



PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS 2015
**UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS
VÍCTIMAS**

PAULA GAVIRIA BETANCUR
Directora General

SARA SADOVNIK MORENO
Secretaria General

KAREN IBARRA ARCOS
Coordinadora Talento Humano

Enero de 2015
SECRETARÍA GENERAL
Grupo de Gestión de Talento Humano



Contenido

CAPITULO I BIENESTAR SOCIAL.....	4
1. Introducción.....	4
2. Marco Normativo.....	5
3. Marco conceptual.....	5
4. Marco Institucional.....	7
5. Política de Bienestar Social.....	8
5.1. Objetivos	8
5.1.1. Objetivo General.....	8
5.1.2. Objetivos Específicos	8
5.2. Estrategias.....	9
5.3. Prioridades de Bienestar Social	9
6. Propuesta de Programa de Protección de Servicios Sociales	10
6.1. Actividades Deportivas, Recreativas y Vacacionales:	10
6.1.1. Objetivo:.....	10
6.1.2. Resultados del diagnóstico.....	11
6.2. Actividades Artístico Culturales:.....	12
6.2.1. Objetivo	12
6.2.2. Resultados del diagnóstico	12
6.3. Actividades de Promoción de programas de vivienda.....	14
6.3.1. Objetivo	14
6.4. Actividades de Capacitación no formal y de educación formal básica y Universitaria.	14
7. Propuesta de Programa de Calidad de Vida Laboral.....	15
7.1. Actividades de Medición del Clima laboral	15
7.1.1. Objetivos:.....	15
7.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional.....	15
7.2.1. Objetivo	16
7.3. Preparar a los pre pensionados	16
7.3.1. Objetivo:.....	16
7.4. Desvinculación Asistida	16
7.4.1. Objetivo:.....	16
7.5. Identificación de la cultura organizacional	16



7.5.1 Objetivo	17
7.6. Fortalecimiento del Trabajo en Equipo.....	17
8. Actividades, Metas y Estrategias por Módulo.....	17
CAPITULO II INCENTIVOS.....	20
1. PRESENTACIÓN	20
2. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE INCENTIVOS	21
3. FINES DEL SISTEMA:	21
4. BENEFICIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS:	21
5. PRINCIPIOS QUE FUNDAMENTAN EL PLAN DE INCENTIVOS:.....	22
6. BENEFICIARIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS:	22
7. PERIODICIDAD:.....	22
8. RESPONSABLE DE LA POLÍTICA:	23
8.1 COMITÉ DE INCENTIVOS:	23
9. OBLIGACIONES RESPECTO AL PLAN DE INCENTIVOS EN LA UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS.....	23
9.1 OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES:.....	23
9.2 OBLIGACIONES DE LA UNIDAD:.....	24
10. OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS POR DESEMPEÑO INDIVIDUAL	24
10.1 DEFINICIÓN DE NIVEL SOBRESALIENTE:	25
10.2 CONDICIONES QUE EXIGE LA APLICACIÓN DE ESTE PLAN DE INCENTIVOS POR DESEMPEÑO EN NIVEL SOBRESALIENTE:.....	25
11. TIPOS DE INCENTIVOS QUE PUEDE CONTEMPLAR EL PLAN:.....	26
12. TÉRMINOS PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y ENTREGA DEL INCENTIVO:	27
12.1 PROCEDIMIENTO A SEGUIR EN CASO DE EMPATE:.....	28
12.2 FORMA Y TÉRMINO PARA PROCLAMAR LA ELECCIÓN:	28
12.3 RECURSOS	28
13. INCENTIVOS POR LOGROS EN EQUIPOS DE TRABAJO	29
13.1 DEFINICIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO	29
13.2 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO:	29
13.3 TIPOS DE PROYECTOS A PROPONER POR EL EQUIPO DE TRABAJO:.....	29
13.4 INSCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	30
13.5 EVALUACIÓN DEL DESARROLLO Y RESULTADOS DEL PROYECTO ADELANTADO	30



13.6 CAUSAS POR LAS CUALES PUEDE SER RECHAZADO UN PROYECTO	31
13.7 CRITERIOS OBJETIVOS DE VALORACIÓN DEL INFORME FINAL PARA LA ASIGNACIÓN DE LOS INCENTIVOS:	31
13.7.1 Proceso en caso de empate entre dos o más equipos	31
13.8 FORMA Y TÉRMINOS PARA RECONOCER EL MEJOR EQUIPO DE TRABAJO:.....	32
14. TIPOS DE INCENTIVOS A OTORGAR:.....	32
15. GLOSARIO DE TÉRMINOS	33



CAPITULO I BIENESTAR SOCIAL

1. Introducción

El Bienestar Social de los servidores públicos de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, deberá entenderse, ante todo, como la búsqueda de su calidad de vida en general mediante la planeación y ejecución de diferentes actividades que ofrezcan oportunidades de desarrollo afectivo, social y laboral y, que redunden en los niveles de participación, identificación y alineación con la política, misión, visión y objetivos organizacionales, con el fin último de consolidar una entidad más competitiva.

Es importante resaltar que la calidad de vida laboral es solo uno de los aspectos del conjunto de efectos positivos que el trabajo bien diseñado produce tanto en la organización como en cada uno de los funcionarios que está a su servicio. De allí la importancia del programa de bienestar social ya que al elevar el nivel de vida del funcionario, mediante la satisfacción de sus necesidades individuales, se espera que éste alcance un grado de motivación que se traduzca en mayor esfuerzo y mejor desempeño laboral en pro de una productividad institucional que responda a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que requieren de los servicios que presta la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas .

Las razones por las cuales se hace necesaria la implementación de un programa de Bienestar Social en la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas obedecen a necesidades de tipo Social y Legal.

1. Social porque el bienestar del ser humano consiste en mantener el equilibrio en todas sus dimensiones, cada persona debe mantener una adecuada relación con su entorno familiar, social y laboral para elevar los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad, compromiso y pertenencia con su labor diaria. Por lo tanto, toda política de bienestar social en una Entidad debe estar encaminada a dar respuesta a las necesidades de la institución como apoyo al cumplimiento de la Misión y la Visión organizacionales, pero también dar respuesta al servidor público dentro del contexto laboral, familiar y social, propiciando un buen ambiente de trabajo y motivación para que asuma los retos de cambio organizacional, laboral, político y cultural haciendo partícipe al funcionario en la implementación de los planes y programas de la organización.

El objetivo principal del Programa de Bienestar Social, estímulos e incentivos es abarcar de manera eficiente y eficaz la satisfacción de las necesidades de la persona con sus exigencias, en interacción permanente con su entorno laboral, familiar y social, contribuyendo al logro de su crecimiento en todas las áreas, haciéndolos partícipes junto a sus familias de una cultura verdadera, integral, de compromiso y sentido de pertenencia con la Unidad y la administración.

2. Legal, en el entendido que existen normas que obligan a las Entidades estatales a incluir dentro de su planeación estratégica este tipo de programas encaminados a mejorar el ambiente laboral, el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo que contribuyan a elevar los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y por ende el mejor rendimiento y disposición para el cumplimiento de las funciones y objetivos institucionales.

2. Marco Normativo

Son fundamentos legales:

- *Constitución Política de Colombia que consagra los derechos que en materia de bienestar social tienen todos los ciudadanos.*
- *Ley 909 de 2004, en la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones*
- *Decreto Ley 1567 de 1998, actualmente vigente, regula el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado, especialmente en su Título II, Capítulo II, PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS, artículos No.18-19, Capítulo III, PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL, artículos 20-25.*
- *Decreto 1227 de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, que define que las entidades deben organizar programas de estímulos con el objetivo de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los servidores públicos, a través de la implementación de Programas de Bienestar Social y de Incentivos.*
- *Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Subsistema de Control Estratégico, Componente Ambiente de Control, Elemento de Desarrollo del Talento Humano;*
- *Decreto 4802 de 2011, que dispone como obligación de la UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS la de trazar las políticas y programas de administración de personal, bienestar social, selección, capacitación, incentivos y desarrollo del talento humano y dirigir su gestión.*

3. Marco conceptual

El Bienestar en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas se da como un proceso de construcción permanente y participativo, que busca crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que a su vez incrementa los

niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de la Entidad.

Para identificar las áreas de actuación dentro del Bienestar de la Entidad, es necesario obtener una visión completa del servidor de la Unidad, mirarlo en su trabajo y desde él mismo y en otros escenarios de su cotidianidad. Esta labor se realiza en los niveles personal, familiar y social, desde una perspectiva interdisciplinaria de tal forma que se identifiquen los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral.

Los programas de bienestar social se organizan a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo que permitan elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad.

Una vez identificadas las preferencias, labor que se desarrolló en la Unidad el año anterior, a partir de una consulta realizada por encuesta, se pretende atender éstas preferencias, vistas como “la falta de algo”; como potencialidad, que generan la motivación y movilización de las personas hacia la satisfacción de las mismas, convirtiéndose al tiempo en recursos. De esta manera, cada necesidad puede satisfacerse a niveles variados, con múltiples intensidades y en varios contextos: a) en relación con uno mismo; b) en relación con el grupo social y c) en relación con el medio ambiente.

De esta manera, teniendo como objetivo el mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del servidor y en lo posible de su familia en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, aplicando integralmente las directrices de bienestar social, dadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, éstos deben estar enmarcados dentro de dos componentes que son los Programas de Protección de Servicios Sociales y los Programas de Calidad de Vida Laboral, cada uno con diferentes módulos así:

Programas de Protección de Servicios Sociales incluye las actividades de tipo:

- a. Deportivos, Recreativos y Vacacional
- b. Artísticos y Culturales
- c. Promoción y prevención de salud
- d. Capacitación no formal en convenio con otras entidades
- e. Promoción de programas de Vivienda
- f. De educación formal básica y universitaria

Por su parte los Programas de Calidad de Vida laboral, se encuentran los relacionados con:

- a. Medición del clima laboral
- b. Evaluar la adaptación al cambio organizacional
- c. Preparar a los Pre pensionados
- d. Identificación de la cultura organizacional

f. Fortalecimiento del trabajo en equipo

En este sentido el Área de Protección y servicios sociales comprende las acciones en estas áreas, según lo estipula el artículo 23 del Decreto 1567 de 1998, "... se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

Los programas de esta área serán atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados de seguridad y previsión social o por personas naturales o jurídicas, así como por los empleados, con el apoyo y la coordinación de cada entidad..."

Por su parte, Área de Calidad de Vida Laboral según el artículo 24 del decreto 1567 de 1998, dispone: "... El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos."

En general, el programa de Bienestar social se refiere a las necesidades de los funcionarios sobre las condiciones de vida laboral y comprende programas de Seguridad y Salud en el Trabajo, actividades de integración y recreación, fomento de la actividad física y el deporte entre otros.

La Ley 909 de 2004 a través de su Decreto reglamentario 1227 de 2005, menciona seis programas a desarrollar en el área de calidad de vida laboral, estos son: 1) medición del clima laboral bianual, 2) evaluación de adaptación al cambio organizacional, 3) acciones frente al cambio y desvinculación laboral asistida, 4) identificación de la cultura organizacional, 5) fortalecimiento del trabajo en equipo, y 6) programa de incentivos.

Respecto a los anteriores en la Unidad no se contempla el punto tres (3) "acciones frente al cambio y desvinculación laboral asistida", toda vez que en nuestra Entidad, no se adelantan procesos actualmente que impliquen la desvinculación del funcionarios, excepto los casos que se presenten por pensión de jubilación y/o retiro forzoso, situaciones que si se hallan contenidas dentro del programa actual.

4. Marco Institucional

El marco institucional, está centrado en el trabajo previsto en el Plan anual de acción, el proceso de modernización institucional desde el punto de vista de la estructura, de los sistemas de información y de un nuevo enfoque actitudinal, en el cual uno de los temas principales es el trabajo en equipo, el cual en el programa de incentivos, se impulsa a través de los trabajos que presenten los funcionarios y que tengan un valor agregado para la Unidad, así como el mejoramiento de la calidad de vida de los

servidores de la unidad, desde la implementación de programas de bienestar e incentivos de acuerdo con la normatividad vigente.

5. Política de Bienestar Social

Teniendo en cuenta que una política de Bienestar Social Laboral debe responder a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales como individuales del funcionario dentro del contexto laboral, en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas para promover una atención integral al servidor y propiciar su desempeño productivo ante todo, como la búsqueda de la calidad de vida en general como corresponde a su dignidad humana, dignidad que armoniza con el aporte al bienestar social ciudadano y fomenta la cultura del buen servicio para que puedan afianzar su convicción respecto a su papel en el cumplimiento de la misión institucional, para lograr este propósito se implementará el presente programa de bienestar social en la Unidad.

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivo General

Elevar el índice de calidad de vida laboral de todos los servidores de la Entidad, lo cual redundará en mayor productividad, enfocado en aspectos fundamentales para el crecimiento de los funcionarios de la Unidad así:

- Formación integral de los servidores a través de eventos deportivos y reuniones de integración, institucionales y familiares.
- Adquisición de herramientas para mejorar la calidad de vida laboral, a través de programas que solucionen problemas detectados en los diagnósticos realizados.
- Desarrollo de actividades de Seguridad y salud en el trabajo para mejorar la salud física, mental y social de los servidores de la Entidad, en los puestos de trabajo y en la entidad en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas, con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Fortalecer el programa de autocuidado en los servidores de la Unidad, atendiendo los grupos focalizados identificados y controlando los riesgos que se presenten de manera emergente.

5.1.2. Objetivos Específicos

- Satisfacer las expectativas de los funcionarios de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas en torno al presente Plan de Bienestar y fomentar la participación en las actividades programadas.

- Influir en la percepción generalizada en la entidad respecto al bienestar, mediante la divulgación, socialización e inclusión de los servidores en las actividades previstas en este Plan.
- Intensificar las actividades de seguridad y salud en el trabajo, proporcionando herramientas y funciones útiles al COPASST (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo).
- Contribuir al mejoramiento de las condiciones físicas y mentales de los funcionarios, mediante actividades específicas (habilidades sociales, emocionales, laborales y deportivas).
- Promover acciones de autocuidado y cuidado emocional frente a las condiciones asociadas a la violencia del conflicto para contribuir al fortalecimiento institucional y a la protección de la integridad personal del talento humano.

5.2. Estrategias

- Realizar una medición de clima laboral en la Entidad, haciendo uso de los instrumentos que para este fin se encuentren disponibles.
- Hacer más eficiente el uso de los cupos asignados en los programas o eventos que se de participación a la Unidad desde las entidades de compensación, ARL y otras, generando motivación en cada una de las actividades, creando conciencia de responsabilidad de la participación.
- Aprovechar al máximo los programas ofrecidos por las entidades del Estado y/o privadas que proporcionan servicios de bienestar social sin costos para la UNIDAD o a precios relativamente bajos, buscando la participación activa de los funcionarios.

5.3. Prioridades de Bienestar Social

Enriquecer las actividades de Bienestar Social que conduzcan a mejorar la integración de los funcionarios de la Unidad y en lo posible vincular a sus familias.

Fortalecer los programas que corresponden al mejoramiento de la seguridad y salud en el trabajo y de las condiciones laborales en la Entidad.

Buscar coherencia entre la aplicación del proceso de ajuste Institucional con la adopción de los programas de bienestar, de tal forma que no se causen traumatismos en las actividades normales de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y la atención a la población objetivo.

Aplicar al máximo el régimen de estímulos e incentivos previsto en el Plan de incentivos, para generar aún el sentido de pertenencia y mayor desarrollo de un ambiente de trabajo en equipo.

Beneficiarios: Tienen derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social los servidores de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y sus familias.

Las acciones se enfocarán hacia Programas de Protección de Servicios Sociales y Programas de Calidad de Vida Laboral, para lo cual se contará con la participación de organismos especializados de seguridad y previsión social, bajo la coordinación de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

No pueden destinarse recursos dentro de los programas de bienestar para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles.

Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de la Entidad y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de la alta dirección.

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, buscando tener un programa de bienestar que se ajuste a las preferencias de los servidores de la Entidad, realizó una encuesta en el año 2014, a través de la cual se busca tener un referente para la programación del año 2015, partiendo de qué creen la mayoría que se debe ejecutar. En este sentido se elaboró un instrumento para que lo diligenciaran todos los servidores vinculados en ese momento a la Entidad. Los resultados se presentan más adelante de acuerdo con los ítems registrados.

6. Propuesta de Programa de Protección de Servicios Sociales

Para el logro y éxito de la política de bienestar social, que conlleve a resultados y niveles de satisfacción y desempeño cada vez más altos, que se vean reflejados en la calidad de la prestación de nuestros servicios tanto al interior de la Unidad como hacia la comunidad, se trabajarán aspectos dentro de los cuales se enmarcarán las actividades programadas para los funcionarios y su núcleo familiar; estas son:

6.1. Actividades Deportivas, Recreativas y Vacacionales:

La recreación es una importante herramienta en el aprendizaje social del funcionario, generando un espacio de comunicación, interacción y trabajo en equipo que posibiliten el afianzamiento de valores institucionales y personales.

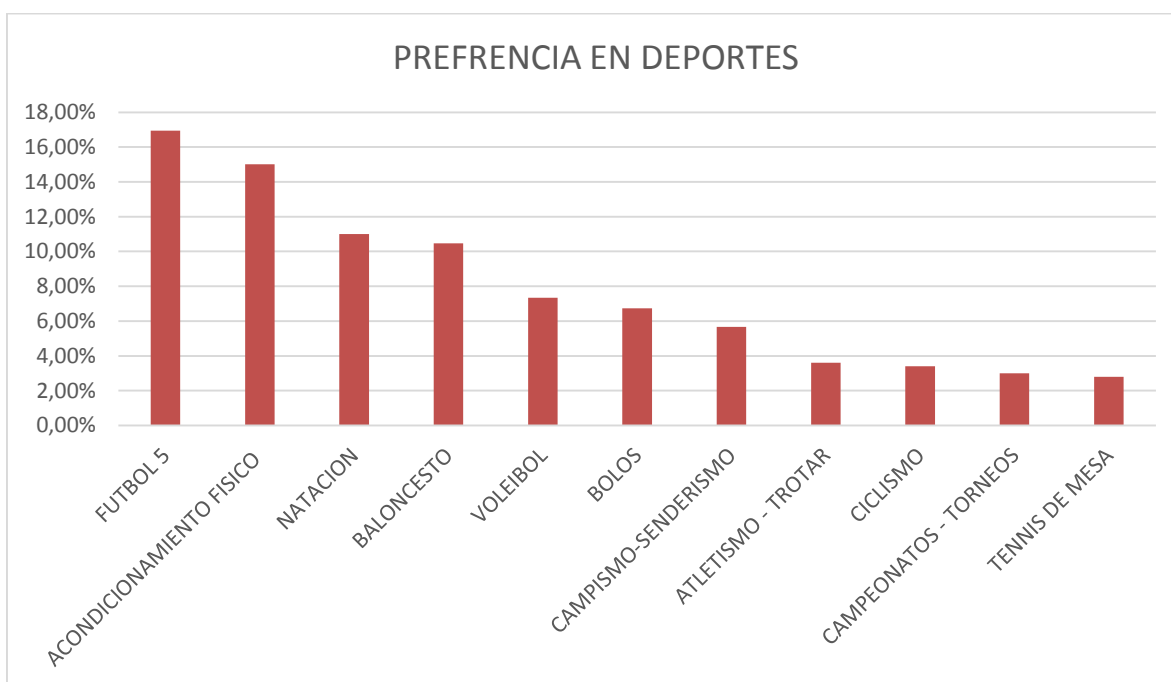
De igual manera, esta actividad ayuda a fortalecer el estado físico y mental de cada uno de los funcionarios, generando comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral y familiar.

6.1.1. Objetivo: Contribuir al mejoramiento de las condiciones físicas y mentales de los funcionarios, mediante actividades específicas que fortalezcan las habilidades sociales, emocionales y deportivas.

6.1.2. Resultados del diagnóstico

Para realizar este diagnóstico se aplicó una encuesta que podía ser respondida por todos los servidores de la Unidad, sin embargo la diligenciaron 1499 de los 2000 que se encontraban vinculados en ese momento, esto es el 74.95%, es decir es una muestra bastante representativa del personal de la Entidad. Al respecto se encontraron los siguientes resultados:

Gráfica 1.



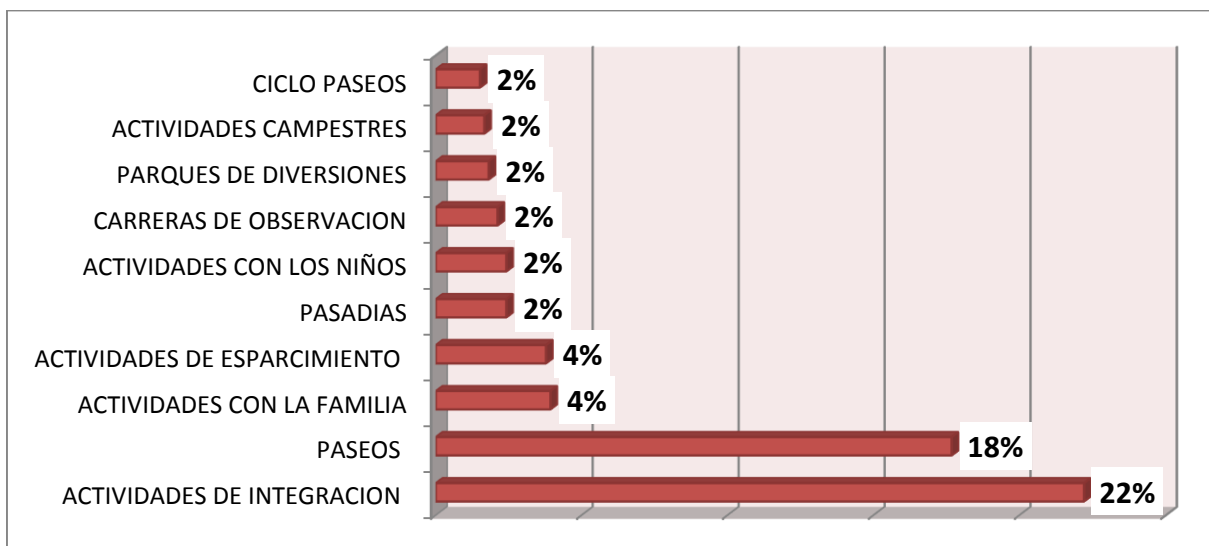
En cuanto a las actividades deportivas se encontró que la mayor preferencia está por el Fútbol 5, registrado por el 16.94% de los que diligenciaron el instrumento, seguido por el acondicionamiento físico, señalado por el 15.01% y la natación con un 11.01%; a continuación se ubicaron el baloncesto con el 10.47% y otras disciplinas que se pueden notar en la gráfica. En este sentido se dará prelación a los deportes que mostraron mayor interés los servidores y los otros se atenderán en la medida en que los recursos y el tiempo lo permitan.

Las actividades recreativas, incluidas también en el instrumento, solo fueron atendidas por 466 servidores, esto es el 23.3%; si es un porcentaje relativamente bajo, es de aclarar que todos estaban en la libertad de diligenciar la encuesta en todos los aspectos.

Los resultados que arrojó en cuanto a actividades recreativas es la siguiente:

El 22% de las personas que respondieron sobre temas de recreación, prefieren las actividades de integración, el 18% desean que se realicen paseos y posteriormente las actividades con la familia que las solicitan el 4%. En la gráfica siguiente se pueden apreciar los resultados obtenidos.

Gráfica 2.



6.2. Actividades Artístico Culturales:

Pretenden desarrollar aptitudes artísticas así como la formación pertinente en dichas artes, facilitando su expresión y apreciación.

6.2.1. Objetivo: Fomentar la cultura y el arte como un medio de sensibilización, de esparcimiento y de apreciación de valores artísticos, que influyan en la percepción generalizada en la entidad respecto al bienestar, mediante la divulgación, socialización e inclusión de los servidores en las actividades previstas en este Plan.

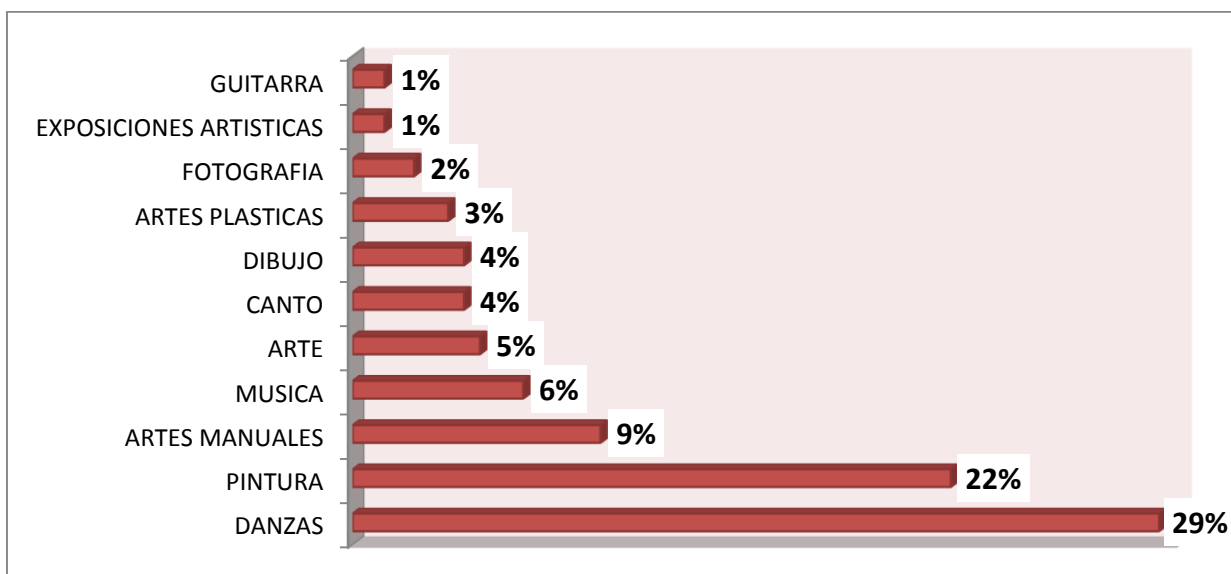
6.2.2. Resultados del diagnóstico

Estos ítems igualmente fueron identificados a través del instrumento que hemos venido citando. Con respecto al número que reportaron preferencias frente a estos temas se encuentra que 1053 servidores la diligenciaron en temas artísticos; esto es el 52.65% de los servidores, y los resultados obtenidos muestran que el 29% de quienes respondieron quieren tener actividades de danzas, el 22% desean pintura; el 9% Artes manuales y otras con porcentajes menores como se puede apreciar en la gráfica 3.

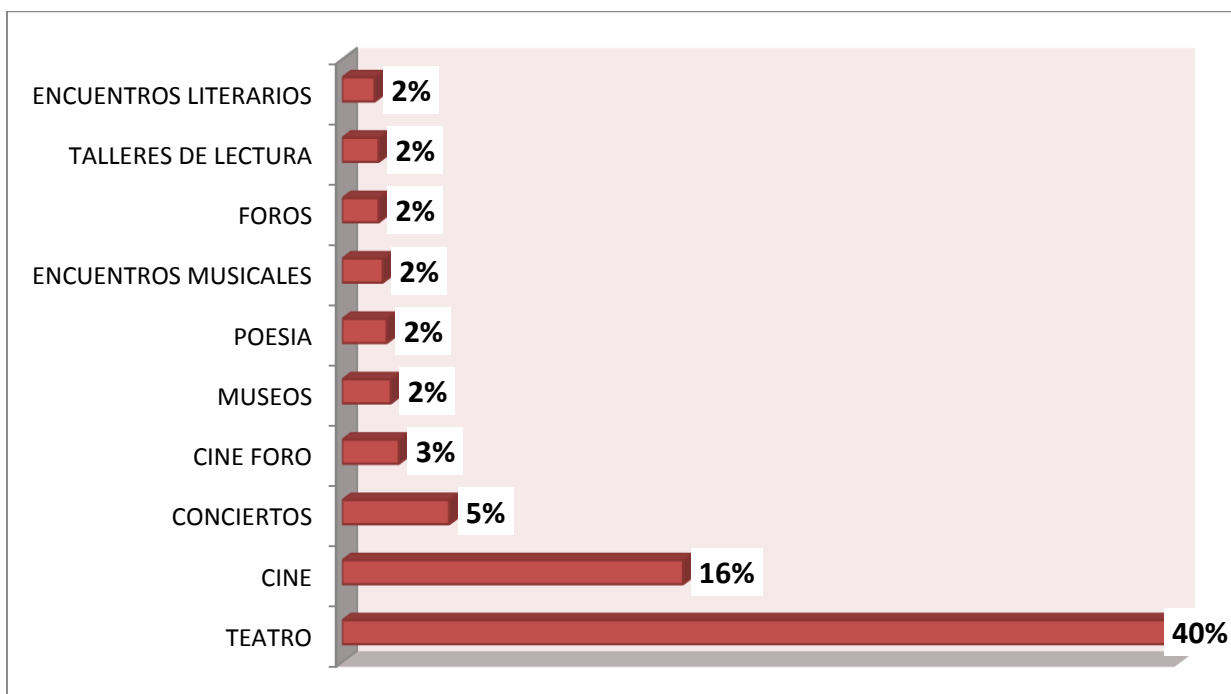
Por su parte las actividades culturales preferidas por 843 servidores que diligenciaron el instrumento en este tópico, la de goza de mayor favoritismo son el teatro y el cine,

con un 40% y 16% respectivamente, seguida por las actividades de conciertos, cine foros y otros que se muestran en la gráfica No. 4.

Gráfica No. 3



Gráfica No. 4



6.3. Actividades de Promoción de programas de vivienda

Con la realización de estas actividades, se pretende atender con las entidades especializadas de manera coordinada en lo posible, sobre las soluciones de vivienda de interés de los funcionarios de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

6.3.1. Objetivo: Favorecer espacios de visitas y/o muestras de proyectos de vivienda, en los que se pueda favorecer a los funcionarios de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

6.4. Actividades de Capacitación no formal y de educación formal básica y Universitaria.

Toda vez que la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas cuenta con un Plan de Capacitación, igual que separadamente se encuentra el Plan de Incentivos, en estos se desarrollarán los asuntos referidos a este punto.

Estos temas serán desarrollados por La Administradora de Riesgos Laborales, la Caja de Compensación Familiar o por el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena y/o personal experto en la temática a desarrollar.

Sin embargo desde este Programa, teniendo en cuenta que la Unidad tiene además como objetivo dentro del plan de Talento Humano contribuir a mejorar el nivel cultural de sus empleados y de los hijos de estos, se está creando un plan de ayudas escolares para los hijos de los empleados de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, advirtiéndose que estas ayudas se otorgan bajo la modalidad de auxilio escolar como un apoyo para la educación de los hijos, consistente en una suma fija por año. Sobre este particular se reglamentará el trámite a surtir y la forma de acceder y a este beneficio.

Esta protección se fundamenta en el mandato Constitucional contenido en su Artículo 13, que impone al Estado el promover las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adopte medidas en favor de grupos discriminados o marginados y protegiendo especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta. Además La Ley 1346 de 2009, por la cual se adopta

6.5. Actividades de Promoción y Prevención de salud.

La salud laboral de los empleados, es sin lugar a dudas uno de los componentes más importantes de bienestar. Por tal razón se trabajará en conjunto con el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Unidad, el cual se encuentra desarrollado de manera independiente dentro del Sistema Integrado de gestión SIG, toda vez que este es un componente del SIG. Dentro del presente plan se encuentran algunas de las actividades que se pretende desarrollar dentro de este módulo de Seguridad y Salud

en el Trabajo, todas ellas encaminadas a promover hábitos de vida saludables, que prevengan enfermedades y fortalezcan la salud de cada uno de los servidores de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y fortalecer la cultura del auto cuidado.

7. Propuesta de Programa de Calidad de Vida Laboral

El aspecto de la calidad de vida laboral, está orientado a crear condiciones que favorecieran la satisfacción con el trabajo, y a través de este plan de Bienestar, se pretende que se convierta en un proceso permanente y participativo en busca de crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo unas condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor de la Unidad, permitiendo mejorar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión de la Entidad.

Para este propósito, se atenderán los temas estipulados por el Departamento Administrativo de la Función Pública sobre este tema así:

7.1. Actividades de Medición del Clima laboral.

En este sentido se propone la medición inicial e iniciar acciones que propendan por un clima laboral propicio, que permita generar compromiso de parte de los servidores con la satisfacción de demandas de usuarios y toda la población objetivo y con la incorporación de herramientas de administración por resultados que permitan medir su contribución efectiva en tal sentido.

Para lograr este propósito se planea realizar una medición de clima laboral en la presente anualidad, con el apoyo de la Caja de Compensación Familia que tiene una vasta experiencia en este tipo de mediciones. La información será tabulada y se iniciarán acciones tendientes a mejorar los asuntos que se encuentren críticos.

7.1.1. Objetivos: Medir la percepción positiva o negativa de los Servidores en relación a las condiciones que encuentran en la Entidad para desempeñar su trabajo, con el fin de anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno, proponiendo acciones concretas para proporcionar a los servidores de la Entidad un lugar de trabajo que se caracterice por presentar un buen clima laboral, donde todos los servidores tengan orgullo de pertenecer a la Entidad.

7.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional.

Las reformas administrativas son de hecho una situación de cambio que, de una u otra forma, inciden tanto en el estado de ánimo de los servidores como en el desarrollo de la gestión, dado que afectan la estructura, la planta, los métodos, los planes y las responsabilidades de los servidores.

En el caso concreto de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, teniendo en cuenta que se puede adelantar un proceso de reforma general, en cuanto

a planta bien sea temporal o definitiva, se hace necesario posterior a darse este cambio, realizar una medición de acoplamiento y de ser pertinente, desarrolle programas y acciones de mejoramiento que incidan en la disposición de los servidores para que tengan un ajuste adecuado y contribuyan con su desempeño al logro de los objetivos de los programas de renovación de la administración pública en nuestra Entidad.

7.2.1. Objetivo: Medir el impacto en los funcionarios por la posible renovación de la planta de personal y desarrollar acciones de socialización y acoplamiento a las exigencias presentadas.

7.3. Preparar a los pre pensionados

Con el fin de preparar a los servidores públicos que estén próximos a cumplir los requisitos establecidos para ser beneficiarios de la pensión, según lo establecido en el artículo 262 literal c) de la ley 100 de 1993 y en especial el Decreto Ley 1227 de 2005 artículo 75 Numeral 3, este programa llevará a cabo actividades para la preparación al cambio de estilo de vida y así facilitar la adaptación a este, fomentando la formación en la ocupación del tiempo libre, el crecimiento personal, la promoción y prevención de la salud, la familia, e igualmente alternativas ocupacionales y de inversión.

7.3.1. Objetivo: Orientar y asesorar a los funcionarios próximos a pensionarse en la adopción de su nuevo rol de vida dentro de la sociedad y su familia, formarlos en la utilización de tiempo libre y reconocer el valioso aporte del funcionario para el cumplimiento de la misión de la entidad.

7.4. Desvinculación Asistida

Dentro del modelo sistémico del trabajo, se identifican tres fases, ingreso, permanencia y retiro. Las dos primeras es a las que generalmente se ha puesto mayor atención, sin embargo, en los últimos años se trata de preparar en las entidades del Estado a sus funcionarios para el retiro. Vale la pena resaltar que generalmente se piensa en el retiro de los pensionados, pero poco se piensa en quienes se deben retirar por otras causas como por que son reemplazados por funcionarios que ingresan a la carrera administrativa o en algunos casos por reestructuración de las entidades.

7.4.1. Objetivo: Desarrollar las habilidades y las destrezas de los servidores de la Entidad, de modo que les permitan mayores y mejores oportunidades de acceso al mercado laboral.

7.5. Identificación de la cultura organizacional

Cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las entidades.

La cultura organizacional sirve de guía a los servidores de la Entidad y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de esta, facilitando así el



cumplimiento de las metas institucionales fijadas y permitir la tomada de decisiones de la Entidad para poder determinar si es útil la aplicación de políticas y si es necesario el cambio de la cultura organizacional.

7.5.1 Objetivo: Aplicar una cultura más intensa de la entidad, reconociendo los valores que son necesarios para la entidad y así promoverlos y reforzarlos.

7.6. Fortalecimiento del Trabajo en Equipo

Los asuntos relacionados con este ítem, se encuentran relacionados tanto en el plan de capacitación de la Entidad, igual que en el plan de incentivos se hace mención y se da realce al trabajo en equipo.

8. Actividades, Metas y Estrategias por Módulo

MÓDULO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Actividades Deportivas, Recreativas y Vacacionales	Dar cobertura por medio de las actividades relacionadas en este módulo, como mínimo al 70% de los funcionarios de la Unidad durante el año 2015	Motivar a los servidores públicos a participar en estas actividades deportivas; - Gestionar con otras instituciones el préstamo de escenarios para la ejecución de eventos; - Realizar convenios y/o encuentros deportivo y recreacionales con otras entidades	Futbol, Acondicionamiento Físico, Natación, Basquetbol, Voleibol, Bolos, Campismo Senderismo; paseos a sitios turísticos ecológicos e históricos; vacaciones recreativas; campamentos, carreras de observación; ciclopaseos.
Actividades Artístico Culturales	Dar cobertura por medio de programas culturales como mínimo al 70% de los servidores públicos	Concertar con la Caja de Compensación Familiar Compensar y con el SENA cupos de talleres de formación en alguna actividad artística, - - Gestionar convenios con instituciones para las actividades culturales.	Danzas, pintura, artes manuales, música, canto, teatro, cine, conciertos, cine foros y museos.

MODULO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Actividades de Promoción de programas de vivienda	Lograr la participación de por lo menos el 80% de los funcionarios	Concertar con la Caja de Compensación, con el FNA y Constructoras en general, muestras de vivienda para los funcionarios de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas	Ferias de interés: Proyectos de Vivienda, planes de crédito y demás accesorios sobre vivienda
Actividades de Medición del Clima laboral.	Tener la medición del clima laboral del 100% de la Entidad a través de cualquier medio y dar inicio a actividades que mejoren inicialmente en la sede central	Contactar a la Caja de Compensación Familiar u otra entidad con experiencia en la medición de clima laboral, para realizar esta actividad en la Entidad	Realizar medición del clima laboral de acuerdo con el instrumento propuesto; - Tabular la información recibida e identificar debilidades; - Iniciar acciones tendientes a mejorar los aspectos negativos encontrados.
Evaluar la adaptación al cambio organizacional	Aplicar un instrumento de medición frente a la receptibilidad de los posibles cambios que se presenten por la reforma de la planta de personal de la Entidad y proponer acciones para la adaptación al cambio.	Diseñar un instrumento y/o adoptar el del Departamento Administrativo de la Función Pública, para realizar la medición de adaptación al cambio en nuestra Entidad	Aplicar un instrumento de medición, con el fin de identificar el impacto en los funcionarios y orientar acciones que posibiliten una mejor aceptación o ajuste al cambio por parte de los mismos, en un lapso de mínimo un mes después de la nueva condición institucional, en caso de presentarse y que no sea mayor a seis meses.

MODULO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Preparar a los pre pensionados	Cubrir en estos talleres y aplicación de instrumento para el diagnóstico, por lo menos al 80% de los pre pensionados en la Unidad	Utilizar los cursos y/o conferencias que los diferentes fondos de pensiones tengan o realicen para este auditorio, complementándolos con charlas dirigidas a personal de la Unidad	Se adelantarán talleres dirigidos a los funcionarios que están por cumplir el requisito para pensionarse o que ya lo cumplieron; - Realizar un diagnóstico en cuanto a necesidades grupales e individuales de capacitación frente a sus proyectos de vida, estado de salud y calidad de vida
Desvinculación Asistida	Preparar al 80% de los funcionarios de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas que pueden aspirar a entrar en Carrera Administrativa para la convocatoria que se adelante en la Entidad	Utilizar las capacitaciones que desarrollen las entidades públicas y a las que la Unidad pueda acceder de manera gratuita para formar a sus servidores en aspectos generales de conocimiento del estado y desarrollo de los procesos	Sensibilización de los servidores de la Entidad; - Promoción del ahorro; - Refuerzo de la autoestima.
Identificación de la cultura organizacional	Interiorizar los valores de la Entidad, en un 60% de los servidores	Utilizar al máximo los boletines Suma y demás medios de comunicación institucional, para socializar y reforzar los valores institucionales	• Desarrollar actividades de socialización de los valores de la Entidad; • Implementar campañas de refuerzo de los valores especialmente lo relacionado con la transparencia y lucha contra la corrupción



CAPITULO II INCENTIVOS

1. PRESENTACIÓN

Los programas de Incentivos están destinados a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia.

Se entiende por incentivo todo estímulo expresamente planeado por las entidades, consecuente con un comportamiento deseable, el cual (estímulo), al ser satisfactor de una necesidad del servidor público, adquiere la capacidad de fortalecer dicho comportamiento, aumentando su probabilidad de ocurrencia en el futuro.¹

En este sentido todas nuestras acciones tienen unas implicaciones en el contexto en el que nos movemos. Las consecuencias son percibidas como positivas o negativas y se hacen identificables y valoradas por quienes comparten la misma cultura. Así, un simple gesto de reconocimiento de un compañero de trabajo adquiere un significado claro para quien lo recibe.

Esta dinámica natural genera la necesidad de que nuestras acciones positivas y en especial las que sobresalen de los resultados normales esperados, sean reconocidas y premiadas.

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, dentro de sus políticas de talento humano y convencido de la calidad personal y de la competencia técnica de los servidores que tienen a su cargo el cumplimiento de la misión institucional, pone en marcha el sistema de estímulos e incentivos para: crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos establecidos, reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles sobresalientes, tanto a nivel individual como por equipos de trabajo y fortalecer la cultura del reconocimiento, la solidaridad y el trabajo en equipo.

Con el presente Manual se pretende dar a conocer a todos y cada uno de los servidores, tanto el procedimiento como los valores, las condiciones y los fundamentos que tendrá la implementación del Plan de Incentivos y Estímulos, los cuales además anualmente, mediante resolución señalarán el cronograma, los recursos y los incentivos a los que podrán acceder los servidores que se los merecen.

¹ Sistema de Estímulos. Lineamientos de Política DAFP

2. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE INCENTIVOS

Como se puede constatar en el Artículo 14, literal b, del Decreto-Ley 1567 de 1998, una de las finalidades del sistema de estímulos es la de proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.

Son políticas y mecanismos creados en el Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas en desarrollo de los Decretos 1567 de 1998, 1572 de 1998 y 1227 de 2005, para motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, de todos los servidores que aportan de esta forma al logro de las metas institucionales, a través de la definición y aplicación de *Planes Anuales de Incentivos*.

3. FINES DEL SISTEMA:

1. Inculcar en los servidores de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, un concepto de desempeño en nivel sobresaliente que establezca la diferencia entre lo que es el cumplimiento regular de las funciones, de aquel que genera un valor agregado y requiere un esfuerzo adicional.
2. Elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, identidad y bienestar de los servidores en el desempeño de su labor.
3. Motivar la contribución significativa al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.
4. Contribuir al desarrollo del potencial de los servidores, generando actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la Unidad.
5. Permitir el reconocimiento y premiar el valor agregado en nivel sobresaliente, que el servidor hace a su trabajo.
6. Estimular la creación adicional de equipos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de los procesos y la calidad de los servicios que presta la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.
7. Contribuir a la generación de una cultura de mejoramiento, donde se reconoce y apoya el esfuerzo individual y colectivo.

4. BENEFICIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS:

1. Se incentiva la creatividad y la motivación de los servidores al facilitar espacios para la innovación y el aprendizaje permanentes, que contribuyan a su crecimiento personal y profesional.
2. Se genera la oportunidad de participar en proyectos y/o procesos de interés, que aportan al cumplimiento de la política institucional.
3. Se valora objetivamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por los servidores o equipos de trabajo.

4. Se cuenta con mecanismos objetivos y permanentes de retroalimentación del desempeño.

5. PRINCIPIOS QUE FUNDAMENTAN EL PLAN DE INCENTIVOS:

1. *Humanización del trabajo*: dar la oportunidad a los servidores de crecer en sus dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica.
2. *Equidad y justicia*: Provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar el desempeño individual e institucional.
3. *Sinergia*: Todo estímulo entregado beneficiará directa o indirectamente de manera continua tanto a los servidores como a la Unidad.
4. *Objetividad y transparencia*: Definición y divulgación entre todos los servidores de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.
5. *Coherencia*: La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas deberá cumplir con lo establecido en el Sistema de Estímulos a través del Plan de Incentivos.
6. *Articulación*: los incentivos deberán definirse de manera tal que satisfagan tanto necesidades materiales como espirituales de los servidores.

6. BENEFICIARIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS:

Se benefician todos los funcionarios de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas de la siguiente manera:

1. El mejor funcionario de carrera administrativa por nivel, como reconocimiento al desempeño individual sobresaliente por la calificación de servicios recibida durante el año inmediatamente anterior.
2. El mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de los niveles asesor, profesional, técnico y asistencial con calificaciones en nivel sobresaliente.
3. Los funcionarios de la Unidad para la Atención y reparación Integral a las Víctimas de los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial que pertenezcan a equipos cuyo trabajo haya sido considerado como excelente.
4. Otros funcionarios que la Entidad considere, por su aportes al engrandecimiento de la institución.

7. PERIODICIDAD:

Anualmente, el(a) Director(a) General de la Unidad para la Atención y reparación Integral a las Víctimas, a través del Comité de Incentivos, formulará el Plan, evaluará, definirá y premiará a los mejores servidores de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción de los niveles asesor, profesional, técnico y asistencial, al

mejor equipo de trabajo, y a otros servidores que la Entidad considere, por su aportes al engrandecimiento de la institución. Lo anterior sin perjuicio de los ajustes y correctivos que se efectúen durante el año como resultado de una estrategia de mejoramiento continuo que fortalezca el trabajo en equipo y el desempeño individual que se considere en los objetivos de la evaluación del desempeño.

8. RESPONSABLE DE LA POLÍTICA:

La Secretaría General, a través del Grupo de Talento Humano o quien haga sus veces, tiene la responsabilidad de preparar anualmente el proyecto del Plan de Estímulos e Incentivos, efectuar su seguimiento y control y coordinar con el Comité de Incentivos el proceso de otorgamiento y reconocimiento de éstos.

8.1 COMITÉ DE INCENTIVOS:

Para asesorar y apoyar en la definición de las políticas de talento humano relacionadas con reconocimiento, incentivos y estímulos, planes anuales de incentivos, criterios de participación evaluación y desempate, seleccionar al mejor servidor de cada nivel y de la Unidad, seleccionar el mejor servidor de cada Dependencia, hacer evaluaciones y vigilar la correcta aplicación del Plan de incentivos, se conforma el Comité de Incentivos, integrado por:

- El Director(a) General de la Unidad o su delegado.
- El Coordinador del Grupo de Talento Humano o su delegado.
- El Jefe de la Oficina Asesora de Planeación o su delegado.
- Un Representante de los empleados ante la Comisión de personal o su suplente.

9. OBLIGACIONES RESPECTO AL PLAN DE INCENTIVOS EN LA UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS

9.1 OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES:

1. Asumir el proceso de calificación de servicios como un instrumento de gestión que apoya e impulsa el desempeño individual e institucional.
2. Participar en las actividades de evaluación y premiación para las cuales hayan sido seleccionados y rendir los informes correspondientes.
3. Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales del sistema de estímulos e incentivos.
4. Conformar equipos de trabajo para participar en el proceso de otorgamiento de estímulos.
5. Asistir con carácter obligatorio a aquellas actividades de capacitación que requiera la nueva situación creada por el otorgamiento del incentivo no pecuniario.

6. Poner a disposición de la Unidad los proyectos desarrollados por los equipos de trabajo seleccionado como los mejores, para ser aplicado en lo que la Entidad considere pertinente.

9.2 OBLIGACIONES DE LA UNIDAD:

1. Asignar recursos financieros suficientes para cubrir el Plan de incentivos
 2. Divulgar, promocionar e incentivar la participación activa de todos los servidores en el Plan Anual de incentivos.
 3. Conformar y poner en funcionamiento el Comité de incentivos.
 4. Facilitar el tiempo y los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de los proyectos.
 5. Divulgar entre todos los servidores los resultados de la elección de los mejores servidores y los mejores equipos de trabajo de la Unidad.
 6. Cumplir con los términos previstos en el presente Manual para desarrollar objetiva, legal e imparcialmente el sistema de estímulos e incentivos de la Unidad.
- El Comité podrá declarar desierta la elección del mejor equipo, del mejor servidor de la Unidad, o de los mejores servidores por cada nivel, si los candidatos no cumplen a satisfacción con los requerimientos aquí previstos, situación que igualmente será plasmada en acto administrativo.

10. OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS POR DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Todo servidor de la planta de personal de la Unidad para la Atención y reparación Integral a las Víctimas, de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional, técnico y asistencial, podrá ser seleccionado como el mejor empleado del nivel y de la Unidad, siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:

- Tener más de un (1) año de tiempo de servicios con la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.
- No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación. No obstante el ser sancionado disciplinariamente en cualquier estado del proceso de selección se constituye en causal de exclusión del mismo.
- Acreditar nivel sobresaliente en la última calificación de servicios en firme. Según la reglamentación vigente, quien haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos factores de desempeño, los cuales se evalúan como *Cumple o No Cumple*.
- *En caso de empate, será considerada por el Comité de Incentivos así:*

PUNTUACIÓN	CRITERIO	CONTENIDO
20% De 00 a 100 puntos	Hecho, resultado o conducta que por contribuir de manera significativa al logro de los objetivos de la dependencia o de la Unidad ameriten calificación sobresaliente.	Descripción del Hecho realizado o resultado cuantificable, procesos y procedimientos establecidos.
80% De 00 a 100 puntos	Calidad de los argumentos expuestos en cuanto a :	Solidez conceptual y consistencia práctica (50%): relación entre el hecho, la metodología, los procesos y procedimientos utilizados con la Misión institucional o de la dependencia. Potencial innovador (50%): Aporte de elementos novedosos para la solución de aspectos críticos en el área misional o de apoyo que lo destaca o diferencia de los demás servidores de su dependencia o área de trabajo.

10.1 DEFINICIÓN DE NIVEL SOBRESALIENTE:

Un servidor es calificado en nivel sobresaliente cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de por lo menos dos de los factores de desempeño, los cuales se evalúan como *Cumple o No Cumple* o cuando haya alcanzado el 100% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de por lo menos uno de los factores de desempeño.

10.2 CONDICIONES QUE EXIGE LA APLICACIÓN DE ESTE PLAN DE INCENTIVOS POR DESEMPEÑO EN NIVEL SOBRESALIENTE:

Para que el Plan de incentivos cumpla con sus objetivos, existen condiciones previas que debemos cumplir todos los servidores: directivos y servidores con personal a cargo y la Unidad como totalidad institucional.

1. Concepción de la calificación de servicios y del proceso de evaluación del desempeño como un instrumento de gestión.
2. Directivos que efectúen seguimientos a los procesos adelantados y retroalimentación permanente al desempeño de los servidores a su cargo, facilitando el mejoramiento continuo.

3. Servidores dispuestos a tener un autocontrol sobre su propio desempeño a través de mecanismos de registro y establecimiento de planes de trabajo y acciones de mejora que le permitan el logro de los objetivos propuestos.
4. Fomentar la cultura institucional de la planeación, la evaluación y el seguimiento.
5. Mejoramiento de mecanismos de comunicación entre líderes y colaboradores que faciliten la retroalimentación positiva.
6. Identificación de debilidades y fortalezas en las competencias de los servidores, insumo para los programas anuales de bienestar y capacitación.

11. TIPOS DE INCENTIVOS QUE PUEDE CONTEMPLAR EL PLAN:

Anualmente la Unidad para la Atención y reparación Integral a las Víctimas, expedirá el Plan Anual de Incentivos el cual deberá incluir por lo menos seis de los que se relacionan a continuación, los cuales podrán ser seleccionados por los servidores elegidos como mejores de cada nivel y de la Unidad.

- Encargos: Dando cumplimiento al Artículo 24 de la Ley 909 de 2004.
- Traslado a la dependencia y/o área de la Unidad donde se impulse su desarrollo profesional y pueda contribuir a su mejoramiento o a la realización de proyectos específicos.
- Comisiones de estudio remuneradas: Estas se concederán para adelantar estudios formales en una institución educativa escogida por el beneficiario en la ciudad sede de trabajo del funcionario(a) beneficiario, la cual deberá estar reconocida por las instancias competentes. Los estudios deberán estar relacionados con las funciones del cargo, de la dependencia y/o de la Unidad. Los trámites de admisión académica correrán a cargo del beneficiario, en ningún momento se entregará dinero en efectivo para este propósito. El comisionado tendrá derecho a devengar el sueldo durante el tiempo que dure la comisión de estudios. Así mismo, la autorización del tiempo requerido para cursar los estudios se acordará según las necesidades del servicio y del horario establecido en el programa.
- Becas para Educación formal: En una de las Universidades con las cuales la Unidad establezca convenio para dicho fin. De no ser posible, la institución educativa escogida por el beneficiario debe estar reconocida por las instancias competentes. Cuando se trate de estudios de postgrado, los estudios deberán estar relacionados con las funciones del cargo, de la dependencia y/o de la Unidad. Los trámites de admisión académica a las instituciones educativas correrán a cargo del beneficiario, en ningún momento se entregará dinero en efectivo para este propósito, el dinero se cancelará directamente a la institución educativa. Así mismo, la autorización del tiempo requerido para cursar los estudios se acordará según las necesidades del servicio.
- Participación en proyectos especiales: Dicho proyecto debe ser de interés de la Dirección o dependencia donde labore el servidor.
- Publicación de trabajos en medios de divulgación nacional e internacional.
- Programa de turismo social

Además de esta relación de incentivos, todos los servidores seleccionados como los mejores, tendrán derecho a los siguientes reconocimientos:

- Mención especial con copia a la historia laboral.
- Publicación de sus nombres en las carteleras y medios de comunicación internos de la Entidad.
- Inscripción en el libro de empleados excelentes.

12. TÉRMINOS PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y ENTREGA DEL INCENTIVO:

El 30 de Abril se habrán establecido los servidores que se encuentran en nivel sobresaliente para determinar el mejor servidor del nivel o de la Unidad, con las condiciones aquí establecidas ante el Comité de Incentivos, a través del Grupo de Talento Humano.

A partir del 15 de Mayo y dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes el Comité de Incentivos podrá dar inicio al proceso de selección de los mejores servidores de cada nivel.

Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, Talento Humano entregará al Comité de incentivos el listado de Calificación de Servicios de todos los servidores de carrera administrativa de la Unidad y los de libre nombramiento y remoción de los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial, correspondiente al año inmediatamente anterior, señalando para los diferentes niveles administrativos aquellos servidores cuyas calificaciones hayan alcanzado el nivel sobresaliente, la argumentación y la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos, con lo cual el Comité dará inicio al proceso de selección.

Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, el Comité de Incentivos seleccionará el mejor empleado de carrera y el mejor de libre nombramiento y remoción de cada nivel y al mejor de la Unidad, entre quienes hayan obtenido las más altas calificaciones, de conformidad con los instrumentos y criterios técnicos establecidos para tal fin.

El Comité de Incentivos ofrecerá a los seleccionados los incentivos previstos en el plan anual institucional para que estos escojan los de su preferencia, en el siguiente orden:

- El mejor empleado de carrera de conformidad con los grupos establecidos de la entidad, escogerá en primer lugar el incentivo de su preferencia;
- Los demás empleados de carrera escogerán por acuerdo o por sorteo cuando no sea posible el acuerdo.
- El mejor empleado de libre nombramiento y remoción tendrá igualmente derecho a seleccionar el incentivo de su interés entre las opciones presentadas.

12.1 PROCEDIMIENTO A SEGUIR EN CASO DE EMPATE:

En caso de presentarse empate en el primer lugar entre dos o más servidores, el Comité de Incentivos calificará sus aportes personales extraordinarios realizados durante el período correspondiente a la última calificación de servicios, de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupen, así: para los empleados de los niveles técnico y asistencial, se tendrán en cuenta las habilidades o destrezas excepcionales demostradas en el ejercicio de sus tareas o funciones que contribuyan a mejorar procesos y trámites o a cambiar procedimientos.

Para los empleados de los demás niveles se evaluará su aporte personal mediante la producción intelectual, tales como ensayos, investigaciones o el rediseño de procesos que contribuyan al logro de metas y resultados institucionales, así como su participación en representación de la entidad, como ponentes o conferencistas en congresos, seminarios o foros. La relación de los anteriores logros por niveles jerárquicos, será solicitada a los empleados que resultaron empatados. Esta relación deberá contar con el visto bueno del superior inmediato de cada uno de los empleados empatados.

En caso de mantenerse el empate, se pedirá la elaboración de un ensayo sobre temas relacionados con la misionalidad de la Unidad, con las siguientes características:

- mínimo cuatro (4) páginas,
- interlineado de uno y medio espacios, fuente Arial 12
- debe comprender los tres componentes del ensayo;

Los trabajos serán evaluados por el comité de incentivos y se solicitará asesoría de otros funcionarios en caso de requerirse conocimientos específicos adicionales para su evaluación.

12.2 FORMA Y TÉRMINO PARA PROCLAMAR LA ELECCIÓN:

Con base en el acta del Comité de incentivos y mediante acto administrativo se formaliza la selección y la asignación de los incentivos. Dentro de los 10 días siguientes se proclaman los seleccionados y de igual manera en el acto público de presentación del Informe Anual de Gestión de la Unidad. Los servidores seleccionados tendrán a partir de la fecha de proclamación, un plazo máximo de un año para disfrutar del incentivo. En caso contrario se perderá este derecho.

12.3 RECURSOS

La Secretaría General a través del Grupo de Talento Humano incluirá dentro de su presupuesto el costo correspondiente al Plan de incentivos propuesto.

13. INCENTIVOS POR LOGROS EN EQUIPOS DE TRABAJO

13.1 DEFINICIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

Para efectos del Plan de incentivos, se entiende por equipo de trabajo el conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades y competencias complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas buscando un nivel sobresaliente en el desempeño y una meta con la que se sienten solidariamente responsables.

En este equipo el liderazgo es una actividad compartida, lo asume un integrante según el momento y la competencia requerida con el apoyo de los demás integrantes, la responsabilidad se mueve en los ámbitos individual y colectivo, la solución de problemas es una dinámica común, la cantidad, calidad y acceso a la información es amplia y suficiente, la comunicación es efectiva y las discusiones constructivas.

Para aplicar al proceso de participación de estímulos e incentivos se requiere que acredite su condición de equipo de trabajo según la reglamentación.

13.2 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO:

Los equipos estarán conformados por un mínimo de tres (3) y un máximo de cinco (5) servidores de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción, de la misma o diferente dependencia de la Unidad, de los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial.

13.3 TIPOS DE PROYECTOS A PROPONER POR EL EQUIPO DE TRABAJO:

El trabajo a adelantar por el equipo puede ser:

- Por proyecto: diseñado de manera tal que apunte a la agilización o mejoramiento en el logro de una meta o proyecto de la dependencia o al Plan Sectorial.
- Por proceso: mejoramiento o aplicación de un proceso transversal a diferentes dependencias de la Unidad, pero cuyo resultado incide en las metas del Plan a nivel institucional.
- *Cultura institucional: Desarrollar un proyecto que conduzca a los servidores de la Unidad a la práctica de valores o conciencia de su responsabilidad en los resultados de las metas del plan sectorial, plan de acción o plan operativo, o generar conductas que incidan favorablemente en la calidad del servicio de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.*

13.4 INSCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El proceso y los términos para la inscripción, desarrollo y evaluación de los proyectos será el siguiente:

1. Los equipos de trabajo podrán presentar los proyectos hasta último día hábil del mes de Mayo.
2. Los jefes inscribirán el proyecto hasta el quinto día hábil del mes de Junio del mismo año.
3. El Comité de incentivos contará con cinco (5) días hábiles para verificar el cumplimiento de las condiciones citadas para los proyectos.
4. El equipo de trabajo dispondrá de seis (6) meses comprendidos entre Junio y Diciembre para desarrollar el proyecto y presentar resultados.

No obstante estos términos se definirán con exactitud para cada vigencia de acuerdo con la resolución anual de adopción del Plan de Incentivos.

Definida la temática y según el interés y las necesidades, el equipo de trabajo presentará al jefe de la dependencia que se beneficiará con los resultados del mismo, un proyecto con copia a la Secretaría general, Grupo de Talento Humano para el seguimiento respectivo, que contiene:

- a) Identificación
- b) Población objeto
- c) Objetivos
- d) Plan de trabajo y cronograma (dentro de la vigencia del año objeto de evaluación).
- e) Recursos (no adicionales a los disponibles)
- f) Indicadores
- g) Resultados esperados cuantificables.
- h) Conformación del equipo y dedicación en horas semanales al trabajo en equipo.

El proyecto inscrito debe apuntar al logro de uno de los proyectos institucionales definidos en el Plan Sectorial, Plan de Acción o Plan Operativo de la dependencia.

El jefe de dependencia expedirá su concepto sobre la conveniencia, pertinencia o necesidad del proyecto y será el responsable de radicar la inscripción del proyecto para participar en el Plan de Incentivos, para lo cual remitirá al Comité de incentivos el concepto junto con la información sobre el mismo.

13.5 EVALUACIÓN DEL DESARROLLO Y RESULTADOS DEL PROYECTO ADELANTADO:

El proyecto será evaluado así:

1. Presentación en conversatorios de julio y Diciembre de los avances y aportes destacados de los equipos sobresalientes durante el primer semestre: 0 a 30 puntos

2. Informe final y presentación del proyecto con resultados en audiencia pública ante el Comité: Noviembre 15: 0 a 70 puntos (consignada la decisión en Acta firmada por los integrantes del Comité)
3. Acto administrativo de reconocimiento y proclamación del mejor equipo de trabajo, último día hábil de Noviembre (Presentación del informe de gestión de la vigencia).

El jefe inmediato, el Comité de incentivos y el Grupo de Talento Humano serán los responsables de evaluar, hacer seguimiento y retroalimentar el desarrollo de los proyectos inscritos.

13.6 CAUSAS POR LAS CUALES PUEDE SER RECHAZADO UN PROYECTO:

- La no pertinencia temática con las metas y proyectos institucionales.
- Exigencia de recursos adicionales a los existentes
- Que el proyecto exceda el plazo anual establecido
- Que el objeto del proyecto no justifique la conformación del equipo de trabajo.

13.7 CRITERIOS OBJETIVOS DE VALORACIÓN DEL INFORME FINAL PARA LA ASIGNACIÓN DE LOS INCENTIVOS:

Para efectos de la calificación de los trabajos ejecutados y presentados por los equipos, se tendrán en cuenta los siguientes criterios, consignados en la matriz de calificación siguiente:

1. Consecución de los objetivos propuestos - 20%
2. Servicio al cliente y/o articulación y consolidación del Sistema Integrado de Gestión SIG de la Unidad - 15%
3. Soporte teórico y metodológico del proyecto - 15%.
4. Sistema de información o software soporte - 15%
5. Aplicabilidad futura del producto entregado para la Unidad – 20%
6. Funcionamiento como equipo de trabajo - 15%

13.7.1 Proceso en caso de empate entre dos o más equipos:

En caso de empate por resultados como el mejor equipo, el incentivo pecuniario se distribuirá entre estos en forma equitativa de acuerdo al número de miembros que lo componen.

13.8 FORMA Y TÉRMINOS PARA RECONOCER EL MEJOR EQUIPO DE TRABAJO:

El plazo máximo para proclamar mediante acto administrativo de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y entregar en acto público el incentivo pecuniario al mejor equipo de trabajo es el 15 de diciembre de cada año.

14. TIPOS DE INCENTIVOS A OTORGAR:

El incentivo pecuniario reconocido para los mejores equipos de trabajo se otorgará de la siguiente manera:

Primer Puesto: Hasta 12 SMMLV

Segundo Puesto: Hasta 8 SMMLV

Tercer Puesto: Hasta 4 SMMLV

Además, todos los equipos seleccionados como los mejores, tendrán derecho a los siguientes reconocimientos:

- *Mención especial con copia a hoja de vida de cada uno de sus integrantes.*
- *Publicación del proyecto en la página Web de la Unidad.*
- *Publicación de sus nombres en las carteleras y medios de comunicación internos de la Unidad.*
- *Inscripción en el libro de empleados excelentes.*

La Resolución anual que adopte el plan de incentivos, de acuerdo con los recursos, definirá con exactitud el monto de los incentivos para los equipos, teniendo en cuenta los aquí señalados.

15. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ALTO DESEMPEÑO: es la actuación capaz de generar el mayor valor, conocimiento y aprendizaje posibles a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo y hábitos de mejora continua, innovación y creatividad en el personal, con un modelo de trabajo que muestre características de efectividad en sus resultados.

ATRIBUTO DE CALIDAD: es una característica o propiedad importante para un desempeño adecuado del producto y/o servicios que, en la percepción del cliente, puede ejercer influencia en su preferencia o en su fidelidad.

BRECHA. Diferencia en el desempeño de una actividad en particular o sobre otras organizaciones, detectada a través de la comparación entre el resultado actual y un estándar o una meta establecida.

CLIENTE OBJETIVO: Grupos de clientes cuyas necesidades pueden ser focalizadas y atendidas en forma destacada por la organización.

CLIENTE: se debe considerar al cliente como el destinatario de los productos y/o servicios de la organización. Puede tratarse de una persona natural o jurídica. Es quien adquiere (comprador) y/o quien utiliza el producto o recibe el servicio (usuario/ consumidor).

CONDUCTA: Acción o reacción de una persona frente a un estímulo o situación.

CULTURA DE CALIDAD: Conjunto de comportamientos que caracterizan a las personas y a la organización, tendientes a lograr una mayor efectividad y satisfacción de los clientes tanto internos como externos,

CULTURA ORGANIZACIONAL: Esquema de valores y principios que son construidos y compartidos en forma auténtica por los integrantes de una organización. Así como, el conjunto de comportamientos y prácticas que son comunes y distintivos de las personas que pertenecen a ella.

DESEMPEÑO: Resultados obtenidos de procesos y de productos que permiten ser evaluados y comparados en relación con las metas, los estándares, los resultados históricos y otros procesos y productos. Más comúnmente los resultados expresan satisfacción, insatisfacción, eficiencia y eficacia.

EFFECTIVIDAD: Capacidad para entregar resultados planeados.

EFICACIA. Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

ESTRATEGIA: Acción de largo y mediano plazo necesaria para alcanzar la visión. Camino a seguir por la organización para garantizar su supervivencia en el largo plazo. Medios o caminos escogidos (necesarios) para alcanzar posiciones futuras favorables (metas) con relación a otros competidores en determinado mercado.

INDICADORES: Información numérica que cuantifica (mide) las dimensiones de entrada, salida y de desempeño de procesos, productos y/o servicios de la organización como un todo. Estas variables permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades.

INDICADOR DE EFECTIVIDAD: Mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas.

INDICADOR DE RESULTADO: son los indicadores que muestran los resultados de los procesos.

INNOVACIÓN: Mejoramiento, creación o introducción organizada de cambios positivos.

META: Resultado bien definido que se pretende alcanzar en el futuro, está compuesta por objetivo, valor y plazo.

PROCESO: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

RECONOCIMIENTO: Son los estímulos económicos o psicosociales que distinguen y promueven el desempeño exitoso o excelente.

SERVICIO. Son todas las actividades desarrolladas por una persona o una organización, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios. El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas.

TECNOLOGÍA: Es el conjunto de conocimientos y medios técnicos aplicados al desarrollo de una actividad. Es la aplicación de la ciencia.

VALORES: Conjunto de atributos compartidos por todo el personal de una organización que definen los comportamientos, lenguaje, símbolos actividades que orientan y/o conforman la cultura organizacional deseada.

VALOR AGREGADO: Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos explícitos e implícitos del cliente.



BIBLIOGRAFÍA

Guía de revisiones estratégicas. Herramientas para la transformación de la administración pública. Plan Colombia. Programa de lucha contra la corrupción. 2002.

Lineamientos generales para la administración del talento humano al servicio del Estado. Departamento Administrativo de la Función Pública. 2012

MAX NEEF, Manfred y otros. Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. 1997

Normas de carrera administrativa, evaluación del desempeño y estímulos e incentivos: Ley 909 de 2004, Decretos 1567, 1572 y 2504 de 1998.

Premio colombiano a la calidad de la gestión 2003. Guía para los participantes. Ministerio de comercio, industria y turismo, Corporación Calidad. Diciembre 2003.

Sistema de Estímulos. Lineamientos de Política DAFP Julio 2007.