Mi remuneración aumenta en la medida que tengo más años de experiencia.	27,2	0,5
Mi remuneración aumenta si logro un buen desempeño laboral.	24,5	0,5

Fuente: DANE, EDI 2019.

Ante la pregunta “¿Cuál es la principal razón por la cual usted quisiera permanecer en su entidad?”, del total de los encuestados: el 51,8% permanecería en la entidad dada la estabilidad laboral que ofrece, el 19% permanecería en la entidad por tener vocación por el servicio público, el 8,1% permanecería en la entidad por la posibilidad de conciliar la vida familiar y laboral, el 7,2% permanecería por considerar que tienen posibilidad de ascenso, el 3,9% de las personas permanecería por la asignación laboral que recibe, el 1,9% permanecería por incentivos y reconocimiento laboral y el 3,2% no permanecería por ninguna de las razones mencionadas.

Gráfica 4. Resultado EDI ambiente laboral (razón de permanencia)

¿Cuál es la principal razón por la cual usted quisiera permanecer en su entidad? *	Porcentaje %	IC (+-)
Estabilidad laboral.	51,8	0,6
Vocación por el servicio público.	19,0	0,5
Posibilidades de obtener experiencia.	8,1	0,3
Posibilidad de conciliar la vida familiar y laboral.	7,2	0,3
Perspectivas de ascenso.	5,0	0,3
Asignación salarial.	3,9	0,3
Incentivos y reconocimientos laborales.	1,9	0,2
Ninguna de las anteriores.	3,2	0,2

Fuente: DANE, EDI, 2019.

Ante las preguntas tendientes a determinar el grado de involucramiento en las acciones o programas de bienestar, el 42,2% refiere que no accedieron a algún programa de bienestar, el 62,5% no han recibido algún incentivo o estímulo; el 50,5% participaron de los horarios flexibles y el 87,7% no han participado en la modalidad de teletrabajo.

Gráfica 5. Resultado EDI, ambiente laboral (Programas de Bienestar)

Durante los últimos doce meses...		SI		NO	
		Total	%	Total	%
C13A	Accedió a algún programa de bienestar social en su entidad.	33010	57,8	24128	42,2
	cve%	0,5	0,5	0,7	0,7
	ic(+)	348,4	0,6	348,4	0,6
C13B	Recibió algún incentivo o estímulo por su trabajo.	21449	37,5	35690	62,5
	cve%	0,8	0,8	0,9	0,9
	ic(+)	326,7	0,6	326,7	0,6
C13C	Participó en alguna jornada de inducción o reinducción de su entidad.	33419	58,5	23720	41,5
	cve%	0,5	0,5	0,7	0,7
	ic(+)	229,2	0,4	229,2	0,4
C13D	Se benefició de horarios flexibles en su jornada laboral.	28306	49,5	28630	50,5
	cve%	0,6	0,6	0,6	0,6
	ic(+)	332,9	0,6	332,9	0,6
C13E	Realizó alguna forma de teletrabajo en su entidad	7050	12,3	50088	87,7
	cve%	1,7	1,7	0,2	0,2
	ic(+)	232,4	0,4	232,4	0,4

Fuente: DANE, EDI 2019

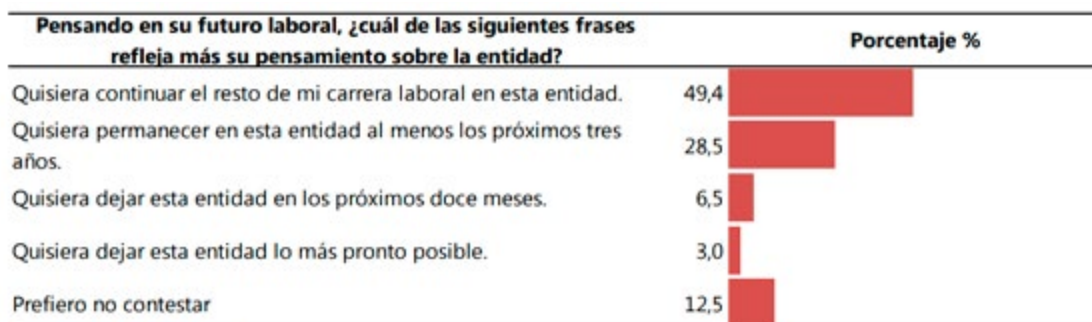
Notas: cve%: Coeficiente de variación estimado. ic(+): Media longitud del intervalo de confianza del 95%.

Fuente: DANE, EDI 2019.

Ante la pregunta orientada a determinar el grado de interés de los servidores públicos por mantenerse en la entidad, siendo la pregunta "¿cuál de las siguientes frases refleja más su pensamiento sobre la entidad?", se muestra que un porcentaje 28,5% de los encuestados

quisiera abandonar la entidad en tres años o menos, demostrando la poca afiliación de los servidores con la entidad y la necesidad de implementar programas de bienestar que hagan que las entidades sean más atractivas para los servidores.

Gráfica 6. Resultado de EDI ambiente laboral (interés de permanencia)



Fuente: DANE, EDI, 2019.

## 2.2. Resultados de la medición del FURAG 2019, modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)

El modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) tiene como finalidad básica dirigir la gestión y el desempeño institucional de las entidades públicas hacia la generación de valor con el fin de obtener resultados que atiendan y satisfagan las necesidades y problemas de sus grupos objetivo bajo el enfoque de múltiples dimensiones clave para una buena gestión y desempeño institucional. (DAFP, 2020)

Para la medición de este modelo y su grado de orientación de la gestión y el desempeño institucional, el MIPG cuenta con dos instrumentos fundamentales, por una parte, el formulario único de reporte y avance de gestión (FURAG), este es un instrumento utilizado por Función Pública y los líderes de política, por lo menos, una vez al año. El FURAG II recoge información con el fin de fortalecer la toma de decisiones sobre la gestión

y el desempeño de las entidades, con esta información pueden formular o ajustar las políticas de gestión y desempeño institucional. También, es útil para la evaluación del cumplimiento de los objetivos del MIPG, sus avances y mejoras de acuerdo con la información suministrada por las entidades.

En segunda instancia, el MIPG posee una herramienta de autodiagnóstico que permite que las entidades realicen un ejercicio de autovaloración de la implementación y el resultado de cada una de las dimensiones del modelo. El uso de esta herramienta busca que las entidades detecten sus fortalezas y debilidades en cuanto a su gestión institucional y facilita la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo de la gestión de la entidad. (DAFP, 2017<sup>2</sup>).

El corazón del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) es el talento humano, cuya política de gestión estratégica del talento humano (GETH) se concibe como el conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible, además, debe estar liderada por el nivel estratégico de la organización y articulada con la planeación institucional. La política de gestión estratégica del talento humano fue la que mayor avance presentó en la medición del MIPG 2019-2020, cabe señalar que esta política reconoce la importancia del desarrollo e incremento de las competencias del servidor público para la eficaz prestación del servicio, la aplicación de estímulos e incentivos para el óptimo desempeño individual y colectivo, así como aspectos relacionados con el crecimiento y la felicidad del talento humano.

Los resultados del FURAG 2019 aportan a este diagnóstico información importante en lo relacionado con el desarrollo del área de bienestar en las entidades públicas. Es así como los resultados obtenidos a nivel nacional muestran un promedio de avance del 77,63% referente a la categoría de desvinculación asistida y la retención del conocimiento generado por el talento humano en 147 entidades públicas del orden nacional que reportaron la información (los programas de desvinculación hacen referencia a la preparación de los prepensionados para el retiro

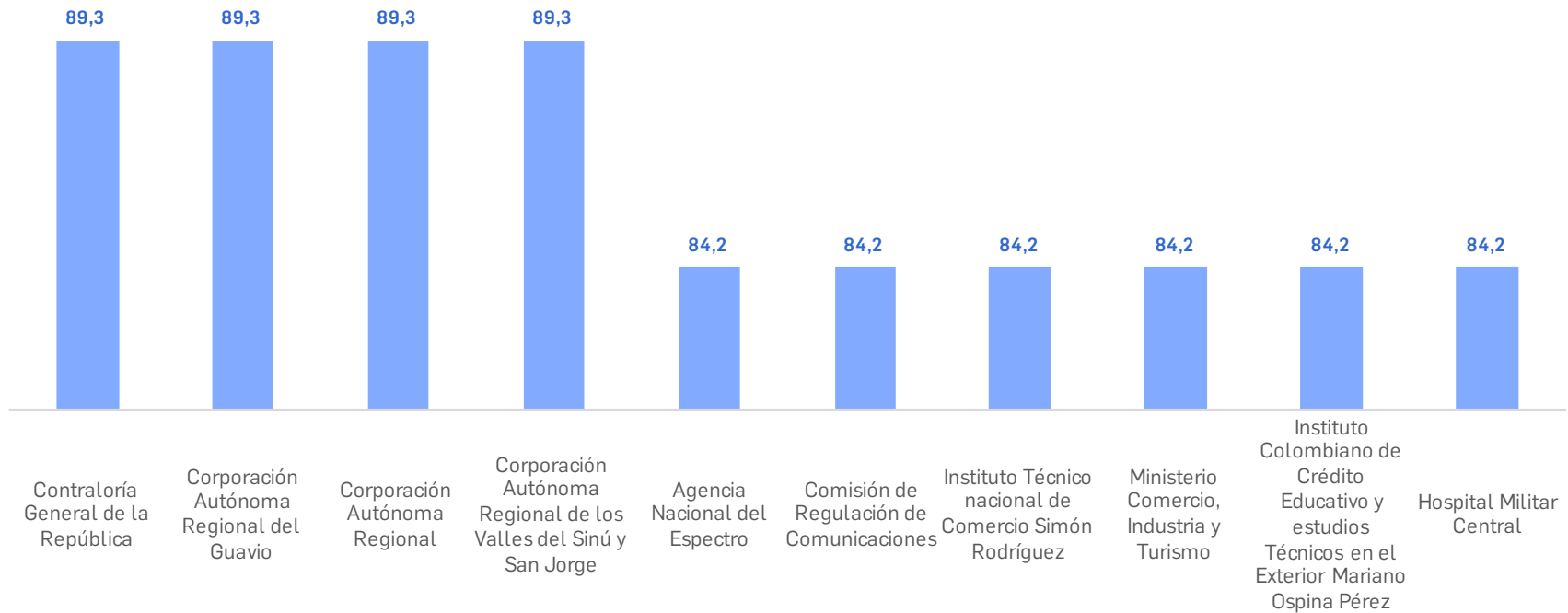
---

2 <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>



del servicio). En la siguiente figura observamos los resultados de algunas entidades que tuvieron la puntuación más alta en la categoría de retención del talento humano, lo que nos permite evidenciar el compromiso frente a esta categoría.

Gráfica 7. Resultados FURAG II. Talento Humano

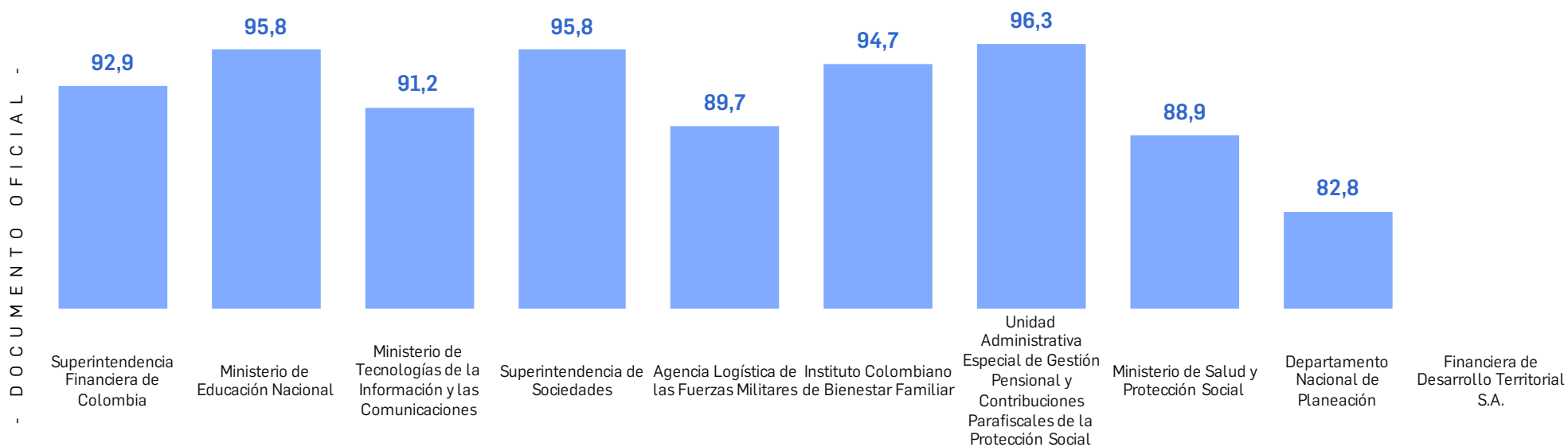


Fuente: Dirección Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, FURAG, 2020.

En la categoría de desarrollo y bienestar los resultados muestran un promedio de 79,6% de avance en 147 entidades públicas del orden nacional que reportaron esta información. (DAFP, 2019).

En la siguiente figura observamos los resultados de nueve (9) entidades que obtuvieron la puntuación más alta en la categoría de bienestar y desarrollo, lo que permite evidenciar el compromiso de las entidades en esta categoría.

Gráfica 8. Resultado FURAG (desarrollo y bienestar)



Fuente: Dirección Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, FURAG, 2020.

## 2.3. Resultados de las mesas de trabajo de bienestar

Estas mesas de trabajo se llevaron a cabo en octubre de 2019 con la participación de más de treinta (30) entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial, las conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes:

- Implementar en las entidades del Estado programas de responsabilidad social o sostenibilidad que impacten los aspectos sociales como prácticas laborales refiriéndose al ciclo del servidor público y enfatizando en los temas de relaciones laborales, condiciones de trabajo, salarios, calidad de vida, derechos humanos, respeto por la cultura y prevención de la corrupción. Así mismo, aspectos económicos del sector público y ambiental como el consumo responsable de los recursos energéticos e hídricos, entre otros.
- Incluir en los programas de bienestar actividades relacionadas con:
  - \* El cuidado de la salud mental de los servidores públicos y contratistas.
  - \* Bienestar espiritual.
  - \* Herramientas para el desarrollo de la encuesta y la intervención en clima laboral.
  - \* Prevención de riesgo psicosocial.
  - \* Implementar la licencia por matrimonio.
  - \* Permiso remunerado por tres (3) días para los padres de familia con hijos menores de edad.
  - \* Institucionalizar tres (3) actividades de café con el líder general de la entidad.
  - \* Descuento para los servidores y contratistas en el servicio de transporte público masivo.

## 2.4. Análisis del diagnóstico

La información contenida en esta sección refleja la importancia de la implementación de programas efectivos de bienestar social, en tanto, partir de la percepción de los servidores públicos permite reconocer de manera más acertada las expectativas y preferencias que puedan tener sobre la oferta de acciones y beneficios que les proveen las entidades.

El análisis del diagnóstico a través de la EDI nos muestra que los servidores públicos tienen una percepción poco atractiva de las acciones que desarrollan las entidades encaminadas al bienestar, lo que puede ser producto de programas insuficientes y actividades que no se ven reflejadas en el diagnóstico que realiza anualmente cada entidad conforme con lo establecido en la normatividad vigente, es decir, puede ser que las actividades no estén reflejando la necesidad real.

Los datos expuestos reflejan una tendencia por parte de los servidores públicos hacia acciones de bienestar orientadas a la satisfacción, reconocimiento por buen desempeño laboral, desvinculación asistida, conciliación entra la vida personal y laboral y desarrollo profesional de competencias y habilidades.

Igualmente, de los resultados se puede inferir el bajo nivel de motivación que tienen los servidores públicos, tanto así que, según la EDI, el 28,5% de los servidores encuestados desearían abandonar la entidad en tres años o menos y que el 51,8% de los servidores se mantiene en la entidad únicamente por la estabilidad laboral que le ofrece su cargo. En todos los casos, se puede desestimar la tesis en la que todas las personas ven en la remuneración la principal o única razón de satisfacción y bienestar que les pueda ofrecer el lugar donde trabajan; por el contrario, consideran importantes aspectos asociados con la realización personal y familiar. Del mismo modo, situaciones asociadas con grandes volúmenes de trabajo, presión laboral y aspectos relacionados con el desarrollo humano son elementos que marcan conceptualmente y en la práctica empresarial al bienestar.

En el mismo sentido, del análisis del FURAG II muestra que, si bien las entidades en la categoría de desarrollo y bienestar obtuvieron un porcentaje de avance considerable, aún deben seguir promoviendo iniciativas con el fin de contribuir a mejorar la calidad en el desempeño de los servidores públicos. Sin embargo, las entidades deben hacer un mayor esfuerzo en las categorías relacionadas con desvinculación laboral asistida y retención del talento debido a que los resultados en estas categorías fueron bajos. Para ello, es importante que definan actividades de bienestar encaminadas a fortalecer el sentido de pertenencia de los servidores, así como el acompañamiento y seguimiento en los procesos de retiro, además de promover estrategias de retención del conocimiento.

Cabe señalar que en las mesas de trabajo realizadas en octubre de 2019 se recogió la información sobre los programas de bienestar de las entidades del Estado que apuntan a implementar actividades que mejoren las condiciones de vida de los servidores, de esta manera, los jefes de talento humano participantes consideraron importante incluir en los programas de bienestar acciones relacionadas con las dimensiones físico, mental, psicosocial, espiritual. Las dependencias de talento humano, aunque desarrollan algunas acciones relacionados con la promoción y prevención, por ejemplo, a través de la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, explicaron que es poca la importancia que los directivos dan a estos temas, debido a esto, existe un bajo interés de los servidores por participar en las actividades propuestas por dichas dependencias.

En consecuencia, y teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se establecieron cinco (5) ejes en el Programa Nacional de Bienestar que permiten mejorar la calidad de vida de los servidores públicos y que las entidades asuman con responsabilidad y compromiso el desarrollo de las actividades en el marco de los programas de bienestar.



# 3. Marco conceptual

## 3.1. Generalidades del bienestar

La noción del bienestar parte de la idea de que el Estado tiene la responsabilidad de “proveer y satisfacer las necesidades básicas de carácter económico, educativo, sanitario etc., sancionadas por las sociedades modernas, desde instancias diversas, tanto públicas como privadas, bajo el amparo del Estado como órgano garante y regulador” (Briceño, 2012, p. 30). Con base en lo anterior, se entiende el bienestar como la provisión de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades que mejoren las condiciones de vida laboral de las personas.

Este planteamiento está intrínsecamente relacionado con la calidad de vida de las personas, entendido como:

(...) un estado de satisfacción general, derivado de las potencialidades de las personas. Posee aspectos objetivos y subjetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad y la salud objetivamente percibida (Ardila, 2003, página 163).

Con base en lo anterior, se entiende que la calidad de vida comprende todos los ámbitos del ser humano, como el personal, familiar, laboral y social, entre otros. Entonces, las entidades públicas están llamadas a desarrollar programas de bienestar social dirigidos a su talento humano con el propósito de mejorar su calidad de vida desde el ámbito laboral.

Mejorar las condiciones laborales de bienestar también se traduce en empleados más productivos dentro de las organizaciones, de acuerdo con Dolan, Valle, Jackson, & Shuler (2007) la calidad dentro de las organizaciones tiene su génesis en la preocupación de las entidades por la productividad y la satisfacción de las necesidades de los

trabajadores, lo que, a su vez, se muestra en el interés del empleado por satisfacer sus necesidades y las expectativas de la organización. La productividad, entonces, depende de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, por lo tanto, que las organizaciones entiendan esto es de suma importancia, puesto que la relación entre el bienestar y la productividad es directamente proporcional (Robbins, 1979).

Ahora bien, el bienestar laboral no siempre fue un conjunto de elementos medianamente subjetivos como lo entendemos hoy, en un principio hacía referencia a condiciones básicas de los empleados, tanto así que no fue sino hasta finales del siglo XIX cuando la mayoría de los países capitalistas en vías de industrialización introdujeron medidas de protección en el ámbito laboral (Polanyi, 2014) y mucho más adelante se introdujeron a gran escala los seguros sociales obligatorios, incluido el de enfermedad y los seguros de desempleo. En la línea del social liberalismo se establecieron las jubilaciones para adultos mayores (Kerstenetzky, 2010).

En Colombia, los elementos básicos de bienestar aparecieron a partir de las demandas de los sectores obreros urbanos a principios del siglo XX, dado que algunos inmigrantes europeos se instalaron en la costa atlántica y transformaron la conformación social del país con manifestaciones, exigiendo equidad y mejores condiciones laborales; a raíz de ello, se inicia la defensa a los derechos de las situaciones de trabajo a través de movimientos revolucionarios que pedían mejoras en sus condiciones de salud y educación (González & Molinares, 2013).

En la actualidad, las prácticas alrededor del bienestar laboral se definen teniendo en cuenta los factores personales e individuales, sociodemográficos, culturales, económicos, sociales y psicológicos que proyectan a los individuos a determinar sus condiciones de calidad de vida y están mucho más allá de lo que en un principio se exigía; muestra de ello son los programas de bienestar orientados según el nivel de creatividad requerido para la labor, que contemplan espacios de esparcimiento o planes orientados a la satisfacción de necesidades familiares como licencias de maternidad y/o paternidad.



## 3.2. Teorías sobre el bienestar

Diferente a lo entendido por bienestar laboral en el siglo XIX, y una vez normalizada la protección social como condición mínima para el trabajador, las diferentes tendencias y cambios en el mundo permitieron que en la actualidad el bienestar laboral pueda ser abordado desde muchas perspectivas. Al respecto la literatura de Casales (2004), que cita a autores como Américo (1995), Campbell (1981), Rice (1982) y Michalos (1985), entre otros, menciona cuatro tipos de teorías:

- **El enfoque ecologista:** que estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan, hace referencia a las características ambientales y su implicación en el estilo de vida y la escala de valores que lo determinan.
- **El enfoque económico del bienestar:** este se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contempladas.
- **El enfoque sociológico:** hace referencia al conjunto de condiciones objetivas como el grado de implementación de servicios y prestaciones que dispone la comunidad y a variables demográficas como el lugar de residencia, el ocio, la familia y el trabajo.
- **El enfoque psicosocial:** este comprende la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo, y de los recursos frente a las dificultades y conflictos. Este concepto, relativamente joven y multidimensional, se acepta como integrador de otros como la felicidad o la satisfacción general con la vida. Se toman como criterios la intensidad y la frecuencia de los estados afectivos.

El enfoque psicosocial abarca la felicidad entendida como la combinación única de las fortalezas distintivas como la templanza, persistencia y sentido de humanidad; así mismo, la felicidad se encuentra propuesta en la psicología positiva que plantea la importancia de las experiencias positivas a través de los programas e instituciones que facilitan el desarrollo y ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos (Seligman, 2006).

### 3.3. Bienestar en el marco de las nuevas tendencias laborales

En las generalidades y análisis del bienestar laboral existe una corriente de análisis que apenas hasta principios del siglo XXI empezó a ocupar la atención de expertos y teóricos de la administración y la psicología, pero que en la actualidad se ha vuelto sumamente relevante, esto es, el bienestar laboral en el marco de las nuevas prácticas y tendencias en materia de desarrollo laboral, como el trabajo remoto, el teletrabajo y el *homeoffice*, entre otros; que se refiere a aquellos modalidades implementadas para los trabajadores que laboran en un espacio físico diferente al de las organizaciones públicas y privadas, como la casa o el trabajo en campo.

Inicialmente, es necesario comprender el teletrabajo, para ello, el Gobierno nacional estableció las condiciones laborales para la implementación del teletrabajo en las entidades públicas y en el sector privado mediante el Decreto No.884 del 30 de abril de 2012:

(...) es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC– para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

Toda vez que el 'teletrabajador' sigue siendo un miembro de la organización, la entidad tiene la obligación de contribuir a mejorar su calidad de vida, por lo que este también debe beneficiarse de los programas de bienestar.

Los programas de bienestar, entonces, están llamados a renovarse y plantear nuevas alternativas apoyadas en herramientas virtuales. Si bien esta situación no cuenta con un amplio análisis y desarrollo conceptual y teórico, sí es sabido que estas nuevas formas y modalidades de desarrollo laboral como el teletrabajo puede traer a las personas una gran cantidad de aspectos negativos, por ejemplo, Havriluk (2010) citando a Di Martino propone que el teletrabajo puede ser una desventaja dado que "la falta

de ambiente laboral, puede afectar a algunos teletrabajadores que han tenido mucho tiempo trabajando tradicionalmente” adicional a ello, el autor menciona que los teletrabajadores pueden tener desvinculación emocional con la organización y estar inmersos en riesgos en la salud física como el sedentarismo o en la salud mental por el aislamiento social.

Entonces, los programas de bienestar apoyados en herramientas virtuales deben orientarse a mantener el vínculo socioemocional del trabajador remoto o teletrabajador con su entidad, mantenerlo motivado, comprometido y productivo, incluyendo aquellas acciones orientadas a prevenir riesgos a la salud física y mental. Es por ello por lo que dentro de este programa se contemplan aspectos de prevención de riesgos a la salud y se orientan según aspectos diferenciadores de la población objetivo.

## 3.4. Transformación digital

La transformación digital ofrece elementos y alternativas que buscan el desarrollo de análisis predictivos que permitan crear modelos para la retención y el desarrollo del talento en los que el bienestar es un aspecto fundamental (Human Capital Management, 2020). Con esto, se evidencia que la analítica de datos tiene un papel preponderante en la gestión de temas asociados con el talento humano y su gestión estratégica, dado que cada acción entorno a esta, genera un caudal de información sobre preferencias y expectativas que manifiestan las personas, esto es muy útil para plantear un abanico de posibilidades cuando se vayan a diseñar programas y acciones de bienestar laboral.

La transformación digital implica una historia, un proceso, una realidad y una mirada en el futuro inmediato; además, incide en la economía digital. Lo anterior ha implicado que las nuevas tecnologías disruptivas y las estrategias de negocio apoyadas en las TIC estén transformando no solo procesos de negocio, sino la creación de productos y servicios, la forma de comercializarse y consumirse y cómo la sociedad se ve influida y evoluciona a partir de su uso (Ocaña, 2017). En consecuencia, la transformación digital requiere de una preparación, por eso, es importante entender sus

técnicas, sus orígenes y sus fundamentos, teniendo en cuenta que lo digital es disruptivo porque cambia la economía, la sociedad, la empresa, la industria, la ciudad, la entidad pública, incluso a las personas, ya sean nativos digitales o nativos de redes.

En consecuencia, es importante que las entidades comprendan que la transformación digital no se refiere solo a la adquisición de sistemas y dispositivos de última generación, sino que el valor agregado que ofrece lo digital radica en la utilización eficiente de estas herramientas informáticas, la construcción de una cultura para su uso y la consciencia de sus beneficios, con esto, se crea un ecosistema digital en el que el talento humano interactúa de forma dinámica con las herramientas digitales y se mantienen los niveles óptimos de bienestar.

La tecnología como medio para reinventar el mundo a través de la digitalización y automatización de los procedimientos internos de las entidades, la utilización del *big data*, la IA (inteligencia artificial) y el *machine learning* permite avanzar hacia la construcción de un ecosistema digital cada vez más productivo. Así mismo, los dispositivos digitales también hacen que cada vez más personas puedan acceder a plataformas *e-learning*, a la información y al conocimiento en igualdad de oportunidades sin distinguir razas, sexo y religión, entre otros aspectos; además, conectan a todos sin límites de distancia, incluyendo los segmentos de la sociedad más vulnerable; ofrecen innovación para gestionar ciudades con mayor eficacia, lo anterior, para entender la importancia de la era digital y cómo su implementación es prioritaria en el bienestar de los servidores y sus familias.

La analítica de datos le ayuda a las entidades a detectar oportunidades en el análisis y evaluación constante de la información disponible y la gestión del desarrollo de bienestar, además de que le ofrece información que le permite identificar, segmentar y automatizar procesos y procedimientos concernientes al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos en su ciclo de vida laboral. También, obtendrán información suficiente para la toma de decisiones en entornos de constante evolución, incertidumbre y alta volatilidad.

Las entidades pueden desarrollar estrategias para la generación de bienestar sustentadas en la utilización de herramientas informáticas de comunicación que se implementen a bajo costo y con un nivel de creatividad diferenciado que genere mayor recordación como el diseño de correos electrónicos personalizados y sistematizados para fechas importantes, también para la flexibilidad de horarios mediante el uso de aplicativos móviles y sistemas operativos robustos para el trabajo remoto o en casa.

Del mismo modo, inmersos en la Cuarta Revolución Industrial y en la era y economía digital, además, atravesados por la pandemia del COVID-19, la transformación digital no es otra cosa que un cambio profundo que debe llevar a cabo una organización, una ciudad, un colectivo privado o público para adaptarse a los nuevos retos y escenarios del mercado global y reinventarse, para ello, debe aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías digitales.

De acuerdo con lo anterior, y en el marco de la Cuarta Revolución Industrial, la innovación, la nueva cultura organizacional, el nuevo aprendizaje, la gestión del cambio y la transformación laboral serán de interés focalizado en las entidades públicas, esto significa que deben realizar una revolución tecnológica, organizacional, de las personas en torno al mejoramiento o desarrollo de sus competencias, y una transformación sistemática hacia procesos y estructuras más modernas y cercanas al ciudadano bajo la premisa de que, aunque el sector público no es una empresa, sí se tiene que administrar con criterios gerenciales y de vanguardia.

De hecho, el Foro Económico Mundial ha señalado que la velocidad con que se mueve el mundo ha transformado de manera rápida la forma de hacer las cosas, por ello, es necesaria la "gobernanza ágil", apoyada con las tecnologías digitales, lo que ha transformado el ser humano y su forma de hacer las cosas, por ejemplo, la necesidad humana de estar interconectados, esto nos llama a seguir avanzando en los planteamientos de las políticas públicas y de la estructura gubernamental.

Por lo tanto, no se puede desconocer la necesidad de implementar cambios inmediatos en el estilo y formas de trabajo de los servidores públicos, dado que las diferencias de edades y conocimientos hacen más complejo

el proceso de adaptación a la tecnología y a los nuevos retos, lo que obliga a los líderes a generar estrategias ágiles que ayuden al talento humano a ir a la par con la nueva realidad de la transformación inteligente con el apoyo de sistemas de integración horizontal y vertical<sup>3</sup> exigidas por los usuarios, la economía y la sociedad en general.

Si bien es cierto, el gobierno ha venido realizando importantes esfuerzos para mejorar su calidad y servicios, el reto ahora es la transformación mental, estructural y cultural de los servidores públicos a través de herramientas colaborativas y no impuestas que le ayuden al talento humano a adaptarse a los cambios que exige el mundo con la revolución inteligente, pero, ¿cómo lograr esa transformación de forma rápida, de calidad, con lo que existe en este momento y sin desconocer la incertidumbre que generan los cambios?, ¿qué hacer para que nuestros servidores públicos desarrollen destrezas que exige la nueva era digital?, ¿qué herramientas aplicar para ser incluyentes y equitativos?, ¿cómo lograr satisfacer las nuevas necesidades de consumo y conocimiento que surgen? y ¿se puede tener bienestar digital para los que trabajan de forma virtual? Lo anterior supone un esfuerzo de innovación que sea viable en el sentido de proponer mecanismos que contribuyan al bienestar virtual de los colaboradores.

Por todo lo expuesto, resulta necesaria la construcción de un plan estratégico al interior de las áreas de talento humano en las entidades públicas, que les permita a las entidades incluir alternativas efectivas y medibles para incentivar en los servidores la productividad, calidad y efectividad en la entrega de bienes y/o servicios que prestan a los ciudadanos tanto presenciales como virtuales.

---

3 La integración horizontal consiste en la interconexión entre máquinas, elementos de equipamiento o unidades de producción individuales. La integración vertical supone una conexión que va más allá de los niveles jerárquicos de producción tradicionales, desde los sensores hasta el plano de negocios de la compañía. ([www.copadata.com](http://www.copadata.com))

## 3.5. Objetivos de Desarrollo Sostenible

La agenda global de la Asamblea General de las Naciones Unidas está definida por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), estos pueden ser entendidos como un plan de acción integral a favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Los ODS agrupan 17 objetivos y 169 metas de carácter integrado e indivisible y abarcan las esferas económica, social y ambiental de todas las naciones en conjunto.

Los 17 ODS son: 1. Fin de la pobreza; 2. Hambre cero; 3. Salud y bienestar; 4. Educación de calidad; 5. Igualdad de género; 6. Agua limpia y saneamiento básico; 7. Energía asequible y no contaminante 8. Trabajo decente y crecimiento económico; 9. Industria, innovación e infraestructura; 10. Reducción de las desigualdades; 11. Ciudades y comunidades sostenibles; 12. Producción y consumo responsable; 13. Acción por el clima; 14. Vida submarina; 15. Vida de ecosistemas terrestre; 16. Paz, justicia e instituciones sólidas, y 17. Alianzas para lograr los objetivos. Estos objetivos fueron formulados con el fin de erradicar situaciones específicas que afectan a la población mundial, por eso, están enfocados en la eliminación de la pobreza, hambre, SIDA y discriminación contra mujeres y niñas.

Los ODS se encaminan hacia la cooperación internacional para el desarrollo sostenible del planeta y su gente, por ende, los Estados miembros de las Naciones Unidas han adquirido el compromiso de trabajar articuladamente para el cumplimiento de estos objetivos. Para ello, se moviliza la cooperación técnica y financiera, así como la generación de información para el cumplimiento de los objetivos; cabe señalar que para su cumplimiento cada uno de los sectores del Estado necesita de creatividad, conocimiento, tecnología y recursos.

En Colombia, la hoja de ruta para la implementación de los ODS la dicta el Consejo Nacional de Política Económica y Social mediante el documento CONPES 3918 de 2018, este contiene las estrategias, metas, indicadores, responsables y recursos requeridos para el cumplimiento de la agenda

global. Dicho documento establece un breve marco conceptual, identifica las áreas donde se debe aumentar esfuerzos, define los lineamientos de políticas orientadas al cumplimiento de los ODS, determina cuáles son las entidades a cargo y cuáles son las pautas para la cooperación internacional y el trabajo entre entidades, así como recomendaciones de política.

Sin embargo, además de lo que establece documento CONPES, las entidades están llamadas a llevar a cabo acciones institucionales orientadas por los ODS, siempre y cuando estén dentro del marco de sus funciones y en apego a la normatividad. Es por ello por lo que algunos de estos objetivos son referentes para la construcción de este programa.

Inicialmente, uno de los ODS orientadores del presente programa es el tercero, salud y bienestar, este objetivo expone que la buena salud es esencial para el desarrollo sostenible, al respecto se advierte la necesidad de prestar atención a la salud mental, teniendo en cuenta que 1 de cada 10 personas ha padecido un trastorno mental. Igualmente, en el Conpes 3918 (2018), referente a la "Estrategia para la Promoción de la Salud Mental en Colombia", se resalta que la violencia y el consumo de sustancias psicoactivas son factores que influyen en los problemas mentales o son el problema en sí.

El segundo de los ODS orientadores es el relacionado con la igualdad de género, según Naciones Unidas hoy hay más mujeres que antes en el mercado laboral, aunque también manifiesta que:

(...) hay grandes desigualdades en algunas regiones, y sistemáticamente a las mujeres se les niegan los mismos derechos laborales que tienen los hombres. La violencia y la explotación sexual, la división desigual del trabajo no remunerado -tanto doméstico como en el cuidado de otras personas y la discriminación en la toma de decisiones en el ámbito público son grandes obstáculos que aún persisten (PNUD, 2020).

De acuerdo con el Conpes 3918 de 2018, la meta establecida para la medición del ODS relacionado con la igualdad de género tuvo como referente lo señalado en la Ley 581 de 2000 conocida como ley de cuotas, en la que se dispone que el 30% de los altos cargos públicos deben ser



ocupados por mujeres, que para el 2018 correspondió a un 44,5% y para el 2030 se espera sea de un 50% (DAFP, 2018). Por otro lado, el Decreto 455 de 2020 estableció las reglas para lograr la paridad de género en los empleos de nivel directivo, se proyecta que para el año 2022 mínimo el cincuenta por ciento (50%) de los cargos de nivel directivo sean desempeñados por mujeres.

El tercer objetivo orientador es el relacionado con el trabajo decente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló que en el 2015 se tenían 204 millones de personas desempleadas y que el objetivo es lograr que a 2030 haya empleo pleno, productivo y un trabajo decente para todos los hombres y mujeres.

El cuarto objetivo orientador es el que tiene que ver con las alianzas para lograr objetivos, el cual hace énfasis en apoyar los planes nacionales en el cumplimiento de todas las metas del milenio a través del intercambio ideas propiciando la innovación para lograr el crecimiento y desarrollo sostenible.

Por lo anterior, corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública la presentación de un programa que permita fortalecer la gestión de las entidades públicas del orden nacional y territorial, además de mejorar el desempeño, la productividad y la calidad de vida de los servidores públicos del Estado.



# 4. Benchmarking<sup>4</sup>, tendencias y buenas prácticas en materia de bienestar

## 4.1. Análisis del bienestar: casos de algunos países en el sector privado y público

Para comprender cómo se desarrolla el bienestar en los diferentes ámbitos laborales en contextos nacionales e internacionales, se tomó como referente las experiencias de países como Chile, Argentina, Brasil, Canadá y Reino Unido tanto en el sector público como en el sector privado.

En primer lugar, se analizó el bienestar laboral en Chile, allí cada vez más empresas están comprometidas con la promoción del bienestar y la salud de sus empleados, puesto que asocian la productividad y la retención del talento directamente a los planes de bienestar, lo cual se convierte para estas organizaciones en un valor agregado y un diferenciador frente a la competencia, incentivos como mayores ingresos, vacaciones, flexibilidad laboral y actividades extralaborales han demostrado tener un impacto positivo en el compromiso con la compañía y el sentido de pertenencia de sus colaboradores, haciendo que estos retribuyan más y de manera más sustentable al estar satisfechos con su entorno. (Herrera, 2019).

---

4 Evaluación comparativa de buenas prácticas.

Teniendo en cuenta lo anterior, acciones de bienestar cómo: brindar un seguro complementario de salud, dar medio día libre por cumpleaños y facilitar el desarrollo de trabajo desde casa, entre otras, han sido implementadas por estas organizaciones.

Las ventajas que traen consigo los planes de bienestar para los colaboradores son innumerables, en tanto que al llevar a cabo acciones que busquen mejorar el estado físico y psicológico de su talento humano se mejora su calidad de vida, dado que esto les trae satisfacción y motivación. Para la organización también produce beneficios, porque sus empleados aumentan su rendimiento y su fidelidad, en consecuencia, se disminuye la rotación, el número de bajas y el ausentismo laboral.

En segunda instancia, el caso del bienestar laboral en Argentina puede aportar nuevos elementos al presente programa, ya que, en el desarrollo de la gestión del talento humano, se ha implementado la teoría de psicología positiva, aspecto relacionado con el bienestar laboral. Esta teoría supone que un colaborador feliz es el resultado de una combinación de distintos factores y disposiciones otorgadas por el empleador, como lo son: el salario, los beneficios, flexibilidad en los horarios, la posibilidad de crecimiento dentro de la compañía y el ambiente laboral, entre otros. Es decir, las organizaciones buscan lineamientos que otorguen beneficios a los empleados con el propósito de que estos respondan con motivación y compromiso.

En línea con la psicología positiva, se introdujo la figura y concepto de gerente o gestor de felicidad como una respuesta al reclutamiento de nuevas generaciones de empleados, en lo que ha sido una brecha generacional e incluso multicultural del mercado laboral. Con respecto a esto, el autor Daniel Colombo (Colombo, DanielColombo.com, 2019) aclara que "La cuestión de la felicidad es central actualmente, puesto que promueve en gran medida la permanencia de las personas en sus puestos, y la salud del clima interno". Es el mismo autor quién define al GEFE (gerente/gestor de felicidad) como: "la persona que se dedica específicamente a crear un entorno de mayor bienestar en los distintos aspectos del desarrollo del capital humano de una empresa".

Al respecto coincide Alejandra Faienza, al afirmar que “los GEFES aparecieron con el objetivo de terminar con la fuga de talentos y convertir la empresa en un entorno más agradable para todos”. (rh, 2019)

En tercer lugar, se estudia el caso de Brasil, que ha entendido la realidad laboral por medio del análisis del contexto, procurando fortalecer los recursos disponibles para los trabajadores a fin de afrontar situaciones de conflicto y enfatizar en los aspectos positivos del trabajo cotidiano. Desde una perspectiva comprensiva y positiva, se destacan las incidencias del bienestar psicológico en el entorno laboral y su vínculo con las estrategias de afrontamiento ante un ambiente laboral cada vez más estresante e incierto. (Marsollier, 2019)

Desde la perspectiva de la psicología, se evidencian dos posturas; la primera corresponde a la tradicional, que se centra en abordar una problemática identificada, por ejemplo, el estudio en un contexto laboral del estrés o “burnout<sup>5</sup>” de enfermedades psicosomáticas o trastornos mentales. Una segunda postura, surge de la considerada psicología positiva, que apunta a la búsqueda del bienestar de los individuos, por lo que está dirigida a la atención de las fortalezas humanas, esto en cuanto a los aspectos que nos permiten aprender, disfrutar, ser alegres, generosos, serenos, solidarios y optimistas (Lupano & Castro, 2000).

El bienestar psicológico como línea de investigación tiene como objetivo la búsqueda de la realización personal (Veenhoven, 1994) por lo que sostiene que la satisfacción de la vida nace al valorar la discrepancia percibida entre las aspiraciones y los logros obtenidos, como un componente cognitivo, evaluado desde la sensación de realización personal hasta la experiencia del fracaso o frustración. Se podría decir en otros términos que el bienestar psicológico parte de una disposición estable de evaluar la vida de una forma positiva o negativa, a pesar de los constantes cambios en las circunstancias presentadas.

Es importante destacar que, a nivel global, son pocos los estudios que se han realizado con servidores públicos y menos los que están dirigidos a

---

5 Síndrome de burnout también llamado «síndrome del trabajador quemado» está relacionado con una respuesta de estrés crónico en el trabajo.

abordar la problemática de la relación entre el bienestar psicológico y el desgaste laboral. Los estudios encontrados se centran en la satisfacción y motivación, así como en la utilización del trabajo estatal como instrumento en lugar de factores asociados al crecimiento profesional y/o innovación (Ramírez, 2002).

También se estudió el caso de Canadá, donde las políticas de bienestar están dirigidas a abordar la salud mental, garantizar la seguridad en el lugar de trabajo, apoyar la diversidad y la inclusión, prevenir el acoso y gestionar los conflictos de manera informal. Así mismo, es importante destacar que el servicio público canadiense cuenta con un centro especializado de salud mental en el trabajo.

Y, en quinto lugar, se revisó la experiencia de Reino Unido, donde las políticas de bienestar están ligadas directamente a las estrategias de liderazgo y a ser conscientes de cómo trabajan juntos los equipos y se apoyan entre sí, lo que contribuye a mejorar el rendimiento y el bienestar. Por lo que, se exploran áreas como: i) Cómo las personas pueden rendir al máximo en su equipo; ii) Cómo las personas se unen para formar equipos efectivos; iii) Qué aspectos se deben tener en cuenta para una buena colaboración y iv) Qué significa el liderazgo personal.

En este punto, es pertinente mencionar que las experiencias de otros países en materia de bienestar laboral aportan a este programa elementos tales como la relevancia de la psicología positiva, los gestores o gerentes de felicidad, el bienestar psicológico, la salud mental y el liderazgo.

Por último, en la revisión de experiencias sobre el bienestar, una mirada al sector privado y sus mejores referentes pueden ofrecer elementos relevantes para la formulación de este programa, gracias a que las empresas han desarrollado sus propios programas encaminados a retener el mejor talento o fidelizar el colaborador, generar valor, aumentar la productividad y eficiencia administrativa.

Un ejemplo de esto es Google Inc. con sede en Mountain View, California; que dentro de sus programas de bienestar incluye beneficios para los colaboradores como espacios de esparcimiento como: bolos, canchas

de vóleibol, piscinas, gimnasio, yoga, *ping pong*, Xbox 360, PlayStation, además de servicios de peluquería, plaza de comidas, lavado de ropa y programas que brindan sustento a las familias de aquellos empleados que han perdido la vida.

Otro ejemplo de programa de bienestar es de la compañía tecnológica Apple, allí tienen acciones de mejoramiento de la calidad de vida de los empleados como los seguros médicos y odontológicos, cuidados de mascotas, plan de compra de acciones, grandes descuentos en los productos, gimnasios, premios para el equipo más saludable, equipos deportivos y días de masajes, entre otras.

Por otra parte, la compañía Amazon tiene vinculación laboral indefinida con todos sus empleados, y estos reciben un salario competitivo, seguro médico privado y un seguro de vida. A su vez, ha desarrollado Career Choice, un programa innovador que proporciona financiación para estudios a los empleados en cursos de alta demanda, donde asumen el costo de la matrícula hasta por un 95%. Adicional a lo anterior, Amazon tiene programas de bienestar físico y mental de los asociados a través de atención médica integral desde el primer día con el fin de que los colaboradores tengan acceso cuando más la necesitan, incluyendo servicios de asesoramiento gratuitos y confidenciales las 24 horas del día.

Como consecuencia del análisis de las tendencias y buenas prácticas de bienestar en América Latina y el sector privado, se puede constatar que las experiencias en cuanto a la educación y formación en cursos de alta demanda, la generación de espacios de esparcimiento y manejo del estrés e incentivos a los equipos saludables, entre otras estrategias que, según cada entidad, podrían implementar teniendo en cuenta sus rubros presupuestales y eficacia en el gasto.

## 4.2. Análisis de la pertinencia de las tendencias de bienestar laboral

En el mundo laboral se desarrollan en todo momento nuevas acciones de bienestar. Por esto, la administración pública debe estar actualizada con las estrategias de generación de bienestar. A continuación se mencionan algunas de las tendencias comunes e innovadoras en la materia.

En un principio, los programas Global Health son una de las tendencias más conocidas, este tipo de programas no solo buscan el bienestar mediante la salud física del empleado, sino que también integra la salud mental, lo cual se traduce en un abordaje integral de la salud. Estos programas relacionan acciones de conciliación y gestión del estrés, retribución flexible y desarrollo de carrera, entre otras.

Por lo que programas de este tipo aplicados al sector público contribuirían a la gestión del bienestar, estas herramientas, si bien requieren de creatividad y compromiso para su implementación, serían de utilidad a las entidades, puesto que, de alguna manera, mejorarían la calidad de vida de cada individuo dentro de la entidad al contar con administraciones preocupadas por sus necesidades y, aún más importante, entidades flexibles que permiten el desarrollo de la integralidad de cada persona, en coherencia con la integridad de valores que caracterizan el servidor público y que el Código de Integridad señala.

Igualmente, la tendencia de la gestión del bienestar es la creación de grupos y entornos laborales saludables. Los ambientes laborales negativos llevan a los empleados a distraerse y a replicar las actitudes negativas que reciben. Por eso, dentro de las tendencias de bienestar se procura la búsqueda de espacios laborales donde los empleados puedan expresarse libremente y desarrollar sus capacidades. Para lograr esto, se procura un cambio de actitudes de los empleados mediante la buena gestión de los conflictos, manejo del estrés, gestión y desarrollo del trabajo en equipo y del sentido de pertenencia de cada uno de los servidores públicos.



A diferencia de los programas Global Health que se enfocan en el bienestar de los individuos, la creación de ambientes laborales saludables y de las culturas organizacionales positivas, contribuyen al bienestar colectivo y generan un mayor impacto al tener como grupo objetivo a los miembros de una dependencia o de un grupo de trabajo.

Dentro del sector público, la creación de grupos y entornos laborales saludables no debería ser un reto, y mucho menos de culturas organizacionales efectivas, no obstante, requiere de la estructuración de programas y lineamientos claros que permitan una implementación y ejecución efectiva, así como de la decidida actuación de los líderes y de todos los actores de una entidad pública. Para ello, quizá sea necesario que los gerentes públicos impulsen un cambio en la cultura organizacional orientado al trabajo en equipo, el manejo de las situaciones negativas y a la apropiación de las nuevas tendencias.

Otra de las tendencias es la transformación digital, que, si bien ha sido un tema que en los últimos años ha estado en constante evolución, a raíz de la pandemia de la COVID-19 ha cobrado toda la importancia y relevancia, por eso se encuentra en su mayor auge. La transformación digital implica muchos elementos, entre ellos, la conectividad entre colaboradores con la entidad, la flexibilidad laboral, la automatización y sistematización de procesos y la perspectiva de que las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial están transformando las dinámicas empresariales e institucionales.

Sin embargo, de la gran variedad de acciones para la transformación digital en el mundo laboral, entendida como la integración de nuevas tecnologías en las entidades para mejorar sus funciones y la entrega de bienes y servicios, las que más han sido utilizadas son las modalidades de teletrabajo y el trabajo en casa, lo que evidencia aún más la necesidad de contar con nuevas formas de trabajo. El teletrabajo según Pereda y Zapata "es una forma de efectuar un trabajo o una profesión, cumplir funciones o actividades fuera de la institución, por tal razón, utiliza en su ejercicio herramientas informáticas y telemáticas para cumplir con las tareas designadas" (Pereda & Zapata, 2019), es por ello que los empleadores deberán proveer y garantizar a los teletrabajadores condiciones que les

permitan la integralidad en los programas de bienestar y las estrategias de participación que impliquen el mejoramiento de la calidad de vida del servidor público.

Ahora bien, el actual trabajo en casa es una modalidad establecida por el Gobierno nacional a través de la Directiva Presidencial No. 02 de 2020, en la cual se establecen temas como el desarrollo del trabajo en casa por medio del uso de las TIC y el uso de herramientas colaborativas teniendo en cuenta el cumplimiento de los lineamientos establecidos en materia de ciberseguridad por la entidad y con sujeción a la legislación vigente en materia de habeas data.

De igual manera, se expidió la Directiva Presidencial No. 03 de 2020, a través de la cual se les recuerda a los representantes legales de las entidades públicas de la Rama Ejecutiva del orden nacional priorizar e implementar el trabajo en casa con todos los servidores y contratistas de la entidad cuyas labores puedan ser desarrolladas por fuera de las instalaciones físicas de las oficinas mientras se encuentre vigente la emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social por causa del coronavirus COVID-19.

En este punto es importante precisar que al igual que el teletrabajo, y mientras permanezca la emergencia sanitaria, las entidades deberán implementar estrategias de bienestar de manera virtual y presencial para los casos que aplique.

Precisamente la telemedicina y la tele orientación psicológica son unas de las tendencias innovadoras en materia de bienestar laboral, la cual consiste en asistencia médica a los servidores e incluso a sus familiares vía internet, con simples pasos a seguir y una videollamada con profesionales de salud, ya sea a través de la ARL o las cajas de compensación con la que cuente la entidad, se pueden ofrecer virtualmente servicios de salud física y asistencia psicológica, en procura el bienestar laboral, personal y familiar de los servidores.

En el mismo sentido, la educación en línea es también una de las tendencias en esta materia, que consiste en el fomento, ofrecimiento o

apoyo de programas de educación que serán para el servidor público el cumplimiento de una meta y, no solo permitirá mejorar su calidad de vida, sino que, además, aportará constructivamente en el desarrollo de sus capacidades y competencias.

Otra tendencia son las empresas saludables y sostenibles, frente a esto la Asociación Española de Psicología Aplicada propone que las prácticas de salud se deben extender por toda la organización, es decir, deben generar la cultura que promueva políticas saludables basadas en el modelo de empresa saludable y sostenible que contiene tres pasos: 1) detección de enfermedades físicas y psicológicas, 2) evaluación de las condiciones laborales y del colaborador y 3) intervención sobre los factores ambientales, psicológicos y sociales (Carrion, 2011).

El presente **Programa Nacional de Bienestar: Servidores Saludables, Entidades Sostenibles 2020-2022** adopta este nombre con base en la tendencia mencionada en el párrafo anterior con la finalidad de generar bienestar en los servidores del Estado Colombiano.

Por último, y teniendo en cuenta que la institucionalidad colombiana está orientada a resultados, es pertinente mencionar la tendencia a la implementación de incentivos por resultados que busca la creación y divulgación de incentivos para aquellos servidores que cumplan con los objetivos propuestos, sean productivos y alcancen resultados con el fin de motivarlos a que lleven a cabo acciones proactivas que incentiven a la mejora continua en el cumplimiento de la naturaleza de las entidades públicas.

Si bien este tipo de programas tienen un grado de dificultad en su implementación porque se traduce en la necesidad de contar con recursos económicos para ejecutarlo; es importante que las entidades sean innovadoras desde el diseño de los programas y que motiven a los servidores públicos a obtener resultados, esto puede ser muy provechoso en la medida en que contribuye al bienestar laboral del talento humano.



# 5. Programa Nacional de Bienestar 2020-2022

El Programa Nacional de Bienestar es un instrumento técnico que proporciona lineamientos y recomendaciones a las entidades del orden nacional y territorial en la implementación de sus propios programas de bienestar. De igual forma, las entidades contarán con un instrumento diagnóstico que les permitirá determinar la prioridad de cada una de las actividades contenidas en el programa que desarrollen. (Ver anexo 1).

## 5.1. Objetivos

### 5.1.1 Objetivo general del programa

Generar condiciones y estrategias de bienestar laboral para los servidores públicos que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida y, a su vez, se refleje en el aumento de su productividad gracias a la motivación, al crecimiento y al desarrollo profesional y personal.

### 5.1.2 Objetivos estratégicos

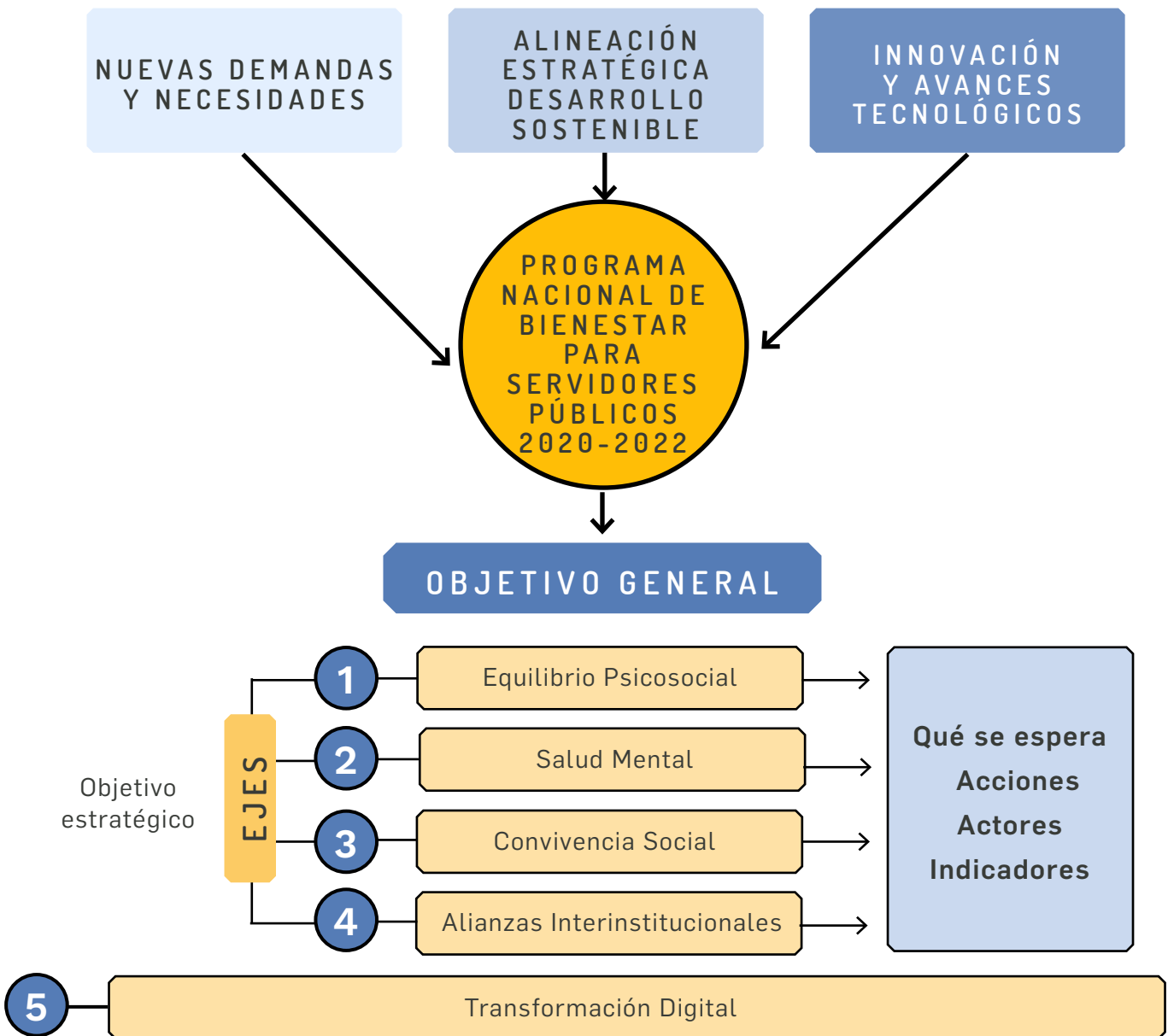
Los objetivos estratégicos orientan las acciones propuestas para que los actores involucrados adelanten las estrategias necesarias en el marco de la planeación y la gestión integral del talento humano:

- Realizar acciones de promoción y prevención orientadas a la salud física y mental de los servidores públicos mediante estrategias tanto virtuales como presenciales.
- Adelantar acciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional y las buenas prácticas en los entornos laborales, familiares y personales de los servidores públicos.

- Desarrollar acciones encaminadas al equilibrio de la vida laboral y familiar de los servidores públicos en escenarios normales y de crisis.
- Implementar mecanismos de bienestar laboral por medios virtuales en el marco de la transformación digital.

## 5.2.Ejes del Programa

Gráfica 9. Estructura conceptual del Programa Nacional de Bienestar



Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Son cinco los ejes que componen el Programa Nacional de Bienestar: el eje de equilibrio psicosocial; el eje de salud mental; el eje de convivencia social y el eje de alianzas interinstitucionales. Es importante mencionar que la transformación digital es el eje transversal del programa.



### **5.2.1. Eje 1: Equilibrio psicosocial**

Este eje hace referencia a la nueva forma de adaptación laboral producto de los diferentes cambios que estamos viviendo durante la pandemia derivada del coronavirus COVID-19, como la adaptación a nuevas situaciones, mayor volumen de trabajo y complejidad, extensión de la jornada laboral, entre otros aspectos. Dentro de este eje se hace referencia a temas como factores intralaborales, extralaborales, equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar y la calidad de vida laboral.

#### A. FACTORES PSICOSOCIALES

Este componente está relacionado con aquellas actividades que ayudan a desarrollar en los servidores públicos el sentido de pertenencia y conexión con la entidad, así como contribuir con la humanización del trabajo, entendiendo que las necesidades de ocio y esparcimiento son necesarias para la generación de bienestar laboral y, a su vez, al aumento de la productividad.

Es por ello por lo que este componente lo integran las siguientes actividades:

Tabla 1. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Eventos deportivos y recreacionales	Decreto 1567 de 1998, artículo 23	Departamento Administrativo de la Función Pública y Ministerio del Deporte	Todos los servidores públicos interesados en la actividad

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de crear camaradería entre los servidores públicos hacia la convivencia sana y productiva y que mantengan un buen estado de salud y ánimo, aquellos que estén interesados en participar en eventos deportivos y de recreación podrán solicitar su inscripción en las diferentes actividades que organice el área de talento humano.

Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el total de servidores inscritos con respecto al número de servidores participantes, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 1} = \frac{\text{Total de servidores participantes}}{\text{Total de servidores inscritos}}$$

Tabla 2. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Eventos artísticos y culturales presenciales y/o virtuales	Decreto 1567 de 1998, artículo 23	Departamento Administrativo de la Función Pública y Ministerio de Cultura	Todos los servidores públicos interesados en la actividad

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.



Con el propósito de generar espacios de entretenimiento relacionados con eventos artísticos y culturales presenciales y/o virtuales, los servidores interesados podrán solicitar su inscripción en las diferentes actividades que organice la dependencia o área de talento humano.

Para la medición del cumplimiento de esta iniciativa se utilizará como indicador el total de servidores inscritos con respecto al número de servidores participantes, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 2 VIRTUAL} = \frac{\text{Total de servidores participantes}}{\text{Total de servidores inscritos}}$$

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 2 PRESENCIAL} = \frac{\text{Total de servidores participantes}}{\text{Total de servidores inscritos}}$$

Tabla 3. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 3

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Capacitaciones en artes y/o artesanías u otras modalidades que involucren la creatividad, cuya implementación pueda ser gestionada en convenio con las cajas de compensación u otros organismos, de modo que puedan llevarla a cabo servidores y teletrabajadores.	Decreto 1567 de 1998, artículo 23	Departamento Administrativo de la Función Pública y las cajas de compensación familiar.	Todos los servidores públicos interesados en la actividad.

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

El propósito de esta actividad es desarrollar en los servidores públicos habilidades diferentes a las relacionadas con sus funciones que estimulen la creatividad. Es por esto por lo que aquellos servidores que estén

interesados en participar en capacitaciones en artes y/o artesanías u otras modalidades que involucren la creatividad de manera presencial o virtual podrán solicitar su inscripción en las diferentes actividades que organice la dependencia o área de talento humano.

Para la medición del cumplimiento de esta iniciativa se utilizará como indicador el total de servidores inscritos con respecto al número de servidores participantes, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 3 VIRTUAL} = \frac{\text{Total de servidores participantes}}{\text{Total de servidores inscritos}}$$

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 3 PRESENCIAL} = \frac{\text{Total de servidores participantes}}{\text{Total de servidores inscritos}}$$

Tabla 4. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 4

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Teletrabajo/ Trabajo virtual en casa	Ley 1221 de 2008 (Decreto Reglamentario 884 de 2012)	Departamento Administrativo de la Función Pública, Ministerio del Trabajo y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Todos los servidores públicos cuyas funciones puedan ser realizadas de manera remota y estén interesados
	Decreto 1083 de 2015 – artículo 2.2.5.5.54		
	Decreto Ley 491 de 2020		

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Dentro de las estrategias de gestión del bienestar social está contemplada la flexibilidad laboral. Por lo que, con la intención de brindar estrategias sensibles a las necesidades del servidor público, las entidades determinarán los cargos cuyas funciones pueden ser realizadas aplicando teletrabajo y/o trabajo virtual en casa.

Los requisitos y condiciones para implementar el teletrabajo, entendidos como parte de las estrategias de bienestar, serán los mismos establecidos por la normatividad vigente, cada entidad definirá los procedimientos necesarios para cumplir con esas condiciones. En consecuencia, los servidores públicos interesados en acogerse al teletrabajo deberán realizar la solicitud ante el área de talento humano o quien haga sus veces.

Las entidades que no tengan esta modalidad de trabajo incluida dentro de sus programas deberán realizar los procedimientos correspondientes para su implementación en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente.

Las áreas de talento humano tendrán que trabajar en conjunto con los jefes de área para medir el impacto de productividad de cada colaborador que trabaje desde casa a través del teletrabajo y los mecanismos de seguimiento y control que debe tenerse para tal fin.

Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el total de los cargos susceptibles de poderse realizar a través del teletrabajo con respecto al número de trabajadores que utilizaron esta modalidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 4} = \frac{\text{Total de servidores que teletrabajaron}}{\text{Total de servidores susceptibles de teletrabajar}}$$

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 4} = \frac{\text{Total de servidores públicos en trabajo virtual en casa}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Tabla 5. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 5

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Concurso "Los Servidores Públicos Tienen Talento"	Resolución de apertura y premiación por parte del Ministerio de Cultura	Departamento Administrativo de la Función Pública y Ministerio de Cultura	Todos los servidores

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Los servidores públicos tienen talento es una iniciativa que les permite mostrar habilidades diferentes a las relacionadas con sus funciones, de esta manera se estimula la creatividad y los valores artísticos del talento humano al servicio del Estado.

Los servidores públicos que deseen participar en este concurso podrán inscribirse y realizar los procedimientos de acuerdo con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Ministerio de Cultura frente a esta iniciativa. Todas las entidades deberán fomentar y promover la participación de sus servidores en este tipo de actividades de bienestar.

Tabla 6. Bienestar es calidad de vida - factores psicosociales: actividad relacionada 6

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Bienestar espiritual	Constitución Política de Colombia, artículo 19	Departamento Administrativo de la Función Pública, Ministerio de Cultura y Ministerio del Interior	Todos los servidores interesados

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de generar bienestar en los servidores públicos, este componente integra la concepción del bienestar espiritual, entendido este como las creencias y valores que tienen las personas y que interiorizan en su vida personal, este incluye no solo la libertad de culto sino programas de yoga y meditación, entre otros, siguiendo las sugerencias de las mesas de trabajo mencionadas en el apéndice de diagnóstico.

Las entidades públicas del orden nacional y territorial deberán implementar espacios de reflexión y culto para sus servidores públicos, estas actividades se realizarán una vez al año de manera virtual o presencial y se desarrollarán con observancia de la diversidad de religiones e implementando estrategias para dar bienestar espiritual a todos los servidores.

Así mismo, buscarán el trato igualitario de todos los servidores sin importar la religión o fe que profesen.

Las actividades de bienestar espiritual deberán realizarse en apego a las directrices, normatividad vigente y derechos y libertades de los servidores públicos, las entidades dentro de sus programas deberán realizar los procedimientos correspondientes para su implementación en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente.

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 6} = \frac{\text{Total de servidores involucrados}}{\text{Total de servidores interesados en los programas}}$$

## B. EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

Este componente integra todas aquellas acciones orientadas a proteger la dimensión familiar de los servidores desde las entidades, teniendo en cuenta que con el equilibrio entre la vida laboral y familiar se contribuye con la generación de bienestar de los servidores públicos.

Este componente integra las siguientes actividades.

Tabla 7. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Horarios flexibles para los servidores públicos	Circular Externa 12 de 2017 del Departamento Administrativo de la Función Pública Artículo 2.2.5.5.53 del Decreto 1083 de 2015	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores que cumplan las condiciones y estén interesados

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

En cumplimiento a la normatividad vigente, y con el propósito de acercar a los servidores públicos con los miembros de su familia, las entidades del Estado deberán adoptar acciones orientadas a la flexibilidad laboral como la adopción de horarios flexibles.

Para ello, las entidades podrán establecer permisos de hasta dos horas en la llegada y salida de los servidores según la necesidad. Los servidores públicos que requieran este tipo de beneficios deberán solicitarlo a su jefe inmediato quien, en apego a las normas y procedimientos establecidos por la entidad, podrá autorizar o negar la solicitud.

Tabla 8. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Jornada laboral especial para mujeres embarazadas	Circular Externa 12 de 2017 del Departamento Administrativo de la Función Pública	Departamento Administrativo de la Función Pública	Servidoras públicas que cumplan con la condición y estén interesadas

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

En cumplimiento a los mandatos constitucionales, y con el propósito de cuidar a las servidoras durante el embarazo y después del parto, los jefes de las entidades podrán establecer horarios flexibles especiales para las servidoras públicas en dicha condición, de manera que puedan dar por terminada su jornada laboral 30 minutos antes de lo habitual.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente.

Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador la implementación y difusión de esta, esto es, la determinación de si la entidad cumple o no con esta actividad relacionada con este componente.

Tabla 9. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 3

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Institucionalizar el día del abuelo (a) a través de actividades que compartan en esta fecha con sus nietos	Decreto 1740 de 1990	Departamento Administrativo de la Función Pública, Ministerio de Salud y Ministerio del Interior	Todos los servidores que cumplan las condiciones y estén interesados

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

En cumplimiento a lo dispuesto por las normas, y entendiendo la importancia que tendría este día para los servidores públicos, las entidades públicas realizarán actividades a los servidores públicos que acrediten su condición de abuelos en el mes de agosto para que comparta con sus nietos. Además, las entidades podrán implementar acciones adicionales para el reconocimiento de este día, por ejemplo, la entrega de tarjetas para conmemorar este día, todo lo anterior, con el propósito de acercarlos a su familia y mantener al servidor motivado y con un equilibrio en las dimensiones de su vida.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para la medición del cumplimiento de esta iniciativa se utilizará como indicador el número de permisos solicitados con ocasión a la celebración con relación al número de permisos otorgados. Adicionalmente, para aquellas entidades que implementen otras acciones especiales de reconocimiento, se medirá dicha gestión mediante la relación entre número de servidores públicos beneficiados con relación al número de servidores públicos que cumplen la condición de abuelo (a), esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 3} = \frac{\text{Servidores públicos beneficiados}}{\text{Total de abuelos servidores}}$$

Tabla 10. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 4

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Actividades especiales con ocasión del día de la familia y de compartir con las familias	Ley 1857 de 2017  Circular Externa 12 de 2017 del Departamento Administrativo de la Función Pública	Departamento Administrativo de la Función Pública y Ministerio del Trabajo	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de acercar a los servidores públicos con sus familias, equilibrar las dimensiones de la vida de los servidores, procurar que se sientan motivados y, de esta manera, poder contribuir al mejoramiento de su calidad de vida; las entidades públicas deberán facilitar, promover y gestionar una jornada semestral (incluida la celebración del día de la familia) para que los servidores compartan con sus familias en un espacio



suministrado por la entidad o por la caja de compensación familiar a la cual se encuentran afiliados. La dependencia o área de talento humano deberá definir el procedimiento para que esta jornada se lleve a cabo.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el número total de servidores de la entidad en relación con el número de asistentes a la jornada, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 4} = \frac{\text{Total de servidores asistentes}}{\text{Total servidores de la entidad}}$$

Tabla 11. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 5

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Acciones con ocasión del Día de la Niñez y la Recreación	Ley 724 de 2001	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores que cumplan las condiciones y estén interesados

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de acercar a los servidores públicos con sus familias, equilibrar las dimensiones de la vida de los servidores, procurar que se sientan motivados y, de esta manera, contribuir al mejoramiento de su calidad de vida. Las entidades públicas podrán diseñar y desarrollar programas, actividades y eventos bajo una metodología lúdica para que los servidores públicos puedan participar con los niños, niñas y adolescentes a su cargo. Así como las demás acciones que la entidad considere pertinentes.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente.

Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador la relación de personas beneficiadas sobre el total de las personas susceptibles a beneficio, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 5 (SI APLICA)} = \frac{\text{Total personas beneficiadas}}{\text{Total personas inscritas}}$$

Tabla 12. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 6

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Realizar actividades de reconocimiento y/o felicitaciones a los servidores que formalicen legalmente su relación conyugal	N/A	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores que cumplan las condiciones y estén interesados

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de acercar a los servidores públicos con sus familias, equilibrar las dimensiones de la vida de los servidores, procurar que se sientan motivados y, de esta manera, poder contribuir al mejoramiento de su calidad de vida. Así mismo, implementar una de las recomendaciones que surgieron de las mesas de trabajo. Las entidades públicas deberán, a través de actividades, realizar el reconocimiento y la felicitación a los servidores públicos que hayan contraído nupcias.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente.

Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el número total de servidores beneficiados con relación al número de servidores que contrajeron nupcias, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 6} = \frac{\text{Total de servidores beneficiados}}{\text{Total de servidores que contrajeron nupcias}}$$

Tabla 13. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 7

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Adecuación de salas de lactancia materna	Ley 1823 de 2017	Ministerio de Salud	Servidoras públicas que cumplan con la condición y estén interesadas

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

En cumplimiento de la normatividad vigente y con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las servidoras públicas mediante acciones de bienestar social, las entidades públicas deben adaptar espacios destinados a la lactancia materna, disposición que está vigente desde el año 2017.

Igualmente, las entidades deberán realizar acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de las servidoras públicas embarazadas y para las que se encuentren en su periodo de lactancia a través de la adecuación de espacios laborales, programas de incentivos y beneficios, entre otras. Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Así mismo, con relación a esta actividad, cada entidad diseñará los indicadores necesarios según las acciones de bienestar establecidas.

Tabla 14. Equilibrio entre vida laboral y familiar: actividad relacionada 8

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Manejo del tiempo libre y equilibrio de tiempos laborales	Decreto Ley 1567/98	Según sea el caso	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de acercar a los servidores públicos con sus familias, equilibrar las dimensiones de su vida, procurar que estén motivados y, de esta manera, contribuir al mejoramiento de su calidad de vida; las entidades realizarán la promoción y difusión de estrategias de manejo del tiempo de teletrabajo o trabajo en casa, de manera que se den orientaciones para la gestión efectiva del tiempo y poder generar el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Las entidades realizarán como mínimo dos (2) campañas al año en donde informen las actividades para la utilización provechosa del tiempo libre, ya sea a través de comunicación electrónica o impresa.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para medir el cumplimiento de esta actividad, el indicador a utilizar será la relación entre el total de servidores públicos involucrados en las campañas con relación al total de los servidores de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 8} = \frac{\text{Servidores públicos involucrados en las campañas}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

## C. CALIDAD DE VIDA LABORAL

La calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de las condiciones de la vida laboral de los servidores que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Este componente se enfoca en el reconocimiento y enaltecimiento de la función del servidor público y la generación de ambientes que le permitan desarrollar competencias y habilidades por parte de la entidad.

Tabla 15. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Actividades para el Día Nacional del Servidor Público (27 de junio de cada año)	Decreto 2865 de 2013 (artículo 2.2.15.1 del Decreto 1083 de 2015)	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Para el Día Nacional del Servidor Público las entidades públicas deberán realizar actividades de capacitación y jornadas de reflexión institucional encaminadas a fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia y la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público, así como actividades que resalten la labor de todos los servidores públicos.

La dependencia o área de talento humano deberá realizar la gestión de las actividades antes mencionadas con el fin de enaltecer la labor del servidor público.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente.

Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el número total de servidores públicos beneficiados con la actividad de bienestar con relación al número total de servidores de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 1} = \frac{\text{Total de servidores beneficiados}}{\text{Total de servidores inscritos}}$$

Tabla 16. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Actividades con ocasión del reconocimiento a servidores públicos según su profesión. (Día del Periodista, Administrador, Abogado y Psicólogo, entre otras)	Según sea el caso	Según sea el caso	Todos los servidores que cumplan las condiciones

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las acciones de bienestar estarán encaminadas al reconocimiento y enaltecimiento de su trabajo con el fin de mejorar la calidad de vida laboral de los servidores públicos, por ello, las entidades públicas deberán identificar las profesiones de sus servidores públicos y con esta información realizar actividades de bienestar para la celebración de las distintas profesiones. Será la dependencia o área de talento humano la

encargada de realizar la gestión de las actividades, estas deben enaltecer la labor del servidor de acuerdo con su profesión y buscar la motivación y creación de sentido de pertenencia con la entidad.

Para lo anterior, las entidades pueden tener en cuenta la cantidad de profesionales por cada área y el tipo de profesión, estas acciones pueden comprender desde una tarjeta virtual hasta pequeñas celebraciones.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el número total de servidores públicos beneficiados con la actividad de bienestar con relación al número total de servidores de la entidad dependiendo de su profesión, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 2} = \frac{\text{Servidores públicos beneficiados}}{\text{Total de servidores públicos que cumplen la condición}}$$

Tabla 17. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 3

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Celebración del día del Trabajo Decente	Decreto 2362 de 2015 (artículo 2.2.9.4.1 del Decreto 1072 de 2015)	Departamento Administrativo de la Función Pública y Ministerio del Trabajo	Todos los servidores

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las acciones de bienestar estarán encaminadas al reconocimiento y enaltecimiento de su labor con el fin de mejorar la calidad de vida laboral de los servidores públicos, por ello, las entidades públicas deberán realizar actividades que celebren, pero, también, que contribuyan con la generación de bienestar y mejoramiento de las condiciones laborales.

Teniendo en cuenta lo anterior, y en cumplimiento de las recomendaciones dadas por las mesas de trabajo, las dependencias o áreas de talento humano deberán adelantar actividades de promoción, divulgación y capacitación en relación con el trabajo decente.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el número de servidores públicos que participaron en la actividad en relación con el total de servidores públicos de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 3} = \frac{\text{Servidores públicos participantes}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Tabla 18. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 4

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional	Decreto-Ley 1567 de 1998 – artículo 24  Decreto 1083 de 2015 – artículo 2.2.10.7	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores que cumplan las condiciones

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las acciones de bienestar para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los servidores públicos deben estar encaminadas al reconocimiento y enaltecimiento de su labor, esto incluye el acompañamiento y el agradecimiento a los servidores cuando se genere algún cambio, por



ejemplo, cambio de dependencia, cuando se encuentran en el proceso de retiro de la entidad o cuando se den procesos de reforma organizacional. Lo anterior, para que puedan tener una transición fluida, sin inconvenientes y con la información necesaria para el proceso y la capacitación que estos requieran en el desarrollo de las nuevas competencias y habilidades, así como la apropiación de nuevos conocimientos.

Por otra parte, las entidades deben adoptar acciones encaminadas a sensibilizar y capacitar a los funcionarios prepensionados y a los que sean retirados del servicio porque se dio un proceso de reforma de la planta de personal, de modo que ellos puedan afrontar el desempleo con actitud positiva y generen estrategias efectivas para la búsqueda de un nuevo empleo u ocupación, por ejemplo, ofreciéndoles información relacionada con bolsas de empleo y beneficios para los desempleados, entre otras. En el caso de los servidores prepensionados, la entidad debe prepararlos y acompañarlos en aspectos físicos, psicológicos, familiares, sociales, ocupacionales y financieros con el fin de que puedan asumir de la mejor manera el retiro de la vida laboral, algunas acciones pueden ser: acompañamiento en trámites de la solicitud de pensión, estrategias de aprovechamiento del tiempo libre, manejo de finanzas e inicio de negocios, entre otras.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el total de servidores públicos prepensionados en relación con el número de servidores acompañados; aplicado de la misma manera con los servidores públicos desvinculados o en proceso de desvinculación, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 4} = \frac{\text{Servidores públicos acompañados}}{\text{Total de servidores públicos prepensionados en transición}}$$

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 4} = \frac{\text{Servidores públicos acompañados}}{\text{Total de servidores públicos desvinculados o en proceso de desvinculación}}$$

Tabla 19. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 5

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Programas de incentivos - reconocimientos por el buen desempeño	Decreto-Ley 1567 de 1998 – artículo 26 al 38  Decreto 1083 de 2015 – artículo 2.2.10.8 al 2.2.10.17	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores públicos que cumplan con los requisitos establecidos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las acciones de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral pueden estar encaminadas al reconocimiento y enaltecimiento de la labor del servidor público. En especial, en el marco de las entidades orientadas a resultados. Teniendo en cuenta que un servidor público motivado refleja su sentido de pertenencia y compromiso, en consecuencia, aumenta su productividad.

Las entidades deberán adoptar programas de incentivos con el objetivo de otorgar reconocimientos por el buen desempeño con el propósito de motivarlos a ser más productivos, estos incentivos pueden ser: participación en proyectos especiales, financiación de investigaciones y reconocimientos públicos a labor meritoria, entre otros.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Cada entidad diseñará los indicadores necesarios según las acciones de bienestar definidas en los programas institucionales de bienestar social.

Tabla 20. Calidad de vida laboral: actividad relacionada 6

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Celebración de cumpleaños		Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las acciones de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral pueden estar encaminadas hacia actividades relacionadas con el salario emocional para los servidores, por ello, las entidades deberán definir las acciones necesarias para que los servidores celebren el día de su cumpleaños, por lo que podrán darles el día libre por su cumpleaños para que tenga la oportunidad de descansar y disfrutar esta fecha en compañía de sus familiares y seres más cercanos, esto debe darse previa concertación con el jefe inmediato.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de su programa deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para medir el cumplimiento de esta actividad, el indicador a utilizar será la relación entre total de servidores públicos beneficiados en relación con el total de servidores públicos de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 6} = \frac{\text{Servidores públicos beneficiados}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Tabla 21. Promoción de prácticas y hábitos saludables en familia: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Entorno laboral saludable		Según sea el caso	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades públicas realizarán acciones bienestar social para los servidores, por ejemplo, campañas de promoción y difusión de hábitos de alimentación, deporte y en general hábitos de vida saludable en procura del mejoramiento continuo de la calidad de vida de su talento humano y sus familias.

Estas campañas se realizarán como mínimo una (1) vez al año y podrán hacerse por los medios que la entidad considere pertinentes para ello. Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para medir el cumplimiento de esta actividad, el indicador a utilizar será la relación entre el total de servidores públicos involucrados en las campañas con relación al total de los servidores de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 1} = \frac{\text{Servidores públicos involucrados en las campañas}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Tabla 22. Promoción de prácticas y hábitos saludables en familia: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Promoción de la lectura y espacios de cultura en familia		Según sea el caso	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades públicas realizarán campañas de promoción de lectura y generarán espacios de cultura en familia a través de prácticas y hábitos de vida saludable con el propósito de mejorar el bienestar social de los servidores y su calidad de vida, dichas actividades podrán ser gestionadas mediante alianzas institucionales o por medio de las cajas de compensación familiar, por ejemplo: ferias del libro y presentaciones teatrales, entre otras. Estas campañas se realizarán como mínimo una vez al año, ya sea de manera presencial o virtual.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para medir el cumplimiento de esta actividad, el indicador a utilizar será la relación entre el total de servidores públicos involucrados en las campañas con relación al total de los servidores de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 2} = \frac{\text{Servidores públicos alcanzados con las campañas}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Tabla 23. Promoción de prácticas y hábitos saludables en familia: actividad relacionada 3

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Promoción del uso de la bicicleta como medio de transporte	Ley 1811 de 2016	Ministerio de Transporte y Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores
	Circular Externa No. 11 de 2017		

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades públicas implementarán estrategias relacionadas con el propósito de mejorar la calidad de vida de los servidores públicos, para ello, desarrollarán actividades de bienestar social orientadas a la protección de la salud a través de la promoción del uso de la bicicleta como principal medio de transporte.

Para ello, las entidades deberán realizar campañas que incentiven el uso de la bicicleta como principal medio de transporte, además, la dependencia, o área de talento humano encargada de la gestión de esta actividad, establecerá esquemas de estacionamiento para aquellos funcionarios que decidan movilizarse en bicicleta; así mismo, y de acuerdo con la normatividad vigente en la materia, la entidad podrá otorgar como incentivo a los servidores públicos por el uso de la bicicleta el disfrute de medio día laboral libre remunerado por cada 30 veces que certifiquen haber llegado a trabajar en este medio de transporte.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. En cuanto a las campañas de promoción, la medición se realizará entre el total de servidores públicos involucrados en las campañas con relación al total de los servidores de la entidad y, en el caso de los beneficiarios con el incentivo, la medición se realizará con relación al total de servidores públicos beneficiados con respecto al total de los servidores de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 3} = \frac{\text{Servidores públicos beneficiados}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$



## 5.2.2. Eje 2: Salud Mental

Este eje comprende la salud mental como el estado de bienestar con el que los servidores realizan sus actividades, son capaces de hacer frente al estrés normal de la vida, trabajan de forma productiva y contribuyen a la comunidad. (Gómez, 2020). Así mismo, el eje incluye hábitos de vida saludables relacionados con: mantener la actividad física, nutrición saludable, prevención del consumo de tabaco y alcohol, lavado de manos, peso saludable, salud bucal, visual y auditiva, entre otros.

### A. HIGIENE MENTAL

Tabla 24. Higiene mental: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Acompañamiento e implementación de estrategias para el mantenimiento de la salud mental	Ley 1616 de 2013  Documento CONPES 3992 de 2020	Ministerio de Salud, Ministerio del Trabajo, Departamento Nacional de Planeación, Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades deberán realizar acciones orientadas a mantener la salud mental de los servidores y sus familias para el mantenimiento del bienestar social de los servidores, todo esto, en procura de mejorar continuamente su calidad de vida mediante actividades dirigidas por profesionales en psicología que puedan abordar temas relacionados con la promoción y prevención de suicidios, consumo de alcohol y otras sustancias

psicoactivas, violencia física y sexual, síndrome de agotamiento laboral “burnout”, síntomas de estrés, ansiedad y depresión.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente.

Para medir el cumplimiento de esta iniciativa, el indicador a utilizar será la relación entre el total de servidores públicos que recibieron acompañamiento psicológico con relación al total de los servidores de la entidad. Esa misma relación será utilizada para las demás actividades realizadas, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 1} = \frac{\text{Servidores públicos acompañados}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Tabla 25. Higiene mental: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Estrategias de trabajo bajo presión		Ministerio de Salud, Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades deben realizar acciones orientadas a mantener el bienestar social y la salud mental de sus servidores, esto, en procura del mejoramiento continuo de su calidad de vida. En consecuencia, y entendiendo que las labores de las entidades públicas acarrear grandes responsabilidades y la labor de los servidores públicos se mide por resultados, es común que estos se encuentren trabajando bajo presión. Por ello, las entidades públicas deberán implementar acciones que orienten a los servidores públicos sobre cómo resolver problemas bajo presión.



Las entidades deberán realizar como mínimo una capacitación al año en estrategias y consejos para el manejo de situaciones de trabajo bajo presión ya sea de manera virtual o presencial. El área de talento humano será la responsable de hacer la gestión de las acciones para que cumplan con esta actividad, así también, serán las encargadas de determinar otras actividades que, según su realidad, les sean útiles para el manejo de dichas situaciones.

Para medir el cumplimiento de esta actividad, el indicador a utilizar será la relación entre total de servidores públicos participantes en las actividades con relación al total de los servidores de la entidad. Esa misma relación será utilizada para las demás actividades que se realicen, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 2} = \frac{\text{Servidores públicos sensibilizados o capacitados}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

## B. PREVENCIÓN DE NUEVOS RIESGOS A LA SALUD Y EFECTOS POSPANDEMIA

Tabla 26. Prevención a nuevos riesgos a la salud y efectos pospandemia: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Prevención del sedentarismo	Decreto 2771 de 2008	Ministerio de Salud, Ministerio del Deporte	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades deben realizar acciones orientadas a prevenir riesgos con relación a la salud de los servidores para mejorar el bienestar social de los servidores y su calidad de vida. Algunas acciones que fomenten de la actividad física pueden ser: actividades deportivas de manera virtual o presencial y

campañas orientadas a prevenir el sedentarismo, entre otras. Para ello, el área de talento humano deberá gestionar la realización semestral de una actividad deportiva dirigida por un profesional en la materia.

Para medir el cumplimiento de esta actividad, el indicador a utilizar será la relación entre total de servidores públicos que participen en las actividades deportivas con relación al total de los servidores de la entidad. Esa misma relación será utilizada para las demás actividades de promoción y prevención, y las otras que la entidad determine, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 1} = \frac{\text{Servidores públicos participantes}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Tabla 27. Prevención a nuevos riesgos a la salud y efectos pospandemia: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Manejo de ansiedad y depresión por el aislamiento		Ministerio de Salud	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades deber realizar acciones orientadas a prevenir riesgos con relación a la salud de los servidores con el propósito de mejorar el bienestar social de los servidores y su calidad de vida. Lo anterior, teniendo en cuenta que el trabajo en casa y las condiciones de aislamiento pueden traer efectos adversos a su salud mental.

Así mismo, las entidades públicas están llamadas a desarrollar actividades orientadas a ayudar a los servidores a manejar la ansiedad y la depresión que puedan desarrollar durante los tiempos del aislamiento y posterior a este. Los servidores públicos recibirán capacitación de prevención de estas situaciones y acompañamiento psicológico. Así mismo, las entidades diseñarán acciones orientadas a la prevención y atención de las secuelas que se puedan generar a raíz del aislamiento preventivo obligatorio.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para medir el cumplimiento de esta iniciativa, el indicador a utilizar será la relación entre total de servidores públicos participantes en las actividades con relación al total de los servidores de la entidad. Esa misma relación será utilizada para las demás actividades que se adelanten, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 2} = \frac{\text{Servidores públicos participantes}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Tabla 28. Prevención a nuevos riesgos a la salud y efectos pospandemia: actividad relacionada 3

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Telemedicina Teleorientación psicológica	Decreto 2771 de 2008	Ministerio de Salud Ministerio de las TIC Ministerio del Trabajo	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades públicas deberán implementar iniciativas relacionadas con el acompañamiento a los servidores públicos para mantener su salud física y mental en óptimas condiciones, para ello, usará las tecnologías de la información y la comunicación, como la telemedicina o teleorientación psicológica dirigidas a la prevención de riesgos a la salud y efectos pospandemia.

Para ello, las entidades públicas deberán pedir apoyo al personal de la salud con el que cuenten, gestionar con las aseguradoras de riesgos laborales o realizar alianzas estratégicas para llevar a cabo estas iniciativas. El acompañamiento se hará mediante campañas de prevención y seguimiento personalizado de manera presencial o virtual.

Las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para medir el cumplimiento de esta actividad, el indicador a utilizar será la relación entre el total de servidores públicos participantes de las iniciativas o que recibieron acompañamiento con relación al total de los servidores de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 3} = \frac{\text{Servidores públicos participantes}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$



### 5.2.3 Eje 3: Convivencia social

Este eje hace referencia a las acciones que las entidades deben implementar relacionadas con inclusión, diversidad, equidad y representatividad.

#### A. FOMENTO DE LA INCLUSIÓN, DIVERSIDAD Y REPRESENTATIVIDAD

Tabla 29. Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Acciones para promover la inclusión laboral, diversidad y equidad	Ley 581 de 2000	Ley 581 de 2000 Decreto 2011 de 2017 (compilado en el Decreto 1083 de 2015) Decreto 2365 de 2019 Decreto 455 de 2020	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades públicas están llamadas a promover la diversidad y la equidad, además, a prevenir prácticas irregulares en cumplimiento de la normatividad vigente, para ello, deben contribuir a la construcción de un buen ambiente laboral y crear espacios seguros y diversos que ayuden al mejoramiento continuo de la calidad de vida de los servidores.

Las entidades públicas deberán llevar a cabo iniciativas para la sensibilización de los servidores públicos entorno a la importancia de la diversidad e inclusión, para ello, diseñarán actividades que respondan a sus características propias, teniendo en cuenta que parte del bienestar también se encuentra en el relacionamiento, el clima y la cultura organizacional de los servidores públicos.

Tabla 30. Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Acciones para prevenir y proteger los derechos de los pueblos indígenas	Decreto 1232 de 2018	Departamento Administrativo de la Función Pública y Ministerio del Interior	Todos los servidores públicos y contratistas

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

En cumplimiento a la normatividad vigente, las entidades implementarán acciones para prevenir y proteger los derechos de los pueblos indígenas, así como crear un buen ambiente laboral basado en la inclusión y coadyuvar con el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los servidores.

Teniendo en cuenta sus características propias, las entidades públicas deberán diseñar acciones que prevengan y detecten actuaciones discriminatorias o de trato desigual para con los servidores públicos pertenecientes a poblaciones minoritarias y/o vulnerables. También le corresponde al área de talento humano establecer y divulgar las rutas y procedimientos de atención a situaciones discriminatorias.

En cumplimiento con la normatividad vigente, las entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Por lo que, atendiendo las especificidades de cada entidad, se deberán formular los indicadores respectivos para medir el cumplimiento de las acciones.

Tabla 31. Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad: actividad relacionada 3

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Actividades para concientizar sobre los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales	Pacto internacional de derechos civiles y políticos	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores públicos y contratistas

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

En cumplimiento a la normatividad vigente, la prevención de prácticas irregulares y el fomento de la diversidad y equidad en las entidades públicas es un medio para contribuir con un mejor ambiente laboral, la creación de espacios seguros y diversos y, en consecuencia, contribuir con el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los servidores.

Las entidades públicas deberán realizar acciones de promoción, detección y rutas de atención de las posibles situaciones que afecten los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de los servidores públicos. El área de talento humano deberá diseñar los lineamientos y procedimientos necesarios para tal fin, cumpliendo con lo establecido en la normatividad vigente y las características propias del talento humano de la entidad.

Por lo que, teniendo en cuenta las especificidades de cada entidad, se deberán formular los indicadores respectivos para medir el cumplimiento de estas acciones.

Tabla 32. Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad: actividad relacionada 4

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Campañas de creación de cultura inclusiva dentro de las entidades públicas	N/A	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores públicos y contratistas

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Dentro del respeto y el entendimiento de la importancia de las minorías, los jóvenes, las mujeres y las personas con discapacidad dentro del entorno laboral, las entidades deberán realizar acciones de sensibilización y promoción relacionadas con el trato igualitario de todos los servidores públicos sin importar su género, religión, origen étnico, raza, ni otra condición.

El área de talento humano deberá realizar acciones de bienestar orientadas a la creación y fomento de cultura inclusiva de los servidores públicos, teniendo en cuenta las especificidades de cada entidad, así mismo, deberá realizar acciones de concientización, detección y tratamiento de situaciones no inclusivas dentro de la entidad.

De acuerdo con las especificidades de cada entidad, se deberán formular los indicadores respectivos para medir el cumplimiento de estas acciones.

## B. PREVENCIÓN DE SITUACIONES ASOCIADAS AL ACOSO LABORAL Y SEXUAL Y AL ABUSO DE PODER

Tabla 33. Prevención de situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Actividades de identificación y detección de situaciones asociadas al acoso laboral, sexual, ciberacoso y abuso de poder	Ley 1010 de 2006	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de crear y asegurar espacios laborales saludables para todos los servidores públicos, las entidades deberán desarrollar estrategias de identificación y detección de posibles situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder, para ello, deberán tener en cuenta los procedimientos y protocolos que establece la Ley 1010 de 2006, que define las medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Teniendo en cuenta las características propias de cada entidad, el área de talento humano deberá realizar sensibilizaciones sobre la importancia de manifestar las situaciones que apliquen para este caso y denunciar estos actos con el fin de orientar a los servidores para que conozcan las acciones que deben adelantar en caso de que se vean inmersos en alguna de las situaciones que puedan estar relacionadas con algún tipo de acoso o abuso de poder dada la complejidad de estas circunstancias.

Aquellas entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para la medición



del cumplimiento de esta actividad se tendrá como indicador la relación entre los servidores capacitados o sensibilizados con respecto al total de los servidores de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 1} = \frac{\text{Servidores públicos sensibilizados o capacitados}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Tabla 34. Prevención de situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Actividades orientadas a la prevención de situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder	N/A	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de crear y asegurar espacios laborales saludables para todos los servidores públicos, las entidades deberán desarrollar estrategias de identificación y prevención de posibles situaciones asociadas al acoso laboral, sexual y abuso de poder. De acuerdo con las características propias de cada entidad, el área de talento humano deberá diseñar cada una de las actividades de sensibilización que considere necesarias para este propósito debido a la complejidad de estas situaciones.

Para la medición del cumplimiento de esta actividad se tendrá como indicador la relación entre los servidores capacitados o sensibilizados con respecto al total de los servidores de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 2} = \frac{\text{Servidores que participaron en la prevención de acoso laboral}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

Así mismo, las entidades deberán desarrollar procedimientos y rutas de atención de posibles situaciones asociadas al acoso laboral, sexual y al abuso de poder. De acuerdo con las características propias de cada entidad, el área de talento humano deberá realizar acciones orientadas al cumplimiento de esta iniciativa y realizará las actividades de capacitación y divulgación de las acciones implementadas, dada la complejidad de estas situaciones.

Aquellas entidades que no contemplen este tipo de actividades dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente. Para la medición del cumplimiento de esta actividad se tendrá como indicador la relación entre los servidores capacitados o sensibilizados con respecto al total de los servidores de la entidad, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 2} = \frac{\text{Servidores públicos con acompañamiento}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$



#### 5.2.4. Eje 4: Alianzas interinstitucionales

El eje 4 se articula con el objetivo de desarrollo sostenible 17 que establece la importancia de establecer alianzas interinstitucionales para el cumplimiento de estos objetivos, para esto, se abordarán los siguientes componentes: coordinación interinstitucional y fomento de buenas prácticas.

## A. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Tabla 35. Coordinación interinstitucional: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Celebración de convenios interadministrativos para el cumplimiento de actividades de bienestar	Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todas las entidades públicas

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

La colaboración entre entidades públicas se refiere a la posibilidad de estas para realizar convenios interadministrativos con entidades que presten servicios, posean recursos o talento humano que puedan ser útiles para el cumplimiento de los objetivos y acciones que se plantean en el presente programa; en principio, se realizará con entidades del sector público, sin embargo, cada entidad tiene la potestad de celebrar convenios y/o alianzas con el sector privado.

## B. FOMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE BIENESTAR

Tabla 36. Fomento de buenas prácticas en materia de bienestar: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Creación del Banco Nacional de Experiencias de Éxito en materia de bienestar social	N/A	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todas las entidades

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de realizar alianzas entre instituciones, fortalecer la coordinación y cooperación de las entidades y mejorar la calidad de vida de los servidores públicos, el Departamento Administrativo de la Función Pública creará un Banco Nacional de Experiencias de Éxito en Bienestar Social, estas propuestas podrán ser postuladas en el marco del Premio Nacional de Alta Gerencia y, de este modo, compartir las experiencias en esta materia.

Las entidades públicas deberán inscribir en este instrumento todas aquellas actividades que hayan contribuido exitosamente al bienestar social, de manera que pueda ser evaluada su gestión en esta materia y contribuir a la construcción de los programas de bienestar en otras entidades.

Para la medición de esta iniciativa se utilizará como indicador el número de acciones de bienestar implementadas con relación al número de acciones inscritas en el banco nacional de experiencias de éxito, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 1} = \frac{\text{Número de acciones inscritas en el banco}}{\text{Total de acciones realizadas por entidad}}$$

Tabla 37. Fomento de buenas prácticas en materia de bienestar: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Reconocimiento de la buena gestión en materia de bienestar de las entidades públicas	N/A	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todas las entidades

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

El reconocimiento a la buena gestión es un elemento fundamental dentro de la generación de bienestar social, por ello, el Departamento Administrativo de la Función Pública reconocerá a las entidades cuya gestión sea meritoria en esta materia en el evento anual del Día Nacional del Servidor Público, lo anterior, teniendo en cuenta el número de actividades exitosas de bienestar implementadas por cada entidad, su grado de efectividad y utilizando los resultados de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (EDI), los resultados del FURAG, así como los reportes del cumplimiento de cada uno de los componentes que hacen parte de este programa por entidad, el número de acciones inscritas en el Banco Nacional de Experiencias de Éxito y los demás elementos que considere pertinentes.

Cabe señalar que las entidades deberán compartir los reconocimientos con sus servidores públicos en mérito al esfuerzo que realizaron al haber construido y participado de las acciones de bienestar social.

Tabla 38. Fomento de buenas prácticas en materia de bienestar: actividad relacionada 3

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Contemplar contar con gestores de felicidad (GEFES) y realizar el reconocimiento social de los mejores dentro de los grupos de trabajo o dependencias a través de la calificación obtenida por su desempeño	N/A	Departamento Administrativo de la Función Pública	Todas las entidades

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Las entidades podrán de contar con gestores de felicidad (GEFES) y se realizará reconocimiento social anual a los mejores gestores de felicidad o GEFES, para esto, las entidades se encargarán de recolectar, promover y sugerir actividades exitosas en materia de bienestar social.

El gestor de felicidad (GEFE) tendrá a su cargo el desarrollo de estrategias y actividades para el fortalecimiento de habilidades blandas de los servidores de la entidad, además, trabajará junto con el líder de capacitación. Aquellas entidades que no contemplen este tipo de actividades o el rol dentro de sus programas deberán implementarlas en el programa institucional de bienestar social de la vigencia inmediatamente siguiente.



### **5.2.5 Eje transversal: transformación digital**

La Cuarta Revolución Industrial trae un reto inmediato de transformación de las empresas y de las entidades públicas hacia organizaciones inteligentes, aplicando tecnología, datos y nuevas necesidades que trascienden barreras físicas y conectan al mundo.

Lo anterior es relevante para la búsqueda del bienestar de los servidores públicos, si se aplican las tecnologías como un instrumento. Las entidades pueden, entonces, facilitar sus procesos y procedimientos para el desarrollo del bienestar. Las herramientas informáticas permiten tener la mayor cantidad de información sobre sus colaboradores, facilita la comunicación con ellos, agiliza y simplifica, en algunos casos, la gestión del bienestar.

Ahora bien, la pandemia generada por la COVID-19 se ha convertido rápidamente en el evento global de nuestros tiempos y ha revelado una serie de realidades ambientales, sociales económicas y políticas que se deben enfrentar y aprender de ellas para el inmediato futuro, desafiando nuestra realidad, nuestras vidas, actitudes y comportamientos. Y ha cambiado

por completo y para siempre la experiencia de ser los gobernantes, los empresarios, clientes, empleados, ciudadanos y, en general, el ser humano.

En ese sentido, se puede esperar un cambio de comportamientos a una escala masiva. Esta situación histórica ha cambiado la forma en que pensamos y cómo nos relacionamos con los demás, con las entidades de gobierno o con el mundo, una nueva forma de vivir. Esto hace necesario que todas las organizaciones escuchen las necesidades de sus colaboradores, de sus clientes, de sus ciudadanos y se anticipen a las situaciones que requieren de servidores que se adapten de forma más serena en un mundo cambiante.

Dado lo anterior, y teniendo en cuenta la transversalidad de este eje, las entidades públicas deberán implementar los siguientes lineamientos en pro del bienestar. Cabe resaltar que las acciones aquí planteadas se articulan y trabajan de manera sinérgica e integral entre líderes y servidores públicos

## A. CREACIÓN DE CULTURA DIGITAL PARA EL BIENESTAR

Las entidades públicas deben entender la importancia de la cultura digital organizacional, sus beneficios y utilidades, la diversidad de herramientas existentes y cuáles de esas están disponibles en la entidad o posiblemente puedan implementarse, teniendo en cuenta sus particularidades y modos de uso. La creación de una cultura digital para el bienestar facilita a los miembros de las entidades la gestión del flujo de trabajo, la asignación y automatización de tareas y la flexibilidad laboral, entre muchas otras utilidades.

Por lo anterior, es necesario que todas las entidades públicas y sus colaboradores avancen en pro de la transformación digital, creen una cultura digital en los miembros de la entidad, para que estos conozcan, utilicen, apropien y sugieran mecanismos digitales provechosos para el quehacer de lo público.

Desde estos frentes, las áreas de talento humano deben desarrollar una transformación transversal hacia la digitalización en diferentes canales

de comunicación y herramientas disponibles con base en los datos, la información, los conocimientos y la documentación, sin olvidar que estos cambios requieren un nuevo análisis y desaprendizaje colectivo que permita aplicar las nuevas estrategias y los nuevos conocimientos.

Las estrategias de talento humano no necesariamente serán presenciales, lo que hace más importante el diseño de estrategias virtuales que no desconecten el sentido humano de cada una de las capacitaciones o de la formación, sino que, por el contrario, sean un canal de conexión efectiva con los colaboradores, de manera que se dé un acercamiento virtual pero colectivo hacia la productividad y mejoramiento de calidad de vida de cada servidor.

Por ello, este componente lo integran las siguientes actividades:

Tabla 39. Creación de cultura digital para el bienestar: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Preparación y desarrollo de competencias en el uso de herramientas digitales disponibles en la entidad y aplicaciones de uso gratuito enfocadas en el autocuidado, el aprendizaje colaborativo, la organización del trabajo, el trabajo virtual en casa, el teletrabajo y el servicio al ciudadano	Decreto ley 491 de 2020	Departamento Administrativo de la Función Pública, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio del Trabajo	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.



Con el propósito de que los servidores públicos conozcan las herramientas informáticas que tienen a su disposición y que son de uso gratuito, el área de talento humano deberá realizar jornadas de preparación y desarrollo sobre las utilidades de los sistemas que maneja la entidad, por ejemplo, aquellas de mensajes instantáneos, uso compartido e individual de la nube de información, formularios automáticos y encuestas, grabación de reuniones virtuales (con todas sus utilidades), aquellas que sistematizan tareas frecuentes como los correos electrónicos automáticos y programados, flujos de trabajo y asignación de tareas para trabajo en grupo, entre muchas otras funcionalidades que poseen las entidades públicas a través de sus proveedores de comunicación tales como Office 365 y Google, entre otras. Así mismo, deberán capacitar a los servidores públicos sobre aplicativos gratuitos de manejo de tareas, gestión de la salud y alimentación y organización del tiempo de trabajo, entre otras herramientas.

Las áreas de talento humano trabajarán en conjunto con las áreas de TIC de cada entidad para desarrollar o adoptar apps (aplicaciones) que les permita a los colaboradores realizar de manera ágil y eficiente los trámites administrativos (permisos, certificaciones, etc.), evaluar las brechas de conocimiento, gustos y preferencias, con esta información, la entidad puede tomar las decisiones relacionadas con la capacitación y formación del servidor. Lo anterior, teniendo en cuenta siempre la protección de datos.

Las áreas de talento humano deberán realizar como mínimo una capacitación semestral a todos los servidores públicos sobre lo anteriormente mencionado, las utilidades y beneficios que las herramientas informáticas ofrecen y aquellas otras temáticas que se consideren pertinentes.

Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el total de servidores de la entidad con respecto al número de servidores participantes, esto es:

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 1} = \frac{\text{Total de servidores públicos que aplican los conocimientos adquiridos}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$$

## B. ANALÍTICA DE DATOS PARA EL BIENESTAR

La analítica de datos para el bienestar tiene el propósito de facilitar la asertiva toma de decisiones, la segmentación y caracterización de la población objetivo y la obtención de información relevante para la implementación de programas de bienestar (también útil para otros fines), entre otros, por lo anterior, las áreas de talento humano de las entidades públicas deberán:

Tabla 40. Analítica de datos para el bienestar: actividad relacionada 1

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Preparar a los servidores para la apropiación, el uso y la aplicación de analítica y protección de datos enfocados en el bienestar	Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013	Departamento Administrativo de la Función Pública, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

En consecuencia, con el fin de utilizar correctamente la información de la entidad, las áreas de talento humano deberán preparar a los servidores en la analítica de datos (*big data*), mecanismos de recolección e interpretación de la información disponible en la entidad en lo relacionado con los servidores públicos. Así mismo, las capacitaciones estarán orientadas a la protección de la información (*habeas data*).

Para esto, cada entidad en cabeza del área de sistemas diseñará cursos que permitan enseñar a los colaboradores el uso de la analítica de datos desde su cargo para mejorar la eficiencia en su labor y, como mínimo, las áreas de gestión humana apoyados con el área de TIC deben realizar una

capacitación anual en esta materia. Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el total de servidores de la entidad que aplican la analítica de datos (*big data*) en sus procesos con respecto al número de servidores participantes, esto es:

S.P. de la entidad que aplica la analítica de  
datos en sus procesos

**INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 1 =** 

---

 **Número de servidores públicos participantes**

Tabla 41. Analítica de datos para el bienestar: actividad relacionada 2

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Creación y/o apropiación de redes y sistemas de información	Conpes de big data y Conpes de Transformación Digital	Departamento Administrativo de la Función Pública, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Con el propósito de tener la mayor cantidad de información relevante de los servidores públicos para la toma de decisiones en materia de bienestar que permitan conocer las expectativas y preferencias de los servidores en aspectos relacionados con la salud, educación y vida familiar, entre otros, las áreas de talento humano de las entidades públicas deberán elaborar análisis de hábitos y tendencias digitalizadas a partir de la información de los servidores públicos pertenecientes a la entidad que se encuentra en el SIGEP, además de buscar otros mecanismos como encuestas o entrevistas. En todo caso, estas actividades se realizarán con respeto a los derechos de los servidores públicos a la intimidad y habeas data, entre otros.

Para evaluar el cumplimiento del presente lineamiento se tendrá como indicador los planes estratégicos de talento humano, la aplicación

de innovación y el plan de acción para acompañarlos en el proceso de transformación y el impacto en la población de acuerdo con el diagnóstico de expectativas y preferencias de los servidores en aspectos relacionados con la salud, educación, vida familiar y vida personal, entre otros.

Por lo anterior, es necesario planear el alcance del presupuesto de cada entidad y las actividades que se pueden hacer sin recursos directos, por ejemplo, utilizando las herramientas tecnológicas de la entidad para llevar a cabo charlas o conferencias de competencias de los servidores públicos de la entidad o de otras que aporten a la transformación cultural hacia nuevos hábitos y forma de vida sana.

$$\text{INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 2} = \frac{\text{Total de servidores públicos que cambiaron sus hábitos}}{\text{Total de servidores públicos que la recibieron}}$$

Tabla 42. Analítica de datos para el bienestar: actividad relacionada 3

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Actualización de redes y sistemas de información	Ley 1778 de 2019, por la cual se moderniza el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones y se distribuyen competencias	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Departamento Administrativo de la Función Pública	Todos los servidores públicos

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

En aras de tener la mayor cantidad de información relevante actualizada de los servidores públicos para la toma de decisiones en materia de bienestar, las áreas de talento humano de las entidades públicas, y las demás dependencias pertinentes, realizarán una vez al año, como mínimo,

campañas de actualización de la información contenida en las bases de datos y sistemas de información dispuestos para ello. En todo caso, estas actividades se realizarán con respeto a los derechos de los servidores públicos a la intimidad y habeas data, entre otros.

Esta base de datos de información será parte del insumo para recolectar preferencias, hábitos, identificación de talentos ocultos y competencias de los servidores públicos alternas a las exigidas en su cargo que permitan mejorar la calidad de vida de otros colaboradores con la transferencia de conocimiento.

**INDICADOR ACTIVIDAD RELACIONADA 3 =**  $\frac{\text{Información de la base de datos}}{\text{Total de servidores públicos de la entidad}}$

### C. CREACIÓN DE ECOSISTEMAS DIGITALES

Con el propósito de facilitar el trabajo de los servidores públicos, generar flexibilidad en las entidades y organizar los tiempos y flujos de trabajo, entre otros beneficios, las áreas de talento humano de las entidades públicas deberán:

Tabla 43. Creación de ecosistemas digitales para el bienestar virtual y presencial

INICIATIVA, ACTIVIDAD O PROGRAMA	REFERENCIA NORMATIVA	ENTIDADES RECTORAS O REFERENTES	¿QUIÉNES TIENEN ACCESO?
Creación e implementación de ecosistemas digitales enfocados en el bienestar de los servidores	Conpes 3975 Transformación Digital: política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial, 2019	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	Todos los servidores públicos.

Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

Igualmente, con el fin de generar eficiencia, eficacia y efectividad en el quehacer público, manteniendo la búsqueda de la generación de bienestar en los servidores públicos mediante la flexibilización de las actividades, manejo y asignación de las tareas y flujos de trabajo, aumento de la comunicación interna, el rápido acceso a la información disponible, entre otros beneficios; las áreas de talento humano de las entidades públicas y aquellas otras dependencias pertinentes deberán implementar procesos y procedimientos que faciliten la labor de los servidores públicos, por ejemplo: la implementación de herramientas de manejo de tiempos de labor y actividades, mensajería instantánea, flujos de trabajo y asignación de tareas y manejo de nubes de información, entre otras herramientas disponibles en la entidad de uso gratuito o, si la entidad así lo determina, de proveedores externos.

En cualquier caso, es necesario que estas herramientas puedan funcionar de manera sincronizada, sean de fácil acceso y que, en pro de la eficiencia y eficacia, no redunden con otras herramientas.

Para evaluar el cumplimiento del presente lineamiento se tendrá como indicador de las estrategias del área de talento humano lo siguiente: información de la base de datos frente al total de servidores públicos de la entidad.

Para esto, las entidades deberán evaluar el cumplimiento del lineamiento e implementar, como mínimo, una capacitación anual en esta materia y una jornada de evaluación de procesos y procedimientos. Para la medición del cumplimiento de esta actividad se utilizará como indicador el total de procesos y procedimientos sincronizados por medio de ecosistemas digitales actuales con respecto a la efectividad en el servicio con cifras de impacto.

## 6. Conclusiones

Los servidores públicos son el activo más importante de las entidades al servicio de los ciudadanos y en el marco de la política de empleo público y de gestión estratégica del talento humano, por esto, las entidades están llamadas a diseñar planes y programas que promuevan el bienestar y el desarrollo de los servidores y colaboradores para lograr así la integralidad en el ciclo de vida laboral, por lo que se hace necesario entender que existe una relación directamente proporcional entre el bienestar y la motivación de los servidores públicos de una entidad, lo que se ve reflejado en su productividad y en el aumento de la generación de valor público.

En la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida y del aumento de la productividad de los colaboradores, es vital que las entidades implementen programas orientados a la generación de bienestar que involucren a todos los servidores y a sus familias con el fin de transformar la cultura organizacional que contribuya al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la identidad por lo público y el compromiso organizacional.

La implementación del Programa Nacional de Bienestar: Servidores Saludables, Entidades Sostenibles 2020-2022 permitirá a todas las entidades del orden nacional y territorial generar bienestar en sus colaboradores, incentivar la mejora de la productividad y la motivación, disminuir la rotación del talento humano, evitar la pérdida de memoria institucional, fortalecer la pasión por servir en lo público, esto redundará en un buen servicio que contribuye a aumentar la confianza del ciudadano en el Estado.

El Programa Nacional de Bienestar fue diseñado de acuerdo con las tendencias del mercado laboral nacional e internacional y en observancia de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo tanto, la implementación del presente programa alineará a todas las entidades públicas en pro del mejoramiento de la calidad de vida de todos los servidores públicos.

Para dar cumplimiento a este programa se definieron cinco (5) ejes mediante los cuales las entidades públicas del orden nacional y territorial desarrollarán las actividades de sus programas de bienestar, lo que impactará de forma positiva en la calidad de vida de los servidores públicos y en el desempeño de su rol diario.

Teniendo en cuenta lo anterior, la implementación de estrategias que apunten a consolidar los cinco (5) ejes serán exitosas en la medida en que cobijen a todos servidores públicos, así mismo, generarán una oportunidad en el bienestar integral de los colaboradores que se verá reflejada en la implementación de actividades relacionadas con el equilibrio psicosocial, la salud mental, convivencia social y la oportunidad de crear alianzas interinstitucionales, entre otras, en aras de ejecutar procesos de transformación digital que impacten en el accionar de lo público y que se adecúen a la nueva normalidad del país derivada de la pandemia y que debe ser acogida por las entidades públicas en pro de contribuir a la modernización del empleo y de la gestión pública.



# 7. Recomendaciones

El Programa Nacional de Bienestar: Servidores Saludables, Entidades Sostenibles 2020-2022 fue diseñado de manera que sus componentes puedan ser amoldados a las necesidades particulares de cada entidad, por ello, se recomienda que las áreas de talento humano realicen un ejercicio diagnóstico que permita conocer las situaciones únicas dentro de las dependencias y, en función de ello, aplicar cada uno de los componentes mencionados en este documento.

Es importante tener en cuenta que el Programa Nacional de Bienestar es un complemento del sistema de estímulos conforme lo establece el Decreto Ley 1567 de 1998, su implementación debe hacerse con pleno conocimiento de las condiciones actuales del talento humano disponible en la entidad, así como de la información de la caracterización de los servidores públicos que hacen parte de ella y, con esto, adelantar acciones y estrategias orientadas a satisfacer las necesidades reales de los servidores y que puedan cumplir con el criterio de efectividad de la administración pública, lo que se verá reflejado en la mejora de su productividad, su calidad de vida y la entrega de valor a la ciudadanía.

También, es importante mencionar que las actividades de bienestar que las entidades desarrollen deberán estar alineadas con los lineamientos y recomendaciones definidos en este programa, así como otros que consideren pertinentes que busquen la felicidad, motivación, identidad, ética, pasión y mística por lo público.

Por último, se hace necesario que las entidades públicas tengan en cuenta la ruta de implementación establecida en el marco de este programa e inicien con la fase de sensibilización, que consiste en entender y apropiar los ejes del programa; posteriormente, desarrollar la fase de planificación, a partir de la cual se realizará la identificación de las necesidades para continuar con la fase de implementación en la que se dará aplicabilidad a las acciones a adelantar por parte de las entidades; la siguiente será

la fase de medición, que logrará evidenciar el cumplimiento de los ejes del programa así como los indicadores asociados a cada uno de ellos y, finalmente, la fase de evaluación, que permitirá obtener el análisis de los resultados, luego de la implementación de los ejes del programa.

# Referencias

- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 161-164.
- Briceño, W. (2012). Argumentos sobre el estado de bienestar. *Revista Negotium*, 22-66.
- Buena vida. (31 de marzo de 2019). *Gerentes de Felicidad: guardianes del bienestar del empleado*. Recuperado de: Diario "El Clarín": [https://www.clarin.com/buena-vida/gerentes-felicidad-guardianes-bienestar-empleado\\_0\\_07XKhgLa3.html](https://www.clarin.com/buena-vida/gerentes-felicidad-guardianes-bienestar-empleado_0_07XKhgLa3.html)
- Camargo, F. (2020). Gestión de la transformación digital. Universidad EAN.
- Carrion, M. (2011). GESTIÓN PARA UNA EMPRESA. Asociación de expertos en Psicología Aplicada, 1-10.
- Casales, J. (2004). *Psicología Social*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- CEPAL/OIT. (mayo de 2020). *Coyuntura Laboral en América Latina y el caribe*. Recuperado de: [file:///C:/Users/Norys/Downloads/CEPAL%20TRABAJO%20COVID19%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Norys/Downloads/CEPAL%20TRABAJO%20COVID19%20(1).pdf)
- Colombo, D. (s.f.). *5 pasos para ser un gerente de felicidad en tu trabajo*. Recuperado de: danielcolombo.com: <https://www.danielcolombo.com/5-pasos-para-ser-un-gerente-de-felicidad-en-tu-trabajo-por-daniel-colombo/>
- CONPES. (2018). *Documento CONPES 3918: Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia*. Bogotá D.C.: Consejo Nacional de Política Económica y Social.
- DAFP. (2013). *El teletrabajo y su implementación en las entidades del país*. Recuperado el 6 de junio de 2020 de: <https://www.funcionpublica.gov>.

[co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/el-teletrabajo-y-su-implementacion-en-las-entidades-del-pais/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/el-teletrabajo-y-su-implementacion-en-las-entidades-del-pais/28585938)

DAFP. (2017). *Guía para el uso de la herramienta de autodiagnóstico de las dimensiones operativas*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587917/Guia+de+Uso+Herramienta+de+Autodiagn%C3%B3stico+Enero+2018.pdf/29e3c127-a9d3-2a6f-42c0-ff0c82110b45>

DAFP. (2018). Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/noticias/-/asset\\_publisher/mQXU1au9B4LL/content/nuevo-conpes-trazara-el-camino-para-implementacion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible](https://www.funcionpublica.gov.co/noticias/-/asset_publisher/mQXU1au9B4LL/content/nuevo-conpes-trazara-el-camino-para-implementacion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible)

DAFP. (2018). *Informe sobre la participación de la mujer en los cargos de los niveles decisorios del Estado colombiano*. Recuperado de: [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506925/Informe\\_ley\\_cuotas\\_2018.pdf/b7ca4c30-5fc0-1e86-8be8-fc35a9c35229?t=1544647560733](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506925/Informe_ley_cuotas_2018.pdf/b7ca4c30-5fc0-1e86-8be8-fc35a9c35229?t=1544647560733)

DAFP. (2019). *Informe sobre la participación efectiva de la mujer en los cargos de niveles decisorios del Estado Colombiano*. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/2019-12-26-Informe\\_ley\\_de\\_cuotas\\_2019\\_ultimo.pdf/a141be5f-8ad0-f19c-4ad2-7c9e257b18c3?t=1577739301052](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/2019-12-26-Informe_ley_de_cuotas_2019_ultimo.pdf/a141be5f-8ad0-f19c-4ad2-7c9e257b18c3?t=1577739301052)

DAFP. (2019). *Resultados FUGAR II*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública: [https://funcionpublicagovco-my.sharepoint.com/:x/g/personal/eva\\_funcionpublica\\_gov\\_co/EXq\\_xkPh0wdLI5\\_LLMQrzuMBY4Y868sef5CYNEZdd5wMcQ?rttime=t-STvMDr10g](https://funcionpublicagovco-my.sharepoint.com/:x/g/personal/eva_funcionpublica_gov_co/EXq_xkPh0wdLI5_LLMQrzuMBY4Y868sef5CYNEZdd5wMcQ?rttime=t-STvMDr10g)

DAFP. (2020). *Medición Desempeño Institucional Función Pública*. Recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMTZiZDU5MTQtMjNjNi00OTczLTg0ZjktMzRkNTkyYzg3ODdkliwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiJR9>

DANE. (2019). *Resultados Encuesta Sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional - EDI*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-nacional-edi>

DANE. (2020). *Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional (EDI)*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-nacional-edi>

De la Cuesta, M. (2015). Identificación de indicadores relevantes del desempeño RSE mediante la utilización de técnicas multicriterio. *Revista Innovar Journal*, <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v25n55/v25n55a06.pdf>

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill Interamericana: Madrid, España.

Presidencia de la República. (2016). *Decreto 430 de 2016*. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 49.810.

Presidencia de la República. (2018-2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2020*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/especiales/190523-PlanNacionalDesarrollo/documentos/BasesPND2018-2022.pdf>

Elkington, J. (1998). ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE. *Emerald logo*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb025539/full/html>.

Goldín, A. (2009). Flexibilidad laboral y seguridad del trabajador: una perspectiva argentina. En *El nuevo escenario laboral latinoamericano: Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo* (págs. 95 - 118). Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Gómez. (9 de junio de 2020). World Health Organization.

- Gonzales, R., & Molinares, I. (2013). Movimiento obrero y protesta social en Colombia. 1920-1950. *Revista historia caribe*, 167-193.
- Havruluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 93-109.
- Peter Hennock. (2007). The Origin of the Welfare State in England and Germany, 1850–1914: Social Policies Compared [Traducido al español como El origen del Estado de bienestar en Inglaterra y Alemania, 1850–1914: Comparación de políticas sociales]. *Cambridge University Press*, 822–823. Recuperado de: <https://academic.oup.com/ahr/article-abstract/114/3/822/14229?redirectedFrom=fulltext>
- Hernández, R. (2014). En H. Sampieri, *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación, la ruta cualitativa, cuantitativa y mixta. En F. Hernández, *Metodología de la Investigación, la ruta cualitativa, cuantitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2018). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, L. (2019). Potenciando el compromiso laboral. *Revista HSEC magazine*. Recuperado de: <https://bit.ly/2Bh6qUH>.
- Kerstenetzky, C. L. (2010). *El Estado de bienestar social en la edad de la razón: La reinención del Estado social en el mundo contemporáneo*. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=al8qDwAAQBAJ&pg=PT49&lpg=PT49&dq=Kuhnle+y+Sander,+2010&source=bl&ots=aAAvICEJ9n&sig=ACfU3U2vYxWxQ\\_GMxuZNIpJ1WXhu2hr0HQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiTo8-FvP3oAhXxnuAKHaN1BWEQ6AEwDXoECAsQAQ#v=onepage&q=Kuhnle%20y%20Sander%2C%2](https://books.google.com.co/books?id=al8qDwAAQBAJ&pg=PT49&lpg=PT49&dq=Kuhnle+y+Sander,+2010&source=bl&ots=aAAvICEJ9n&sig=ACfU3U2vYxWxQ_GMxuZNIpJ1WXhu2hr0HQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiTo8-FvP3oAhXxnuAKHaN1BWEQ6AEwDXoECAsQAQ#v=onepage&q=Kuhnle%20y%20Sander%2C%2)
- Kjerulf, A. (2019). La hora feliz de 9 a 5: cómo amar a tu trabajo. *Woohoo Press*.
- Lenis, G. (2009). Transformación del Trabajo y regulación laboral 1990-2006.

Lessa. (2017). *El estado de bienestar social en la edad de la razón*. México: Elsevier.

Lupano, M., & Castro, A. (mayo de 2000). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Revista Ciencias Psicológicas*. Recuperado de: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212010000100005](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212010000100005)

Marsollier. (2019). *El bienestar psicológico en el trabajo y su vinculación con el afrontamiento en situaciones conflictivas*. Obtenido de <https://bit.ly/31pE6tA>

Medina. (2020). *Teletrabajo y Trabajo remoto*. Obtenido de <https://www.elexpreso.co/es/teletrabajo-y-trabajo-remoto-cual-es-su-diferencia>

MinSalud. (2020). Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)

Ocaña, C. (2017). Digital de la Economía (Alternativas).

OMS. (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19) Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>

ONU. (2020). *Noticias ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/04/1472862>

Pereda, N., & Zapata, E. I. (2019). *Uso de tecnologías (TICS) y su incidencia en la gestión de negocios. Revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años*. Bogotá D.C.: Universidad Pedagógica Nacional.

PNUD. (2020). *Objetivo 5: Igualdad de Género*. Obtenido de: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>

Polanyi, K. (2014). Los conceptos más importantes en el trabajo de Karl Polanyi y su relevancia contemporánea. *Economía y Desarrollo*, 198-211. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842014000100016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000100016)

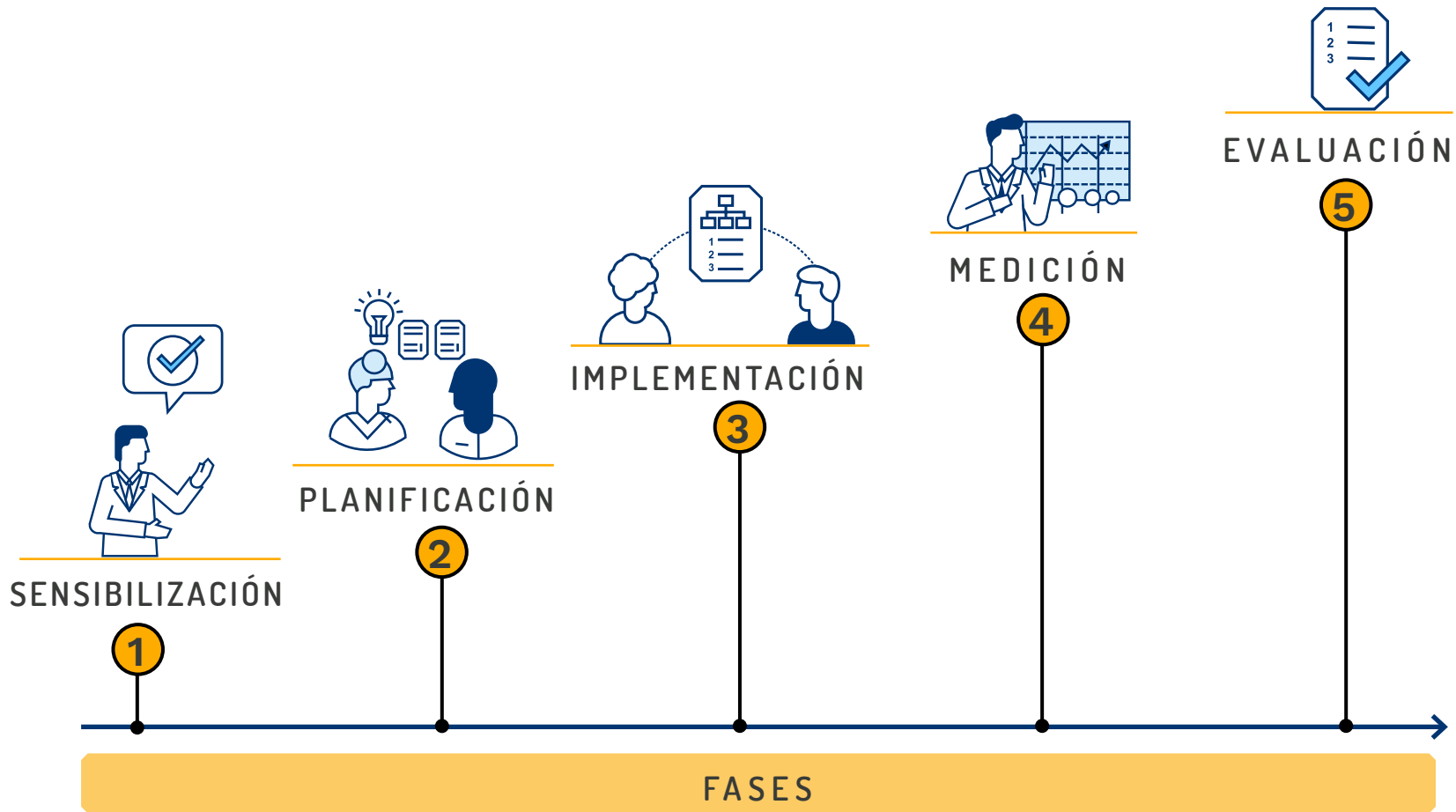
- Ramírez. (2002). Productividad y satisfacción laboral de los empleados públicos. El caso de Extremadura.
- Robbins, S. (1979). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. San Diego: Pearson Educación.
- Rodríguez. (2016). HOME OFFICE: UNA ALTERNATIVA QUE CRECE EN CHILE. *Lgistec*, <https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/rrhh/item/989-home-office-una-alternativa-que-crece-en-chile>.  
Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/rrhh/item/989-home-office-una-alternativa-que-crece-en-chile>
- Seligman, M. (2006). Psicología Positiva, una nueva perspectiva en Psicología. *Diversitas, Perspectiva en Psicología*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67920210.pdf>
- Peter Senge. (2002). La quinta disciplina en la práctica. En S. Peter, *La Quinta Disciplina en la práctica* (pág. 12). México: Granicas.
- Uniautonoma. (2002). Recuperado de: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/psico\\_trabajo.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/psico_trabajo.pdf)
- Headey, B. Veenhoven. (1994). Los conceptos de bienestar. *Revista Científica Guillermo de Ockham*.
- Velásquez, M. (2009). Flexibilidad, protección y políticas activas en Chile. En *El nuevo escenario laboral latinoamericano: Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo* (págs. 153-178). Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.



# Anexos

## Anexo 1. Ruta de implementación

Gráfica 10. Hoja de Ruta



Fuente: Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

# La ruta de implementación comprende cinco (5) fases:

**Fase 1.** Sensibilización: hace referencia a la socialización con las diferentes entidades del Estado colombiano del *Programa Nacional de Bienestar: Servidores Saludables, Entidades Sostenibles 2020-2022*. Esto incluye información sobre los 5 ejes del programa: 1. equilibrio psicosocial; 2. salud mental; 3. convivencia social; 4. alianzas interinstitucionales y 5. el eje transversal de transformación digital.

**Fase 2.** Planificación: posterior a la sensibilización, las entidades del Estado, a través de las áreas de talento humano, deberán diligenciar el cuestionario diagnóstico y presentarlo a los servidores de su entidad.

**Fase 3.** Implementación: con los resultados del diagnóstico se definen las acciones y actividades que harán parte del programa de la entidad.

**Fase 4.** Medición: para medir el cumplimiento, se sugiere utilizar los indicadores propuestos en cada una de las acciones de los componentes de los ejes de este Programa Nacional de Bienestar.

**Fase 5.** Evaluación: posterior a la implementación y la medición, se hace necesario analizar el impacto de las acciones, esto se puede llevar a cabo a través de la aplicación de las encuestas de satisfacción realizadas a los servidores, de modo que, con estos resultados, las entidades puedan hacer el análisis a mediano plazo de las actividades de bienestar y decidir si es conveniente implementarlas o no en la siguiente vigencia.



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Programa Nacional de Bienestar: Servidores Saludables, Entidades Sostenibles 2020-2022

---

DICIEMBRE DE 2020

Dirección de Empleo Público

Función Pública

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

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

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

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

