

SISTEMA DE ESTÍMULOS - PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS

Coordinación de Gestión Administrativa y Financiera

Coordinador: Andrés Gutiérrez Guzmán

Líder: Martha Valenzuela Penagos

2020

— www.crccom.gov.co —

 @CRCCol  /CRCCol  /CRCCol  CRCCOL

1 Tabla de contenido

1. MARCO NORMATIVO	4
2. MARCO CONCEPTUAL	8
3. EL SISTEMA DE ESTÍMULOS CRC 2020	11
3.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	11
3.2 PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL 2020	16
3.2.1 Protección y servicios sociales:.....	16
3.2.2 Calidad de vida laboral:.....	18
3.3 PROGRAMA DE INCENTIVOS.	24
3.3.1 Reconocimientos.....	24
3.3.3 Incentivos no pecuniarios	27
3.3.4 Forma del acto y recursos	29
3.3.5 De los Recursos Presupuestales	29
4. COMITÉ DE ESTÍMULOS	29
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	30
ANEXOS	31
ANEXO: FORMATOS PARA LA EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	31
ANEXO: FICHA DIAGNÓSTICA DE BIENESTAR LABORAL CRC	44

INTRODUCCIÓN

Para la Comisión de Regulación de Comunicaciones – CRC, su talento humano es el activo más importante con el que cuenta, razón por la que se interesa en generar un entorno laboral apropiado, mediante el desarrollo de Programas de Bienestar Social e Incentivos que busquen mejorar la calidad de la vida laboral, exaltando la labor del servidor, fortaleciendo una cultura organizacional que manifieste en sus servidores un sentido de pertenencia y motivación.

En este sentido, para el 2020, el Programa de Bienestar Social para la CRC tiene como objetivo adelantar diferentes actividades que contribuyan al mejoramiento no solo de la calidad de vida de los servidores, sino a su vez al fortalecimiento de su clima y cultura organización.

La Coordinación de Gestión Administrativa y Financiera, en cabeza del proceso de Gestión del Talento Humano, año tras año se han comprometido a diseñar, estructurar, implementar y ejecutar planes de bienestar con el fin de garantizar un ambiente favorable en el desarrollo de las actividades laborales. De la misma manera el programa permite facilitar el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales, satisfacer las necesidades de los servidores, su grupo familiar y contribuir al mejoramiento continuo de su calidad de vida.

Con base en lo anteriormente expuesto y poniendo en consideración los cambios normativos y el crecimiento que ha tenido la entidad en el último año, se requiere el fortalecimiento institucional como un componente indispensable en el desarrollo de sus servidores, para lo cual el equipo de Gestión del Talento Humano presenta el programa de bienestar social 2020, soportado en insumos importantes como las mediciones de clima laboral, riesgo psicosocial y encuesta de satisfacción diligenciada por los servidores.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 3 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

1. MARCO NORMATIVO

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

Las normas que se encuentran vigentes y que reglamentan y dan orientaciones respecto del "Sistema de Estímulos" son el Decreto-Ley 1567 de 1998, la Ley 909 de 2004, el Decreto 1227 de 2005, reglamentario de la Ley 909 de 2004, el Decreto 4661 de 2005, el Decreto 1083 de 2015 y el Decreto 648 de 2017 y las normas que los modifiquen.

El Decreto-Ley 1567 de 1998, en el Título II establece el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, el cual está integrado por dos grandes programas: **Bienestar Social** e **Incentivos**. El primero comprende, así mismo, dos grandes áreas, que son la de Calidad de Vida Laboral y la de Protección y Servicios Sociales. El segundo programa está dirigido a otorgar los incentivos tanto pecuniarios como no pecuniarios y tiene como objetivo crear un ambiente laboral propicio al interior de las entidades, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia y de los equipos de trabajo.

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

1. Al DAFP, quien debe ejercer la dirección del sistema mediante la formulación de la política, la asesoría a las entidades sobre la materia y la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los programas;

2. A las entidades públicas de protección y servicios sociales quienes deben facilitar, mediante convenios, sus servicios para el desarrollo de los programas de bienestar social e incentivos que diseñen las entidades públicas;

3. A las entidades públicas del orden nacional y territorial, quienes con autonomía administrativa deberán poner en marcha, en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos nacionales y territoriales, sus respectivos programas de bienestar social e incentivos; y, por último,

4. A los comités institucionales e interinstitucionales de empleados del Estado, quienes deberán participar en el diseño y la ejecución de los programas del Sistema de Estímulos.

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

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

1. *Bienestar Social*, que comprende:

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

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

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

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

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 5 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

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

El Decreto 4661 de 2005 modificó el párrafo primero del artículo 70 del Decreto 1227 de 2005, el cual quedó así:

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

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

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

La Resolución 312 de 2013 expedida por el DAFP en su Artículo 35, establece que los programas de incentivos, como componentes tangibles del Sistema de Estímulos, deberán orientarse a crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos y reconocer o premiar los resultados de desempeño en niveles de excelencia. Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral, y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño de niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos.

La Resolución 365 del 17 de junio de 2015, modificó parcialmente la 312 de 2013, donde se dispone entre otros aspectos que, en caso de empate entre dos o más empleados correspondiente al primer lugar, se dirimirá teniendo en cuenta el mayor puntaje de la sumatoria de los siguientes aspectos:

Factor	Variable	Puntaje
No haber sido seleccionado como mejor empleado	Año anterior a la presente vigencia	10
Haber sido seleccionado como mejor empleado	Año anterior a la presente vigencia	5
Promedio en la Evaluación del Desempeño	100 puntos	30
	Entre 99.4 y 95.5 puntos	15
	Entre 95.4 y 92.5 puntos	10
	Entre 92.4 y 90 puntos	5
Participación regular en representación de los	Año anterior a la presente vigencia	5

servidores en los Comités y/o Comisiones internas		
Nivel de inglés acreditado por el SENA o por la Entidad que determine el Departamento	Entre C2 y C1 Entre B2 y B1 Entre A2 y A1 No aplica	5 3 2 0
Participación como servidor enlace en los Proyectos de Aprendizaje en Equipo	Año anterior a la presente vigencia	5
Publicación de una obra o trabajo de investigación elaborado por el servidor, cuya temática tenga relación con las funciones de la entidad	Últimos cinco (5) años	5

En caso de continuar el empate, el Comité de Capacitación y Estímulos podrá determinar otros criterios de desempate.

El Decreto 1083 del 26 de marzo de 2015, por medio del cual se expide el Decreto único Reglamentario del Sector de Función Pública, orientado a la racionalización y simplificación del ordenamiento jurídico, recopila la normatividad del sector de Función Pública. En Título 10 Artículo 2.2.10.8 establece que los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

La Ley 1857 de 2017, por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones, con la cual se debe facilitar, promover y gestionar una jornada semestral en la se pueda compartir con la familia.

Igualmente es importante considerar el **MIPG – Modelo Integrado de Planeación y Gestión**, Decreto 1499 de 2017, Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. El modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) se fundamenta en el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano de las entidades públicas y de sus servidores, como motor de la generación de resultados. Así mismo, valores como la integridad y la confianza, resultan esenciales para el desarrollo de las labores del servidor público.

En este sentido, para el desarrollo de los planes y programas en referencia, la Ley 1960 de 2019 en su artículo 3 establece que los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la Entidad, incluyendo así a los servidores nombrados en provisionalidad.

2. MARCO CONCEPTUAL

Del marco normativo establecido por el Decreto Ley 1567 de 1998 y Decreto 1083 de 2015, se resaltan los siguientes aspectos:

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

El hecho de que por disposición normativa le corresponda al Departamento Administrativo de la Función Pública liderar la política de bienestar y que dentro de esa política sean aspectos primordiales el desarrollo humano de los empleados y la calidad de vida laboral, hace atractivos los planteamientos del investigador Manfred Max-Neef¹ para continuar adoptándolos como marco conceptual a la luz del cual se tracen las principales orientaciones en el campo del sistema de estímulos y se diseñen los principales programas de bienestar integral dentro de la Administración Pública Colombiana.

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN -MIPG

En línea con lo anterior el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en su Política de Gestión Estratégica del Talento Humano exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. Siendo necesario desarrollar, como lo indica el manual operativo del MIPG, las siguientes etapas que se describen a continuación y que llevarán a implementar una Gestión Estratégica del Talento Humano eficaz y efectiva:

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

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 8 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

Etapa 1: Disponer de información: Es indispensable que la entidad disponga de información oportuna y actualizada con el fin de contar con insumos confiables para una gestión con impacto en la labor de los servidores y en el bienestar de los ciudadanos. Es fundamental disponer de la mayor información posible sobre la entidad y su talento humano, como la siguiente: – Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros. Esta información se obtiene en desarrollo de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación. – Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros. – Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros. – Cualquier información adicional que conduzca a la caracterización precisa de las necesidades, intereses, y expectativas de los servidores y que permita identificar posibles requerimientos de capacitación, de bienestar, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Etapa 2: Diagnosticar la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH): Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano, es contar con un diagnóstico. Para ello, se utiliza una herramienta denominada Matriz de GETH, que contiene un inventario de variables para dar cumplimiento a los lineamientos de la política. Con el resultado arrojado en la aplicación de dicha Matriz, se identifica el nivel de madurez a saber, – **Básico Operativo**: se cumplen los requisitos básicos de la política o inclusive se requiere gestión para cubrir estos requisitos. – **Transformación**: se adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aunque se tiene margen de evolución a través de la incorporación de buenas prácticas y el mejoramiento continuo. – **Consolidación**: implica que se tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH, y adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas. En este nivel la GETH ya hace parte de la cultura organizacional.

Por otra parte, la política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye las Rutas de Creación de Valor, como una herramienta conceptual y metodológica que permita priorizar las acciones previstas. Las Rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano, y constituyen agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de GETH.

Las rutas son las siguientes:

– **Ruta de la Felicidad**: la felicidad nos hace productivos: Cuando el servidor es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia. Sin embargo, no siempre los jefes y las entidades son conscientes de la importancia de propiciar las condiciones para que el servidor público se sienta satisfecho. Por esto es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los servidores. Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, Programa "Entorno laboral saludable", teletrabajo, ambiente físico, incentivos, Programa "Servimos", horarios flexibles, inducción y reinducción, mejoramiento individual.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 9 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

– **Ruta del Crecimiento:** liderando talento: Esta ruta dice que el rol de los líderes es cada vez más complejo ya que deben tener claro que para el cumplimiento de las metas organizacionales es necesario contar con el compromiso de las personas, y en ese sentido deben ser conscientes de su rol como formadores y motivadores. Para fortalecer el liderazgo, se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento. Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, trabajo en equipo, integridad, clima laboral, inducción y reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración.

– **Ruta del Servicio:** al servicio de los ciudadanos: el MIPG expone que el cambio cultural debe ser objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y bienestar de los servidores de manera que paulatinamente se avance hacia la generación de convicciones y la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos. La cultura, además de centrarse en valores y en la orientación a resultados, debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estén permanentemente presentes. Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reinducción, cultura organizacional, evaluación de desempeño, cambio cultural, e integridad.

– **Ruta de la Calidad:** la cultura de hacer las cosas bien: La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que en la Gestión Estratégica del Talento Humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño institucional y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH. Lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocada en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación dentro y fuera de la entidad. Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: evaluación de desempeño, acuerdos de gestión, cultura organizacional, integridad, análisis de razones de retiro, evaluación de competencias, valores, gestión de conflictos.

– **Ruta del análisis de datos:** conociendo el talento: Un aspecto de gran relevancia para una GETH es el análisis de información actualizada, obtenida en la etapa “Disponer de información”, acerca del talento humano, pues permite, tomar decisiones basadas en datos y diseñar estrategias que permitan impactar su desarrollo, crecimiento y bienestar, obteniendo desarrollo de competencias, motivación y compromiso. Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: planta de personal, caracterización del talento humano, plan de vacantes, ley de cuotas, identificación de necesidades, SIGEP.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 10 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

3. EL SISTEMA DE ESTÍMULOS CRC 2020

3.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Dentro del diagnóstico de necesidades para el 2020 se tienen en cuenta según lo indica la Guía de Estímulos para los Servidores Públicos emitida por el DAFP:

- *La caracterización de los servidores de la entidad*
- *La matriz GETH y el Plan de Acción*
- *La ficha diagnóstica de bienestar laboral.*

3.1.1 La caracterización de los servidores de la entidad: Esta permite tener claridad sobre qué tipo de programas de bienestar o programas de incentivos van a ser más atractivos para los servidores y van a responder eficazmente a sus necesidades. A 31 de diciembre de 2020, el proceso de Gestión del Talento Humano ha recopilado información respecto de habilidades en su base de datos de *Información General de Planta*.

De esta información se ha podido determinar que a un 22% de la población le gusta cocinar, que al 37% de los servidores les gusta y/o practican algún deporte, mientras el 44% restante manifiesta tener gustos musicales, artísticos y lectura, entre otros.

3.1.2 La matriz GETH y el Plan de Acción: Mediante el diligenciamiento de la matriz de Gestión Estratégica de Talento Humano - GETH sugerida por el DAFP, se puede establecer una línea base sobre cómo se encuentra la gestión del talento humano en la entidad, y a partir de este autodiagnóstico establecer un Plan de Acción.

En el Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG, en su política de Gestión Estratégica de Talento Humano, se procede a hacer un autodiagnóstico con la aplicación de la Matriz en mención, la cual arrojó el siguiente puntaje a 2 de enero de 2020 en el autodiagnóstico de GETH, sobre última versión de matriz, remitida por el DAFP en el mes de agosto de 2019:

AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO	
ENTIDAD	PUNTAJE FINAL
	88,0

De este resultado se identifican las rutas a intervenir, entendiendo que la política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye las Rutas de Creación de Valor, como una herramienta metodológica que permita priorizar las acciones previstas, dando así los caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano.

MAPA DE RUTAS			Ruta de la Felicidad				Ruta del Crecimiento			Ruta del Servicio		Ruta de la Calidad		Ruta del Análisis de Datos
			Entorno físico	Equilibrio de vida	Salario emocional	Innovación con pasión	Cultura de liderazgo	Bienestar del talento	Liderazgo en valores	Servidores que saben lo que hacen	Cultura basada en el servicio	Cultura que genera logro y bienestar	Hacer siempre las cosas bien	Cultura de la calidad y la integridad
Actividades de Gestión (Variables)														
12G	Disenar la planeación	Inducción y reintroducción			X			X			X		X	
23	Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción.				X				X				X	
34	Llevar a cabo las labores de evaluación de desempeño y llevar los registros correspondientes, en sus respectivas fases.				X				X		X	X	X	X

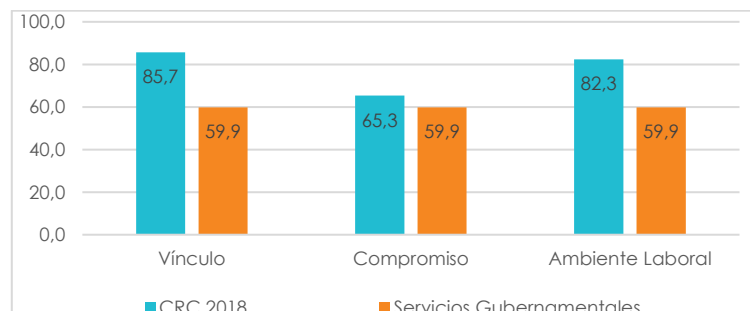
3.1.3 La ficha diagnóstica de bienestar laboral (Anexo 1): Corresponde a la aplicación de una ficha diagnóstica aplicada, en la que se valoraron los siguientes aspectos:

- Flexibilidad laboral
- Promoción y prevención en salud
- Artísticas y culturales
- Deportivas, recreativas y vacacionales
- Espacio físico

3.1.4 Medición de Clima y Cultura Organizacional

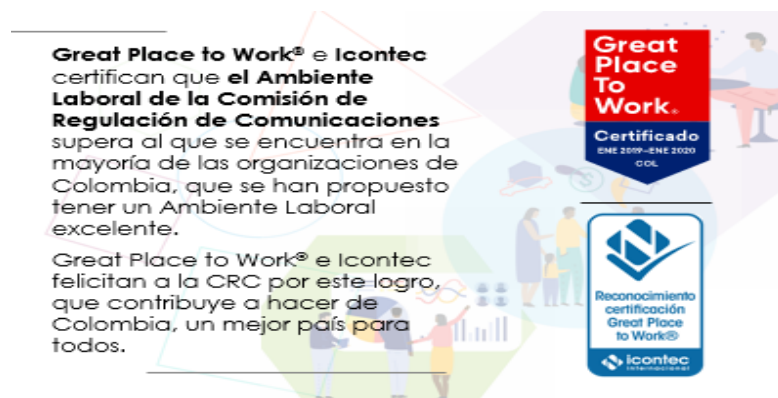
De acuerdo con el Artículo 2.2.10.7 del Decreto 1083 de 2015, las entidades del estado deben medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir ejecutar y evaluar estrategias de intervención. En este sentido la CRC, continúa con la intervención y atención de recomendaciones arrojadas en su medición de Clima u Cultura Organización, bajo la metodología Great Place to Work - GPTW en el 2018, cuya puntuación fue alta respecto a los organismos gubernamentales como se demuestra a continuación:

INDICES FRENTE AL SECTOR 2018



Si bien la medición para el 2018 respecto al año anterior presenta una reducción importante en algunos criterios de calificación, es preciso indicar que el análisis de estos criterios corresponden a la expectativa que los colaboradores han tenido frente al proyecto de Ley de modernización del sector TIC.

No obstante, en esta medición, Great Place To Work hizo un reconocimiento a la CRC, por contar con políticas de Ambiente Laboral que generan confianza y compromiso organizacional, lo cual indica que es pertinente continuar con la misma línea de acción en los programas de bienestar e incentivos teniendo en cuenta el plan de acción sugerido por parte de GPTW.



El plan de trabajo recomendado por Great Place to Work frente a los resultados obtenidos en la medición 2018, está orientado a apoyar a los grupos internos de trabajo con menor valoración y continuar fortaleciendo temas como, trabajo en equipo, comunicación, revisión de cargas de trabajo, y reconocimiento.

3.1.5. Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional (EDI) -DANE



ENCUESTA SOBRE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL NACIONAL 2018

Porcentaje de favorabilidad Desempeño Institucional por entidad (DI)

Contando con los resultados 2018 de esta encuesta, donde por la valoración favorable sobre todo en los criterios de Ambiente institucional (86,69) y Bienestar laboral (86,7) nos permite identificar que los planes y programas han estado bien orientados y se pueden seguir fortaleciendo.

3.1.6. Evaluación del desempeño y encuestas de Capacitación

Por otra parte, dentro del diagnóstico de necesidades de capacitación para la vigencia 2019 se detectaron como resultado de las evaluaciones del desempeño y de las encuestas sobre capacitación, las siguientes

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 13 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6

temáticas para tener en cuenta en los programas de bienestar social y fortalecimiento de clima y cultura organizacional a desarrollar en esta vigencia:

ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva y asertiva Liderazgo Actitud del servicio Inteligencia Emocional Trabajo en equipo Pensamiento crítico Redacción de informes gerenciales Capacidad de Toma de Decisiones Habilidades de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de planeación Trabajo en equipo Actitud de servicio Comunicación asertiva

3.1.7. Riesgo Psicosocial

En este tema, se tienen en cuenta los resultados y recomendaciones presentadas en la última medición de Riesgo Psicosocial, adelantada en el mes de agosto de 2018. En este aspecto, es importante señalar que la Resolución del Ministerio del Trabajo No. 2404 del 22 de julio de 2019 "Por la cual se adopta la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora y sus Protocolos Específicos y se dictan otras disposiciones", en su parágrafo del artículo tercero expresa que la periodicidad de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial en las empresas en las cuales se ha identificado un nivel de riesgo medio o bajo será como mínimo cada dos años, para hacer seguimiento a los factores de riesgo y contar con información actualizada por lo que en el 2020 se tendrán en cuenta las recomendaciones -medidas de intervención, extractadas del informe de la aplicación de la batería aplicada en 2018:

Recomendaciones como Resultado de la Medición Riesgo Psicosocial 2018	
CONDICION A INTERVENIR	ESTRATEGIA DE INTERVENCION PROPUESTA
DEMANDAS EMOCIONALES	Campaña basada en el reconocimiento
DEMANDAS DE LA JORNADA LABORAL	Continuar con la formación en manejo efectivo del tiempo y revisión de las características y condiciones de manejo de las actividades que realiza cada servidor.
CLARIDAD DE ROL	La reinducción que debe contener los elementos misionales y crear un programa de entrenamiento específico al cargo o de los proyectos en los que se participan
DEMANDAS DE CARGA MENTAL	Fortalecer competencias como: inteligencia emocional, la comunicación asertiva, las habilidades sociales
DEMANDAS CUANTITATIVAS	Seguir gestionando la aplicación del modelo de trabajo por horas, analizando el impacto

INFLUENCIA DEL TRABAJO EN EL ENTORNO EXTRALABORAL	Promover el ejercicio, el descanso, la recreación y fortalezcan las relaciones familiares y sociales
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y USO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS	Fortalecer programas de promoción de estudios de acuerdo a la necesidad de la entidad
CONTROL Y AUTONOMIA SOBRE EL TRABAJO	Preparación de los futuros líderes dentro de la entidad
CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO	Reconocimiento de las habilidades y capacidades de los servidores por parte de sus líderes
RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Actividades encaminadas a fortalecer el espíritu de equipo
RECOMPENSAS DERIVADAS DE LA PERTENENCIA A LA ORGANIZACION Y EL TRABAJO	Acciones orientadas al reconocimiento del trabajo por parte del jefe inmediato
NIVELES DE ESTRÉS	Identificación de estrategias de afrontamiento

3.1.8 Informe Entrevistas de retiro

Por último, se identificaron como recomendaciones en este informe fortalecer en los siguientes aspectos como sugerencias a mejorar:

- Actitud de servicio
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo

3.2 PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL 2020

Los programas de Bienestar Social a desarrollar en el 2020, corresponderán a procesos permanentes, orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que propicien el desarrollo integral de los servidores de la CRC, y por ende el mejoramiento de su calidad de vida y el de sus familias, con el fin de elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad, de la siguiente manera, impactando a los servidores en su estilo de vida, puestos de trabajo, salud física y salud mental.:

3.2.1 Protección y servicios sociales:

- a. **Deportivas, recreativas y vacacionales:** Actividades orientadas a fomentar el cuidado del cuerpo, socialización permanente del Programa Servimos y campañas con la Caja de Compensación Familiar.
- b. **Artísticos y Culturales:** Socialización de eventos artísticos y culturales difundidos por la Caja de Compensación Familiar.
- c. **Promoción y prevención de la salud:** En desarrollo de los programas de seguridad y salud en el trabajo:
 - o Medicina Preventiva: Pausas Activas, seguimiento Ergonómico.
 - o Riesgo Psicosocial.
 - o Exámenes ocupacionales.
- d. **Capacitación informal en artes o artesanías:** Aprovechamiento de habilidades de los servidores, desarrollando espacios para la enseñanza o práctica de artes o artesanías.
- e. **Promoción de programas de vivienda:** Socialización y/o campañas con la Caja de Compensación Familiar, Fondo Nacional del Ahorro y Entidades Bancarias que puedan ofrecer programas o créditos para adquirir vivienda.
- f. **Educación formal:** Este estímulo para servidores con derechos de carrera puede otorgarse en cualquier modalidad y nivel académico al interior del país, y consistirá en el patrocinio de educación formal conducente a título de pre-grado o posgrado, de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes y con la normatividad vigente en la materia.

La solicitud del estímulo relacionado con la educación formal deberá seguir el siguiente procedimiento:

1. Todos los funcionarios interesados deberán presentar dentro del semestre anterior al periodo en el que se desea obtener este beneficio, la solicitud por escrito, dirigida al Director Ejecutivo de la Entidad, indicando de manera clara y expresa el programa de educación formal para el cual se requiere el estímulo, así como el valor de la matrícula respectiva.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 16 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

2. Adicional a lo anterior, el solicitante que ya haya accedido a este estímulo y lo requiera nuevamente, cumplidos los requisitos mínimos, deberá allegar copia de las notas obtenidas y sólo se financiará hasta el 80% del valor total de la matrícula del periodo a cursar (semestre, trimestre o ciclo) del programa de educación formal.
3. Una vez recibida la solicitud, la misma será analizada previamente por el proceso de Gestión Humana respecto del cumplimiento de los requisitos mínimos, los cuales son:
 - a) Llevar por lo menos un año de servicio continuo en la entidad.
 - b) Acreditar nivel sobresaliente en la calificación de servicios correspondiente al último año de servicio, anterior a la fecha de presentación de la solicitud.
 - c) Cuando el solicitante ya haya accedido a este estímulo y lo requiera nuevamente, en el periodo siguiente, el promedio de las notas obtenidas deberá ser al menos de 4.5 sobre 5.0.
 - d) Cuando el solicitante ya haya accedido a este estímulo y lo requiere nuevamente en otro periodo posterior, en el mismo programa a que accedió inicialmente, deberá someter su solicitud a revisión como solicitud inicial pero sólo se financiará hasta el 80% del valor total de la matrícula a cursar (semestre, trimestre o ciclo) del programa que esté cursando.
4. En el caso que los anteriores requisitos se acrediten, el proceso de Gestión Humana solicitará a la Coordinación de Gestión Administrativa y Financiera que determine si la Entidad cuenta con los recursos para cubrir los valores relativos al estímulo de educación formal, de conformidad con el análisis técnico y las normas presupuestales respectivas.
5. Revisados los informes técnico y financiero, el Director Ejecutivo de la Entidad, de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes y con la normatividad vigente en la materia, procederá a otorgar o no el estímulo, según corresponda.

El estímulo de educación formal para los funcionarios con nivel sobresaliente en la evaluación del desempeño individual y calificación 100% o su equivalente, se les costeará el (100%) del valor de la matrícula, y para los funcionarios que obtengan 99.9% o menos en su evaluación, se les costeará el 80% de la matrícula del periodo del programa a cursar (semestre, trimestre o ciclo).

El funcionario beneficiado con el apoyo económico para educación formal, deberá suscribir un acta en la que se compromete a cursar todo el semestre, trimestre o ciclo (según corresponda). En caso de abandonar los estudios de pregrado o de posgrado, salvo caso fortuito o fuerza mayor debidamente justificados y aceptados por el Comité de Estímulos, el funcionario deberá reintegrar el monto total de lo desembolsado por la CRC.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 17 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

3.2.2 Calidad de vida laboral:

Para la CRC en el 2020, en materia de Calidad de vida laboral, además de desarrollo del plan de fortalecimiento de Clima y Cultura Organizacional para cerrar las brechas encontradas en la última medición y adelantar la Medición de Clima y Cultura Organizacional para esta vigencia, ofrecerá los siguientes beneficios, con el objeto de garantizar espacios de favorabilidad de la vida laboral para los servidores de la CRC, como son:

- Área de cafetería adecuada para el uso de los funcionarios en sus horas de almuerzo y refrigerios.
- Atención de café a los puestos de trabajo en rondas programadas.
- Actividades familiares, con la participación de los hijos de los funcionarios menores de 12 años.
- Novenas navideñas.
- Utilización de cupos limitados de parqueo de la Entidad sin costo.
- Incentivar el uso de bicicleta de acuerdo con lo dispuesto la Ley 1811/2016.
- Actividades de fortalecimiento del trabajo en equipo y liderazgo.
- Examen diagnóstico del nivel con el que el servidor cuente en el idioma inglés para desarrollo del Programa de Bilingüismo
- Programa para prepensionados
- Teletrabajo
- Permisos remunerados para asistir a citas médicas del servidor o sus hijos menores
- Esquema de **Flexibilidad de Horarios**, así:

HORA DE INGRESO	HORA DE ALMUERZO	HORA DE SALIDA
7:00AM	Sin hora de almuerzo	3:00PM*
8:00AM	1 HORA DE ALMUERZO	5:00PM
8:30AM	1 HORA DE ALMUERZO	5:30PM
9:00AM	1 HORA DE ALMUERZO	6:00PM*

- ✓ Hora de entrada y de salida con un margen de una hora para la comodidad de los funcionarios según sus necesidades. La hora de entrada se establece entre 7:30AM y 9:00AM, y la hora de salida sería entre 5:00 PM y 6:00 PM., esto quiere decir que se podrá elegir entre, de 8:00AM a 5:00PM, de 8:30AM a 5:30 PM o de 9:00AM a 6.00PM, informando sobre su elección o cambio al Jefe Inmediato y al Jefe de Personal o quien haga sus veces.
- ✓ Horario para las funcionarias que son madres y tienen hijos menores de 12 años, para los días martes, podrá ser entre las 7:00AM y las 3:30PM, con media hora para almorzar.
- ✓ *Como estímulo para todos, se establece los lunes el horario de 9:00A.M. a 6:00P.M. con una hora de almuerzo y los viernes el horario de 7:00A.M. a las 3:00P.M., trabajando en jornada continua, es decir, sin hora de almuerzo. Este horario es denominado *Horario Feliz*.

Los horarios de lunes y viernes serán voluntarios. En esta medida, quienes quieran continuar con sus horarios habituales elegidos inicialmente, podrán seguir haciéndolo, respetando el tiempo de las personas que hagan uso de los mencionados beneficios, que tienen como objetivo principal contribuir a un adecuado balance de la vida laboral y personal.

Los horarios aplican para todo el personal de planta, incluidos los teletrabajadores, estos cumpliendo las condiciones de horario pactadas en los respectivos acuerdos de teletrabajo y garantizando como siempre la prestación del servicio.

Para efectos del control y seguimiento de estos horarios, se requiere continuar con el compromiso de cada uno de los servidores de la CRC para dar cumplimiento riguroso y oportuno de las responsabilidades a su cargo, considerando sus condiciones y plazos establecidos, dando estricto cumplimiento del horario de trabajo escogido, para lo cual el Jefe de Personal monitoreará el adecuado y oportuno cumplimiento y comunicará lo pertinente a la Dirección Ejecutiva para los fines a que haya lugar. Lo que quiere decir, que el beneficio se dejará de disfrutar en los casos en que las personas no cumplan oportunamente.

Los diferentes horarios entendidos como un beneficio, deberán garantizar la prestación del servicio y así mismo, las eventuales modificaciones o alteraciones que se requieren deberán ser entendidas por necesidad del servicio.

- Permiso remunerado el día de cumpleaños del servidor de la entidad: Se tomará en un día hábil siempre y cuando no se junte con fin de semana de puente ni con vacaciones.
- Permiso remunerado de dos (2) días continuos o discontinuos, a los servidores que por su comportamiento demuestren las mejores calidades de servicio al cliente interno y externo. Este beneficio se permite, para incentivar y fortalecer la cultura del servicio al cliente en un constante ambiente de trabajo productivo fortaleciendo el clima laboral. Finalizado cada semestre, cada Coordinador de grupo interno de trabajo propondrá a un servidor de su equipo de trabajo, el cual considere que se destaque en la actitud de servicio y en sus actuaciones diarias, postulación que pondrá a consideración de los demás coordinadores, junto con quienes se decidirá la elección del beneficiario de cada proceso. La elección se realizará analizando los siguientes criterios:

1. Manifestación permanente del interés por cumplir las tareas y/o los proyectos asignados.
2. Calidad de atención al usuario interno o externo.
3. Compañerismo, colaboración y transparencia reflejados en su trabajo diario y que evidencien la incorporación de los valores institucionales.
4. Disposición permanente para encontrar soluciones a los problemas cotidianos de su grupo interno de trabajo o mitigar con su aporte los efectos que éstos generan.
5. Apropiación del Código de Integridad.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 19 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

6. Vinculación en grupos o en actividades institucionales que requieran de participación espontánea.

El resultado final será comunicado y socializado como reconocimiento público.

Para disfrutar este permiso, será necesario solicitarlo vía correo electrónico dirigido a la Coordinación Ejecutiva previo Vo. Bo. del Coordinador de Grupo Interno de Trabajo, con copia al Jefe de Personal o quien haga sus veces, con el fin de garantizar la continuidad del servicio y no generar traumatismos al momento de la ausencia.

Este beneficio se podrán disfrutar durante el semestre siguiente a su denominación, entendiéndose que quien gane en el primer semestre lo disfrutará desde el día de su divulgación hasta el último día del siguiente semestre, es decir, si se es ganador del primer semestre del año, sólo podrá tramitar la solicitud para su disfrute hasta el 31 de diciembre y si se es ganador del segundo semestre del año, sólo se podrá tramitar la solicitud para su disfrute hasta el 30 de junio; fechas después de las cuales se entenderá por perdido el beneficio.

Quien haya obtenido este beneficio en el primer semestre no podrá repetir en el segundo semestre, razón por la cual el ganador será quien haya alcanzado la segunda mayor votación.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 20 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

3.2.3 CRONOGRAMA 2020

Los programas se gestionarán a través de la Caja de Compensación Familiar, la Administradora de Riesgos Laborales, el acompañamiento o gestión por parte del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo– COPASST, el Comité de Convivencia y/o el Comité de Capacitación y mediante el Contrato integral suscrito con Compensar.

PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL FORTALECIMIENTO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL CRC 2020

	OBJETIVO	ACTIVIDAD	FECHA PROGRAMADA	COBERTURA
<p>A continuación, se describen de manera más detallada los programas de bienestar para la vigencia 2020:</p> <p>Protección y servicios sociales</p>	<p>Deportivas, recreativas y vacacionales: Fomentar la práctica deportiva y el condicionamiento físico, procurando la convivencia constructiva a través del refuerzo de valores corporativos como el respeto, la disciplina, el compromiso, la responsabilidad, la solidaridad y la tolerancia. Impulsar actividades extra laborales que promuevan el aprovechamiento del tiempo libre de los servidores.</p>	<p>Escenarios de recreación. Con el apoyo y acompañamiento del Comité de Convivencia.</p> <p>Actividades orientadas a fomentar el cuidado del cuerpo, programa Entorno laboral saludable, plan y programas SST</p> <p>Socialización permanente del Programa Servimos y campañas con la Caja de Compensación Familiar.</p> <p>Juegos de la Función Pública.</p> <p>Promoción en el uso de la bicicleta como medio de transporte: Ley 1811/2016</p>	<p>Primer y Segundo semestre</p>	<p>Todos los servidores</p>
	<p>Artísticos y Culturales: Motivar el desempeño eficaz y el compromiso,</p>	<p>Socialización de eventos artísticos y culturales difundidos por la Caja de Compensación Familiar</p>	<p>Permanente</p>	<p>Todos los colaboradores</p>
	<p>Promoción y prevención de la salud: Conjunto de actividades para prevenir y controlar los riesgos que puedan afectar la salud física y mental de los funcionarios laboralmente.</p>	<p>Jornadas de pausas activas, capacitación Copasst, capacitación a la brigada, charlas en salud, nutrición, exámenes ocupacionales. Medición de Riesgo Psicosocial</p>	<p>Permanente</p> <p>Semana de la Salud en segundo semestre</p>	<p>Todos los colaboradores</p>
		<p>Información General: Viernes de interés: Espacios de promoción y divulgación en temas de interés para todos los colaboradores.</p>	<p>Permanente</p>	<p>Todos los colaboradores</p>

	<p>Capacitación informal en artes o artesanías: recreación y el bienestar del empleado</p>	Aprovechamiento de habilidades de los servidores, desarrollando espacios para la enseñanza o práctica de artes o artesanías.	Periódicamente	Todos los colaboradores
	<p>Promoción de programas de vivienda: Facilitar los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados</p>	Socialización y/o campañas con la Caja de Compensación Familiar, Fondo Nacional del Ahorro y Entidades Bancarias que puedan ofrecer programas o créditos para adquirir vivienda (viernes de interés)	Permanente	Todos los colaboradores
	<p>Educación formal: Este estímulo puede otorgarse en cualquier modalidad y nivel académico al interior del país, y consistirá en el patrocinio de educación formal conducente a título de pre-grado o posgrado, de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes y con la normatividad vigente en la materia</p>	N/A, corresponde a la atención de solicitudes de los servidores con derecho de carrera y de acuerdo a la disponibilidad presupuestal	N/A	Servidores con derechos de carrera
	<p>Teletrabajo</p>	Socialización de información / vinculación de funcionarios en esta modalidad	Primer y Segundo semestre	Todo CRC
CALIDAD DE VIDA	<p>Clima y Cultura Organizacional: Fortalecer en el ámbito del trabajo las condiciones que puedan favorecer el desarrollo personal, social y laboral de los funcionarios. Propiciar espacios que contribuyan al fortalecimiento del trabajo en equipo, relaciones interpersonales</p> <p>Jornada de reflexión institucional dirigidas a fortalecer su sentido de pertenencia, la eficiencia, la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público y el buen gobierno, exaltando la labor del servidor público</p> <p>Fomentar la participación de los funcionarios y sus familias en fechas significativas, para afianzar el sentido de</p>	Estrategia de comunicación	Primer semestre	Todo CRC
		Fortalecimiento de competencias	Primer semestre Segundo semestre	Asesores
		Servicio al cliente	Primer y segundo semestre	Atención al cliente
		Medición clima laboral	Cuarto trimestre	Todos los colaboradores
		Día del servidor	Junio	Todo CRC
		Cumpleaños / eventos importantes	Primer y segundo semestre	Todos los colaboradores
Novenas navideñas	Diciembre	Todos los colaboradores		

	identidad y pertenencia a la entidad.	Actividad donde se involucra la participación la familia CRC	Primer y Segundo semestre	Todo CRC
		Reconocimiento público a funcionarios por su aporte en el cumplimiento a objetivos institucionales	Diciembre	Todo CRC
	Cambio organizacional	Apropiación del código de integridad Gestión del cambio con ocasión de la ley 1978 de 2019	Primer y Segundo semestre	Todo CRC
	Desvinculación laboral asistida y retiro	Programa prepensionados Socialización asesorías fondos de pensiones Socialización programa servimos	Primer semestre	Todo CRC
	INCUCCIÓN Y REINDUCCIÓN:		Segundo semestre	Todo CRC

3.3 PROGRAMA DE INCENTIVOS.

Están dirigidos al mejor funcionario de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, y el mejor equipo de trabajo de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto 1567 de 1998, Decreto Ley 1227 de 2005 y la Ley 909 de 2004.

Estos están clasificados así:

3.3.1 Reconocimientos

Se entiende por **reconocimiento**, la expresión de satisfacción de parte de superiores, compañeros o usuarios de los servicios prestados por un empleado, debido a una competencia, comportamiento o resultado determinado. Este reconocimiento puede ser verbal o escrito y tendrá lugar en cualquier momento; sin embargo, cuando el desempeño tenga niveles de excelencia el reconocimiento debe provenir del superior inmediato y constar en documento escrito que se anexará en la hoja de vida del funcionario. Para los casos en los que el reconocimiento se dé por parte de los usuarios de los servicios, el mismo será informado a toda la entidad, mediante comunicación interna.

Los reconocimientos pueden recaer tanto en funcionarios de carrera, como de libre nombramiento y remoción y provisionales.

3.3.2 Incentivos Pecuniarios

Estos incentivos están exclusivamente destinados a premiar y reconocer al mejor equipo de trabajo y no el desempeño individual, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 77 del Decreto 1227 de 2005 y Decreto 1083 de 2015.

Constituirán incentivos pecuniarios, los reconocimientos económicos por el valor equivalente a veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes, se asignarán en efectivo al mejor equipo de trabajo de la CRC que resulte del proceso de selección establecido en este plan, a más tardar el 30 de noviembre de 2018.

Tendrán derecho a estos incentivos los miembros de equipo de los niveles profesional, técnico y asistencial de carrera, y los de libre nombramiento y remoción.

3.3.2.1 Definición, conformación e inscripción de equipos de trabajo

En la CRC, se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma coordinada, aportando sus conocimientos, experiencia y habilidades individuales, para conseguir un resultado único y concreto que responde al cumplimiento de iniciativas, planes y objetivos institucionales.

Los equipos de trabajo se conformarán por iniciativa de los servidores de los niveles profesional, técnico y asistencial de carrera, y los de libre nombramiento y remoción que de manera conjunta desarrollen un proyecto, iniciativa y/o actividad continua.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 24 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

La inscripción de los equipos de trabajo y el proyecto y/o actividad respectiva, será efectuada por el jefe inmediato ante el Comité de Estímulos, anexando el proyecto y/o actividad de que se trate, el cronograma, los nombres de los integrantes del equipo, los indicadores de eficacia (cumplimiento del cronograma) y de eficiencia (ejecución de actividades frente a horas planeadas) y demás soportes que considere convenientes, dentro del plazo de inscripción, que con oportunidad se indicará.

El Comité de Estímulos informará sobre los proyectos y/o actividades admitidos para concursar.

Con el fin de fomentar el trabajo en equipo, la conformación de equipos de trabajo debe hacer referencia a mínimo tres (3) integrantes.

Para participar como mejor equipo de trabajo, se deberán tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Referirse a proyectos, iniciativas y/o actividades cuya ejecución corresponda al periodo comprendido entre enero y diciembre del año inmediatamente anterior a la fecha de postulación. Lo anterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 81, numeral 81.1 del Decreto 1227 de 2005, el cual dispone que: *"Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior"*, y en el artículo 82 numeral 82.1 del mismo Decreto que establece que: *"El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado, debe haber concluido."*
2. El alcance del proyecto, iniciativa y/o actividad debe responder a criterios de excelencia y mostrar la alineación a la estrategia y/o los aportes significativos al servicio de la CRC.
3. Los integrantes del equipo de trabajo correspondiente, de manera individual, deben haber obtenido como mínimo una evaluación satisfactoria.

3.3.2.2. Evaluación del mejor equipo de trabajo.

La CRC, con el objeto de evaluar los mejores equipos de trabajo establecerá como Comité Evaluador, el mismo Comité de Estímulos, quien a la hora de seleccionar el mejor equipo tendrá en cuenta los siguientes criterios:

- La excelencia tanto en su funcionamiento como en los resultados o logro de los objetivos previstos.
- El examen sistemático de las actividades desarrolladas por el equipo en cumplimiento del objetivo común, deben ser congruentes los resultados, con los objetivos planteados.
- Desde esta perspectiva, el ejercicio evaluativo debe comprender también la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución, de aquellos mecanismos propios del trabajo en equipo a través de los cuales se cumplen los objetivos acordados.

La CRC tendrá en cuenta una metodología de evaluación que considere los siguientes criterios:

- Un conocimiento cierto de la temática del proyecto.
- Una perspectiva objetiva.
- Que los proyectos que se inscriban tengan un componente innovador y no referirse a tareas que se desarrollen en el día a día de la CRC.
- Una evaluación del Coordinador de donde se remite el proyecto.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 25 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6

- Una autoevaluación del equipo de trabajo.
- Evaluación por parte del jurado asignado: En sesión de Comité de incentivos previa a la calificación de los proyectos, se determine cuáles de los proyectos inscritos, pasan a ser evaluados y definirá los jurados que deben proceder a calificar los proyectos.
- De las anteriores evaluaciones se obtendrá un resultado en el que la calificación del Coordinador y del equipo pesará un 20% (5% el Coordinador y 15% el equipo) y la del jurado pesará el 80%.
- Luego de las evaluaciones anteriores, las cuales pesaran el 50% del peso total, se realizará una encuesta a toda la CRC, donde se califiquen todos los equipos de trabajo postulados, la cual valdrá el otro 50% del peso total.

Instancias Evaluadoras²

INSTANCIAS	Resultados de proyecto	Características del equipo
Equipo de trabajo	X	x
Jurado	-	x

Instancias Distribución Porcentual Parcial

INSTANCIAS	Total%
Equipo de Trabajo	20
Jurado	80
Total	100

Instancias Distribución Porcentual TOTAL

INSTANCIAS	Total%
Equipo / Jurado	50
Encuesta	50
Total	100

Si llegare a presentarse un empate en el primer lugar entre varios equipos de trabajo, el incentivo pecuniario se otorgará al equipo que se haya inscrito primero en el tiempo.

A los equipos de trabajo ubicados en segundo y tercer lugar, se les podrá otorgar alguno de los incentivos no pecuniarios definidos en el presente plan.

² Guía Equipos de trabajo. Departamento Administrativo de la Función Pública. 2001

La proclamación del mejor equipo de trabajo se realizará en acto público. Lo anterior constará en acta, que será el soporte correspondiente para la expedición del acto administrativo que formaliza la selección y la asignación de los incentivos.

3.3.3 Incentivos no pecuniarios

Los incentivos no pecuniarios se ofrecerán a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico, al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la Entidad y a los equipos de trabajo ubicados en segundo y tercer lugar. Para otorgar dichos incentivos, el nivel sobresaliente de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral, de acuerdo con los instrumentos de calificación y factores para acceder al nivel sobresaliente en la evaluación del desempeño laboral de los servidores de carrera administrativa que se tienen establecidos en la Entidad.

Para la vigencia 2020 se definieron en la Entidad como factores para poder acceder al nivel sobresaliente los siguientes:

1. Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales
2. Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla.
3. Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria.

Constituyen incentivos no pecuniarios los siguientes beneficios:

- **Publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional:** Este incentivo puede revestir carácter institucional o de interés personal, estando a cargo del servidor que lo elija la realización de los trámites necesarios para la publicación respectiva, y de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes en la entidad.
- **Educación para el trabajo y desarrollo humano y/o participación en eventos de capacitación:** Este incentivo puede otorgarse en cualquier modalidad y nivel académico al interior del país, y consistirá en el patrocinio de educación para el trabajo y el desarrollo humano, como diplomados, seminarios, talleres, simposios, etc., de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes y con la normatividad vigente en la materia.
- **Reconocimiento público:** Mediante este incentivo se exalta el desempeño y la labor realizada por haber alcanzado el nivel sobresaliente. Su reconocimiento consiste en menciones especiales en medios de comunicación interna y externa disponibles en la entidad, tales como, boletines, publicaciones, Intranet, etc.
- **Programas de Turismo Social:** Este incentivo, consiste en otorgar programas de turismo social, emitidos por la caja de compensación familiar a la que está afiliada la Entidad, de acuerdo con la disponibilidad de recursos.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 27 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

- **Uso de millas aéreas:** Este incentivo puede otorgarse a través del convenio suscrito entre Avianca y la CRC por la compra de tiquetes. Este se otorgará de conformidad con la disponibilidad de millas acumuladas y las condiciones de equivalencia que opere al momento de redimir las. El servidor favorecido con este beneficio deberá pagar los impuestos a que haya lugar.

Los anteriores beneficios constituirán las alternativas de elegibilidad de quienes sean seleccionados como los mejores empleados de la Entidad, se otorgarán de acuerdo con la disponibilidad de recursos y el mismo no podrá ser superior a cinco (5) salarios mínimos legales mensuales vigentes por cada empleado.

En el caso de los equipos de trabajo ubicados en segundo y tercer lugar, se otorgará un incentivo no pecuniario a cada miembro del equipo (según su elección) y el mismo no podrá ser superior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente por persona.

Los incentivos serán personales e intransferibles por parte de los ganadores, los cuales deberán hacer la elección respectiva en un plazo máximo de los tres (3) meses siguientes a la fecha de su asignación. Transcurrido tal plazo, el beneficiario perderá todo derecho sobre este.

Una vez inscrito el funcionario en cualquiera de los incentivos señalados, su inasistencia o incumplimiento con la intensidad horaria, según corresponda, sin causa justificada, traerá como consecuencia, el descuento por nómina del valor correspondiente al costo asumido por la CRC. Para los casos de educación para el trabajo y desarrollo humano, antes denominada no formal, a la terminación del periodo de estudio el funcionario debe presentar la certificación de asistencia y/o aprobación de estos.

Para participar de los incentivos institucionales, el servidor de la Comisión de Regulación de Comunicaciones debe reunir los siguientes requisitos:

1. Acreditar un tiempo de servicio continuo en la entidad no inferior a un (1) año.
2. No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
3. Acreditar nivel de excelencia (sobresaliente) en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

Para el desarrollo de lo anterior, Gestión Humana remitirá al Comité de Estímulos, o quien haga sus veces, la lista de los servidores con los porcentajes de cumplimiento de su evaluación de desempeño.

En caso de presentarse empate entre uno o más funcionarios en un mismo nivel jerárquico, si uno de los funcionarios ganadores fue premiado el año inmediatamente anterior, el ganador para la nueva vigencia será el otro funcionario que obtuvo en su evaluación de desempeño calificación sobresaliente.

Así mismo, de existir empate en el puntaje obtenido por dos o más servidores del mismo nivel jerárquico, sin que ninguno hubiera sido premiado en la vigencia inmediatamente anterior, el desempate se definirá mediante la calificación de los aportes personales extraordinarios, los cuales deberán corresponder a aportes que demuestre la contribución de su trabajo en equipo, evidenciando en su última evaluación anual que esta competencia no tenga observaciones a mejorar.

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 28 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

La proclamación del servidor seleccionado se realizará en acto público y recaerá en los empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción que hayan obtenido las más altas calificaciones, a quienes se les ofrecerán los incentivos previstos para que escojan el de su preferencia. Lo anterior constará en acta, que será el soporte correspondiente para la expedición del acto administrativo que formaliza la selección y la asignación de los incentivos.

Los incentivos se otorgan a los funcionarios que a la fecha de la resolución de otorgamiento se encuentren vinculados en la Entidad; entendiéndose así, que no se otorgan a los integrantes que a la fecha de expedición del presente acto administrativo son ex funcionarios de la CRC.

3.3.4 Forma del acto y recursos

Los actos administrativos mediante los cuales se concedan los incentivos deberán ser motivados y contra ellos no procederá ningún recurso.

3.3.5 De los Recursos Presupuestales

Se autoriza a la Coordinación de Gestión Administrativa y Financiera o quien haga sus veces, para que efectúe todas las operaciones presupuestales necesarias para dar cumplimiento a lo dispuesto en el presente Plan.

En ningún caso los recursos asignados en el rubro de sistema de estímulos constituirán salarios, ni tendrán por objeto modificar los regímenes salarial y prestacional establecidos.

4. COMITÉ DE ESTÍMULOS

Con el fin de gestionar el programa de estímulos, particularmente en cuanto al componente de incentivos, se conforma el Comité de Estímulos, que estará integrado así:

- El Director Ejecutivo de la CRC
- El Coordinador Ejecutivo
- El Coordinador de Gestión Administrativa y Financiera
- El Coordinador de Planeación o quien haga sus veces
- Un Representante principal de los empleados en la Comisión de Personal
- Un Representante suplente de los empleados en la Comisión de Personal

Sistema de estímulos – Programas de bienestar e incentivos	Gestión Administrativa y Financiera – Talento Humano	Página 29 de 44	
Martha Valenzuela / Comisión de Personal	Actualizado: 23/1/2020	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 6
Formato aprobado por: Relacionamiento con Agentes: Fecha de vigencia: 5/11/2019			

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con el fin de dar seguimiento a estos programas y en general al plan, por parte de Talento Humano se medirán los siguientes indicadores, para medir el impacto de los mismos, conocer los resultados de lo ejecutado y el valor generado en los servidores para el año en vigencia. Así mismo, estos resultados obtenidos servirán como insumos para la planeación de la próxima vigencia enmarcada en el Plan Estratégico de Talento Humano.

INDICADORES O PARÁMETRO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	META	FRECUENCIA	TOLERANCIA
INDICADORES.			
Resultado de Medición de Clima y Cultura Organizacional Medición de factores de Clima y Cultura Organizacional	>= a la medición anterior	Anual (bianual)	5 unidades o puntos por debajo
Cumplimiento al plan de fortalecimiento de cultura organizacional Cumplimiento de las actividades programadas	>=90%	Semestral	Entre 85% y 89%
Grado de satisfacción de los usuarios respecto de las actividades de bienestar y fortalecimiento Promedio de la calificación	4	Semestral	3.6
Seguimiento y evaluación de SST (# de actividades ejecutadas en el periodo / # total de actividades establecidas en un periodo determinado) * 100	>=90%	Trimestral	Entre 85% y 89%
Cumplimiento plan de capacitación incluido SST # capacitaciones ejecutadas / # capacitaciones programadas * 100	>=90%	Trimestral	Entre 85% y 89%

ANEXOS

ANEXO: FORMATOS PARA LA EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO AUTOEVALUACIÓN DEL EQUIPO

<i>Coordinación:</i>
<i>Ciudad y Fecha:</i>
<i>Integrantes del Equipo:</i>
<p>INSTRUCCIONES:</p> <p>A continuación, encontrarán la definición de una serie de variables, acompañadas de sus respectivos indicadores frente a los cuales se presenta una escala de cuatro opciones, representativas de los diferentes grados de intensidad dentro de un continuo.</p> <p>Para responder, lean cuidadosamente la definición de las variables y el indicador a calificar.</p> <p>Dentro de la escala:</p> <p>1 Totalmente en desacuerdo</p> <p>2 En parte en desacuerdo</p> <p>3 En parte de acuerdo</p> <p>4 Totalmente de acuerdo</p> <p>Seleccionen, por consenso, aquel valor que más se ajuste y márkelo con una X.</p> <p>Para obtener el puntaje correspondiente a:</p> <p>Cada variable, se suman los valores marcados con la X y se multiplica esta sumatoria por el valor consignado al lado derecho y se transcribe a la línea punteada de la columna "Puntajes variables".</p> <p>Cada una de las evaluaciones (de las características del equipo y los resultados del proyecto), se suman todos los puntajes registrados en la columna "Puntajes variables".</p> <p>La autoevaluación total del equipo, se suman los puntajes obtenidos tanto en características del equipo como en los resultados del proyecto.</p>

Evaluación de las características del equipo

VARIABLES	ESCALA Y PUNTAJES DE INDICADORES	PUNTAJES VARIABLES
Autónoma. Posibilidad que tiene el equipo de decidir,		

<p><i>programar, ejercer control y evaluar las condiciones, los procesos, los procedimientos y los recursos requeridos para llevar a cabo el proyecto.</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>Nuestro equipo decide sobre:</i></p>		
<p><i>1. La serie de fases a desarrollar en el proceso</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>2. La secuencia de las acciones a seguir</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>3. El tiempo necesario para realizar el trabajo</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>4. La tecnología más adecuada</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>5. Los instrumentos y materiales a utilizar</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>Nuestro equipo programa:</i></p>		
<p><i>6. El tiempo destinado para cada una de las actividades a desarrollar dentro de las distintas fases del proceso</i></p>	1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4	
<p><i>Nuestro equipo de manera permanente verifica o controla:</i></p>		
<p><i>7. El desarrollo de las fases dentro del proceso</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>8. El progreso en las actividades del procedimiento</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>9. La utilización adecuada del tiempo</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>10. La aplicación apropiada de la tecnología</i></p>	1 2 3 4	
<p><i>11. El manejo adecuado de los instrumentos y materiales</i></p>	1 2 3 4 =	_____ x 1.5151 -----
<p><i>Nuestro equipo evalúa:</i></p>		
<p><i>12. El nivel de logro en relación con las actividades programadas</i></p>		
<p><i>Nuestro equipo:</i></p>		
<p><i>13. Detecta las necesidades de mejoramiento continuo</i></p>		
<p><i>14. Modifica la orientación de los procesos</i></p>		

<p>12. A través de los logros del equipo, hemos alcanzado éxito personal</p>		
<p>Compromiso. Se refiere al grado de identificación del empleado con el trabajo, lo que genera en él una buena disposición personal y deseo por continuar anticipando activamente del proyecto; al acuerdo o concertación implícita, entre los miembros del equipo, para cumplir con lo pactado y lograr su propósito. En nuestro equipo: 1. Conocemos y tomamos como propio el propósito del trabajo colectivo 2. Procuramos alcanzar los objetivos del proyecto 3. Como colectividad, pretendemos la excelencia 4. Asumimos actitudes positivas frente a las necesidades y prioridades del trabajo</p>	<p>1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 _____ x ----- 5.6818 =</p>	
<p>Comunicación. Proceso de transmisión de información e influencia mutua, dentro de un ambiente de aceptación constructiva de las diferencias individuales, entre los miembros del equipo sobre sus sentimientos, actitudes y conocimientos, a través del uso eficiente de los canales y el lenguaje. En nuestro equipo: 1. La información requerida para el desarrollo de los diversos procesos es clara, precisa y oportuna</p>	<p>1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4</p>	

<p>2. Fomentamos y ponemos en práctica la reflexión permanente sobre nuestro desempeño.</p> <p>3. Nos caracterizamos por saber escuchar los puntos de vista expresados por cada integrante.</p> <p>4. Emiten ideas y formas de pensamiento lo suficientemente claras y precisas</p> <p>5. Podemos manifestar libremente nuestras opiniones</p> <p>6. Tenemos la opción de aceptar o rechazar libremente la información</p> <p>7. Las ideas y propuestas son objeto de retroalimentación</p> <p>8. La crítica se maneja de manera constructiva</p> <p>9. Las discusiones se caracterizan por ser abiertas e interactiva</p> <p>10. Los errores en la comunicación se corrigen</p> <p>11. Las fallas son asumidas como experiencias de aprendizaje</p> <p>12. El lenguaje que se utiliza es congruente con el contenido del mensaje</p> <p>13. Seleccionamos y utilizamos canales adecuados</p> <p>14. Se superan las barreras de tipo personal en el proceso comunicativo</p> <p>15. Se ejerce control sobre las interferencias de tipo físico o ambiental en la acción comunicativa</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1.5151=</p>	<p>_____ x -----</p>
<p>Confianza. Seguridad razonable y recíproca, entre los integrantes del equipo, en cuanto a sus intenciones, capacidades, competencias y cumplimiento de los compromisos concertados se refiere.</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p>	

<p><i>En nuestro equipo:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los errores no son razón para recibir sanciones 2. Tenemos la seguridad de contar con los otros 3. Cada integrante sabe que los demás actuaron honestamente 4. Cada uno siente el apoyo de los demás para desarrollar las actividades acordadas 5. Podemos anticipar que las tareas asumidas por los demás serán exitosas 6. Estamos seguros de las capacidades y habilidades que posee cada uno para trabajar en el proyecto 7. Podemos expresar las limitaciones y dificultades que se presentan en el proceso 8. Todos sabemos lo que los otros esperan de cada uno en el trabajo 	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____ x 2.8409</p> <p>=</p>	<p>-----</p>
<p>Cooperación. <i>Coordinación, intercambio y apoyo mutuo de acciones, recursos y potenciales humanos de forma que cada uno reconoce las tareas y responsabilidades de los demás miembros y de manera concertada, según sus competencias, colabore con el logro del propósito común y la economía de esfuerzos.</i></p> <p><i>En nuestro equipo:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada uno sabe en qué consisten las responsabilidades y las tareas que realizan los demás 2. Compartimos el material documental requerido para el desarrollo del trabajo 3. Hacemos uso e intercambiamos las herramientas 	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p>	

<p>y recursos tecnológicos necesarios para la realización en de las tareas</p> <p>4. El apoyo mutuo que nos prestamos para llevar a cabo las actividades nos ha representado agilidad y economía de esfuerzos</p> <p>5. Nuestros aportes, según nuestros conocimientos, formación y habilidades contribuyen a la calidad del trabajo acordado</p> <p>6. Hemos generado un ambiente de colaboración, no de competitividad</p>	<p>1 2 3 4 2.8409 = _____ x</p>	<p>-----</p>
<p>Liderazgo. Entendido como el papel, que puede ser asumido transitoriamente, por cualquiera de los miembros del equipo, quien debido a su competencia técnica, humana y cognoscitiva está en condiciones de ayudar, motivar y dirigir con eficiencia las acciones de los demás para alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>El liderazgo ejercido en nuestro equipo:</p> <p>1. Nos permite potencializar las capacidades individuales</p> <p>2. Hace uso de estrategias a través de las cuales se identifican y mejoran nuestras debilidades</p> <p>3. Nos suministra información, precisa, suficiente y oportuna sobre las metas y objetivos a alcanzar</p> <p>4. Área y mantiene altos niveles de motivación</p> <p>5. Contribuye a la economía y efectividad en las actividades que se realizan</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p>	

<p>6. Capitaliza la diversidad de opiniones en beneficio del proyecto</p> <p>7. Genera prácticas participativas y nos mueve a establecer metas más elevadas</p> <p>8. Reconoce nuestros esfuerzos</p> <p>9. Valora los aportes que realizamos</p> <p>10. Establece prioridades reales de acuerdo con los objetivos propuestos</p> <p>11. Identifica las causas de las dificultades y de manera ágil busca su solución</p> <p>12. Estimula la creatividad</p> <p>13. Crea un clima que nos presenta nuevos retos</p> <p>14. Identifica tanto las necesidades individuales como las colectivas para generar motivación</p> <p>15. Conlleva a revisiones periódicas de los progresos en el logro de las metas y objetivos</p> <p>16. Permite que desempeñemos las labores con autonomía</p> <p>17. Facilita la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar el trabajo</p> <p>18. Genera confianza en nosotros</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1.2626 = _____x -----</p>	
<p>Motivación. Hace referencia a aquellas realidades externas o propias de la persona que se presentan con la suficiente intensidad y la mueven a preferir, esforzarse y persistir en una conducta determinada hacia el logro de los objetivos del equipo. En nuestro equipo:</p> <p>1. La participación en actividades que van más allá de lo</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p>	

<p><i>concertado, nos reporta beneficios complementarios</i></p> <p><i>2. Prima el interés por alcanzar, de manera exitosa, los objetivos de la colectividad</i></p> <p><i>3. Dedicamos esfuerzos adicionales para alcanzar la excelencia</i></p> <p><i>4. Las tareas realizadas colman nuestras expectativas</i></p> <p><i>5. Destinamos gran parte del tiempo a la realización de las tareas concertadas</i></p> <p><i>6. Una característica es el empeño que ponemos en las actividades a desarrollar</i></p> <p><i>7. El ambiente laboral que hemos generado es un incentivo por sí mismo</i></p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____ x 3.2467 =</p>	<p>-----</p>
<p>Planeación. <i>Es la forma como el equipo hace previsiones, determina y organiza las estrategias y acciones requeridas con el fin de asegurar el logro y desarrollo exitoso de los objetivos acordados por sus miembros.</i></p> <p><i>En nuestro equipo:</i></p> <p><i>1. Sabemos hacia dónde se quiere llegar y la manera de hacerlo</i></p> <p><i>2. El desarrollo de nuestro trabajo obedece a las decisiones tomadas anticipadamente por el equipo</i></p> <p><i>3. Tenemos claridad sobre el propósito de los procedimientos y los resultados esperados</i></p> <p><i>4. Los planes trazados están orientados al logro de los objetivos propuestos</i></p> <p><i>5. La flexibilidad de los planes nos permite hacer ajustes,</i></p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____ x 3.7878 =</p>	<p>-----</p>

<p>cuando las circunstancias así, lo exigen</p> <p>6. Las estrategias que empleamos nos permiten superar los obstáculos que se presentan</p>		
<p>Responsabilidad. Entendida como la disposición para asumir y llevar a cabo las labores concertadas con los integrantes de los equipos en cumplimiento de los objetivos determinados.</p> <p>En nuestro equipo:</p> <p>1. La forma como llevamos a cabo las tareas hace innecesaria la supervisión externa</p> <p>2. Los compromisos de trabajo adquiridos los cumplimos oportunamente</p> <p>3. Asumimos las consecuencias que se derivan del trabajo realizado</p> <p>4. Cada uno de nosotros realiza a cabalidad las tareas asumidas</p> <p>5. Todos respondemos por el trabajo colectivo</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____ x</p> <p>4.5454 =</p>	<p>-----</p>
<p>Toma de decisiones. Conocer, analizar y evaluar diferentes opciones para elegir la más adecuada con la cual se identifican y actúan de manera consecuente todos los integrantes del equipo.</p> <p>En nuestro equipo cada uno de nosotros:</p> <p>1. Posee la información necesaria sobre las distintas alternativas</p> <p>2. Discrimina los elementos implícitos en las opciones</p> <p>3. Analiza los componentes de las alternativas</p> <p>4. Valora la funcionalidad de cada opción</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p>	

<p><i>En nuestro equipo:</i></p> <p>5. La diversidad de opiniones es tomada en cuenta</p> <p>6. La diversidad de opiniones es valorada razonablemente</p> <p>7. Las decisiones que se toman son producto del consenso</p> <p>8. Las tareas que se realizan responden a las decisiones tomadas</p>	<p>1 2 3 4 _____ x</p> <p>2.8409 =</p>	<p>-----</p>
---	--	--------------

Evaluación de los RESULTADOS del proyecto

INDICADORES	ESCALA Y PUNTAJES INDICADORES	PUNTAJES INDICADORES
1. El nivel conceptual del proyecto es pertinente	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	-----
2. El rigor y acierto técnico del proyecto son los esperados	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	
3. El potencial pedagógico merece ser difundido en otros contextos	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	
4. Los resultados obtenidos se lograron dentro de los estándares de calidad esperados	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	
5. El resultado final resuelve el problema o satisface la necesidad que originó el proyecto	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	
6. Los resultados son claros y guardan coherencia con lo postulado en el proyecto	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	
7. Los resultados alcanzados representan beneficios para la entidad, la comunidad o un grupo	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	
8. El proyecto final se entregó oportunamente dentro de los términos previstos y con las características definidas inicialmente	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	

EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

EVALUACIÓN DEL JURADO

<i>Entidad:</i>
<i>Dependencia(s):</i>
<i>Ciudad y Fecha:</i>
<i>Nombre y Firma del Jurado:</i>
<i>Integrantes del Equipo:</i>
<p>INSTRUCCIONES</p> <p>A continuación, encontrarán una serie de indicadores frente a los cuales se presenta una escala de cuatro opciones, representativas de los diferentes grados de intensidad dentro de un continuo. Para responder lean detenidamente el indicador a calificar.</p> <p>Dentro de la escala: 1 Totalmente en desacuerdo 2 En parte en desacuerdo 3 En parte de acuerdo 4 Totalmente de acuerdo</p> <p>seleccionen, por consenso, aquel valor que más se ajuste a las características del proyecto y márkuenlo con una X.</p> <p>Para obtener el puntaje: Correspondiente a cada indicador se multiplica el valor seleccionado y marcado con la X por el valor consignado al lado derecho y se transcribe en la línea punteada de la columna "Puntajes Indicadores".</p> <p>Total, se suman todos los puntajes registrados en la columna "Puntajes indicadores".</p>

INDICADORES	ESCALA Y PUNTAJES DE INDICADORES	PUNTAJES INDICADORES
1. El nivel conceptual del proyecto es pertinente	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	
2. El rigor y acierto técnico del proyecto son los esperados	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	
3. El potencial pedagógico merece ser difundido en otros contextos	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	
4. Los resultados obtenidos se lograron dentro de los estándares de calidad esperados	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	
5. El resultado final resuelve el problema o satisface la necesidad que originó. el proyecto	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	

6. Los resultados son claros y guardan coherencia con lo postulado en el proyecto	1 2 3 4 _____x 7.8125=	
7. Los resultados alcanzados representan beneficios para la entidad, la comunidad o un grupo	1 2 3 4 _____x 7.8125=	
8. El proyecto final se entregó oportunamente dentro de los términos previstos y con las características definidas inicialmente	1 2 3 4 _____x 7.8125=	
	Puntaje Resultado · · =	Proceso Resultado TOTAL

2 ANEXO: FICHA DIAGNÓSTICA DE BIENESTAR LABORAL CRC



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

Nombre completo del servidor: _____

Categorías a evaluar: Flexibilidad laboral, promoción y prevención en salud, actividades artísticas y culturales, deportivas, recreativas y vacacionales, educación formal y/o profesionalización, espacio físico y relaciones humanas.

Responda el siguiente cuestionario calificando su respuesta de 1 a 5. Siendo 1 la opción menos preferida y 5 la de su mayor preferencia.

FLEXIBILIDAD LABORAL	Calificación				
	1	2	3	4	5
a. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con su horario de trabajo?					
b. ¿Considera el teletrabajo como una opción posible para el desempeño de sus funciones?					
c. ¿Cómo califica la consideración de su jefe directo ante posibles eventualidades?					

d. Escriba una idea general sobre una estrategia que con su implementación genere una mayor productividad y reduzca los horarios laborales:

Califique de 1 a 5 su grado de interés en la implementación de planes de acción por parte de la entidad en las siguientes áreas. Siendo 1 su opción menos preferida y 5 la de su mayor preferencia.

PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN EN SALUD	1	2	3	4	5
Salud oral					
Salud visual y auditiva					
Prevención de enfermedades cardiovasculares, respiratorias, crónicas, entre otras.					
Apoyo psicológico, manejo de estrés y cansancio extremo.					

Responda sí o no a los siguientes cuestionamientos:

CUIDADO DE LA SALUD	SI	NO
a. ¿Durante los últimos seis (6) meses se ha hecho un chequeo médico?		
b. ¿Sufre de alguna enfermedad diagnosticada?		
c. ¿Consumo medicamentos con frecuencia?		
d. ¿Ha sufrido dolencias como consecuencia de sus jornadas laborales? En caso de que su respuesta sea sí, escriba cuáles:		

Responda el siguiente cuestionario calificando su respuesta de 1 a 5. Siendo 1 la opción menos preferida y 5 la de su mayor preferencia.

ARTÍSTICAS Y CULTURALES	1	2	3	4	5
a. Le interesa practicar algún curso de manualidades					
b. Estaría interesado (a) en tocar algún instrumento					
c. Estaría interesado (a) en fortalecer sus habilidades en la cocina					
d. Estaría interesado (a) en el canto o en el baile					



DEPORTIVAS, RECREATIVAS Y VACACIONALES	1	2	3	4	5
a. Cree pertinente que se abran espacios de esparcimiento deportivo					
b. Estaría interesado (a) en pertenecer a un club deportivo dentro de la CRC					
c. Qué tan importante considera la celebración de fechas y eventos especiales.					

EDUCACIÓN Y/O PROFESIONALIZACIÓN	1	2	3	4	5
Cuál es su interés en tomar cursos de educación continua dentro de la entidad fuera de los horarios laborales					

Marque con una equis (X) 3 de los siguientes temas que usted considere prioritarios para el cumplimiento de las funciones generales de un servidor público:

a. Sistemas (Word, Excel, PowerPoint)	
b. Gestión Estratégica del Talento Humano	
c. Organización y Estructura del Estado	
d. Servicio al ciudadano	
e. Manejo de bases de datos institucionales	

Califique de 1 a 5 la satisfacción con su lugar de trabajo, donde 1 es muy malo y 5 es excelente:

ESPACIO FÍSICO	1	2	3	4	5
a. Condiciones de comodidad en su puesto de trabajo (iluminación, equipos de oficina, útiles de trabajo)					
b. Actualización de equipos de cómputo					
c. Seguridad e higiene del lugar					

AMBIENTE LABORAL (RELACIONES HUMANAS)	1	2	3	4	5
a. Sentido de pertenencia con la entidad					
b. Relaciones interpersonales óptimas (compañerismo, solidaridad, respeto, tolerancia)					
c. Cercanía con el jefe o directivos					
d. Importancia otorgada al trabajo en equipo, estrategias grupales, entre otros que impliquen un aprendizaje mutuo o colectivo					
e. Reconocimiento otorgado a los servidores en función de sus capacidades individuales (incentivos, premiasiones y condecoraciones)					
f. Promoción del mérito y enaltecimiento del servidor					
g. Comprensión del otro como eje central para una relación laboral óptima (comprensión de las diferencias y necesidades de cada miembro de la entidad)					
h. Relaciones asertivas basadas en la horizontalidad					
i. Promoción del liderazgo y desarrollo de habilidades comunicativas					