



**PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO (PETH)**  
**VIGENCIA 2026**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

**GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD – ADRES**

**BOGOTÁ D.C.**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción y contexto institucional en marco de la Gestión Estratégica del Talento Humano .....</b>	<b>6</b>
<b>Estructura organizacional.....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 1.</b> Misión y visión de la ADRES. ....	6
<b>Figura 2.</b> Organigrama de la ADRES. ....	7
<b>Figura 3.</b> Objetivo estratégico institucional DO1 .....	7
<b>Alcance.....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>8</b>
<b>Marco estratégico .....</b>	<b>8</b>
<b>Misión.....</b>	<b>9</b>
<b>Visión .....</b>	<b>9</b>
<b>Disposición de información.....</b>	<b>9</b>
<b>Caracterización de la población .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 1.</b> Planta de personal ADRES .....	10
<b>Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión - FURAG 2024 .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 4.</b> Índice de las dimensiones de Talento Humano y Gestión del Conocimiento FURAG 2024 .....	11
<b>Figura 5.</b> Índice de las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano y de Integridad FURAG 2024.....	11
<b>Figura 6.</b> Recomendaciones de mejora políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano y de Integridad MIPG 2024 .....	12
<b>Plan de Acción Integrado Anual 2026.....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 7.</b> Plan de Acción Integrado Anual GETH 2026.....	13
<b>ANEXO No. 1 PLAN ANUAL DE VACANTES .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 8.</b> Planta ADRES por tipo de empleo .....	18
<b>Figura 9.</b> Planta ADRES por nivel jerárquico.....	18
<b>Tabla 2.</b> Empleos provistos y vacantes, al 31 de diciembre de 2025.....	19
<b>ANEXO No. 2 PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>21</b>
<b>ANEXO No. 3 PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 10.</b> Ciclo de formación orientado por las temáticas priorizadas .....	26
<b>Figura 11.</b> Metodología activa de aprendizaje .....	28

<b>Tabla 3.</b> Diagnóstico de necesidades PIC 2026 .....	28
<b>Figura 12.</b> Temas prioritarios para valor público – Relación Estado-ciudadano 2025.....	29
<b>Tabla 4.</b> Articulación eje PIC territorio, vida y ambiente con el SG-SST .....	29
<b>Figura 13.</b> Aspectos relevantes para fortalecer la ética en el servicio público ....	30
<b>Figura 14.</b> Formación en ética pública en los últimos dos años .....	31
<b>Figura 15.</b> Actividades efectivas para fortalecer hábitos éticos .....	31
<b>Figura 16.</b> Nivel de conocimiento en herramientas digitales para la gestión pública .....	32
<b>Figura 17.</b> Temas prioritarios de capacitación en transformación digital .....	32
<b>Figura 18.</b> Frecuencia de participación en espacios de conocimiento .....	33
<b>Figura 19.</b> Competencias necesarias para fortalecer la innovación .....	33
<b>Figura 20.</b> Interés en comunidades de práctica o redes de conocimiento .....	34
<b>Figura 21.</b> Preferencia en la modalidad de capacitación.....	35
<b>Figura 22.</b> Preferencia en la clase de formación .....	35
<b>Figura 23.</b> Preferencia en la jornada para capacitación.....	36
<b>Figura 24.</b> Preferencia en la intensidad horaria para capacitación .....	36
<b>Figura 25.</b> Preferencia en el día para capacitación .....	37
<b>Figura 26.</b> Saberes técnicos en transformación digital.....	37
<b>Figura 27.</b> Objetivos prioritarios para fortalecer en el equipo .....	38
<b>Figura 28.</b> Componentes clave para enfocar la capacitación.....	39
<b>Figura 29.</b> Competencias específicas para desarrollar en los equipos de trabajo	39
<b>Figura 30.</b> Saberes – Conocimiento técnico .....	40
<b>Figura 31.</b> Saber hacer (habilidades prácticas).....	40
<b>Figura 32.</b> Saber ser (actitudes y valores).....	41
<b>Figura 33.</b> Objetivos relevantes para capacitación del equipo.....	41
<b>Figura 34.</b> Saber hacer – Habilidades prácticas digitales .....	42
<b>Figura 35.</b> Saber ser – actitudes y valores digitales .....	42
<b>Figura 36.</b> Capacidades blandas para fortalecer la ética pública .....	43
<b>Tabla 5.</b> Resultado de las encuestas por ejes del PIC .....	43
<b>Tabla 6.</b> Actividades PIC 2026.....	45
<b>ANEXO No. 4 PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL INSTITUCIONAL</b> .....	<b>47</b>
<b>Figura 37.</b> Rutas de creación de valor.....	52
<b>Figura 38.</b> Demografía encuesta índice de la felicidad .....	54

<b>Tabla 7.</b> Análisis temáticas encuesta índice de la felicidad 2025.....	55
<b>Figura 38.</b> Resultados eje salud física - Encuesta índice de la felicidad .....	56
<b>Figura 39.</b> Resultados eje salud mental - Encuesta índice de la felicidad .....	56
<b>Figura 40.</b> Resultados temas de pareja - Encuesta índice de la felicidad .....	57
<b>Figura 41.</b> Resultados tema rol de padre o madre - Encuesta índice de la felicidad .....	58
<b>Figura 42.</b> Resultados tema vivienda - Encuesta índice de la felicidad .....	58
<b>Figura 43.</b> Resultados tema finanzas - Encuesta índice de la felicidad .....	59
<b>Figura 44.</b> Resultados tema trabajo - Encuesta índice de la felicidad.....	60
<b>Figura 45.</b> Resultados tema clima laboral - Encuesta índice de la felicidad .....	61
<b>Figura 46.</b> Resultados lineamientos MIPG clima laboral - Encuesta índice de la felicidad .....	62
<b>Figura 47.</b> Resultados tema de conocimientos - Encuesta índice de la felicidad .	62
<b>Figura 48.</b> Resultados tema tiempo libre - Encuesta índice de la felicidad .....	63
<b>Figura 49.</b> Resultados tema deporte - Encuesta índice de la felicidad .....	64
<b>Figura 50.</b> Resultados tema vacaciones - Encuesta índice de la felicidad .....	65
<b>Figura 51.</b> Resultados tema transporte - Encuesta índice de la felicidad .....	65
<b>Tabla 8.</b> Temas MIPG lineamientos programa de bienestar .....	66
<b>Figura 52.</b> Ruta de la felicidad MIPG dimensión talento humano.....	68
<b>Tabla 9.</b> Dimensiones encuesta clima laboral 2025 .....	68
<b>Figura 53.</b> Índice de clima laboral 2025 .....	70
<b>Figura 54.</b> Resultados macroclima laboral 2025 .....	71
<b>Figura 55.</b> Resultados microclima laboral 2025 .....	72
<b>Figura 56.</b> Resultados clima personal 2025.....	73
<b>Figura 57.</b> Resultado liderazgo directores y jefes de oficina clima laboral 2025 .	74
<b>Figura 58.</b> Resultado liderazgo coordinadores clima laboral 2025 .....	75
<b>Figura 59.</b> Fortalezas y oportunidades de mejora clima laboral 2025 .....	75
<b>Figura 60.</b> Recomendaciones de intervención clima laboral 2025.....	76
<b>Tabla 10.</b> Consolidación resultados de herramientas usadas para el diagnóstico de bienestar .....	77
<b>Tabla 11.</b> Actividades bienestar 2026 - Eje equilibrio psicosocial .....	79
<b>Tabla 12.</b> Actividades bienestar 2026 - Eje salud mental y física .....	81
<b>Tabla 13.</b> Actividades bienestar 2026 - Eje diversidad e inclusión .....	82
<b>Tabla 14.</b> Actividades bienestar 2026 - Eje identidad y vocación por el servicio público .....	82

<b>Tabla 15.</b> Actividades bienestar 2026 - Eje transformación digital.....	83
<b>ANEXO No. 5 PLAN DE INCENTIVOS INSTITUCIONALES .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO No. 6 PLAN ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 61.</b> Diagnóstico según consumo de tabaco .....	97
<b>Figura 62.</b> Diagnóstico según consumo de alcohol.....	97
<b>Figura 63.</b> Diagnóstico según actividad deportiva .....	97
<b>Figura 64.</b> Diagnóstico según índice de masa corporal .....	98
<b>Figura 65.</b> Diagnóstico según riesgo psicosocial .....	98
<b>Figura 66.</b> Diagnóstico según riesgo biomecánico.....	98
<b>Figura 67.</b> Enfermedades de riesgo cardiovascular identificadas.....	99
<b>Figura 68.</b> Nivel de factores de riesgo psicosocial .....	99
<b>Figura 69.</b> Resultados de medición de riesgo intralaboral .....	100
<b>Figura 70.</b> Dimensiones de factores intralaborales.....	100
<b>Figura 71.</b> Resultados de medición de riesgo extralaboral .....	101
<b>Figura 72.</b> Dimensiones de factores extralaborales .....	101
<b>Figura 73.</b> Aceptabilidad del riesgo.....	102
<b>Figura 74.</b> Riesgos prioritarios .....	102
<b>Tabla 16.</b> Plan Anual de Trabajo SG-SST 2026 – Indicador de estructura .....	103
<b>Tabla 17.</b> Plan Anual de Trabajo SG-SST 2026 – Indicador de proceso .....	105
<b>Tabla 18.</b> Plan Anual de Trabajo SG-SST 2026 – Indicador de resultado.....	108



## Introducción y contexto institucional en marco de la Gestión Estratégica del Talento Humano

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 2.2.22.3.14. del Decreto 612 de 2018 por el cual se establece la obligatoriedad de integrar los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción, el Grupo de Gestión del Talento Humano de la Dirección Administrativa y Financiera de la ADRES presenta unas acciones ligadas a estrategias institucionales para continuar con la creación de valor público durante la vigencia 2026, enmarcadas en la ejecución del ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Entidad, tomando como base los lineamientos contenidos en la Guía de gestión estratégica del talento humano - GETH en el sector público (Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP; Bogotá D.C., Colombia, Noviembre de 2022).

Adicionalmente, se continúa con la alineación, elementos y perspectivas estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2023 – 2026, en el marco de la formulación del Plan de Acción Integrado Anual (PAIA) de la ADRES para la vigencia 2026.

Las normas correspondientes al proceso de gestión estratégica del talento humano con sus respectivos procedimientos se pueden consultar en el vínculo <https://www.adres.gov.co/Transparencia>

## Estructura organizacional

**Figura 1. Misión y visión de la ADRES.**

### Misión



La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES) es una entidad pública, adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, creada para gestionar y administrar los recursos financieros del sistema de salud colombiano a través del recaudo, el reconocimiento y giro de los mismos con el propósito de soportar la prestación de los servicios de salud a los habitantes del territorio nacional, contribuyendo a la transparencia y sostenibilidad financiera y generando seguridad, confianza y certidumbre a los grupos de valor e interés.

### Visión

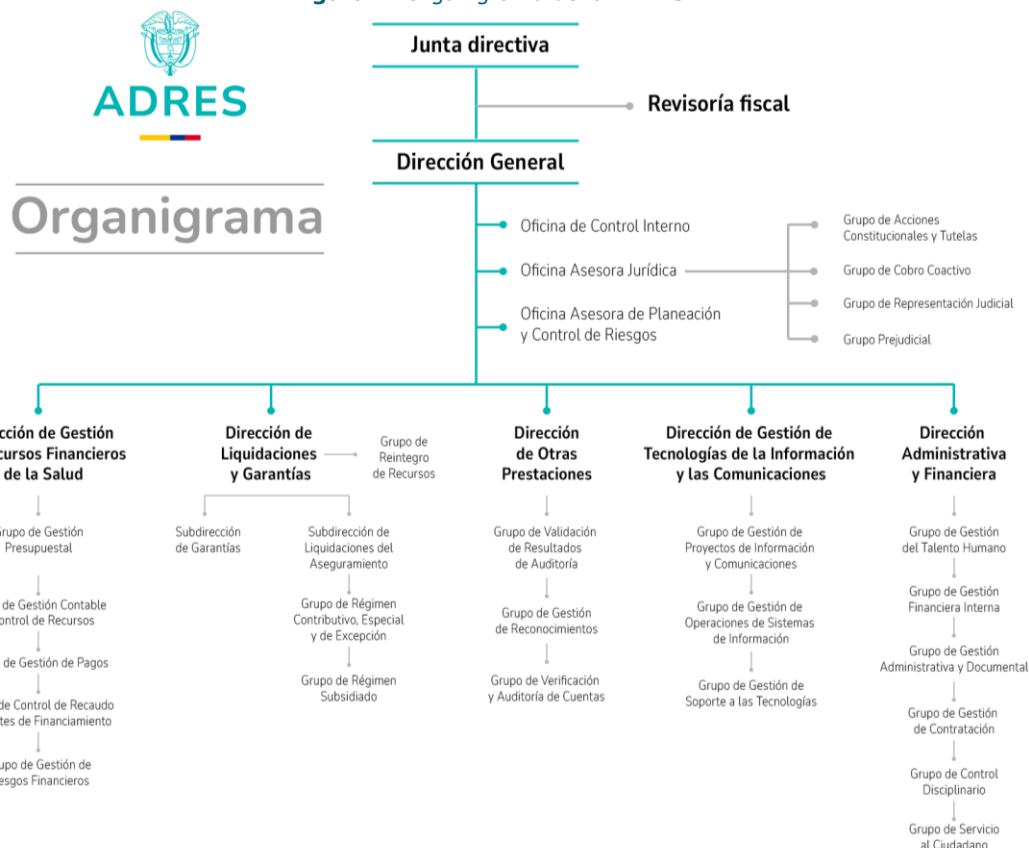


La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES), como entidad responsable de administrar los recursos financieros del sistema de salud, será reconocida en el 2033 por los grupos de valor e interés, como una entidad técnica del orden nacional que gestiona con oportunidad y eficacia el flujo de recursos que soporta la prestación de servicios a los habitantes del territorio nacional, generadora de información con valor para la toma de decisiones del sector, posicionándose como referente internacional de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud.

Fuente: Página electrónica de la ADRES <https://www.adres.gov.co/nuestra-entidad/acerca-de-adres/mision-y-vision> (18/12/2025)



**Figura 2.** Organigrama de la ADRES.



Fuente: Página electrónica de la ADRES <https://www.adres.gov.co/nuestra-entidad/talento-humano> (18/12/2025)

La Entidad adoptó el Código de Integridad del Servicio Público Colombiano del Departamento Administrativo de la Función Pública mediante la Resolución 738 de 2018, que contiene los valores institucionales de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia. Además, acogió dos valores más: lealtad y responsabilidad.

En cuanto al Mapa Estratégico Institucional de la ADRES, la Gestión Estratégica del Talento Humano actuando como proceso estratégico, estará alineado al objetivo DO1 de la perspectiva Desarrollo Organizacional:

**Figura 3.** Objetivo estratégico institucional DO1

Grupo de valor

Gestión misional

Desarrollo organizacional



**DO1:** Fortalecer el desempeño institucional mediante el rediseño organizacional, la Gestión del Talento Humano y la Gestión del Conocimiento con el fin mejorar la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios y contribuir al cumplimiento de las metas, objetivos y misión de la entidad.

Fuente: Página electrónica de la ADRES <https://www.adres.gov.co/nuestra-entidad/acerca-de-adres/mision-y-vision> (18/12/2025)



## Alcance

El Plan Estratégico de Talento Humano inicia con la detección de necesidades en los componentes (Bienestar, Capacitación, Seguridad y Salud en el Trabajo, Incentivos, Provisión y Plan de Vacantes) y termina con el seguimiento y control de las actividades desarrolladas en los mismos. Este plan busca cubrir a la población de servidores públicos en lo relacionado con los componentes mencionados, y es extensivo a la población de colaboradores y terceros, teniendo en cuenta las partes interesadas que interactúan de manera permanente y se puedan impactar con las acciones propuestas.

## Objetivo general

Conocer y determinar las acciones y oportunidades de mejora del proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano, con la finalidad de establecer las actividades que permitan dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos institucionales, así como el fomento del bienestar y el desarrollo de los servidores públicos y contratistas que son parte de la Entidad, partiendo de la evaluación de la gestión del proceso, en el marco de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

## Objetivos específicos

- Proveer de manera oportuna los empleos vacantes mediante proceso meritocrático, para atender las funciones misionales y de apoyo de la ADRES.
- Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los servidores públicos, a través de la implementación del Plan Institucional de Capacitación.
- Desarrollar el Programa de Bienestar e Incentivos para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos de la Entidad.
- Propiciar estrategias para garantizar la seguridad y salud en el trabajo de los servidores públicos y colaboradores de la ADRES, previniendo enfermedades y accidentes laborales, así como el fomento a los hábitos de vida saludable.
- Verificar, valorar y cuantificar el desempeño de los servidores públicos con relación al logro de las metas y objetivos institucionales, en el marco de las normas que regulan el empleo público.
- Generar y liquidar la nómina y seguridad social de los servidores públicos de la ADRES.
- Acompañar la vinculación, permanencia y retiro de los servidores públicos de la Entidad, así como dar respuesta a los requerimientos de los exservidores.
- Mantener informados a los servidores públicos a través de nuestros canales de comunicación.

## Marco estratégico

La estrategia de implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano se fundamenta en los siguientes principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG:

Orientación a resultados, articulación interinstitucional, excelencia y calidad, toma de decisiones basadas en evidencia, aprendizaje e innovación. Adicionalmente, se incluyen







los siguientes: Enaltecimiento del servidor público, compromiso, acompañamiento gradual, estandarización, política de felicidad y mejoramiento continuo.

La primera dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG: Talento Humano tiene como finalidad ofrecer a la Entidad las herramientas para gestionar de manera adecuada el ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro) promoviendo la integridad en el desempeño de las funciones y competencias de los servidores públicos.

Teniendo como referencia los lineamientos del MIPG, es necesario desarrollar las etapas que son insumo para implementar una Gestión Estratégica del Talento Humano eficaz y efectiva.

### **Misión**

Gestionar políticas, planes, programas y acciones en la administración del Talento Humano fundados en el mérito, rendimiento, honestidad, transparencia y capacidad, para el desarrollo de las funciones de todos los servidores públicos, entregando herramientas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos de la ADRES.

### **Visión**

Para el 2026 la Gestión del Talento Humano estará orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos, buscando el principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados y basada en una política de felicidad, así contribuyendo a que la ADRES sea reconocida como una entidad con un talento humano fortalecido.

## **Previo a la planeación de la Gestión Estratégica del Talento Humano**

### **Disposición de información**

De acuerdo con MIPG se debe contar con información oportuna y actualizada que permita que el Plan Estratégico del Talento Humano tenga insumos confiables para desarrollar una gestión que realmente tenga impacto en la productividad de los servidores y, por ende, en el bienestar de los ciudadanos.

Por lo anterior, el desarrollo de la dimensión del Talento Humano cuenta con la información actualizada de la plataforma estratégica del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), régimen laboral (marco legal), caracterización de los servidores y de los empleos, así como con los resultados obtenidos en las diferentes mediciones adelantadas.

### **Caracterización de la población**

El Grupo de Gestión del Talento Humano mantiene actualizada la información de los servidores públicos relacionada con: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de

vinculación, experiencia laboral, entre otros datos, como el principal insumo para la administración del talento humano.

La caracterización de los empleos se visualiza a través de la planta de personal, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Planta de personal ADRES

<b>PLANTA DESPACHO DIRECTOR GENERAL</b>			
<b>No. CARGOS</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>GRADO</b>
1	Director General	104	03
5	Asesor	201	02
22	Asesor	201	01
1	Técnico Administrativo	401	01
1	Auxiliar Administrativo	501	01
<b>30</b>			
<b>PLANTA GLOBAL</b>			
<b>No. CARGOS</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>GRADO</b>
5	Director Técnico	103	02
2	Subdirector Técnico	102	01
1	Jefe de Oficina	101	01
2	Jefe de Oficina Asesora	202	03
1	Gestor de Operaciones	302	10
22	Gestor de Operaciones	302	09
43	Gestor de Operaciones	302	08
4	Gestor de Operaciones	302	07
58	Gestor de Operaciones	302	06
6	Gestor de Operaciones	302	05
3	Gestor de Operaciones	302	04
20	Gestor de Operaciones	302	03
11	Gestor	301	02
2	Gestor	301	01
4	Técnico Administrativo	401	01
7	Auxiliar Administrativo	501	02
2	Auxiliar Administrativo	501	01
<b>193</b>			

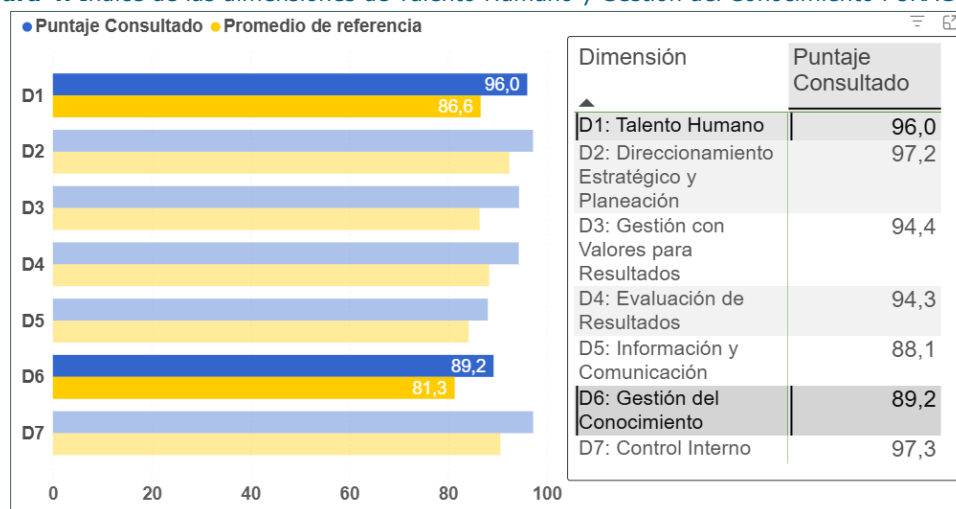
Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con el Decreto 1431 de 2016.

## Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión - FURAG 2024

Para la identificación del autodiagnóstico y de la línea base de MIPG, así como para la evaluación de la gestión, se desarrolla la medición del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG, bajo los lineamientos e instrumentos establecidos por el DAFP para dicho fin. El FURAG consolidó en un solo instrumento la evaluación de todas las dimensiones del modelo MIPG, incluida la correspondiente a la Gestión Estratégica de Talento Humano.

En este sentido, se presentan los resultados del autodiagnóstico mediante el FURAG 2024, así como las acciones con las cuales se fortalecerá y evaluará la gestión para la vigencia 2026, iniciando con las dimensiones de Talento Humano y de Gestión del Conocimiento, donde se evidencia una calificación en los resultados del FURAG 2024 de 96 y 89,2, respectivamente, siendo estos puntajes ubicados por encima de los promedios de referencia.

**Figura 4.** Índice de las dimensiones de Talento Humano y Gestión del Conocimiento FURAG 2024



Fuente: Página electrónica del DAFP – Resultados Medición del Desempeño Institucional 2024 <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipq/resultados-medicion> (18/12/2025)

En relación con las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano y de Integridad, para la vigencia 2024 se tuvo como resultado en el FURAG un puntaje de 93,7 y de 97,2, respectivamente, como se muestra a continuación:

**Figura 5.** Índice de las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano y de Integridad FURAG 2024



Fuente: Página electrónica del DAFP – Resultados Medición del Desempeño Institucional 2024 <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipq/resultados-medicion> (18/12/2025)

Estos resultados permiten identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano y de la política de integridad, de acuerdo con la información relacionada por parte de la Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos de la ADRES en memorando No. 20251300077033 del 29 de agosto de 2025, documento en el cual fueron consolidadas las recomendaciones impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública para el fortalecimiento del MIPG, así:

**Figura 6. Recomendaciones de mejora políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano y de Integridad MIPG 2024**

Política 1. Gestión Estratégica del Talento Humano		
No	Recomendaciones	Designación líder de política de gestión y desempeño. Resol. 677 de 2023
1	Desarrollar un diagnóstico de la accesibilidad de los puestos de trabajo con recomendaciones para la implementación de ajustes razonables de acuerdo con los servidores públicos vinculados, en especial aquellos con discapacidad.	Dirección Administrativa y Financiera
2	Implementar un programa de inducción dirigido a todos los servidores que se ejecute preferiblemente por lo menos en los primeros meses o antes a partir de la posesión de estos e incluya obligatoriamente la realización del Curso Virtual Integridad, Transparencia y Lucha contra la Corrupción	Dirección Administrativa y Financiera
3	Implementar un programa de reinducción que se ejecute por lo menos cada dos años o antes, o cuando se produzcan cambios dentro de la entidad, dirigido a todos los servidores e incluya obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulen la moral administrativa.	Dirección Administrativa y Financiera
4	Realizar un diagnóstico relacionado con la cultura organizacional de la entidad.	Dirección Administrativa y Financiera
5	Tener en cuenta los resultados del diagnóstico (MATRIZ GETH) y avances de la vigencia inmediatamente anterior, de acuerdo con las intervenciones realizadas en los planes y programas de talento humano para la elaboración del Plan Estratégico del Talento Humano.	Dirección Administrativa y Financiera
Política 2. Integridad		
No	Recomendaciones	Designación líder de política de gestión y desempeño. Resol. 677 de 2023
1	Adelantar acciones que permitan evaluar los instrumentos para la gestión de conflictos de interés, entre las cuales se encuentran: Crear, actualizar y difundir los canales de consulta y orientación para el manejo de conflictos de intereses y su declaración.	Dirección Administrativa y Financiera
2	Analizar la información recibida a través de denuncias internas presentadas por servidores o contratistas de la entidad, para evaluar el cumplimiento de la política de integridad.	Dirección Administrativa y Financiera
3	Generar, por parte del jefe de control interno o quien haga sus veces, alertas o recomendaciones con alcance preventivo en relación con el incumplimiento o retrasos frente que afectan la defensa jurídica y prevención del daño antijurídico.	Dirección Administrativa y Financiera

Política 2. Integridad		
No	Recomendaciones	Designación líder de política de gestión y desempeño. Resol. 677 de 2023
4	Generar, por parte del jefe de control interno o quien hace sus veces, alertas o recomendaciones con alcance preventivo en relación con la ausencia o inoperancia del protocolo o procedimiento interno para la gestión preventiva de conflictos de interés.	Dirección Administrativa y Financiera
5	Identificar las posibles situaciones que afecten la integridad pública teniendo en cuenta el seguimiento a las denuncias internas y externas.	Dirección Administrativa y Financiera
6	Identificar y documentar lecciones aprendidas internas y externas (OCDE_ Naciones Unidas, otras entidades u organismos, sector privado, etc) que lleven a mejorar los procesos, procedimientos y actividades de gestión en materia de integridad.	Dirección Administrativa y Financiera
7	Verificar el registro de información en el aplicativo por la integridad pública en cuanto al registro periódico de la información por parte de los servidores públicos y contratistas obligados.	Dirección Administrativa y Financiera

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos (29/08/2025)

## Plan de Acción Integrado Anual 2026

Durante la vigencia 2026 se continuará con la ejecución de las variables consolidadas establecidas por MIPG, fortaleciendo las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano e Integridad en la ADRES, a partir de las acciones que componen los planes institucionales y estratégicos integrados con el Plan de Acción Integrado Anual - PAIA<sup>1</sup>, de acuerdo con los siguientes documentos anexos:

1. Plan Anual de Vacantes
2. Plan de Previsión de Recursos Humanos
3. Plan Institucional de Capacitación
4. Programa de Bienestar Social Laboral
5. Plan de Incentivos Institucionales
6. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo

Adicionalmente, las acciones propuestas por el Grupo de Gestión del Talento Humano de la ADRES en el Plan de Acción Integrado Anual - PAIA vigencia 2026, son las siguientes:

**Figura 7. Plan de Acción Integrado Anual GETH 2026**

ACTIVIDADES	FECHA INICIAL	FECHA FIN	ENTREGABLES	INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	META
<b>Plan Estratégico Talento Humano</b>						
Ejecutar las líneas estratégicas del talento humano planeadas para el primer trimestre, dando cumplimiento a los Planes del Decreto 612 de 2018	1/01/2026	15/04/2026	Formato GETH-FR61 "Seguimiento a las Actividades Establecidas en los Planes de Talento Humano" registrado trimestralmente	N/A	N/A	N/A
Ejecutar las líneas estratégicas del talento humano planeadas para el segundo trimestre, dando cumplimiento a los Planes del Decreto 612 de 2018	1/04/2026	15/07/2026	Formato GETH-FR61 "Seguimiento a las Actividades Establecidas en los Planes de Talento Humano" registrado trimestralmente	N/A	N/A	N/A
Ejecutar las líneas estratégicas del talento humano planeadas para el tercer trimestre, dando cumplimiento a los Planes del Decreto 612 de 2018	1/07/2026	15/10/2026	Formato GETH-FR61 "Seguimiento a las Actividades Establecidas en los Planes de Talento Humano" registrado trimestralmente	N/A	N/A	N/A
Ejecutar las líneas estratégicas del talento humano planeadas para el cuarto trimestre, dando cumplimiento a los Planes del Decreto 612 de 2018	1/10/2026	15/12/2026	Formato GETH-FR61 "Seguimiento a las Actividades Establecidas en los Planes de Talento Humano" registrado trimestralmente	N/A	N/A	N/A

<sup>1</sup> Artículo 1, Decreto 612 de 2018 "Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado"

ACTIVIDADES	FECHA INICIAL	FECHA FIN	ENTREGABLES	INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	META
<b>Plan Estratégico Talento Humano</b>						
Desarrollar el plan de trabajo formulado con base en las recomendaciones de FURAG, para las políticas del Talento Humano	1/01/2026	15/12/2026	Informe con evidencias de las recomendaciones FURAG desarrolladas	N/A	N/A	N/A
Publicar en la web de la entidad el plan estratégico de talento humano	1/01/2026	30/01/2026	Plan estratégico de Talento Humano publicado en la página web de la Entidad.	N/A	N/A	N/A
Realizar un diagnóstico relacionado con la cultura organizacional de la entidad.	1/01/2026	28/02/2026	Documento de diagnóstico de la cultura organizacional elaborado	N/A	N/A	N/A
<b>Plan de Incentivos Institucionales</b>						
Elaborar procedimiento para el otorgamiento de incentivos pecuniarios institucionales y formalizar su entrega	2/03/2026	15/12/2026	Documento con el análisis del otorgamiento de incentivos institucionales elaborado; Acto administrativo con el procedimiento para el otorgamiento de incentivos institucionales elaborado; Acto administrativo que otorga incentivos pecuniarios proyectado	N/A	N/A	N/A
<b>Programa de Transparencia y Ética Empresarial (Conflicto de Interés)</b>						
Implementar la gestión del conflicto de interés en la entidad	1/01/2026	15/12/2026	Informe con evidencias de la implementación frente a la gestión del conflicto de interés en la entidad	N/A	N/A	N/A
<b>Programa de Transparencia y Ética Empresarial (Código de Integridad)</b>						
Realizar actividades que fomenten la adopción del Código de Integridad de la Entidad primer semestre	1/01/2026	15/12/2026	Informe con evidencias de las actividades del Código de Integridad realizadas en el periodo	Nivel de satisfacción con la cultura y los valores de la organización	((Sumatoria del porcentaje de satisfacción de la variable 1 + porcentaje de satisfacción de la variable 2 + porcentaje de satisfacción de la variable n) / Número total de variables evaluadas de cultura y valores de la organización)	90%
Realizar actividades que fomenten la adopción del Código de Integridad de la Entidad segundo semestre	1/07/2026	15/12/2026	Informe con evidencias de las actividades del Código de Integridad realizadas en el periodo	Nivel de satisfacción con la cultura y los valores de la organización	((Sumatoria del porcentaje de satisfacción de la variable 1 + porcentaje de satisfacción de la variable 2 + porcentaje de satisfacción de la variable n) / Número total de variables evaluadas de cultura y valores de la organización)	90%
<b>Plan Anual de Vacantes</b>						
Ejecutar el Plan Anual de Vacantes, de conformidad a lo establecido en el Plan Estratégico del Talento Humano	1/01/2026	15/12/2026	Informe en Excel de los empleos vacantes en el periodo elaborado	N/A	N/A	N/A
<b>Plan de Previsión de Recursos Humanos</b>						
Realizar acciones para ejecutar el Plan de Previsión de Recursos Humanos, en línea con el Plan Estratégico del Talento Humano establecido	1/01/2026	15/12/2026	Informe en Excel de los empleos provistos en el periodo elaborado	N/A	N/A	N/A
<b>Plan Institucional de Capacitación</b>						
Ejecutar las actividades planeadas del Plan Institucional de Capacitación, según lo establecido en el PETH	1/01/2026	15/12/2026	Informe con evidencias de las actividades realizadas del Plan Institucional de Capacitación	Eficacia en la ejecución de las actividades de Capacitación	Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeadas x 100	100%
<b>Programa de Bienestar Social Laboral</b>						
Ejecutar las actividades planeadas del Programa de Bienestar Social Laboral, según lo establecido en el PETH	1/01/2026	15/12/2026	Informe con evidencias de las actividades realizadas del Programa de Bienestar Social Laboral	Eficacia en la ejecución de las actividades de Bienestar	Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeadas x 100	100%
<b>Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo</b>						
Ejecutar las actividades previstas en el Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo, en línea con lo establecido en el PETH	1/01/2026	24/12/2026	Informe con evidencias de las actividades realizadas del Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo	Eficacia en la ejecución de las actividades de SST	Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeadas x 100	90%
<b>Rediseño Institucional</b>						
Ejecutar la etapa 5 del contrato ADRES-CTO-609-2024, correspondiente al acompañamiento en el trámite de aprobación para la implementación del estudio técnico de rediseño institucional	1/01/2026	31/08/2026	Informe con evidencias de los entregables de la etapa 5 pactados en el contrato ADRES-CTO-609-2024	Porcentaje del Plan de trabajo del rediseño organizacional implementado	(( (( (Número actividades ejecutadas fase 1 de la vigencia / Número actividades programadas fase 1 de la vigencia) * Peso porcentual de la fase 1) + (( Número actividades ejecutadas fase 2 de la vigencia / Número actividades programadas fase 2 de la vigencia) * peso porcentual de la fase 2) + (( (Número actividades ejecutadas fase 3 de la vigencia / Número actividades programadas fase 3 de la vigencia) * peso porcentual de la fase 3) + (( Número actividades ejecutadas fase 4 de la vigencia / Número actividades programadas fase 4 de la vigencia) * peso porcentual de la fase 4) ) * Meta de Porcentaje del Plan de trabajo del rediseño organizacional implementado)	-

Fuente: Elaboración propia.



Por otro lado, la evaluación de la Gestión Estratégica del Talento Humano se realizará mediante las siguientes herramientas dispuestas por la entidad:

- ✓ Autodiagnóstico del MIPG, política del Talento Humano y política de Integridad
- ✓ FURAG
- ✓ Indicadores de procesos
- ✓ Seguimiento a mapa de riesgos
- ✓ Plan de Acción Integrado Anual y Plan Estratégico Institucional

Una vez se publique el presente Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) vigencia 2026, junto con los demás planes y programas que lo constituyen, estos iniciarán su implementación en la entidad.





## **ANEXO No. 1 PLAN ANUAL DE VACANTES**

### **ANEXO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO (PETH) VIGENCIA 2026**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD – ADRES**

**BOGOTÁ D.C.**





## Introducción

La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud - ADRES, de conformidad con la normativa vigente y teniendo en cuenta las políticas y directrices establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, presenta el Plan Anual de Vacantes para la vigencia 2026 el cual se constituye en una herramienta de administración de la información existente sobre los empleos vacantes de la entidad, con el propósito de planificar la provisión de los empleos para dicha vigencia.

Además, es un instrumento que permite contar con la información actualizada de la oferta de empleos para la generación de lineamientos para la racionalización y optimización de los procesos de vinculación y el correspondiente presupuesto de los recursos asociados a la nómina. El plan adicionalmente permite contar con información para la definición de iniciativas para el mejoramiento de la gestión del talento humano y la eficiencia organizacional de la entidad.

## Objetivo general

Administrar y actualizar la información sobre los empleos vacantes en la ADRES, con el propósito de planificar la provisión de los cargos durante la vigencia 2026.

## Propósito

El Plan Anual de Vacantes se articula en la planificación estratégica del talento humano y constituye una herramienta fundamental que permite determinar cuántos empleos se encuentran en vacancia definitiva en la entidad. Su propósito es identificar y proveer los cargos vacantes en la ADRES para la vigencia 2026, lo cual, en términos organizacionales, fomenta el logro de los objetivos y metas misionales.

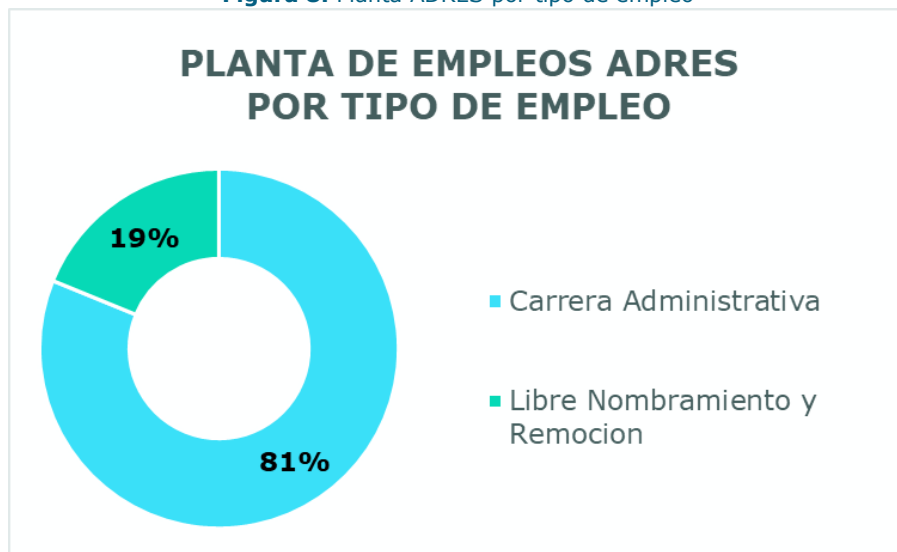
## Análisis de la planta de personal actual

El Decreto 1431 de 2016 *“Por el cual se establece la planta de personal de la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud — ADRES y se dictan otras disposiciones”* estableció la planta de personal para la Entidad de acuerdo con la **Tabla 1**. Planta de personal ADRES.

Los empleos de la planta de la ADRES, se clasifican por el tipo de cargo y por su nivel jerárquico, tal como se muestra en las siguientes gráficas:

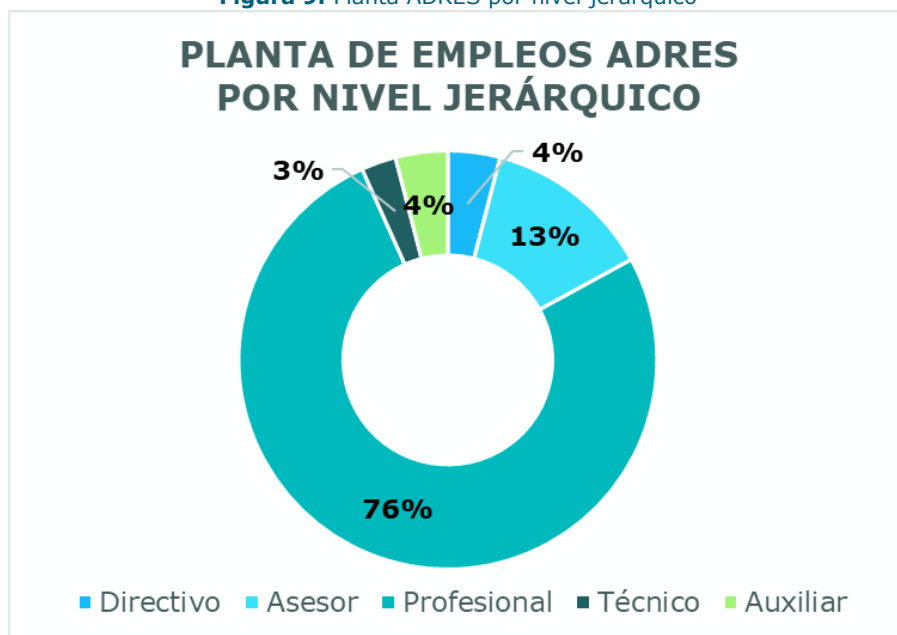


**Figura 8.** Planta ADRES por tipo de empleo



Fuente: Elaboración propia

**Figura 9.** Planta ADRES por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro que se presenta a continuación, se observa el número de vacantes, las cuales ascienden a 15, información a corte a 31 de diciembre de 2025, distribuidas en 7 vacantes de la planta del despacho del Director General y 8 vacantes de la planta global, así:

**Tabla 2.** Empleos provistos y vacantes, al 31 de diciembre de 2025

PLANTA DESPACHO DIRECTOR GENERAL					
No. CARGOS	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO	PROVISTOS	VACANTES
1	Director General	104	03	1	0
5	Asesor	201	02	3	2
22	Asesor	201	01	17	5
1	Técnico Administrativo	401	01	1	0
1	Auxiliar Administrativo	501	01	1	0
<b>30</b>				<b>23</b>	<b>7</b>

PLANTA GLOBAL					
No. CARGOS	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO	PROVISTOS	VACANTES
5	Director Técnico	103	02	4	1
2	Subdirector Técnico	102	01	1	1
1	Jefe de Oficina	101	01	1	0
2	Jefe de Oficina Asesora	202	03	1	1
1	Gestor de Operaciones	302	10	1	0
22	Gestor de Operaciones	302	09	22	0
43	Gestor de Operaciones	302	08	43	0
4	Gestor de Operaciones	302	07	4	0
58	Gestor de Operaciones	302	06	58	0
6	Gestor de Operaciones	302	05	6	0
3	Gestor de Operaciones	302	04	3	0
20	Gestor de Operaciones	302	03	18	2
11	Gestor	301	02	9	2
2	Gestor	301	01	1	1
4	Técnico Administrativo	401	01	4	0
7	Auxiliar Administrativo	501	02	7	0
2	Auxiliar Administrativo	501	01	2	0
<b>193</b>				<b>185</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con el Decreto 1431 de 2016.

## Plan de Acción

El plan de acción del Plan Anual de Vacantes está alineado con el PETH, en sintonía con todos los Planes y Programas a cargo del Grupo de Gestión del Talento Humano de la Dirección Administrativa y Financiera y demás actividades contenidas en el Plan de Acción Integrado Anual - PAIA de la ADRES vigencia 2026.

Elementos para tener en cuenta en la implementación del Plan:

- Provisión de vacantes definitivas de empleos de libre nombramiento y remoción.

La Dirección General de la entidad provee estos empleos atendiendo la facultad nominadora establecida en el numeral 1° del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia y el artículo 1° del Decreto 1338 de 2015.

- Provisión de vacantes definitivas de empleos de carrera administrativa.



En el 2026 la provisión de las vacantes definitivas en los empleos de carrera administrativa se efectuará atendiendo lo señalado en la normativa vigente en la materia, el procedimiento "Cumplimiento de requisitos para la provisión de empleos" y las directrices impartidas por la Comisión Nacional del Servicio Civil. De conformidad al proceso de rediseño organizacional que se encuentra adelantando la Entidad y una vez se cuente con los decretos reglamentarios expedidos frente a la planta de personal vigente, se dará aplicación a la provisión de vacantes de los empleos según corresponda.

- Proyecciones de retiro del servicio por edad de retiro forzoso o jubilación.

El Grupo de Gestión del Talento Humano de la ADRES, teniendo en cuenta lo establecido en la Ley 1821 de 2016, valida la información de los servidores públicos que se encuentra registrada en el perfil sociodemográfico, con el objetivo de identificar aquellos servidores públicos sujetos al retiro forzoso de acuerdo con la edad prevista en la normatividad.

Las otras situaciones de retiro del servicio contempladas en el artículo 41 de la Ley 909 de 2004 no son predecibles. Dichas vacantes se pueden presentar dentro de la anualidad propuesta; por lo tanto, en aras de la prestación del servicio, se atenderán en su debido momento.

- Inclusión de personas en situación de discapacidad (Decreto 2011 de 2017 que modificó el Decreto 1083 de 2015).

La entidad tendrá en cuenta lo establecido en dicha norma respecto a la promoción del acceso al empleo público de las personas con discapacidad, teniendo en cuenta que el artículo 2.2.12.2.3. fijó al 31 de diciembre de 2027 cumplir el porcentaje de la planta con participación de personas con discapacidad que corresponde al 4%.

- Vinculación de jóvenes al sector público (Decreto 2365 de 2019 que modificó el Decreto 1083 de 2015).

El cumplimiento de esta exigencia legal se atenderá como resultado del proceso de reestructuración que se está adelantando en la entidad, a través del ajuste del Manual de Funciones y Competencias Laborales, con el fin de permitir la vinculación de los jóvenes entre 18 y 28 años que no acrediten experiencia.





## **ANEXO No. 2 PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **ANEXO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO (PETH) VIGENCIA 2026**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD – ADRES**

**BOGOTÁ D.C.**



## **Introducción**

El Plan de Previsión de Recursos Humanos de la ADRES para la vigencia 2026 pretende continuar fortaleciendo la planta de personal, mediante la provisión de empleos de conformidad a las funciones, competencias y requisitos de estos, acorde con las funciones de la dependencia donde se ubiquen dichos empleos.

## **Objetivo general**

Establecer la disponibilidad del personal con el cual deberá contar la ADRES, en aras de cumplir a cabalidad con los objetivos y funciones legales.

## **Metodología**

El Plan de Previsión de Recursos Humanos para el 2026 se desarrolla teniendo en cuenta las directrices de la Dirección General de la ADRES en materia de provisión de empleos.

## **Plan de acción**

El Grupo de Gestión del Talento Humano analizará a partir de la previsión de empleos, las necesidades que se presentan en la planta de personal, teniendo en cuenta las diferentes situaciones administrativas que impliquen la separación del cargo por un tiempo prolongado, lo que pueda ocasionar la afectación normal funcionamiento de una dependencia o grupo de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, el Grupo de Gestión del Talento Humano propone un plan de acción según sea el caso, que contempla la verificación del cumplimiento de los requisitos para proveer empleos, de acuerdo con los estudios y experiencia establecidos en el Manual de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la ADRES, en cumplimiento de lo establecido en el procedimiento vigente, así como la elaboración de los actos administrativos que correspondan. De manera complementaria, se planea mantener actualizados los registros dispuestos en el aplicativo SIMO 4.0 de la Comisión Nacional del Servicio Civil, así como verificar la exactitud de la información registrada de los servidores públicos de la entidad en el aplicativo SIGEPII del DAFP.

En relación con el proceso de rediseño organizacional que se encuentra adelantando la Entidad y una vez se cuente con los decretos reglamentarios expedidos frente a la planta de personal vigente, se dará aplicación a la provisión de vacantes de los empleos según corresponda.



## **ANEXO No. 3 PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN**

### **ANEXO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO (PETH) VIGENCIA 2026**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD – ADRES**

**BOGOTÁ D.C.**



## **Introducción**

El Plan Institucional de Capacitación (PIC) 2026 de la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud - ADRES constituye un instrumento estratégico orientado al fortalecimiento institucional y al cumplimiento de los objetivos misionales. Este plan busca desarrollar y perfeccionar las competencias funcionales y comportamentales requeridas por los servidores públicos para garantizar un desempeño eficiente y alineado con los principios de transparencia y mejora continua.

En concordancia con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030, el PIC responde a las necesidades derivadas de la dinámica normativa, cultural y laboral del entorno. Su enfoque se centra en cerrar brechas entre las capacidades actuales y las exigidas para el ejercicio óptimo de las funciones, abarcando conocimientos esenciales sobre fundamentos constitucionales y organización administrativa, saberes especializados vinculados al desempeño misional, y competencias comportamentales orientadas a la integridad, la vocación de servicio y la prevención de la corrupción.

La formación continua de los servidores públicos se consolida como un elemento estratégico para fortalecer la identidad institucional y promover una cultura organizacional basada en la ética, la probidad y la excelencia. De esta manera, el PIC contribuye a generar un impacto positivo y sostenible en los resultados institucionales, asegurando la calidad en la gestión y en la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía.

## **Objetivo general**

Fortalecer las competencias funcionales, técnicas y comportamentales de los servidores públicos de la ADRES mediante procesos de formación y capacitación alineados con los lineamientos institucionales y normativos, con el fin de garantizar un desempeño eficiente, íntegro y orientado a la excelencia en la gestión pública.

## **Objetivo Académico General**

Cerrar las brechas entre los conocimientos, habilidades y aptitudes de los servidores de la ADRES y las competencias específicas requeridas para el ejercicio de sus cargos, con el fin de mejorar su desempeño en sus funciones. Esto se logrará a través de un Plan Institucional de Capacitación que incluye cursos, diplomados y actualizaciones, orientado a fortalecer las capacidades de los servidores y asegurar una gestión más eficiente y efectiva dentro de la entidad.

## **Objetivos Específicos**

1. Diseñar e implementar capacitaciones que fortalezcan conocimientos esenciales (fundamentos constitucionales, organización administrativa), saberes especializados y competencias comportamentales orientadas a la integridad, la vocación de servicio y la prevención de la corrupción.
2. Alinear las acciones de capacitación con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030, asegurando pertinencia y coherencia.





3. Promover la cultura organizacional basada en ética y probidad, consolidando valores institucionales y actitudes que fortalezcan la identidad del servidor público y la transparencia en la gestión.
4. Fomentar la actualización continua frente a los cambios normativos, tecnológicos y culturales, contribuyendo a la innovación y mejora permanente en la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía.
5. Evaluar el impacto de las acciones de capacitación, garantizando su efectividad en la mejora del desempeño individual y colectivo y en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.

### **Propósito del Plan Institucional de Capacitación - PIC 2026**

El Plan Institucional de Capacitación 2026 tiene como propósito fortalecer las competencias funcionales, técnicas y comportamentales de los servidores públicos de la ADRES, mediante procesos formativos que respondan a las necesidades derivadas de la dinámica normativa, tecnológica y cultural del entorno. Este plan busca cerrar brechas de conocimiento y habilidades, promover valores éticos y de integridad, y consolidar una cultura organizacional orientada a la excelencia, con el fin de garantizar un desempeño eficiente, transparente y alineado con los objetivos estratégicos institucionales y los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

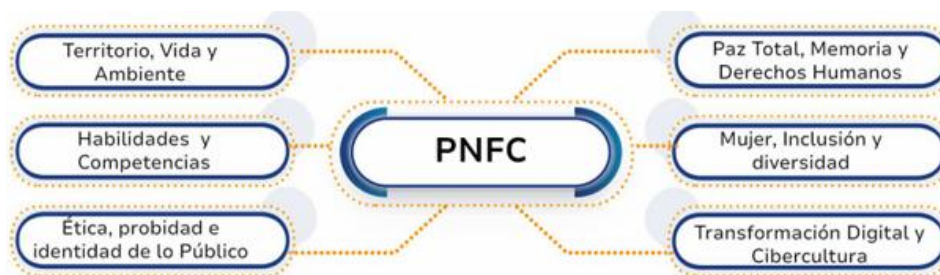
### **Marco Normativo**

- Decreto Ley 1567 del 5 de agosto de 1998, *"Por medio del cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado"*.
- Ley 734 de 2002, art. 33, numeral 3 y art. 34, numeral 40, los cuales establecen como Derechos y Deberes de los servidores públicos, recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones.
- Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, *"Por medio del cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones"*.
- Ley 1064 de 2006, *"Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación"*.
- Decreto 1083 de 2015, *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública"*.
- Decreto 1083 de 2015 artículos 2.2.4.6 y 2.2.4.7. (Decreto 2539 de 2005), *"Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las Entidades a las cuales se aplican los Decretos-Ley 770 y 785 de 2005"*.
- Ley 1960 de 2019, *"Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones"*.
- Resolución 104 de 2020, *"Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública"*.
- Ley 2294 del 19 de mayo de 2023, *"Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026 "Colombia potencia mundial de la vida"*.
- Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023 – 2030 del Departamento Administrativo de la Función Pública.

## Ejes temáticos Plan Nacional de Formación y Capacitación

Conforme al Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030, la priorización temática dirigida a las entidades públicas se organiza en los siguientes ejes temáticos, que se detallan a continuación:

**Figura 10.** Ciclo de formación orientado por las temáticas priorizadas



Fuente: PNFC, 2023-2030

### Eje 1. Paz total, memoria y derechos humanos

Su objetivo es fortalecer las capacidades institucionales y culturales de los servidores públicos mediante procesos de formación orientados a la construcción de paz, la garantía de derechos humanos y la implementación de políticas públicas que promuevan la convivencia pacífica, la inclusión social y la resolución no violenta de conflictos, en articulación con actores sociales, privados y gubernamentales; y la finalidad es consolidar una institucionalidad para la paz que asegure la vida digna como eje central de las decisiones públicas, fomente la justicia social, la igualdad y la protección de los derechos humanos, y garantice la no repetición de hechos violentos, contribuyendo a la transformación territorial y a la construcción de sociedades más justas, equitativas y sostenibles.

### Eje 2: Territorio, vida y ambiente

Su objetivo es fortalecer las capacidades de los servidores públicos para implementar políticas y acciones que promuevan la sostenibilidad ambiental, la protección de los ecosistemas y la gestión responsable del territorio, garantizando la vida digna y el bienestar colectivo; su finalidad es consolidar una cultura institucional orientada a la preservación del medio ambiente y la prevención de riesgos que afecten la salud y seguridad de las personas, articulando estas acciones con el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para asegurar entornos laborales seguros, saludables y sostenibles, en coherencia con los principios de desarrollo territorial y la protección integral de los derechos humanos.

### Eje 3: Mujeres, inclusión y diversidad

Su objetivo es fortalecer las competencias de los servidores públicos para garantizar la igualdad de género, la inclusión social y el respeto por la diversidad en la gestión pública, promoviendo entornos laborales libres de discriminación y con enfoque diferencial; su finalidad es consolidar una cultura institucional que asegure la participación equitativa, la protección de derechos y la generación de políticas públicas orientadas a la equidad,



la no discriminación y la atención efectiva de poblaciones diversas, contribuyendo a la construcción de una administración pública más justa, incluyente y representativa.

#### **Eje 4: Transformación digital y cibercultura**

Su objetivo es desarrollar en los servidores públicos las competencias necesarias para la adopción y uso estratégico de tecnologías digitales, fomentando la innovación, la analítica de datos y la gestión eficiente de la información para fortalecer la toma de decisiones y la transparencia; su finalidad es consolidar una cultura digital que promueva la modernización, la protección de datos y la ciberseguridad, garantizando entornos tecnológicos seguros y confiables que impulsen la eficiencia institucional y la prestación de servicios orientados a las necesidades ciudadanas.

#### **Eje 5. Probidad, ética e identidad de lo público**

Su objetivo es fortalecer en los servidores públicos los principios éticos, la transparencia y la integridad en el ejercicio de la función pública, promoviendo la rendición de cuentas y la responsabilidad en la gestión institucional; su finalidad es consolidar una cultura organizacional basada en valores, la legitimidad del Estado y la protección del interés general, asegurando que todas las actuaciones se orienten al servicio público con probidad y respeto por los derechos fundamentales.

#### **Eje 6: Habilidades y Competencias**

Su objetivo es desarrollar en los servidores públicos capacidades técnicas, cognitivas y socioemocionales que fortalezcan su desempeño, fomentando la innovación, el liderazgo, la gestión eficiente y la toma de decisiones orientadas a resultados; su finalidad es consolidar una administración pública más competente y adaptable, capaz de responder a los retos del entorno y garantizar servicios de calidad para la ciudadanía, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y excelencia en la gestión pública.

#### **Metodología propuesta para el PIC 2026**

La metodología activa del aprendizaje se fundamenta en la premisa de que el aprendizaje es un proceso dinámico y participativo, en el cual los estudiantes desempeñan un papel central en su propia educación. A diferencia de los enfoques tradicionales, que suelen situar al docente como el principal transmisor de conocimientos, la metodología activa fomenta la implicación activa de los aprendices, promoviendo su autonomía y desarrollo de habilidades críticas.

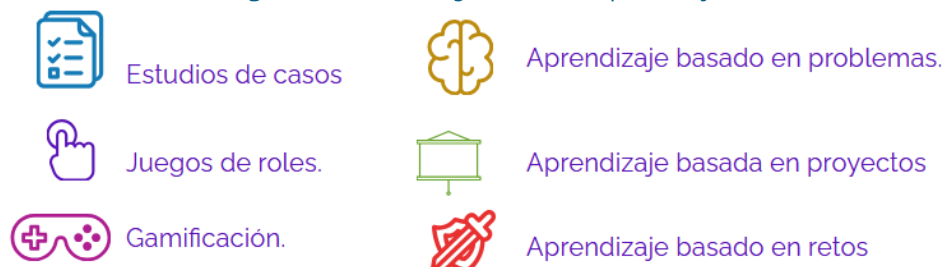
Esta metodología se apoya en diversas estrategias que estimulan la interacción, la colaboración y el pensamiento crítico. A través de actividades prácticas, proyectos en grupo, debates, simulaciones y estudios de caso, los estudiantes no solo adquieren conocimientos teóricos, sino que también desarrollan competencias esenciales, como la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

Además, la metodología activa del aprendizaje reconoce la diversidad de estilos y ritmos de aprendizaje, permitiendo que cada estudiante construya su propio conocimiento a partir de experiencias significativas. Al centrar el proceso educativo en el estudiante, se



busca fomentar un ambiente de aprendizaje más inclusivo y motivador, que prepare a los individuos para enfrentar los desafíos del mundo real.

**Figura 11.** Metodología activa de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

## Diagnóstico de necesidades

Para la elaboración del Plan Institucional de Capacitación (PIC) 2026, se tuvieron en cuenta los siguientes instrumentos y lineamientos:

**Tabla 3.** Diagnóstico de necesidades PIC 2026

1. Encuesta a servidores públicos y directivos	2. Requerimientos MIPG	3. Lineamientos DAFP – Medición del Clima Laboral
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta a los servidores públicos, a los directores y jefes de Oficina, alineadas a los ejes indicados por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientaciones de la Alta Dirección</li> <li>Oferta del sector público – ESAP</li> <li>Inducción y reintroducción</li> <li>Inclusión de los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Paz total, memoria y derechos humanos</li> <li>Transformación digital y cibercultura</li> <li>Territorio, vida y ambiente</li> <li>Mujeres inclusión y diversidad</li> <li>Habilidades y competencias</li> <li>Probidad, ética e identidad de lo público</li> <li>Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación organizacional: Claridad sobre misión, objetivos, valores y procesos de la entidad, que permite a los servidores públicos entender su rol y contribuir eficazmente.</li> <li>Administración del talento humano: Percepción sobre ubicación en el cargo, capacitación, bienestar y oportunidades de crecimiento personal y profesional.</li> <li>Estilo de dirección: Habilidades gerenciales y métodos de liderazgo que guían al equipo hacia el logro de objetivos.</li> <li>Comunicación e integración: Intercambio de ideas y sentimientos que fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la entidad.</li> <li>Trabajo en grupo: Colaboración entre personas con habilidades complementarias para alcanzar metas comunes con compromiso compartido.</li> <li>Capacidad profesional: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que garantizan un desempeño confiable y valioso en el cargo.</li> <li>Medio ambiente físico: Condiciones del entorno laboral (iluminación, ventilación, limpieza, seguridad) que influyen en el bienestar y desempeño de los servidores públicos.</li> </ul>

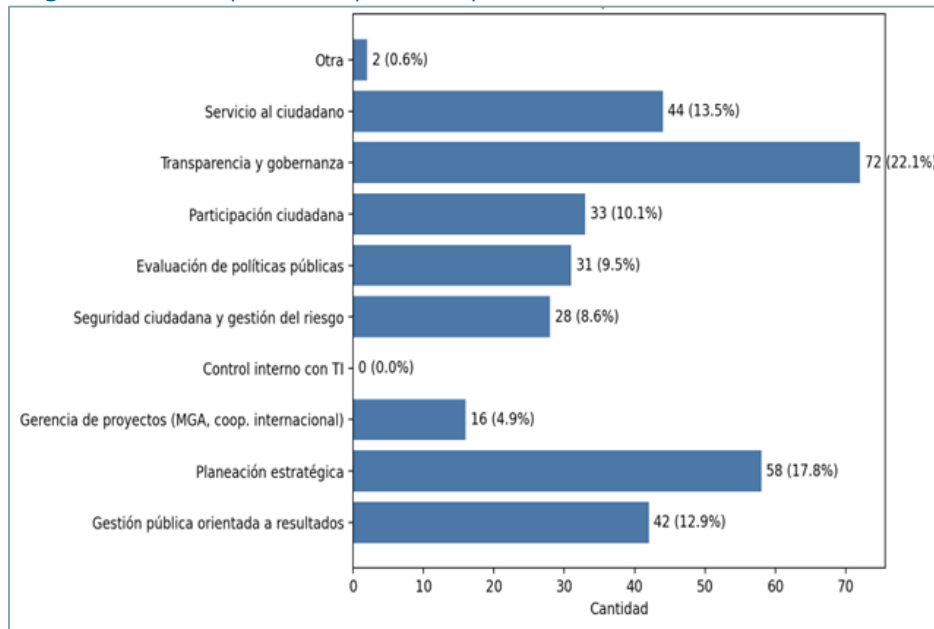
Fuente: Elaboración propia

## Resultados encuesta de los servidores públicos

Con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación para el año 2026, se realizó una encuesta dirigida a los servidores públicos, obteniendo un total de 165 respuestas. Este ejercicio se desarrolló en alineación con los ejes estratégicos establecidos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación del DAFP, los cuales se muestran a continuación:

### Eje 1: Paz total, memoria y derechos humanos

**Figura 12.** Temas prioritarios para valor público – Relación Estado-ciudadano 2025



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

De acuerdo con la gráfica anterior, el 22,1% de los servidores públicos prioriza la transparencia y la gobernanza en el valor público, seguido de la planeación estratégica (17,8%) y el servicio al ciudadano (13,5%).

### Eje 2: Territorio, vida y ambiente

En relación con este eje, las actividades que evidencian su cumplimiento se articulan con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de la siguiente manera:

**Tabla 4.** Articulación eje PIC territorio, vida y ambiente con el SG-SST

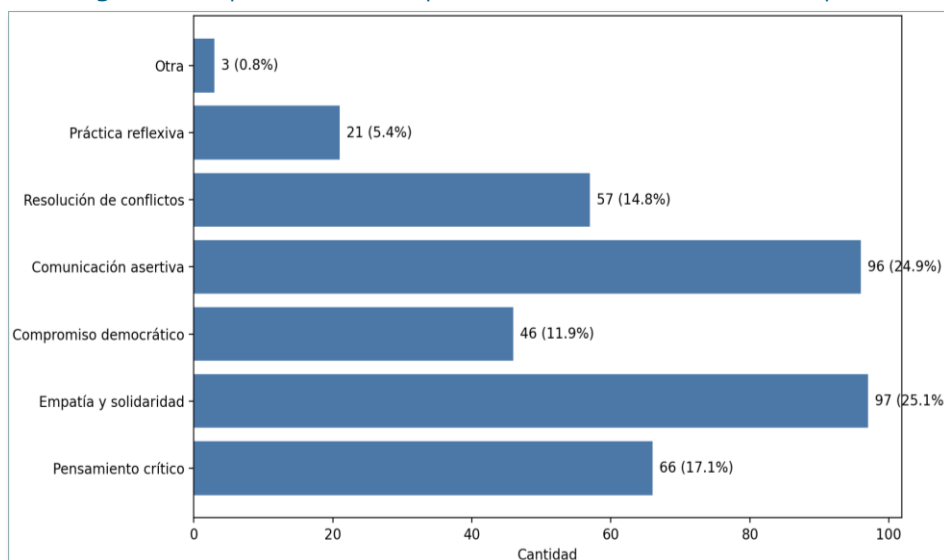
Elemento del Eje 2	Coordinación con el SG-SST
Diagnóstico territorial	Evaluación de riesgos físicos / químicos / biológicos
Valoración de entornos urbanos y rurales	Identificación de condiciones que afectan la salud y seguridad
Planificación local	Diseño de controles preventivos y medidas correctivas

Elemento del Eje 2	Coordinación con el SG-SST
Estrategias de gestión territorial	Alineamiento con el SG-SST y medidas ambientales laborales
Formación de servidores	Refuerzo de cultura preventiva y responsabilidad en SST

Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

### Eje 3: Eje Mujer inclusión y diversidad y Eje 5 Probidad, ética e identidad de lo público

**Figura 13.** Aspectos relevantes para fortalecer la ética en el servicio público

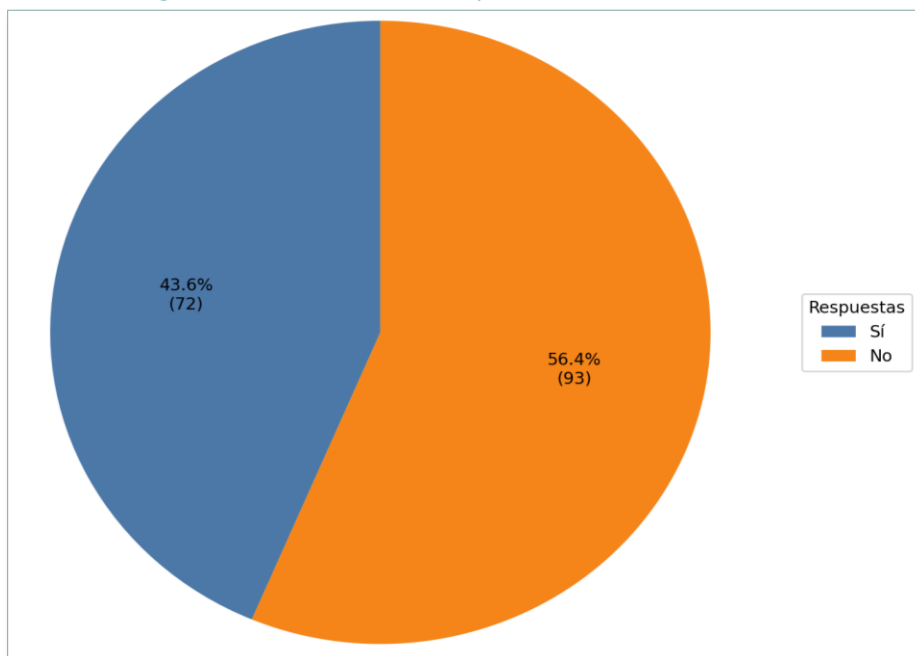


Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

De acuerdo con la gráfica, se resalta que el 25,1% y el 24,9% de los servidores públicos consideran mejorar la empatía y solidaridad, seguido de la comunicación asertiva para fortalecer la ética pública, la cual se encuentran inmersas la inclusión y la diversidad.

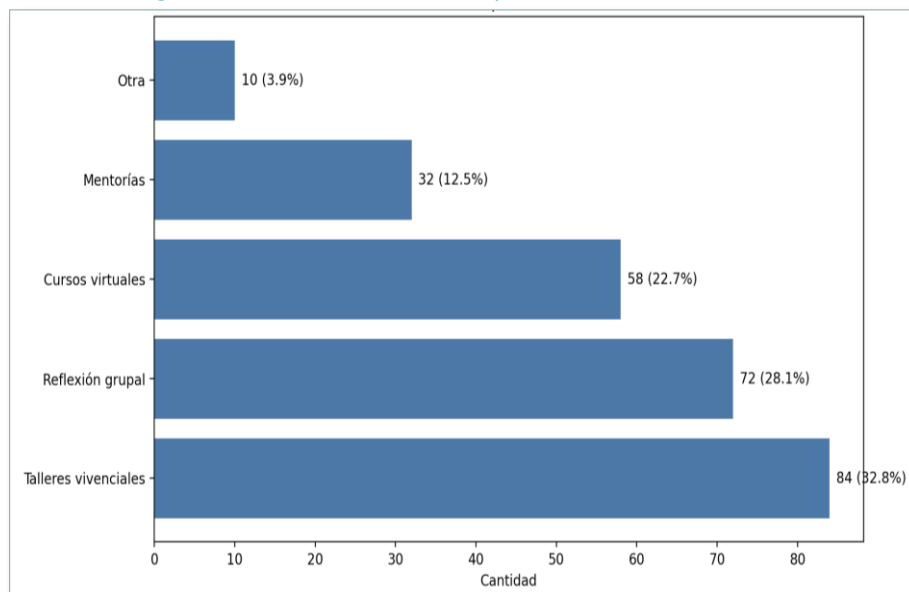
Adicionalmente, se identifica que el 56,4% de los servidores públicos aseguran no haber recibido formación en ética pública en los últimos dos años, mientras que el 43,6% afirma que se capacitó en estos temas dentro de esos términos.

**Figura 14.** Formación en ética pública en los últimos dos años



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

**Figura 15.** Actividades efectivas para fortalecer hábitos éticos

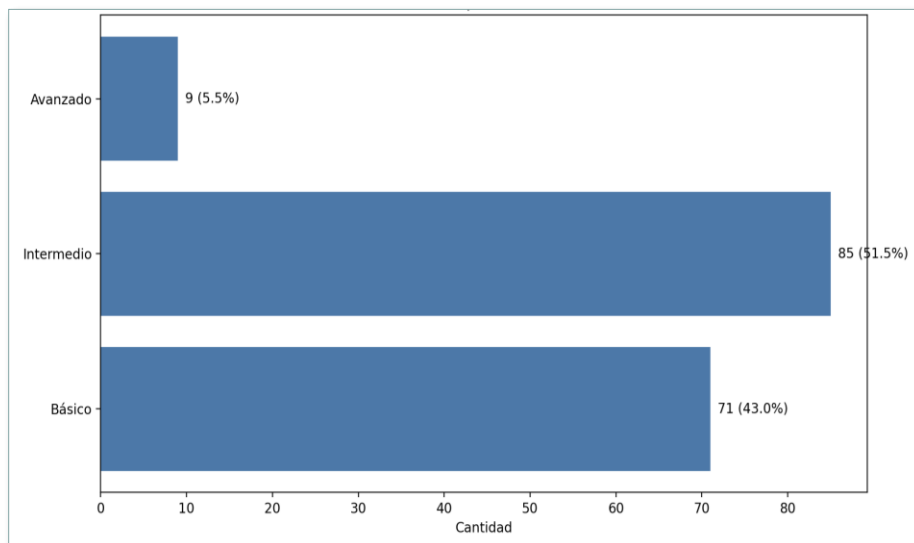


Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

De acuerdo con la gráfica, el 32,8% de los servidores públicos considera que el fortalecimiento de los hábitos éticos puede enfatizarse mediante la realización de talleres vivenciales, mientras que el 28.1% afirman que a través de reflexiones grupales.

#### Eje 4: Transformación digital y cibercultura

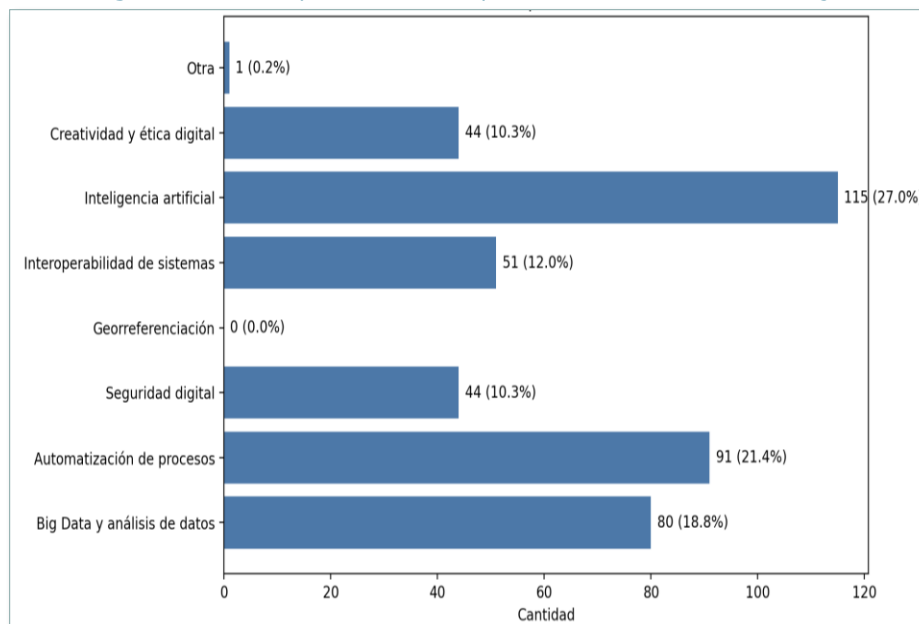
**Figura 16.** Nivel de conocimiento en herramientas digitales para la gestión pública



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Según la gráfica anterior, el 51,5% de los servidores públicos aseguran tener un conocimiento intermedio en herramientas digitales para la gestión pública, donde el 43% consideraron sus destrezas en un nivel básico, y el 5,5% en un nivel avanzado.

**Figura 17.** Temas prioritarios de capacitación en transformación digital



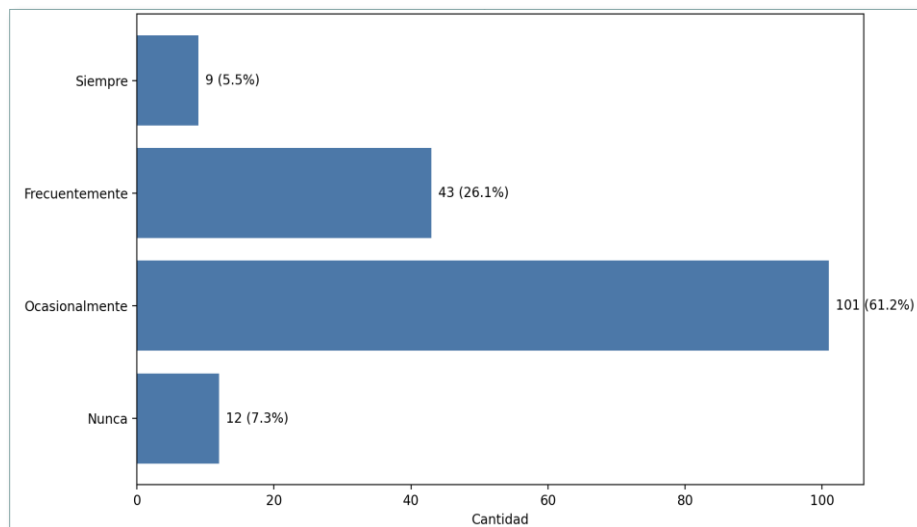
Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025



De la información mostrada, se identifica que el 27% de los servidores públicos considera prioritario reforzar los conocimientos en inteligencia artificial para apalancar la transformación digital, adicionalmente, el 21,4% indicaron que prevalece la actualización de procesos, seguido de Big Data y análisis de datos (18,8%).

## Eje 6: Habilidades y competencias

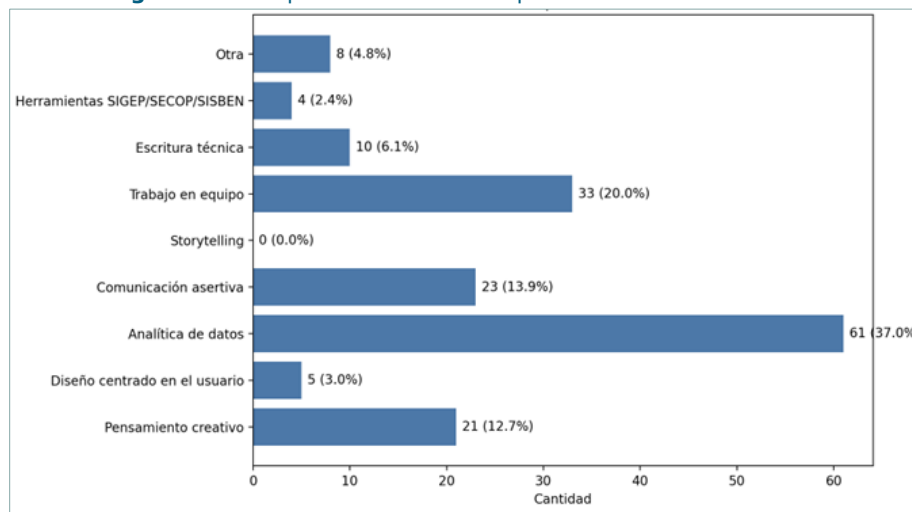
**Figura 18.** Frecuencia de participación en espacios de conocimiento



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Según la gráfica, el 61,2% de los servidores públicos ocasionalmente participa en espacios de formación y conocimiento, donde el 26,1% expresaron su participación frecuente, mientras que el 7,3% de la muestra asegura nunca participar, contrastado con los servidores públicos que siempre lo hacen (5,5%).

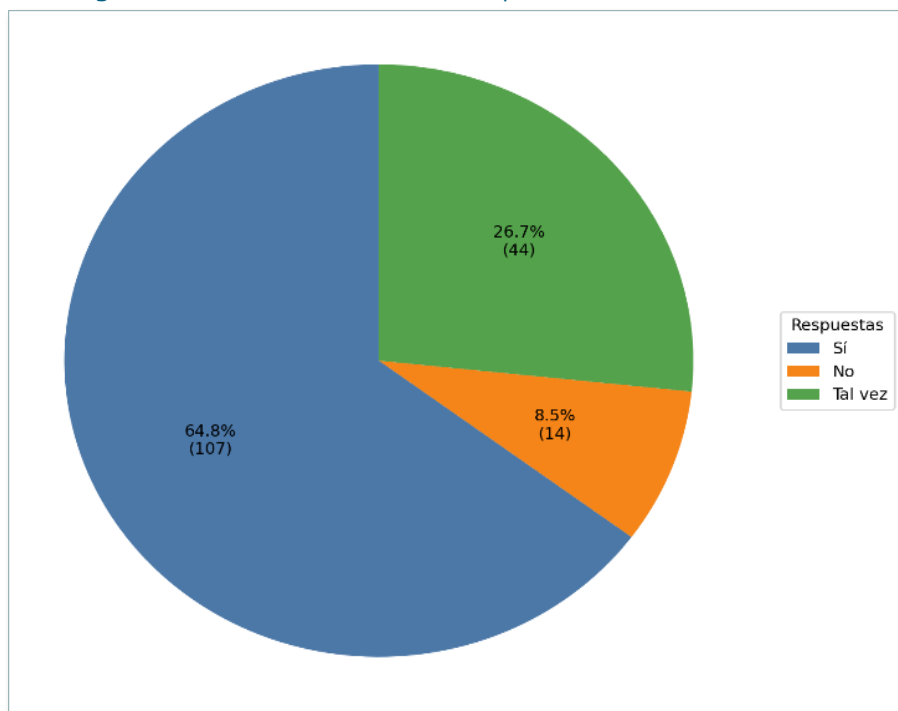
**Figura 19.** Competencias necesarias para fortalecer la innovación



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

En materia de innovación, el 37% de los servidores públicos requiere reforzar competencias en analítica de datos, el 20% sobre el trabajo en equipo para dicho fin, el 13,9% indicaron su necesidad de tener conocimientos en comunicación asertiva, seguido del pensamiento creativo (12,7%).

**Figura 20.** Interés en comunidades de práctica o redes de conocimiento



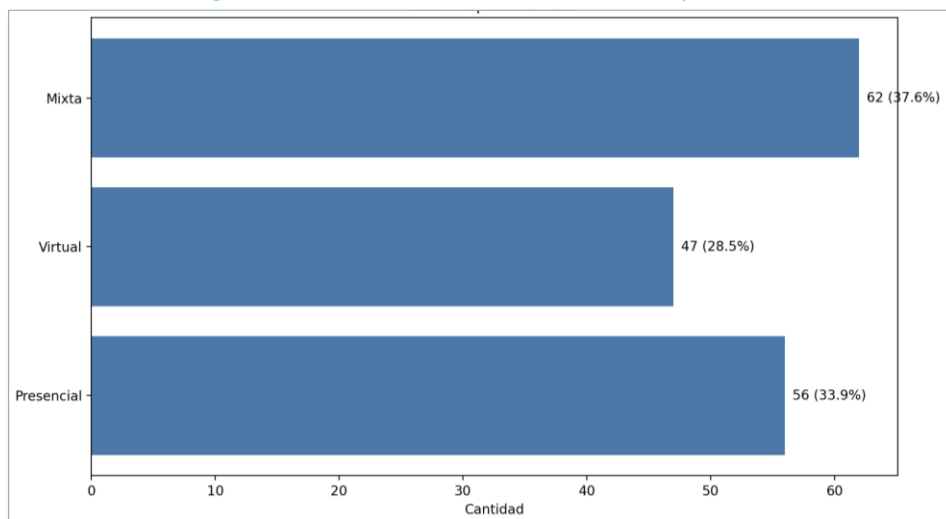
Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Según el análisis, el 64,8% de los servidores públicos manifiesta interés en pertenecer a redes de conocimiento o comunidades de práctica, mientras que el 26,7% podrían llegar a interesarse sobre este aspecto.

De acuerdo con la encuesta realizada los servidores públicos, la preferencia de la modalidad de capacitación refleja que la mayoría (37,6%) de los servidores públicos encuestados prefiere una modalidad mixta (combinación de elementos virtuales sincrónicos y presenciales), seguido de un 33,9% que optan por capacitaciones presenciales, y un 28,5% eligen las virtuales.

Los resultados de este ítem se presentan a continuación:

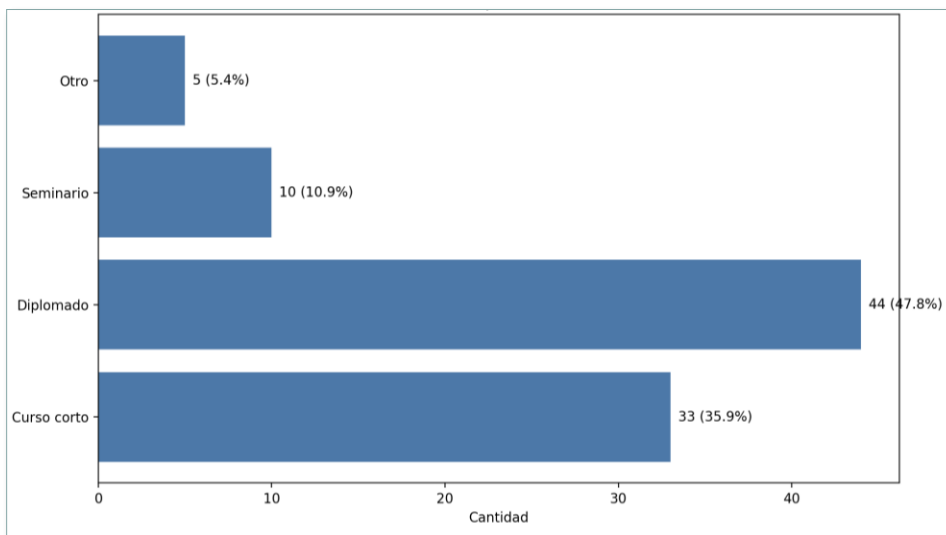
**Figura 21.** Preferencia en la modalidad de capacitación



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

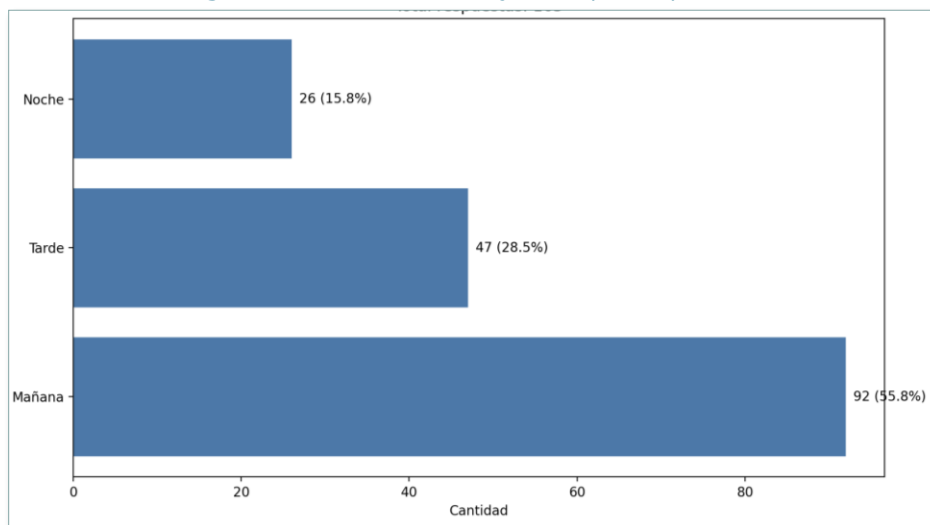
En la siguiente gráfica se observa que el 47,8% de los servidores públicos prefieren los diplomados, el 39,9% optan por cursos cortos, mientras que el 10,9% eligen los seminarios dentro de sus preferencias de formación.

**Figura 22.** Preferencia en la clase de formación



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

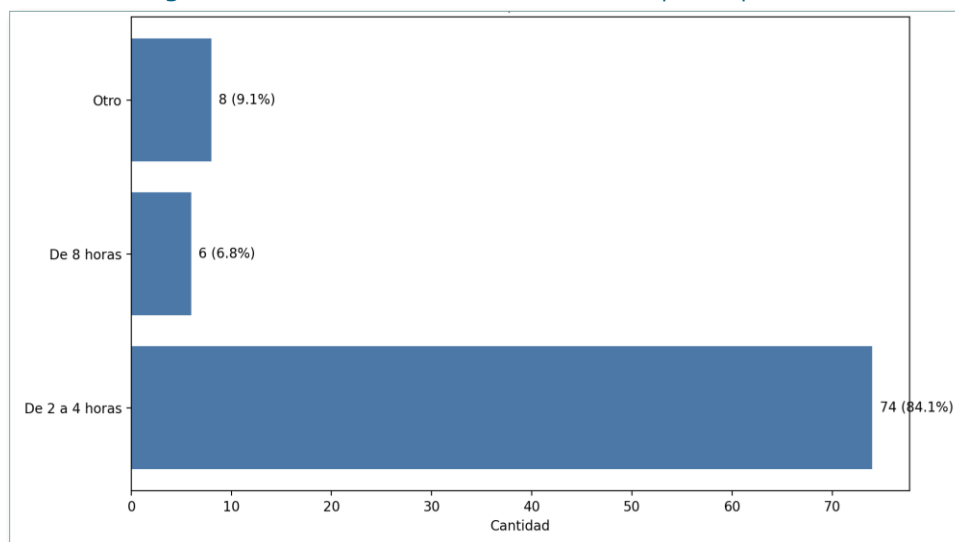
**Figura 23.** Preferencia en la jornada para capacitación



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

De acuerdo con la gráfica, el 55,8% de los servidores públicos prefieren que las capacitaciones se desarrollen en la jornada de la mañana, mientras que para aquellas realizadas en la jornada de la tarde tienen una preferencia del 28,5%. También se registró un 15,8% de los servidores públicos que consideran la jornada de la noche apta para recibir formaciones.

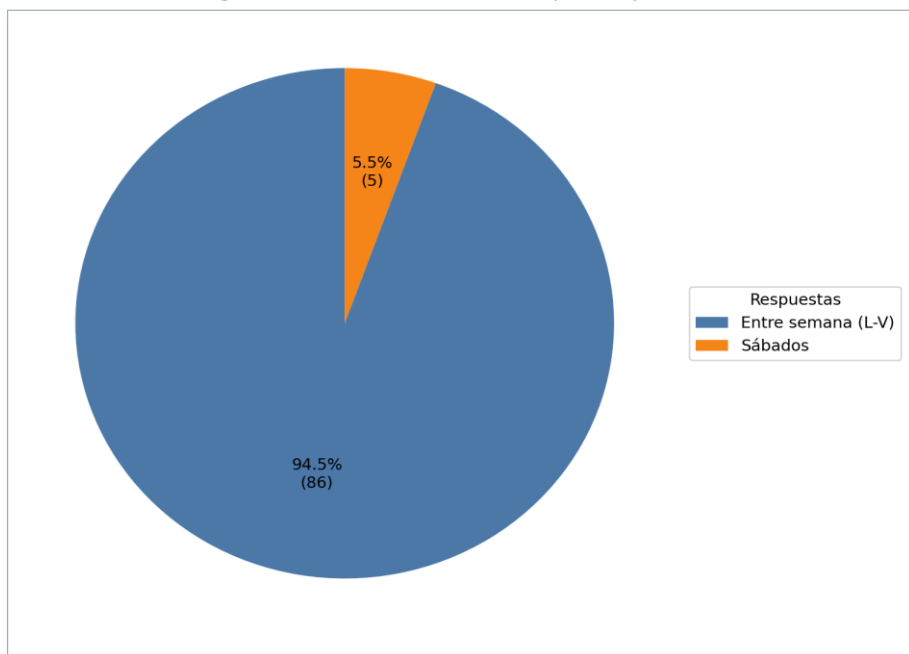
**Figura 24.** Preferencia en la intensidad horaria para capacitación



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Según la gráfica, el 84,1% de los servidores públicos prefieren que las capacitaciones tengan una intensidad horaria de 2 a 4 horas, por lo que se evidencia una menor preferencia hacia capacitaciones con una duración mayor al tiempo anteriormente indicado.

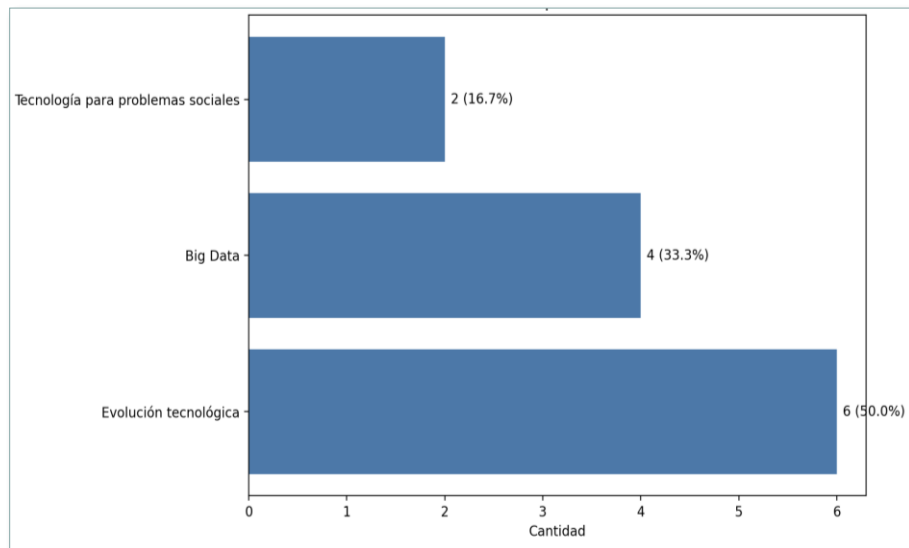
**Figura 25.** Preferencia en el día para capacitación



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

De la información anterior, se infiere que el 94,5% de los servidores públicos prefieren que las capacitaciones se desarrollen en días entre semana, de lunes a viernes.

**Figura 26.** Saberes técnicos en transformación digital



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

De las respuestas anteriores, el 50% de los encuestados manifiestan la necesidad adquirir conocimientos que les permita evolucionar tecnológicamente, seguido de Big Data y en tercera instancia, el uso de tecnología para resolver problemáticas sociales.

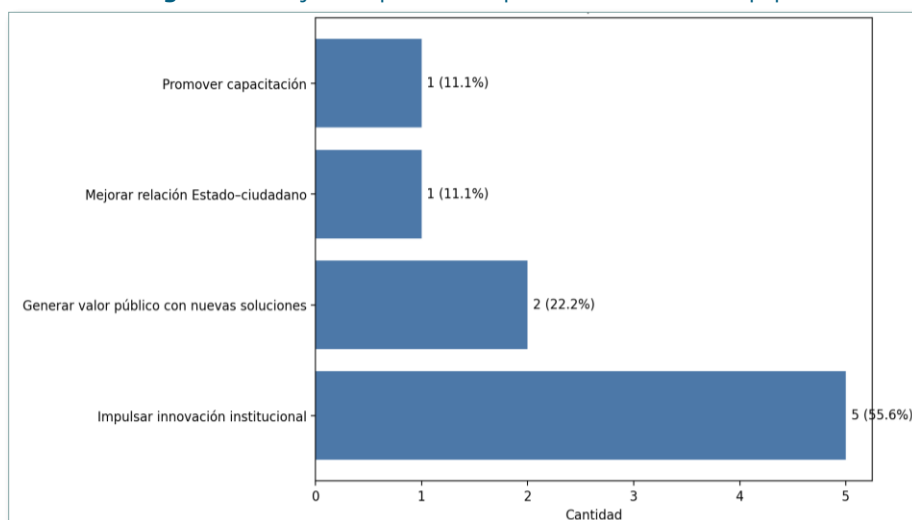
## Resultados encuesta a Directores y Jefes de Oficina

La decisión de consultar a los líderes sobre los ejes “Habilidades y Competencias” y “Transformación Digital” obedece a su rol estratégico en la gestión del talento humano y la modernización institucional. Estos ejes impactan directamente en la capacidad de los equipos para adaptarse a los cambios tecnológicos y fortalecer competencias clave, lo que repercute en la mejora del desempeño de los colaboradores a su cargo.

Involucrar a los líderes en estos temas permite focalizar esfuerzos en áreas críticas que requieren su visión para orientar procesos de capacitación efectivos y alineados con los retos actuales del sector público.

### Eje 6: Habilidades y competencias

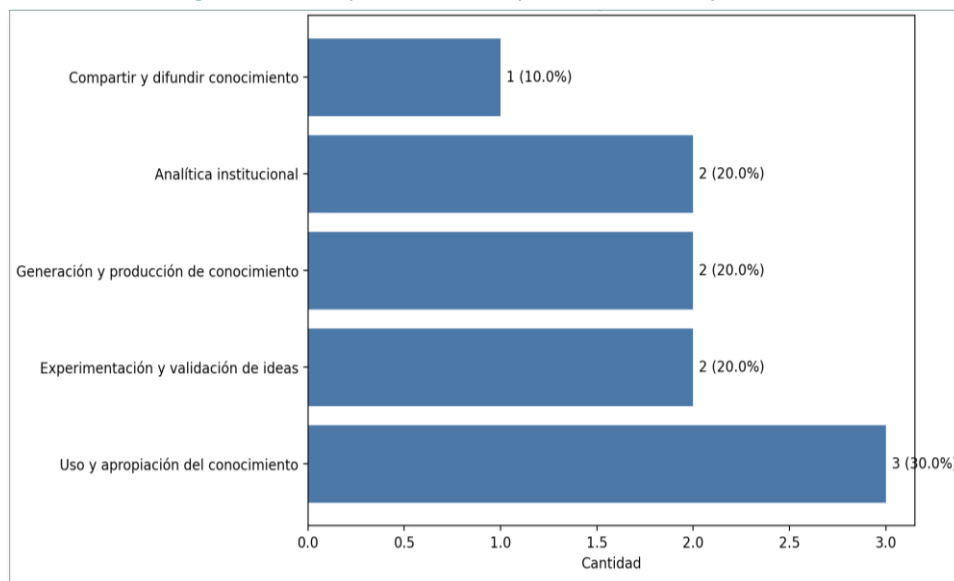
**Figura 27.** Objetivos prioritarios para fortalecer en el equipo



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

De acuerdo con la gráfica, el 55,6% de los líderes consideran prioritario impulsar la innovación institucional como objetivo para fortalecer las habilidades y competencias de sus equipos de trabajo.

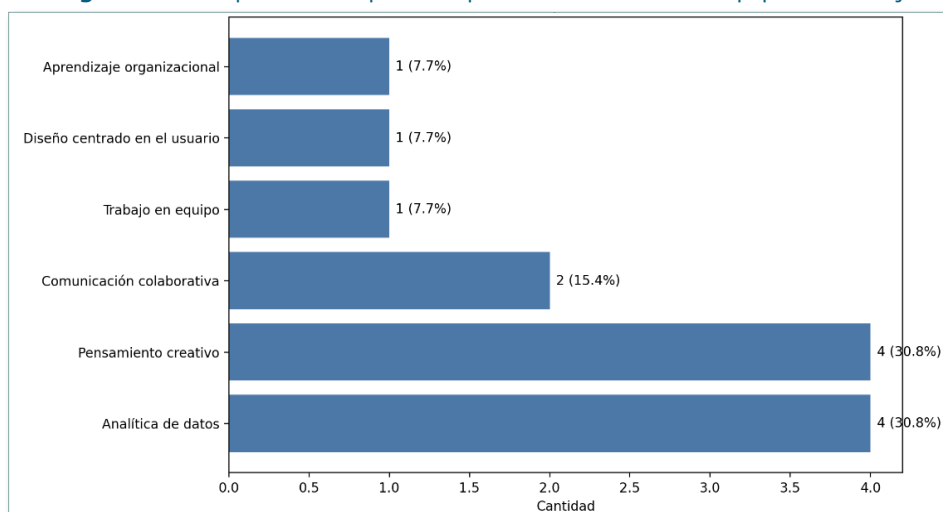
**Figura 28. Componentes clave para enfocar la capacitación**



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Según la información anterior, el 30% de los directores y jefes de oficina consideran clave focalizar la capacitación en sus equipos en herramientas que les permita el uso y apropiación de conocimientos, también se destacan otras iniciativas como la analítica institucional, la generación y producción de conocimiento, la experimentación y validación de ideas.

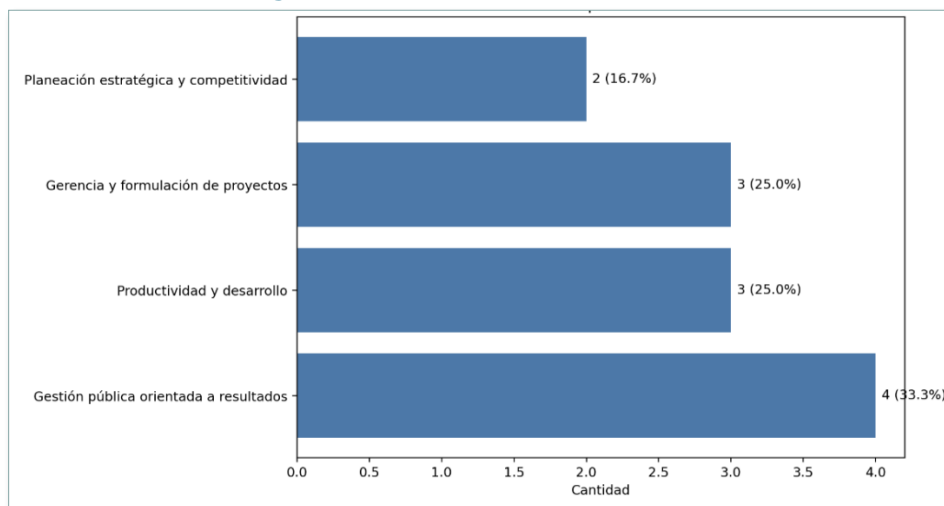
**Figura 29. Competencias específicas para desarrollar en los equipos de trabajo**



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

En este ítem, el 61,6% de los líderes considera como competencias clave el pensamiento creativo y la analítica de datos para el desarrollo de sus equipos de trabajo.

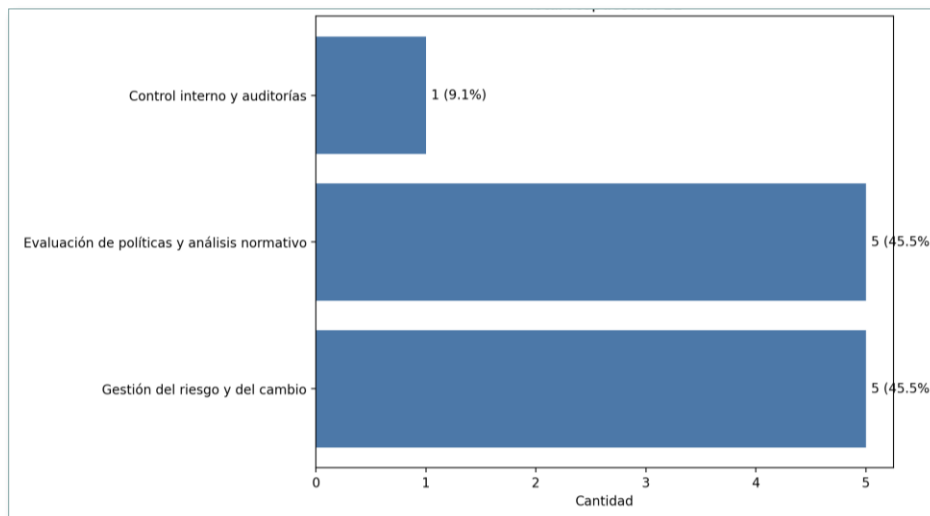
**Figura 30. Saberes – Conocimiento técnico**



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Con base en esta información, se infiere que el 33,3% de los directores y jefes de oficina consideran importante el desarrollo de conocimientos técnicos en gestión pública orientada a resultados, seguido de temas como la gerencia y formulación de proyectos, productividad y desarrollo (25% cada una).

**Figura 31. Saber hacer (habilidades prácticas)**

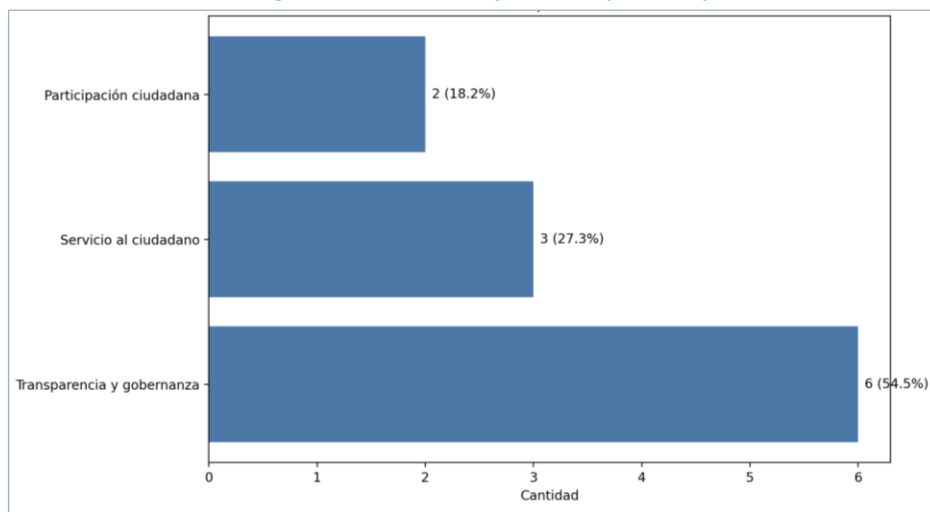


Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Frente a las habilidades prácticas, el 91% de los directores y jefes de oficina consideran la evaluación de políticas y análisis normativo, junto con la gestión del riesgo y del cambio como aquellas formaciones clave en sus colaboradores.



**Figura 32. Saber ser (actitudes y valores)**

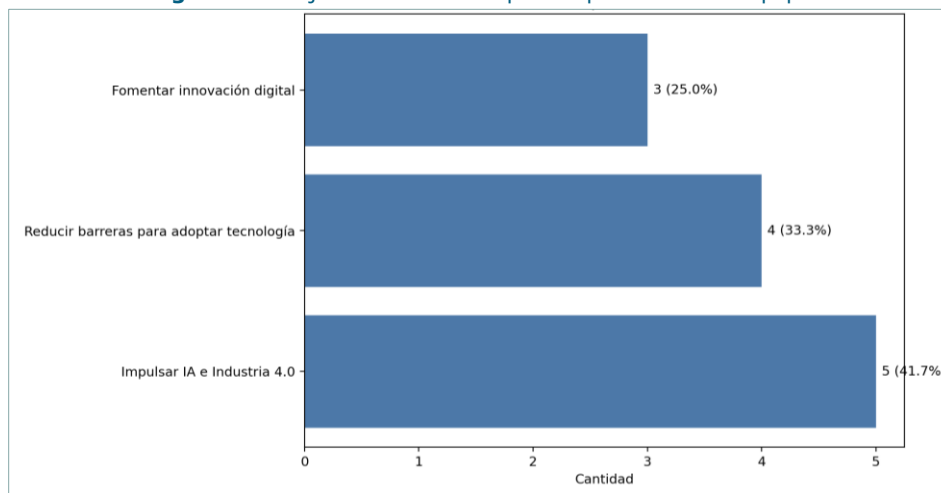


Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

De acuerdo con la gráfica, el 54,5% de los líderes consideran importante desarrollar actitudes en sus equipos basadas en la transparencia y gobernanza (54,5%), servicio al ciudadano (27,3%) y participación ciudadana (18,2%).

### Eje 3. Transformación digital

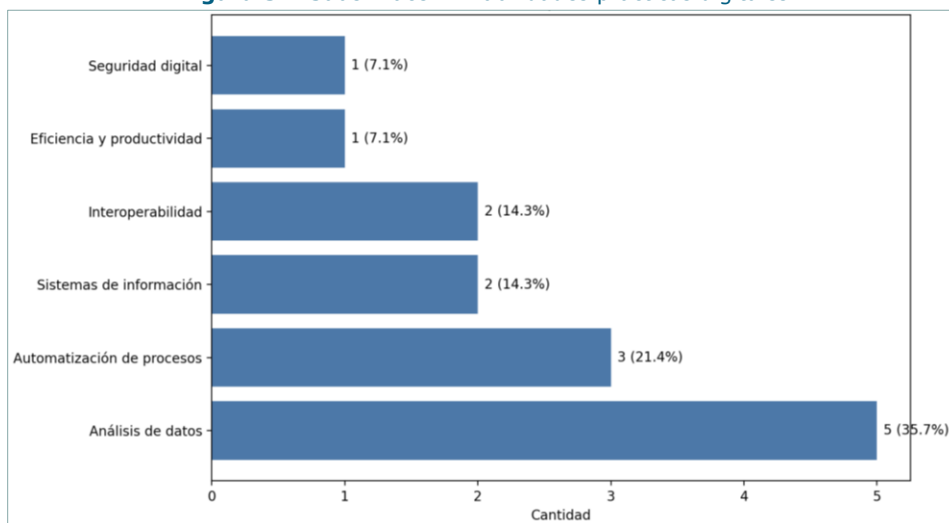
**Figura 33. Objetivos relevantes para capacitación del equipo**



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Según la información anterior, se evidencia que el 41,7% de los directores y jefes de oficina apoyan el impulso de la inteligencia artificial e industria 4.0 como un objetivo relevante para capacitar a sus equipos. También se destacan otros objetivos, como reducir las barreras para la adopción tecnológica (33,3%) y fomentar la innovación digital (25%).

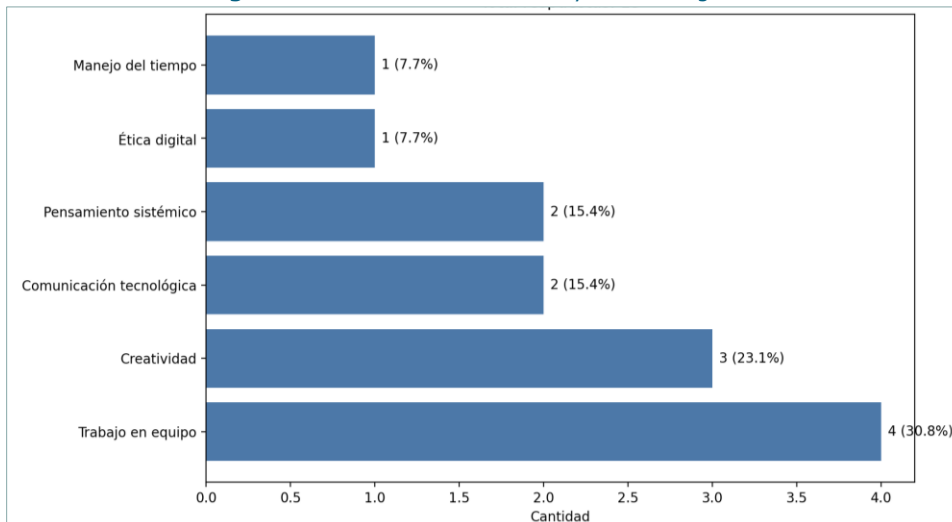
**Figura 34. Saber hacer – Habilidades prácticas digitales**



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Respecto a las habilidades prácticas digitales, se evidencia que el 35,7% de los directores y jefes de oficina apoyan el impulso del análisis de datos. También se destacan otros saberes digitales, como automatización de procesos (21,4%), sistemas de información e interoperabilidad (14,3 cada uno%).

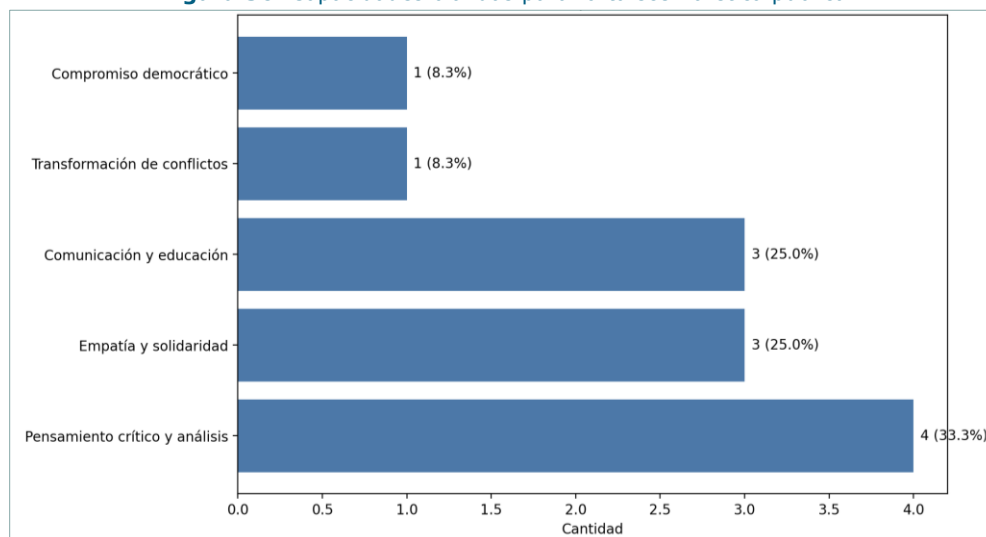
**Figura 35. Saber ser – actitudes y valores digitales**



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Según la información anterior, los directores y jefes de oficina consideran que el trabajo en equipo es una competencia actitudinal fundamental para la gestión pública digital. Se destacan otros saberes como la creatividad (23,1%), el pensamiento sistémico y la comunicación tecnológica (15,4% cada una).

**Figura 36.** Capacidades blandas para fortalecer la ética pública



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2025

Con relación a las capacidades blandas que fomentan la ética pública, los líderes opinan que una competencia clave es el pensamiento crítico y análisis (33,3%), empatía y solidaridad, así como la comunicación y la educación (25% cada uno).

De las encuestas realizadas a los servidores públicos y a los Directores y Jefes de Oficina se realiza una ponderación por frecuencia de respuestas obtenidas y se obtuvo el siguiente resultado, enmarcado en los ejes del PIC:

**Tabla 5.** Resultado de las encuestas por ejes del PIC

Eje de capacitación (principal)	Actividad de capacitación	Nivel de interés (Estimado por repetición)	Porcentaje	Observación transversal
<b>Habilidades y competencias</b>	Formulación y gestión de proyectos	188	11%	Aporta a ética pública en la planeación y rendición de cuentas.
	Gestión del Conocimiento y Buenas Prácticas Institucionales	159	9%	Transversal a todos los ejes (memoria institucional).
	Creación de Valor Público y Gestión para Resultados	147	8%	Incide en ética (rendición de cuentas y paz legitimidad).
	Gestión del Desempeño y Desarrollo de Competencias	143	8%	Facilita cultura ética y servicio al ciudadano.
	Pensamiento crítico para la toma de decisiones	115	6%	Aporta a integridad y a paz (decisiones informadas).
<b>Ética, probidad e identidad de lo público</b>	Gestión pública y transparencia	227	13%	Fortalece confianza ciudadana (paz y derechos).

Eje de capacitación (principal)	Actividad de capacitación	Nivel de interés (Estimado por repetición)	Porcentaje	Observación transversal
	Gestión integral de riesgos	141	8%	Apoya continuidad del servicio y protección de derechos.
<b>Mujer, inclusión y diversidad</b>	Atención diferencial y comunicación efectiva	163	9%	Aporta a paz total y derechos humanos.
<b>Transformación digital y cibercultura</b>	Gestión de bases de datos	320	18%	Base para analítica y gobierno digital.
	Analítica de Datos e Inteligencia Artificial	311	17%	Debe considerar ética y protección de datos.
	Modelamiento y análisis de datos usando PowerBi	202	11%	Mejora transparencia de resultados.
<b>Paz total, memoria y derechos humanos</b>	Comunicación asertiva y escucha activa	159	9%	Habilidad clave para resolución de conflictos y atención ciudadana.

Fuente: Elaboración propia

## Actividades de capacitación vigencia 2026

La priorización de los ejes “Habilidades y Competencias” y “Transformación Digital” en el cronograma de capacitación responde a que ambos concentran los mayores niveles de interés según las encuestas realizadas a los servidores públicos y los líderes. La alta demanda evidencia que son áreas críticas para el fortalecimiento institucional.

Además, estos ejes tienen un impacto estratégico en la gestión, ya que el desarrollo de competencias y la adopción de herramientas digitales son fundamentales para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la eficiencia en la prestación de servicios. De igual forma, su efecto es transversal, pues contribuyen a otros objetivos como la ética, la inclusión y la memoria institucional. La selección se realizó mediante una ponderación de las respuestas más repetitivas y frecuentes obtenidas en las encuestas aplicadas tanto a los servidores públicos como a los líderes, lo que garantiza que la priorización esté alineada con las necesidades reales y más urgentes. Por ello, concentrar esfuerzos en estos temas optimiza recursos y asegura que la capacitación genere resultados tangibles en el corto y mediano plazo.

Asimismo, la inducción y reinducción son procesos esenciales en el Plan Institucional de Capacitación porque garantizan el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el Departamento Administrativo de la Función Pública, orientados a fortalecer la cultura organizacional y la ética en el servicio. La inducción permite que los nuevos servidores conozcan el marco normativo, los principios del Estado, las políticas institucionales y las responsabilidades inherentes a su cargo, asegurando una integración efectiva y alineada con los objetivos estratégicos. Por su parte, la reinducción actualiza y refuerza estos conocimientos en los servidores que ya hacen parte de la entidad, especialmente frente a cambios normativos, tecnológicos o procedimentales, promoviendo la mejora continua y la adaptación a nuevas exigencias. Incluir estas actividades en el PIC contribuye a consolidar un equipo comprometido, informado y preparado para responder con transparencia, eficiencia y calidad a las necesidades de la ciudadanía.

Lo anterior está fundamentado conforme al artículo 7º del Decreto Ley 1567 de 1998, “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”, que dispone:

*“(...) Artículo 7º.- Programas de Inducción y reintucción. Los planes institucionales de cada Entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reintucción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la Entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo”*

**Tabla 6. Actividades PIC 2026**

Eje de capacitación (principal)	Actividad de capacitación	Recurso
<b>Ética, probidad e identidad de lo público</b>	Gestión pública y transparencia	Contrato actividades de capacitación
	Gestión integral de riesgos	
<b>Habilidades y competencias</b>	Formulación y gestión de proyectos	
	Gestión del Conocimiento y Buenas Prácticas Institucionales	
	Gestión del Desempeño y Desarrollo de Competencias	
	Creación de Valor Público y Gestión para Resultados	
	Pensamiento crítico para la toma de decisiones	
<b>Mujer, inclusión y diversidad</b>	Atención diferencial y comunicación efectiva	
<b>Paz total, memoria y derechos humanos</b>	Comunicación asertiva y escucha activa	
<b>Transformación digital y cibercultura</b>	Gestión de bases de datos	
	Analítica de Datos e Inteligencia Artificial	
	Modelamiento y análisis de datos usando PowerBi	
<b>Transversal</b>	Gestión del conocimiento	Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo
<b>Transversal</b>	Inducción y Reinducción	
<b>Territorio vida y ambiente</b>	Actividades a cargo del SG-SST	

Fuente: Elaboración propia



## **Evaluación y seguimiento**

La evaluación de la Gestión Estratégica del Talento Humano se realizará mediante las siguientes herramientas dispuestas por la entidad:

- Autodiagnóstico del MIPG, política del Talento Humano.
- Autodiagnóstico del MIPG, política de Integridad.
- Indicadores de procesos.
- Seguimiento a mapa de riesgos.
- Plan de Acción Integrado Anual y Estratégico Institucional.

## **Acuerdo sindical en materia de capacitación**

En cumplimiento del acuerdo sindical suscrito con la Asociación Nacional de Servidores Públicos de Entidades de la Seguridad Social Integral – ASONESS, la ADRES firmó un convenio educativo para apoyar la financiación de programas de educación superior en el nivel de post grado (especialización y maestría), contribuyendo a la profesionalización de los servidores públicos<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Acuerdo colectivo suscrito entre la ADRES y ASONESS, 2023-2025. Acuerdo No. 6.



**ANEXO No. 4 PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL  
INSTITUCIONAL**

**ANEXO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO (PETH)  
VIGENCIA 2026**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD – ADRES**

**BOGOTÁ D.C.**



## Justificación

La ADRES reconoce que el talento humano es el recurso más valioso para el logro de los objetivos institucionales, en concordancia con el principio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que lo concibe como el factor clave de éxito para la gestión pública.

Por ello, desde la Dirección Administrativa y Financiera, a través del Grupo de Gestión del Talento Humano, se implementan acciones orientadas a garantizar el equilibrio entre la vida laboral, familiar y social, promoviendo un ambiente saludable que fortalezca la motivación, la identidad institucional y la vocación de servicio. Diversos estudios evidencian que el bienestar laboral contribuye a mejorar el clima organizacional, incrementar el compromiso, reducir la rotación, potenciar el desempeño y la productividad, así como estimular la creatividad e innovación.

El Programa de Bienestar Social Laboral y el Plan de Incentivos de la ADRES para la vigencia 2026, como parte del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH), se constituye en un instrumento para ofrecer alternativas que fortalezcan la calidad de vida de los servidores públicos y sus familias, articulando acciones que generen resultados medibles en satisfacción y desempeño, reflejados en la calidad del servicio hacia los ciudadanos.

Este programa propiciará condiciones que favorezcan la participación, la seguridad laboral, la eficacia y la eficiencia, fomentando actitudes que agreguen valor al servicio público, desarrollando valores organizacionales y contribuyendo al mejoramiento integral de la calidad de vida. Así mismo, se alineará con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los ejes estratégicos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública: salud mental, convivencia, reconocimiento, desarrollo personal y familiar, y fortalecimiento del sentido de pertenencia.

## Marco normativo

El Plan de Bienestar Social Laboral y Plan de Incentivos 2026 se fundamenta en la normativa vigente que regula la gestión del talento humano en el sector público, orientada a garantizar el bienestar integral de los servidores y sus familias. A continuación, se relacionan las disposiciones aplicables:

- Decreto Ley 1567 de 1998: Establece el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos, definiendo el bienestar social como programas 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, elevando los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio público.
- Ley 734 de 2002 – Código Disciplinario Único (Art. 33, numerales 4 y 5): Reconoce el derecho de los servidores públicos y sus familias a participar en programas de bienestar social que establezca el Estado, tales como vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacaciones, así como a disfrutar de estímulos e incentivos conforme a la ley.
- Ley 909 de 2004: Dispone que las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos con el propósito de elevar los niveles de eficiencia,



satisfacción y desarrollo de los empleados, contribuyendo al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

- Decreto 1227 de 2005: Reglamenta parcialmente la Ley 909 y establece que las entidades públicas, en coordinación con organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer programas vacacionales, artísticos, culturales, de promoción y prevención de la salud, y capacitación informal, gestionados en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos.
- Decreto 1083 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública: En su Título 10, artículos 2.2.10.1 y 2.2.10.2, ordena la organización de programas de estímulos a través de bienestar social, incluyendo actividades deportivas, recreativas, culturales, de salud, capacitación informal y programas de vivienda, así como educación formal y no formal para servidores públicos.
- Ley 1857 de 2017: Establece la obligación de los empleadores de facilitar una jornada laboral semestral para que los empleados compartan con su familia, garantizando espacios de integración sin afectar los días de descanso.
- Decreto 430 de 2016: Define las funciones del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), incluyendo la formulación, implementación y seguimiento de políticas y programas de bienestar e incentivos.
- Programa Nacional de Bienestar Social Laboral 2023–2026 (DAFP): Instrumento orientador que promueve el equilibrio entre vida personal, familiar y laboral, mediante estrategias en salud mental, convivencia, reconocimiento, desarrollo personal y fortalecimiento del sentido de pertenencia.

## Objetivo del Programa

Fortalecer el bienestar integral de los servidores públicos y sus familias mediante estrategias que promuevan la salud física, mental y social, incrementando la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la productividad institucional.

## Marco conceptual

El Decreto Ley 1567 de 1998, define los programas de bienestar social, así:

*“Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora (...).”*

En este sentido, los programas de bienestar de las entidades públicas deben estar encaminados a contribuir en el desarrollo integral de las servidoras y los servidores públicos, así como, en alcanzar el equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral. Igualmente, estos programas deben tener como propósito mejorar la calidad de vida de las servidoras y los servidores públicos desde el ámbito laboral.

Así mismo, otro concepto que ha cobrado importancia es el de bienestar laboral, según Chiavenato (2004) *“el bienestar laboral se refiere a la protección de los derechos e intereses sociales de los empleados en la organización, buscando la realización personal*



*mediante el ejercicio del derecho al trabajo en condiciones de seguridad económica y personal, y el adecuado funcionamiento del trabajador dentro del medio laboral (...)"*.

Por lo que, las iniciativas relacionadas con el bienestar laboral deben estar enfocadas en los factores personales e individuales, sociodemográficos, culturales, económicos, sociales y psicológicos que orientan a los individuos a determinar sus condiciones de calidad de vida. Adicionalmente, el bienestar laboral es un aspecto fundamental para lograr un talento humano motivado, productivo y comprometido con la organización.

Por otra parte, es importante hacer mención del concepto de salud mental, de acuerdo con lo establecido en el artículo 3 de la Ley 1616 de 2013, así:

*"Artículo 3°. Salud Mental. La salud mental se define como un estado dinámico que se expresa en la vida cotidiana a través del comportamiento y la interacción de manera tal que permite a los sujetos individuales y colectivos desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales para transitar por la vida cotidiana, para trabajar, para establecer relaciones significativas y para contribuir a la comunidad.*

*La Salud Mental es de interés y prioridad nacional para la República de Colombia, es un derecho fundamental, es tema prioritario de salud pública, es un bien de interés público y es componente esencial del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de colombianos y colombianas"*.

Finalmente, el Programa Nacional de Bienestar del Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual es un instrumento técnico que establece lineamientos a los órganos, organismos y entidades públicas de orden nacional en la implementación de los programas de bienestar que hacen parte de los planes estratégicos de talento humano y desarrollan a través de los siguientes ejes:

### **Eje 1: Equilibrio Psicosocial**

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

### **Eje 2: Salud Mental**

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

### **Eje 3: Diversidad e Inclusión**

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



prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencia contra las mujeres y basadas en el género y cualquier otro tipo de discriminación.

#### **Eje 4: Identidad y Vocación por el Servicio Público**

Este eje comprende acciones dirigidas y encaminadas a promover en los servidores públicos el sentido de pertenencia, así como interiorizar e implementar los valores definidos en el Código de Integridad del Servicio Público.

#### **Eje 5: Transformación Digital (Transversal)**

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

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

Ahora bien, la pandemia generada por el COVID-19 se ha convertido rápidamente en el evento global de nuestros tiempos y ha revelado una serie de realidades ambientales, sociales económicas y políticas que se deben enfrentar y aprender de ellas para el inmediato futuro, desafiando nuestra realidad, nuestras vidas, actitudes y comportamientos. Ha cambiado por completo y para siempre la experiencia de ser los gobernantes, los empresarios, clientes, empleados, ciudadanos y, en general, el ser humano.

En ese sentido, se puede esperar un cambio de comportamientos a una escala masiva. Esta situación histórica ha cambiado la forma en que pensamos y cómo nos relacionamos con los demás, con las entidades de gobierno o con el mundo, una nueva forma de vivir. Esto hace necesario que todas las organizaciones escuchen las necesidades de sus colaboradores, de sus clientes, de sus ciudadanos y se anticipen a las situaciones que requieren de servidores que se adapten de forma más serena en un mundo cambiante. Dado lo anterior, y teniendo en cuenta la transversalidad de este eje, las entidades públicas deberán implementar los siguientes lineamientos en pro del bienestar. Cabe resaltar que las acciones aquí planteadas se articulan y trabajan de manera sinérgica e integral entre líderes y servidores públicos.

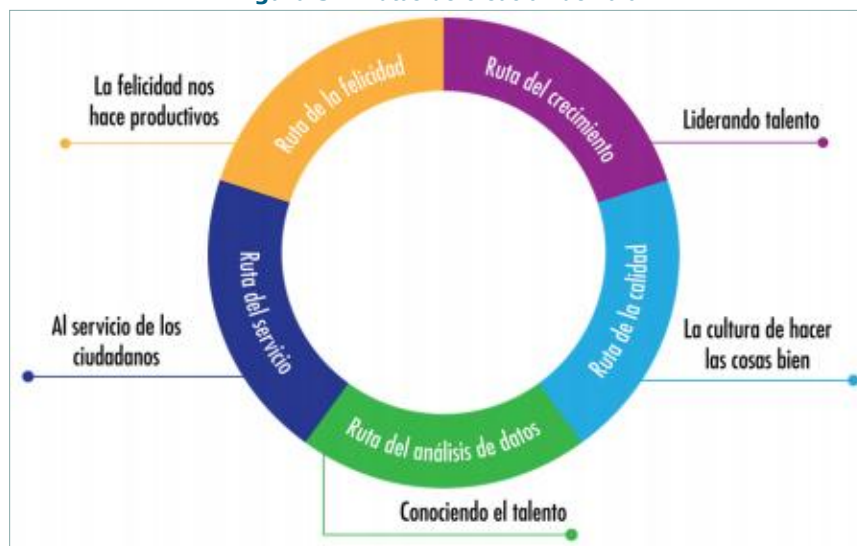
La Gestión Estratégica del Talento Humano puede enfocarse desde una perspectiva orientada directamente a la creación de valor público, con base en algunas agrupaciones de factores que impactan directamente en la efectividad de la gestión. Estos caminos se han denominado "Rutas de Creación de Valor", y son agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la Gestión del Talento Humano. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo.



## Rutas de Creación de Valor

A continuación, se describen las rutas, las sub-rutas como perspectiva diagnóstica y de intervención:

**Figura 37.** Rutas de creación de valor



Fuente: DAFP, 2017

Dentro de las temáticas planteadas en el grupo de valor asociada al bienestar, se encuentra la siguiente:

### Ruta de la Felicidad

La felicidad nos hace productivos. Múltiples investigaciones evidencian que cuando el empleado 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 de su producción. Sin embargo, no siempre los jefes y las entidades son conscientes de la importancia de propiciar las condiciones para que el trabajador se sienta satisfecho.

Como lo plantea Seppala (2016), *“durante una ajetreada semana de trabajo, o estando sumergido en un importante proyecto, resulta fácil perder de vista lo que realmente impulsa el bienestar de los empleados (párr. 5)”*. Por esto es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los empleados, pues: *“los mejores líderes son capaces de hacer una pausa y mantener un toque humano en el entorno laboral al inspirar a los empleados, ser amables con ellos y animarlos para que se cuiden” (párr. 5) (Seppala, 2016)*. Por lo que la primera ruta de creación de valor se definió como la “Ruta de la Felicidad”, y se compone de las siguientes sub-rutas:

- ✓ **Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto:** El ambiente físico, las condiciones de salud y de seguridad deben propiciar un entorno sano y agradable para que el trabajador se sienta cómodo y en plenas facultades para dar el máximo de su rendimiento.
- ✓ **Ruta para facilitar que las personas cuenten con el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada:** Para poder tener la atención y la motivación necesarias, el trabajador debe percibir que la entidad respeta y valora en su justa medida las otras dimensiones de la vida del servidor. La entidad debe ser consciente que la persona necesita esparcimiento, espacios y tiempos para poder realizar sus actividades particulares y sobre todo para compartir con su familia, para su crecimiento personal o profesional, o inclusive para actividades de ocio.

Si el trabajador siente que la entidad respeta estos tiempos y espacios sentirá mayor compromiso e interés por avanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades.

- ✓ **Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional:** Más allá de la retribución salarial, el empleado espera ser recompensado por su contribución al logro de los objetivos de diversas maneras. Una palabra de felicitación o un evento público en donde se reconozca su aporte o su tiempo de vinculación pueden ser elementos que contribuyan de manera importante a la motivación y al compromiso de un servidor.
- ✓ **Ruta para generar innovación con pasión:** Las personas valoran mucho cuando sus ideas y aportes son escuchados y adoptados por la entidad. La creatividad y la innovación, más en el entorno actual, son un insumo fundamental que proviene del empleado motivado y comprometido con lo que hace. Por esto, desde Talento Humano deben propiciarse todos los elementos que permitan que las ideas se expresen y que la innovación surja.

Dentro de las temáticas relacionadas con esta ruta, se encuentran: Seguridad y Salud en el Trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, Programa Entorno Laboral Saludable, teletrabajo, ambiente físico, plan de bienestar, incentivos, Programa Servimos, horarios flexibles, inducción y reinducción, movilidad, mejoramiento individual.

### **Diagnóstico temas programa de bienestar**

El diagnóstico que se realizó para definir las actividades del programa de bienestar 2026, contó con los siguientes instrumentos:

- Encuesta “Índice de la Felicidad”, realizada a los servidores públicos de la ADRES.
- Lineamientos y resultados MIPG.
- Resultados de medición del clima laboral 2025.

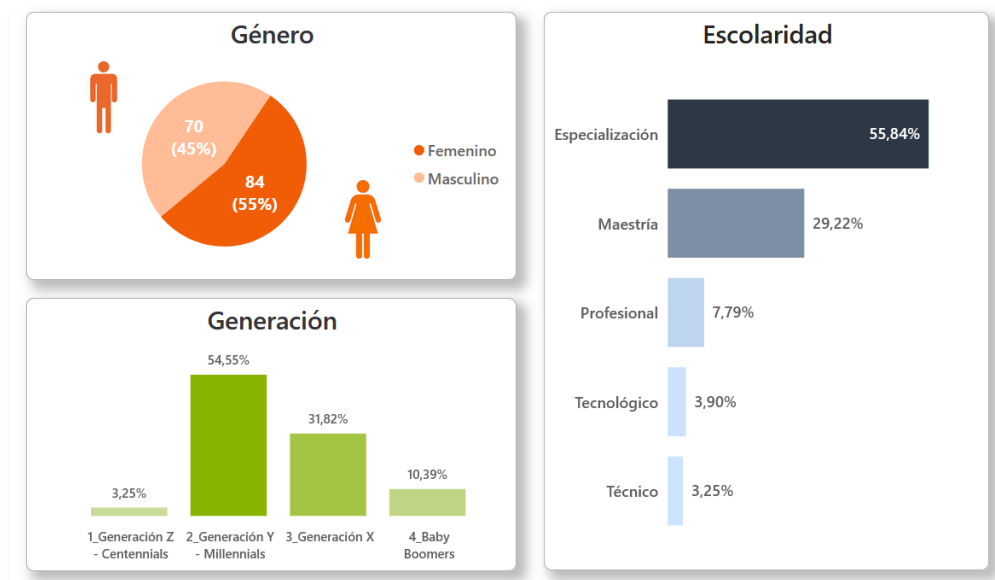
### **Encuesta índice de la felicidad**

Se enmarcó en la percepción de los servidores públicos sobre el índice de su felicidad realizada del 29 de septiembre al 23 de octubre de la vigencia 2025 desarrollada

mediante la técnica de estudio tipo cuantitativo, aplicable virtualmente a través de una encuesta estructurada, donde se abordaron temas personales, laborales y organizacionales, con el acompañamiento de la Caja de Compensación Familiar Compensar.

## Perfil demográfico

**Figura 38. Demografía encuesta índice de la felicidad**



Fuente: Compensar, 2025

La encuesta fue convocada a 205 servidores públicos de la entidad, de los cuales 154 de ellos la respondieron. Según la gráfica anterior, se evidencia una composición demográfica de la muestra encuestada, en su mayoría del género masculino (55%), así como una alta cualificación académica, donde el 85% posee estudios de posgrado (especialización y maestría). También se aprecia la predominancia de la generación Y – *Millennials* (54,55%), seguida por la generación X (31,82%), lo que indica una fuerza laboral joven-adulta con expectativas de conciliación vida-trabajo, reconocimiento y desarrollo profesional. Estos datos orientan el Plan de Bienestar del año 2026 hacia estrategias inclusivas que promuevan salud mental, equidad de género, innovación y participación.

## Contexto de los temas objeto de la encuesta del Índice de la Felicidad

La siguiente tabla muestra la relación entre los temas abordados en la encuesta de necesidades aplicada a los servidores públicos y los ejes estratégicos definidos por el Programa Nacional de Bienestar Social Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública, como entidad rectora. Esta alineación permite garantizar que las acciones del Plan de Bienestar 2026 respondan a las expectativas identificadas y se desarrollen en coherencia con los lineamientos nacionales, fortaleciendo el bienestar integral, la motivación y el sentido de pertenencia institucional.

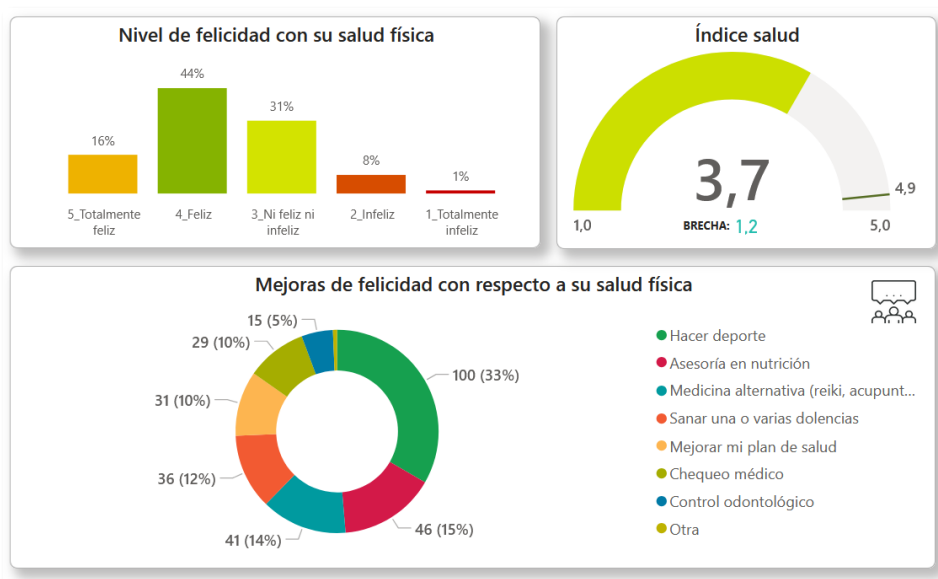
**Tabla 7.** Análisis temáticas encuesta índice de la felicidad 2025

Eje del Programa Nacional de Bienestar - DAFP	Tema de la Encuesta	Justificación
<b>Eje 1: Equilibrio Psicosocial</b>	Pareja, rol de padre	Favorece la armonía familiar y la conciliación vida-trabajo, esenciales para el equilibrio.
	Finanzas, vivienda	Contribuye a la estabilidad personal y familiar, reduciendo estrés financiero y habitacional.
	Tiempo libre, vacaciones	Permite descanso y recuperación, mejorando la calidad de vida y reduciendo el estrés.
	Transporte	Garantiza movilidad segura y eficiente, disminuyendo riesgos y tiempos de desplazamiento.
	Finanzas, vivienda	Contribuye a la estabilidad personal y familiar, reduciendo estrés financiero y habitacional.
	Tiempo libre, vacaciones	Permite descanso y recuperación, mejorando la calidad de vida y reduciendo el estrés.
	Transporte	Garantiza movilidad segura y eficiente, disminuyendo riesgos y tiempos de desplazamiento.
<b>Eje 2: Salud Mental</b>	Salud mental y física	Promueve estrategias para prevenir riesgos psicosociales y fortalecer bienestar mental.
<b>Eje 3: Diversidad e Inclusión</b>	Diversidad laboral	Promueve entornos laborales inclusivos y respetuosos de la diversidad.
<b>Eje 4: Identidad y Vocación por el Servicio Público</b>	Laboral (satisfacción en el trabajo)	Refuerza el compromiso institucional y la motivación en el desempeño laboral.
	Cultura organizacional	Fortalece el sentido de pertenencia y la cohesión institucional.
	Cambio en la entidad	Facilita la adaptación a transformaciones organizacionales, reduciendo resistencia.
	Valores	Refuerza principios éticos y conductas alineadas con la misión institucional.
<b>Eje 5: Transformación Digital</b>	Conocimientos	Impulsa la actualización de competencias y la adaptación a entornos digitales.

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior de acuerdo con los temas contenidos en el Índice de la Felicidad, los siguientes fueron los resultados por cada uno de los temas, a nivel general:

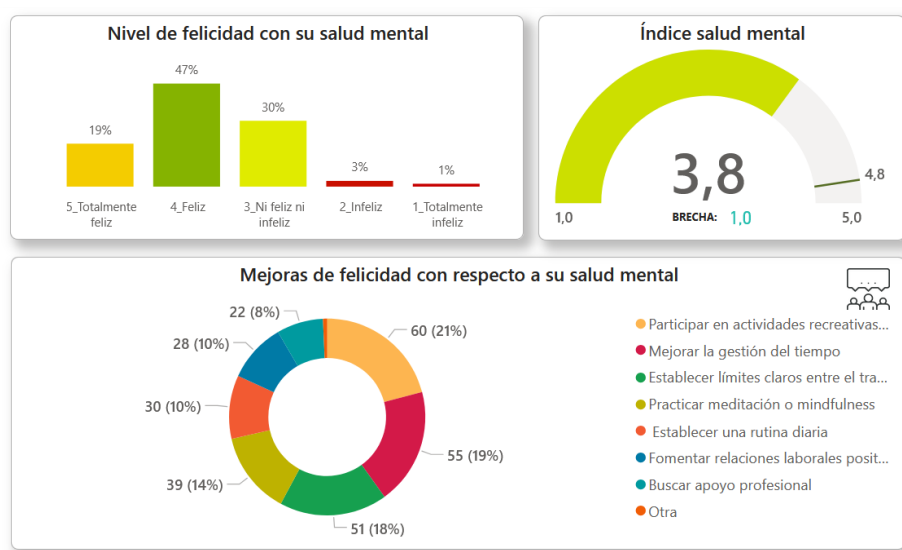
**Figura 38. Resultados eje salud física - Encuesta índice de la felicidad**



Fuente: Compensar, 2025

La gráfica muestra que las principales acciones que los servidores públicos consideran necesarias para mejorar su bienestar físico son: hacer deporte (33%), lo que refleja la importancia de promover la actividad física regular para prevenir enfermedades y mejorar la calidad de vida; asesoría en nutrición (15%), lo que indica la necesidad de fortalecer los hábitos de vida saludable; y medicina alternativa (14%), resaltando la relevancia de fomentar el uso de estos recursos. Estas prioridades orientan el diseño de estrategias enfocadas en la promoción de hábitos saludables, atención médica preventiva y espacios para la práctica deportiva.

**Figura 39. Resultados eje salud mental - Encuesta índice de la felicidad**



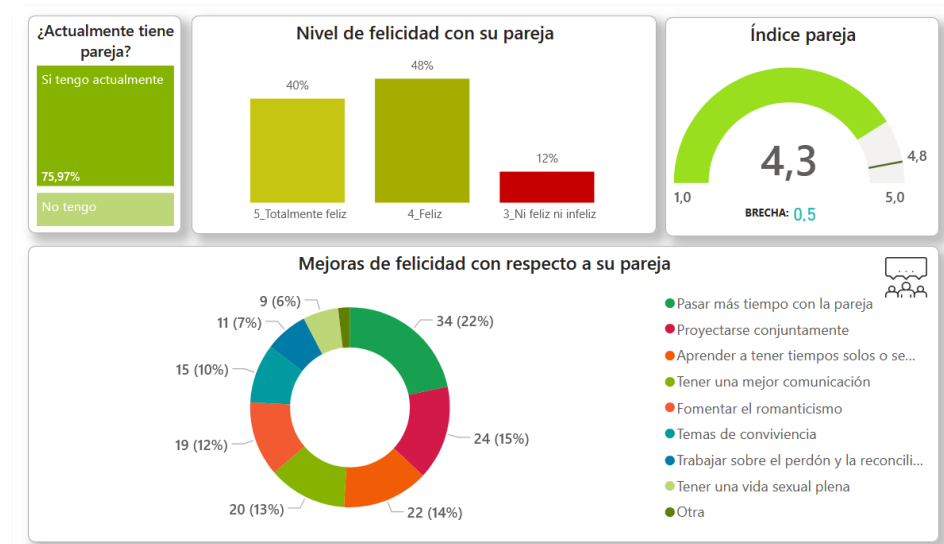
Fuente: Compensar, 2025



La gráfica anterior muestra una distribución del “nivel de felicidad” que sugiere un estado general positivo, pero con margen de mejora: el 47% se declara feliz con su salud mental, mientras el 30% se ubica en un estado neutral (ni feliz, ni infeliz), y el 19% afirma estar totalmente feliz. Los niveles de infelicidad son bajos (3% infeliz y 1% totalmente infeliz), lo que indica casos puntuales que requieren atención focalizada. El índice de salud mental es 3,8 (dentro de una escala de 1 a 5) y muestra una brecha de 1,0 frente al objetivo (4,8), evidenciando la necesidad de acciones continuas de promoción y cuidado.

En cuanto a mejoras priorizadas, predominan participar en actividades recreativas (21%), mejorar la gestión del tiempo (19%) y establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal (18%), enfoques que apuntan a reducir el estrés, fortalecer el equilibrio vida-trabajo y consolidar hábitos saludables.

**Figura 40. Resultados temas de pareja - Encuesta índice de la felicidad**

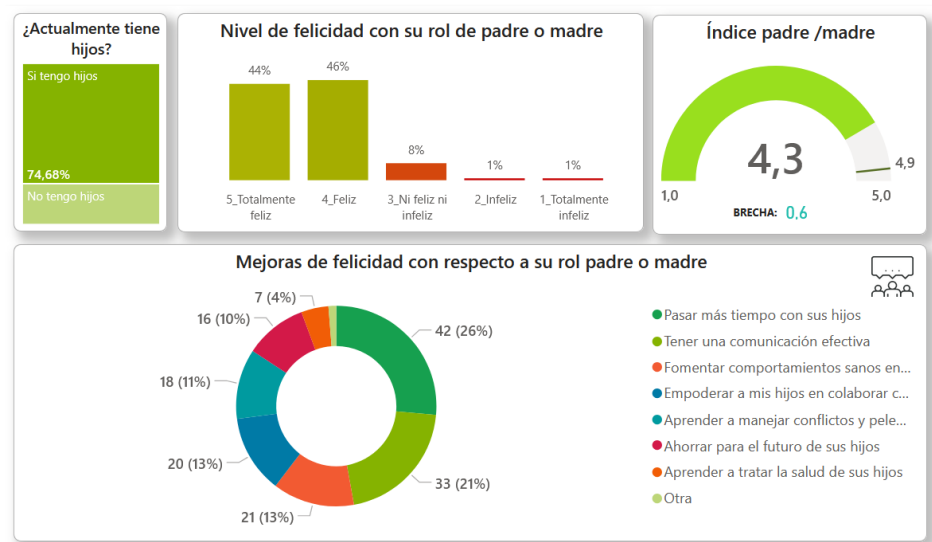


Fuente: Compensar, 2025

Según la gráfica anterior, el 75,97% de los servidores públicos reporta tener pareja, lo que indica una alta presencia de relaciones afectivas. En cuanto al nivel de felicidad con su pareja, el 48% se declara feliz y el 40% totalmente feliz, donde solo el 12% se ubica en estado neutral. El índice de pareja es 4,3 sobre 5, con una brecha de 0,5 frente al objetivo trazado, reflejando un nivel favorable, pero con oportunidad de mejora.

Respecto a las acciones para incrementar la felicidad, la más mencionada es pasar más tiempo con la pareja (22%), seguida por proyectarse conjuntamente (15%) y aprender a tener tiempos solos o separados (14%), lo que evidencia la importancia de fortalecer la comunicación, la convivencia y el equilibrio en la relación.

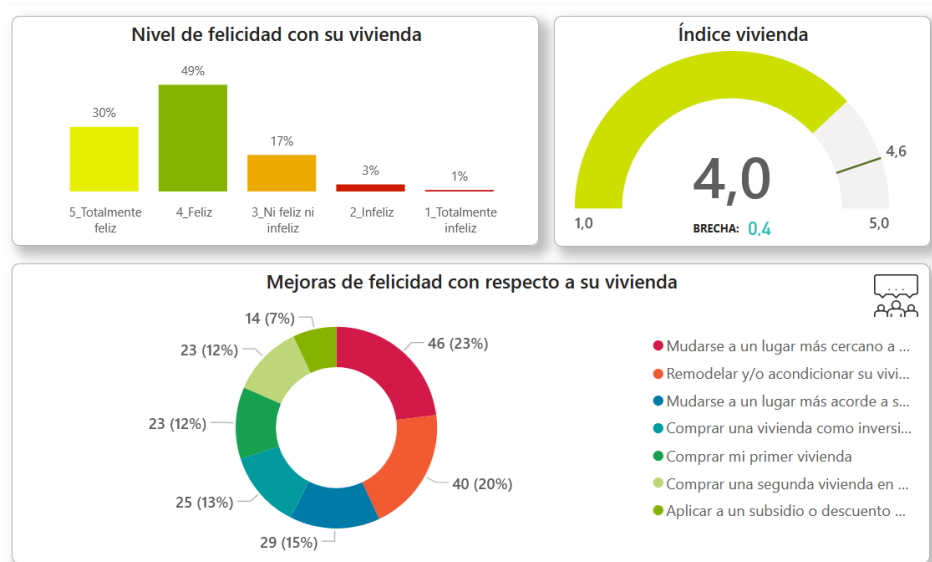
**Figura 41. Resultados tema rol de padre o madre - Encuesta índice de la felicidad**



Fuente: Compensar, 2025

La gráfica integra tres mensajes clave: El 74,68% de las personas tienen hijos, el bienestar emocional en el rol es alto porque el 46% se declara feliz y el 44% totalmente feliz, con un contraste del 2% considerado infeliz, y aun así, el índice padre/madre se ubica en 4,3, con una brecha de 0,6 frente al objetivo de 4,9; en consecuencia, las mejoras priorizadas corresponden a pasar más tiempo con sus hijos, tener una comunicación efectiva y fomentar comportamientos sanos.

**Figura 42. Resultados tema vivienda - Encuesta índice de la felicidad**



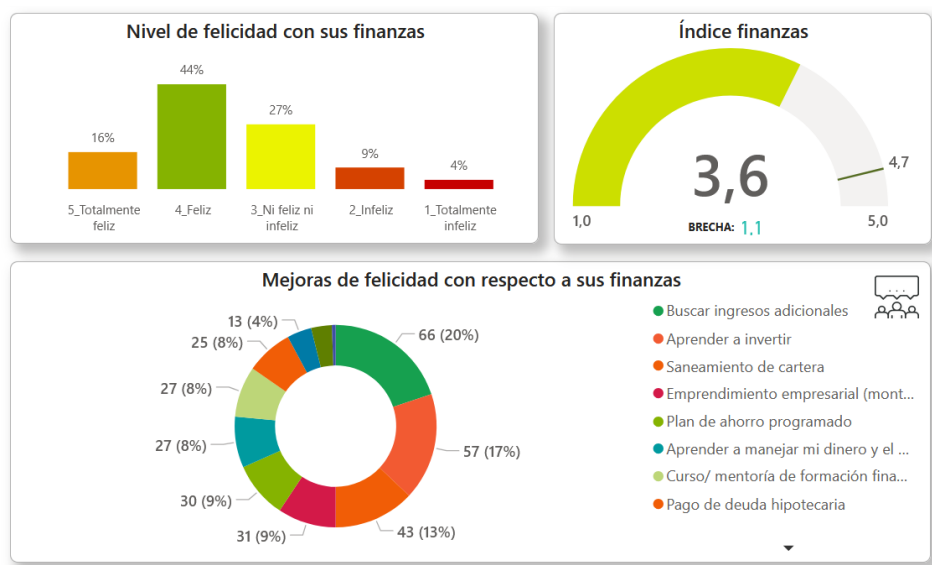
Fuente: Compensar, 2025

El gráfico sobre vivienda muestra que el 79% de las personas se siente feliz con su vivienda (49% feliz y 30% totalmente feliz), mientras que el 17% manifiestan un estado

neutral sobre este aspecto, solo un 4% se declara infeliz. El índice de vivienda es de 4,0, con una brecha de 0,4 frente al objetivo de 4,6, lo que indica oportunidades de mejora.

Las acciones que más contribuirían a aumentar la felicidad son: mudarse a un lugar más cercano a sus necesidades (23%), remodelar y/o acondicionar su vivienda (20%) y mudarse a un lugar más acorde a sus expectativas (15%). Esto sugiere que, aunque la satisfacción general es alta, las principales áreas de mejora se relacionan con la ubicación y las condiciones físicas del hogar.

**Figura 43. Resultados tema finanzas - Encuesta índice de la felicidad**



Fuente: Compensar, 2025

La gráfica muestra en el tema de finanzas que el 44% de las personas se declara feliz y el 27% se ubica en un terreno neutral, mientras que el resto se distribuye entre un 16% totalmente feliz, un 9% infeliz y el 4% totalmente infeliz; en paralelo, el índice de finanzas se sitúa en 3,6 (en una escala entre 1 a 5), con una brecha de 1,1 respecto del referente/objetivo (4,7), evidenciando margen de mejora.

En cuanto a las acciones que podrían elevar la satisfacción, se destacan tres prioridades: buscar ingresos adicionales (20%), aprender a invertir (17%) y saneamiento de cartera (13%); complementariamente, se concentran entre el 8 y 9% iniciativas como emprendimiento empresarial, plan de ahorro programado, aprender a manejar el dinero, curso/mentoría de formación financiera y pago de deuda hipotecaria. En conjunto, para cerrar la brecha del índice en temas financieros, conviene combinar estrategias de incremento de ingresos, educación financiera y ordenamiento de deudas, sosteniendo el nivel de bienestar ya observado.

**Figura 44.** Resultados tema trabajo - Encuesta índice de la felicidad



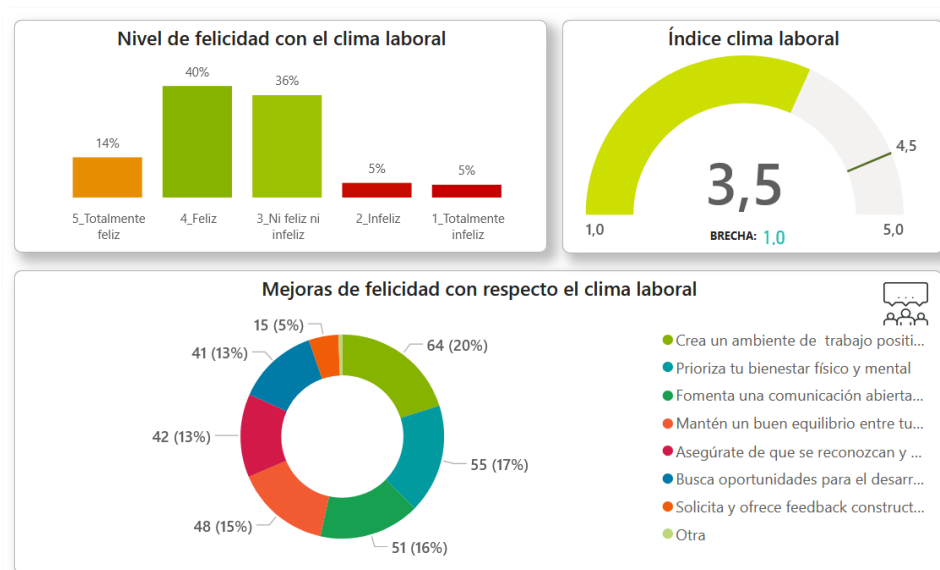
Fuente: Compensar, 2025

En la sección relacionada con la felicidad en el trabajo, los resultados muestran un predominio de percepciones positivas: 53% de los servidores públicos se declara feliz, 21% se mantiene neutral y 19% se siente totalmente feliz; en contraste, solo el 7% reporta malestar en este aspecto (5% infeliz y 2% totalmente infeliz). No obstante, el índice de felicidad en el trabajo se sitúa en 3,8 sobre 5, con una brecha de 0,8 frente al referente de 4,6, lo que indica oportunidad de mejora pese a la mayoría de los resultados positivos.

Las mejoras de felicidad que emergen son: la implementación del teletrabajo, el equilibrio de la carga laboral y el manejo del tiempo; el acceso a capacitaciones y oportunidades de crecimiento, junto con un liderazgo que fortalezca la comunicación y el reconocimiento; además de fomentar la empatía, la equidad y un clima colaborativo, integrar políticas de bienestar integral y flexibilidad, y consolidar el desarrollo profesional dentro de un ambiente humano saludable. Atender estos impulsores permitiría cerrar la brecha del índice y consolidar los niveles altos de felicidad en el trabajo.

Sobre el clima laboral, en la gráfica anterior predomina una percepción favorable: 40% de las personas se declara feliz, el 36% es neutral y el 14% es totalmente feliz; mientras que el índice de clima laboral se ubica en 3,5 sobre 5, con una brecha de 1,0 respecto al referente de 4,5, lo que evidencia oportunidades de mejora en este aspecto.

**Figura 45.** Resultados tema clima laboral - Encuesta índice de la felicidad



Fuente: Compensar, 2025

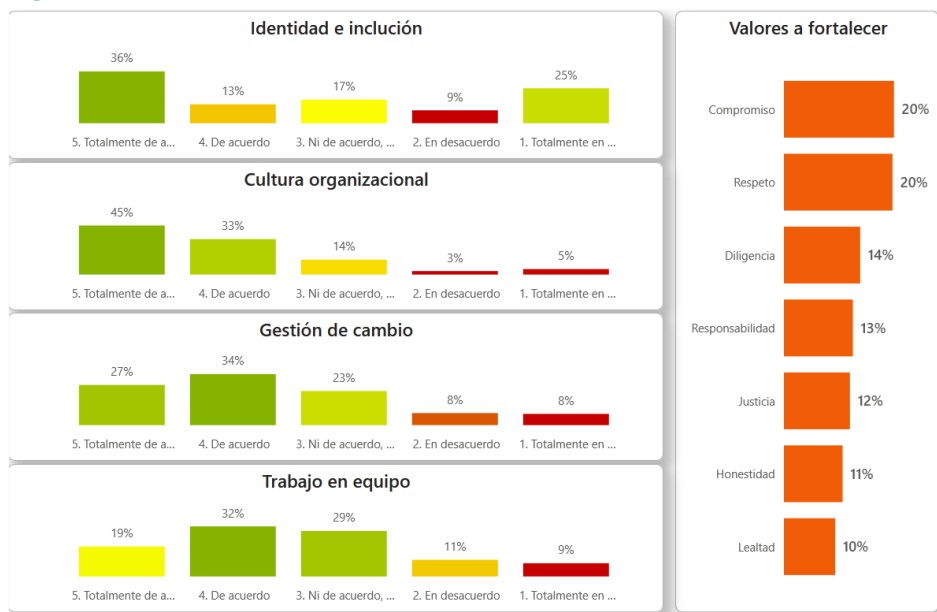
Las acciones con mayor respaldo para elevar la satisfacción en los servidores públicos respecto al clima en el trabajo son: crear un ambiente laboral positivo (20%), priorizar el bienestar físico y mental (17%) y fomentar una comunicación abierta y transparente (16%); adicionalmente, se mencionan el equilibrio vida-trabajo, el reconocimiento de logros, la búsqueda de oportunidades de desarrollo profesional y la retroalimentación constructiva. En síntesis, aunque la valoración general es buena, concentrar esfuerzos en bienestar, comunicación y clima positivo aparece como el camino más directo para fortalecer las brechas del índice.

La gráfica que a continuación se muestra, permite evidenciar los resultados del clima laboral respecto a temáticas promovidas por MIPG: Identidad e inclusión, Cultura organizacional, Gestión del cambio, Trabajo en equipo, así como la percepción sobre los valores institucionales que deban fortalecerse.

En ese sentido, en Identidad e inclusión se percibe un 36% totalmente de acuerdo con las premisas allí señaladas, lo cual contrasta con un 25% en total desacuerdo, señal de polarización que merece atención. Frente a la Cultura organizacional, el 78% manifiesta estar de acuerdo, lo que indica una base sólida de apoyo sobre este ítem. En cuanto a la Gestión del cambio, se aprecia una aceptación importante de las transformaciones, reflejando un 84% de las respuestas favorables. Con relación al Trabajo en equipo, el 48% se expresó favorablemente, mientras que el 29% se consideró neutral, lo que sugiere oportunidades para consolidar el consenso frente a este tema.

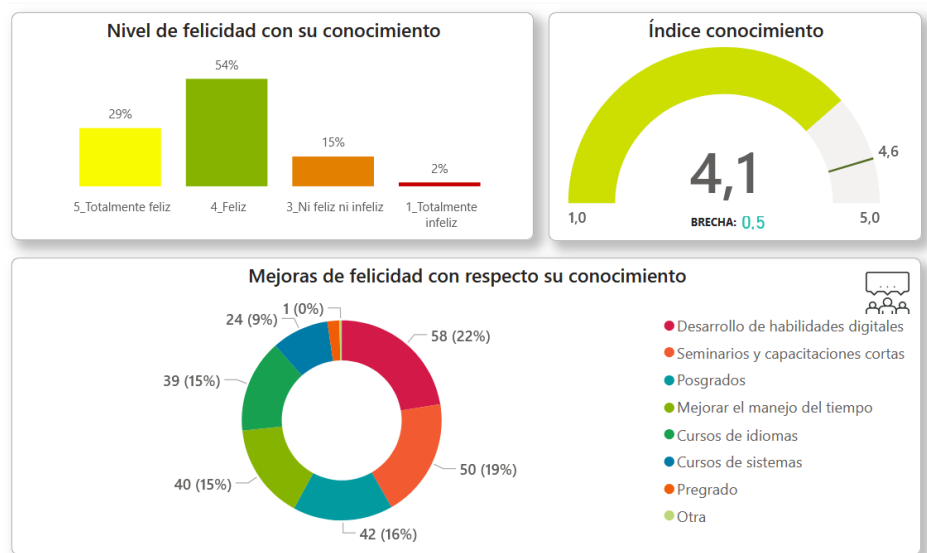
Sobre los valores para fortalecer, los resultados destacan el Compromiso y Respeto con un 20% cada uno, seguidos por Diligencia con un 14%, por lo que priorizar acciones alineadas a estos valores podría elevar la percepción positiva en todas las áreas, especialmente aprovechando la fortaleza de la cultura organizacional y la aceptación generalizada frente a los cambios.

**Figura 46.** Resultados lineamientos MIPG clima laboral - Encuesta índice de la felicidad



Fuente: Compensar, 2025

**Figura 47.** Resultados tema de conocimientos - Encuesta índice de la felicidad

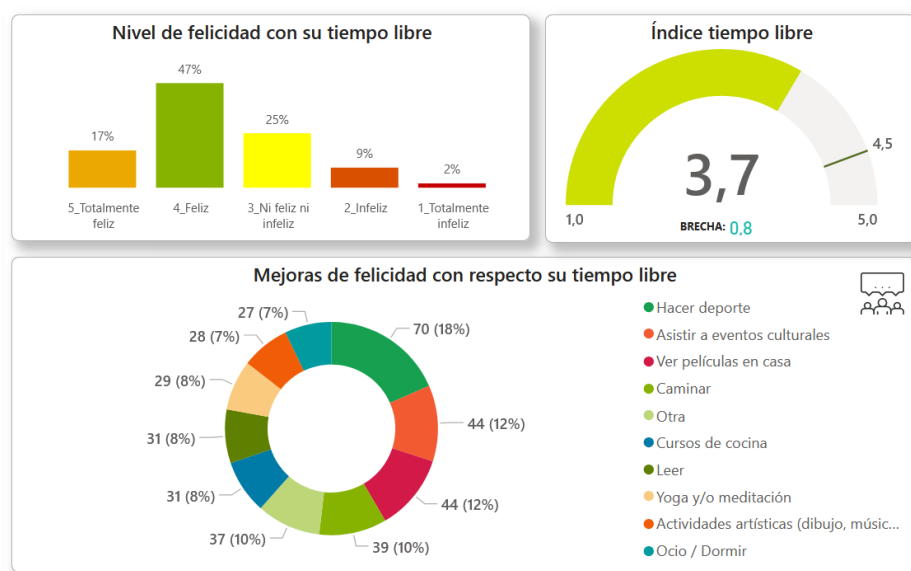


Fuente: Compensar, 2025

En relación con los conocimientos, la satisfacción es alta: El 54% se declara feliz y el 29% totalmente feliz, mientras que la neutralidad alcanza el 15% y la población totalmente infeliz representa un 2%, con relación a los conocimientos que tiene; no obstante, el índice de conocimiento es 4,1 sobre 5, con una brecha de 0,5 frente al nivel deseado (4,6), lo que sugiere un espacio de mejora.

Para elevar esa satisfacción, las acciones priorizadas son el desarrollo de habilidades digitales (22%), seguido por seminarios y capacitaciones cortas (19%) y la realización de posgrados (16%); también aportan iniciativas como mejorar el manejo del tiempo (15%) y desarrollar cursos de idiomas (15%), mientras que los cursos de sistemas (9%) y opciones como el pregrado tienen una menor demanda. En conjunto, la alta percepción positiva convive con una oportunidad clara enfocada en la formación práctica y actualización digital, complementada capacitaciones cortas y fortalecer la gestión del tiempo.

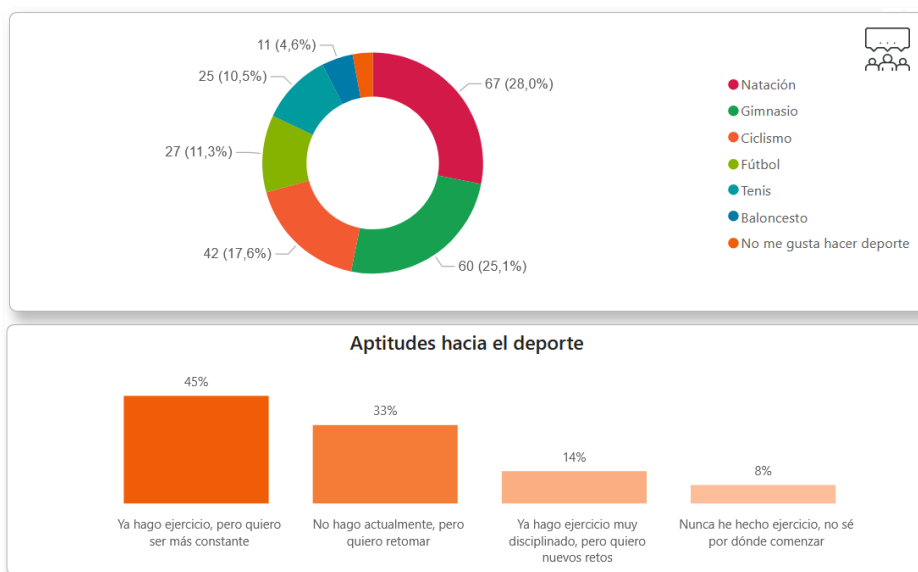
**Figura 48.** Resultados tema tiempo libre - Encuesta índice de la felicidad



Fuente: Compensar, 2025

Respecto al tiempo libre, se observa que el 47% de los encuestados se declaran felices con su tiempo libre, el 25% con una opinión neutral, y el 17% se siente totalmente feliz. Sobre el índice de tiempo libre, se tuvo un resultado de 3,7 sobre 5, con una brecha de 0,8 respecto al objetivo de 4,5, lo que evidencia margen de mejora; en las acciones para aumentar la felicidad respecto al tiempo libre, tras practicar un deporte (18%) se destacan asistir a eventos culturales y ver películas en casa (12% cada una), seguidas de caminar (10%), evidenciando iniciativas como los cursos de cocina, leer y yoga o meditación (8% cada una), así como actividades artísticas y tiempo para el ocio o el descanso (7% cada una), por lo que impulsar rutinas activas y oferta cultural, complementadas con hábitos de bienestar en casa, ayudaría a cerrar la brecha del índice.

**Figura 49.** Resultados tema deporte - Encuesta índice de la felicidad



Fuente: Compensar, 2025

En la gráfica anterior, sobre las aptitudes hacia el deporte se infiere que el 45% practica ejercicio, pero quiere ser más constante, el 33% no lo practica actualmente y desea retomar, el 14% lo practica de forma disciplinada, pero considera necesario una motivación o reto adicional, y el 8% mencionó que nunca practica ejercicio, porque desconoce la ruta para iniciar.

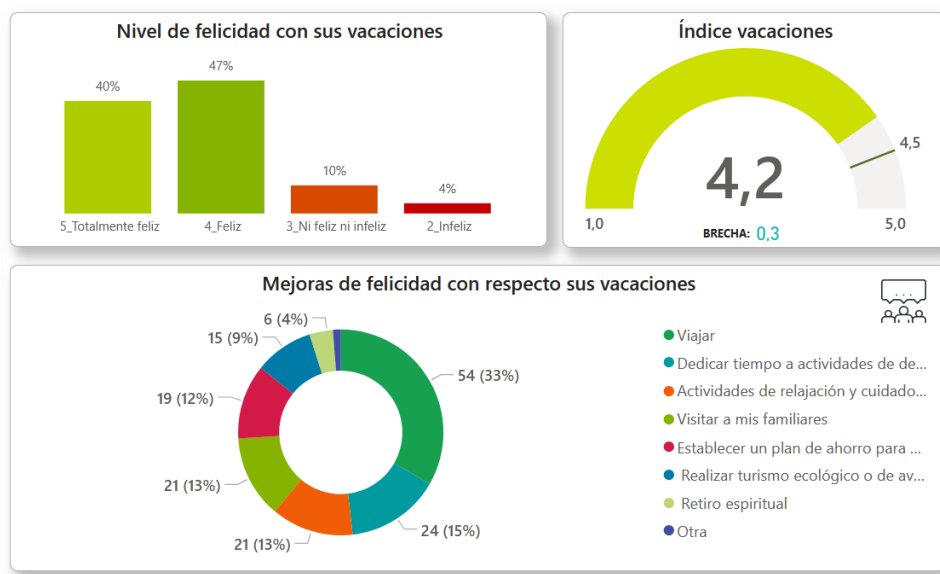
Frente a las disciplinas deportivas, el 28% prefiere la natación, seguido del gimnasio (25,1%) y el ciclismo (17,6%); con menor peso aparecen fútbol (11,3%), tenis (10,5%) y baloncesto (4,6%), y una fracción mínima señala que no le gusta hacer deporte. En conjunto, conviene ofrecer programas que faciliten constancia, reinicio guiado y progresión por niveles, priorizando las disciplinas más demandadas y rutas de acompañamiento para quienes comienzan a practicar un deporte.

En la gráfica que a continuación de muestra, en las vacaciones, el 47% de los servidores públicos se declaran felices con sus vacaciones, el 40% totalmente feliz, la neutralidad llega al 10% y la infelicidad al 4. El índice de vacaciones es 4,2 sobre 5 con una brecha de 0,3 respecto al objetivo de 4,5, lo que indica un buen resultado con margen de optimización.

Como principales mejoras, el 33% prioriza viajar, seguido de dedicar tiempo a actividades de desarrollo o descanso (15%), visitar a sus familiares y actividades de relajación y cuidado personal (ambas con un 13%), establecer un plan de ahorro para las vacaciones (12%), turismo ecológico o de aventura (9%), y retiro espiritual (4%); en conjunto, la mayoría de las personas se sienten satisfechas con el aspecto de sus vacaciones, pero focalizar esfuerzos en facilitar viajes y complementar con planes de ahorro, descanso estructurado y experiencias de bienestar ayudaría a cerrar la brecha del índice.

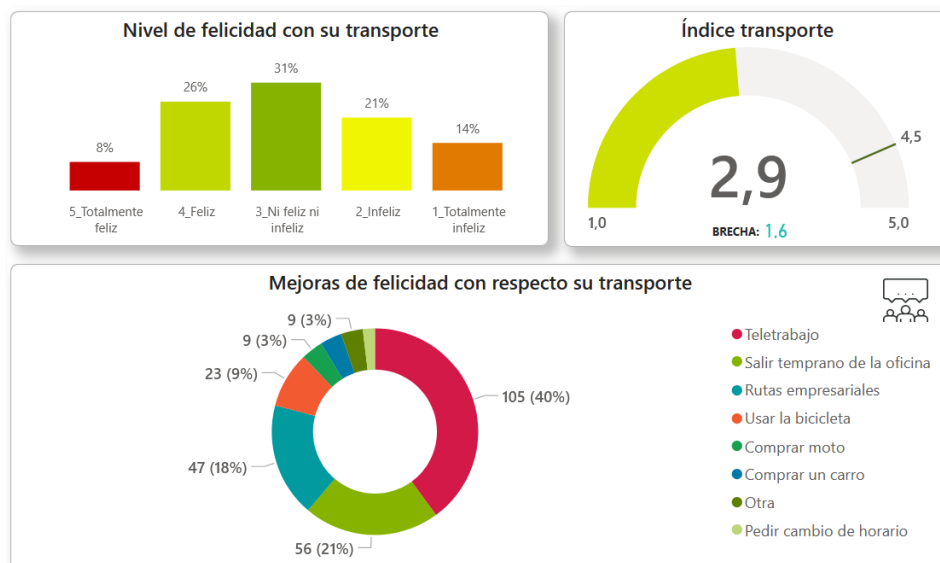


**Figura 50. Resultados tema vacaciones - Encuesta índice de la felicidad**



Fuente: Compensar, 2025

**Figura 51. Resultados tema transporte - Encuesta índice de la felicidad**



Fuente: Compensar, 2025

El nivel de felicidad con el transporte está concentrado en la neutralidad: El 31% se declara "ni feliz, ni infeliz", mientras que los positivos suman un 34% (26% felices y 8% totalmente felices), donde contrastan los negativos con un 35% (21% infelices y 14% totalmente infelices), lo cual se refleja en el índice de transporte de 2,9 en una escala de 1 a 5, con una brecha de 1,6 respecto al objetivo de 4,5.

En cuanto a las mejoras de felicidad respecto al transporte, la opción más demandada es el teletrabajo con un 40%, seguida de salir temprano de la oficina con un 21% y rutas

empresariales en un 18%; el resto de las propuestas que presenta menor peso, son: Usar la bicicleta (9%), comprar moto o carro (ambas con un 3%), y pedir cambio de horario (2%), señalando que las palancas de mayor impacto para mejorar el índice son la flexibilidad laboral y soluciones organizadas de transporte.

### Lineamientos y resultados MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, así como la Gestión Estratégica de Talento Humano, deben enfocarse en la creación del valor público, con base en algunos criterios que impacten en la efectividad de la gestión del servidor público, a través de una ruta de creación de valor, denominada “Ruta de la Felicidad”, la cual contempla aspectos importantes para que los funcionarios cuenten con un entorno físico adecuado, un equilibrio entre la vida laboral y personal; lo cual propicia una calidad y eficiencia en el desempeño laboral, es por esto que se deben implementar actividades de bienestar que incluyan los siguientes temas:

**Tabla 8. Temas MIPG lineamientos programa de bienestar**

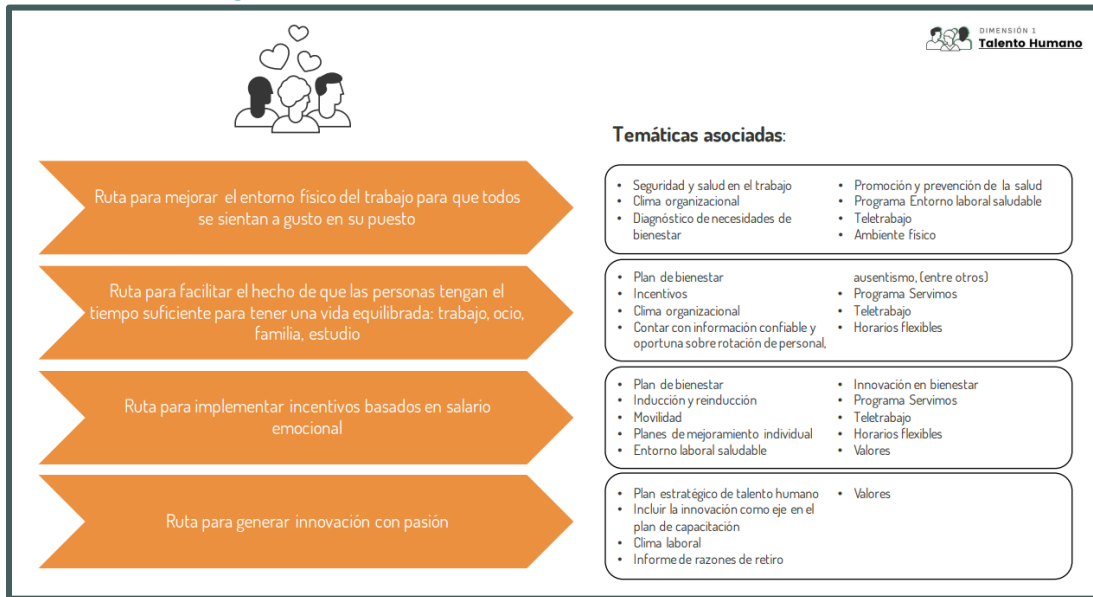
<b>Lineamientos Programa de Bienestar</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Tema</b>
1	Incentivos para los gerentes públicos
2	Equipos de trabajo (pecuniarios)
3	Programas de incentivos
4	Incentivos no pecuniarios
5	Deportivos, recreativos y vacacionales
6	Artísticos y culturales
7	Promoción y prevención de la salud
8	Educación en artes y artesanías
9	Promoción de programas de vivienda
10	Cambio organizacional
11	Adaptación laboral
12	Preparación a los pre pensionados para el retiro del servicio
13	Cultura organizacional
14	Trabajo en equipo
15	Educación formal (primaria, secundaria y media, superior)
16	Promoción del uso de la bicicleta por parte de los servidores públicos de la entidad.
17	Día del Servidor Público:
18	Programar actividades de capacitación y jornadas de reflexión institucional dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia, la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público y el buen gobierno. Así mismo, adelantar actividades que exalten la labor del servidor público.
19	Implementación de la estrategia salas amigas de La familia lactante del entorno laboral en entidades públicas. Cumplimiento de la Ley 1823 de 2017; artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
20	Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad.

Lineamientos Programa de Bienestar	
Ítem	Tema
21	Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad (capacitaciones y mecanismos que oriente el teletrabajo)
22	Realizar mediciones de clima laboral (cada dos años máximo), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir. Nota este año se debe realizar nuevamente en la ADRES y deben contener preguntas en relación con los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento de la orientación organizacional</li> <li>• El trabajo en equipo</li> <li>• La Comunicación e Integración</li> <li>• El ambiente físico</li> <li>• La capacidad profesional</li> <li>• El estilo de dirección</li> </ul>
23	Establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades en la función pública, generando un cambio cultural
24	Acciones para promover y mantener la participación de los servidores en la evaluación de la gestión y en la identificación de oportunidades de mejora e ideas innovadoras
25	Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a las personas que se desvinculan
26	Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un Plan de Desvinculación Asistida
27	Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados
28	Código de integridad implementado, interiorización de los servidores y cumplimiento en sus funciones
29	Programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a las personas que se desvinculan
30	Divulgación programa servimos
31	Programas de desvinculación asistida

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las rutas de creación de valor de MIPG, se encuentra la “Ruta de la Felicidad” que está relacionada, entre otras, con las siguientes temáticas, unas de carácter obligatorio y otras que se desarrollarán de acuerdo con la capacidad de cada entidad:

**Figura 52. Ruta de la felicidad MIPG dimensión talento humano**



Fuente: DAFP MIPG

## Resultados medición clima laboral vigencia 2025

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) define el clima laboral como *"la forma en que los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo, constituyéndose en un factor determinante de su comportamiento dentro de la entidad"*.

En cumplimiento de esta directriz, la ADRES realizó en octubre de 2025 la encuesta de medición del clima laboral, dirigida a los 202 servidores públicos de la entidad, de los cuales 182 participaron activamente.

El instrumento aplicado evaluó las dimensiones establecidas por el DAFP, las cuales permiten identificar oportunidades de mejora y orientar estrategias de intervención para fortalecer el ambiente laboral y la gestión institucional, que se representan en la siguiente gráfica:

**Tabla 9. Dimensiones encuesta clima laboral 2025**

Dimensión DAFP	Justificación dimensión	Tema - Medición del Clima Laboral
Administración del talento humano	<a href="http://www1.funcionpublica.gov.co">Desarrollo y capacitación del servidor para su crecimiento. [www1.funcionpublica.gov.co]</a>	Mentoring
	<a href="http://www1.funcionpublica.gov.co">Bienestar, satisfacción y estímulos al servidor. [www1.funcionpublica.gov.co]</a>	Incentivos no pecuniarios

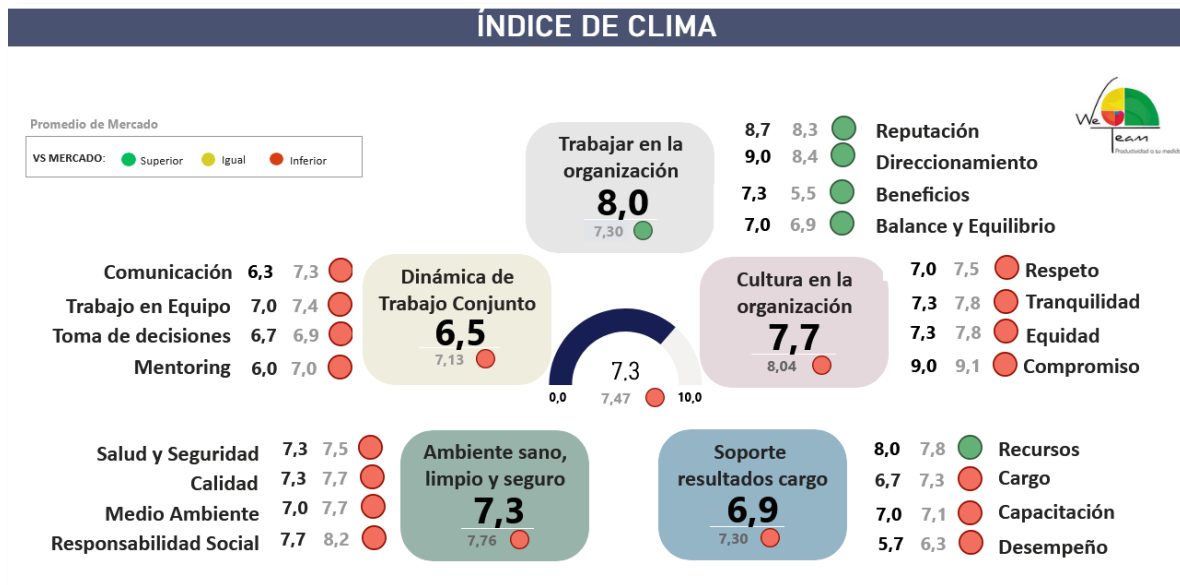
Dimensión DAFP	Justificación dimensión	Tema - Medición del Clima Laboral
	<u>Acciones de bienestar y calidad de vida laboral.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Balance y Equilibrio (trabajo y vida personal)
	<u>Ubicación adecuada en el puesto y manual de funciones.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Cargo (claridad del rol y tipos de desarrollo)
	<u>Formación para mejorar desempeño y crecimiento.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Capacitación
<b>Comunicación e integración</b>	<u>Cohesión, sentido de pertenencia y relaciones horizontales/verticales.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Cultura en la organización
	<u>Flujo y retroalimentación de ideas, sentimientos e información.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Comunicación
	<u>Clima relacional que fortalece la cohesión.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Respeto
	<u>Ambiente relacional armónico (confianza, buena convivencia).</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Tranquilidad
	<u>Prácticas de trato justo que consolidan integración y pertenencia.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Equidad
<b>Estilo de dirección</b>	<u>Prácticas gerenciales (métodos y rasgos) para guiar y decidir.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Toma de decisiones
		Liderazgo
<b>Medio ambiente físico</b>	<u>Condiciones físicas seguras del lugar de trabajo (seguridad, bienestar).</u> [herasmomeoz.gov.co]	Salud y seguridad
	<u>Iluminación, ventilación, orden, aseo y ergonomía del puesto.</u> [herasmomeoz.gov.co]	Ambiente sano, limpio y seguro
<b>Orientación organizacional</b>	<u>Percepción global de misión, estrategias, procesos y dotación de recursos.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Trabajar en la organización
	<u>Procesos y estándares que aseguran cumplimiento y servicio.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Calidad
	<u>Valores y políticas institucionales (incluye responsabilidad ambiental).</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Medio ambiente
	<u>Parte de valores y políticas que definen compromiso social.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Responsabilidad social
	<u>Asignación clara de funciones y dotación de recursos para el rol.</u> [www1.funci...ica.gov.co]	Soporte resultados del cargo

Dimensión DAFP	Justificación dimensión	Tema - Medición del Clima Laboral
	<a href="#">Refleja coherencia entre misión/valores y la percepción externa/interna. [www1.funci...ica.gov.co]</a>	Reputación
	<a href="#">Planeación, estrategia y claridad de objetivos. [www1.funci...ica.gov.co]</a>	Direccionamiento
	<a href="#">Dotación necesaria para cumplir funciones. [www1.funci...ica.gov.co]</a>	Recursos
Reconocimiento de capacidad profesional	<a href="#">Evaluación/valoración de aportes, conocimientos y comportamientos. [herasmomeoz.gov.co]</a>	Desempeño
Trabajo en equipo	<a href="#">Colaboración interdependiente orientada a un propósito común. [www1.funci...ica.gov.co]</a>	Dinámica de trabajo conjunto
	<a href="#">Cooperación y responsabilidad compartida por resultados. [www1.funci...ica.gov.co]</a>	Trabajo en equipo
	<a href="#">Vinculación y responsabilidad con metas compartidas. [www1.funci...ica.gov.co]</a>	Compromiso

Fuente: We Team - Colsubsidio, 2025

Adicionalmente se muestra el índice global de los resultados del clima laboral:

**Figura 53.** Índice de clima laboral 2025



Fuente: We Team - Colsubsidio, 2025

La gráfica del Índice de Clima refleja un promedio general de 7,3, con áreas destacadas y otras por mejorar. Los tres valores más representativos son: Direccionamiento (9,0), Reputación (8,7) y Beneficios (7,3), todos superiores al promedio del mercado, lo que indica fortalezas en la percepción estratégica y la identificación con la organización. En

contraste, los puntajes más bajos corresponden a: Desempeño (5,7), *Mentoring* (6,0) y Comunicación (6,3), señalando oportunidades en desarrollo del talento y la colaboración. Además, se observan valores intermedios como Trabajar en la organización (8,0) siendo este superior al promedio del mercado, seguido de Cultura en la organización (7,7), Ambiente sano, limpio y seguro (7,3) y Soporte resultados cargo (6,9), que influyen en la experiencia laboral.

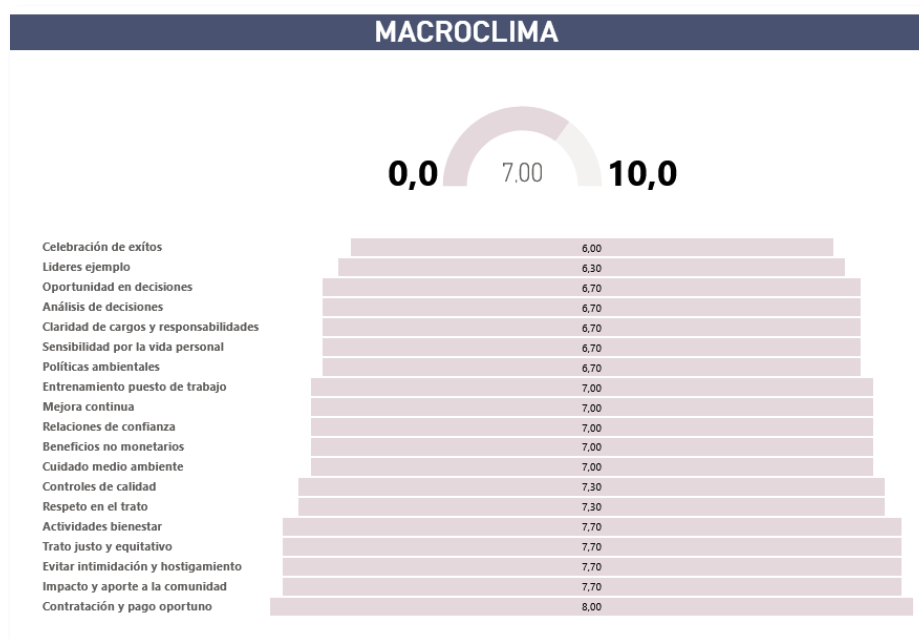
En general, la organización presenta fortalezas en reputación, dirección y compromiso, pero requiere atención en desempeño, *mentoring* y trabajo colaborativo para equilibrar el clima laboral.

Sobre el clima laboral, se evaluaron los siguientes componentes que se definen a continuación:

- **Macroclima:** Se refiere al entorno organizacional general, es decir, la percepción del clima laboral en toda la entidad o institución. Evalúa factores globales como políticas, cultura organizacional, liderazgo institucional y comunicación corporativa.
- **Microclima:** Corresponde al ambiente en áreas específicas, como dependencias, equipos o grupos de trabajo. Analiza cómo se perciben las relaciones, la gestión y las condiciones en cada unidad.
- **Clima personal:** Hace referencia a la percepción individual del servidor sobre su experiencia laboral, incluyendo satisfacción, motivación, bienestar y relación con su entorno inmediato.

De lo anterior los resultados fueron los siguientes:

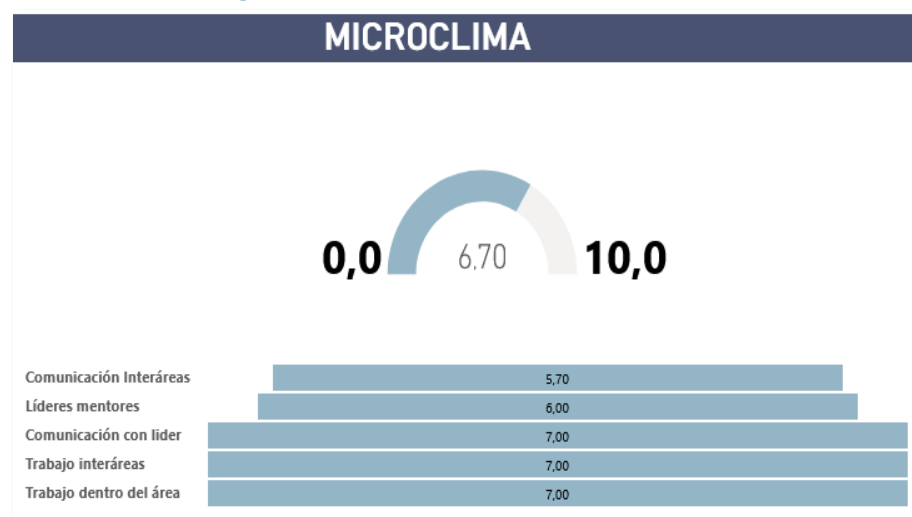
**Figura 54. Resultados macroclima laboral 2025**



Fuente: We Team - Colsubsidio, 2025

De acuerdo a la gráfica, el análisis del macroclima muestra un promedio general de 7,0 sobre 10, con fortalezas en contratación y pago oportuno (8,0), seguido por actividades de bienestar, trato justo y equitativo, prevención de hostigamiento e impacto comunitario (7,7 cada una), respeto en el trato y controles de calidad (7,3 cada una), lo que refleja una cultura organizacional sólida en cumplimiento, respeto y bienestar; sin embargo, las áreas más débiles son la celebración de éxitos (6,0), líderes que sirvan de ejemplo (6,3) y aspectos relacionados con oportunidad y análisis en decisiones, claridad de roles y responsabilidades, sensibilidad por la vida personal y políticas ambientales (6,7 cada una), lo que indica la necesidad de fortalecer el reconocimiento, la coherencia del liderazgo y la participación en decisiones, así como implementar acciones para mejorar la conciliación vida-trabajo y la gestión ambiental, manteniendo las fortalezas actuales para consolidar un clima laboral más equilibrado y motivador.

**Figura 55. Resultados microclima laboral 2025**

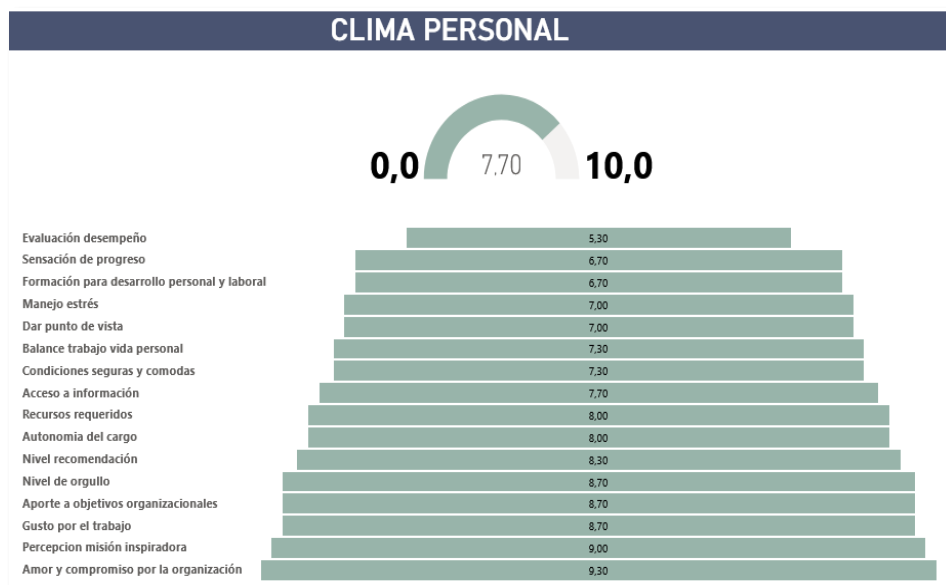


Fuente: We Team - Colsubsidio, 2025

La gráfica de Microclima muestra un promedio general de 6,70 sobre 10, destacando en los porcentajes más altos la Comunicación con los líderes, el trabajo interáreas y dentro del área (7,0 cada una), lo que indica una percepción positiva en la interacción directa con los líderes y la colaboración tanto interna como entre dependencias. En contraste, el porcentaje más bajo corresponde a la Comunicación interáreas (5,70), evidenciando una debilidad significativa en la articulación en otras dependencias, lo que puede afectar la eficiencia y la alineación organizacional. Este resultado sugiere la necesidad de fortalecer los canales y mecanismos de comunicación transversal para mejorar la integración y el trabajo colaborativo.



**Figura 56.** Resultados clima personal 2025



Fuente: We Team - Colsubsidio, 2025

El gráfico de Clima Personal muestra un promedio general de 7,7 sobre 10, con fortalezas claras en el amor y compromiso por la organización (9,3) y la percepción de misión inspiradora (9,0); además, se sostienen niveles altos en el gusto por el trabajo, aporte a objetivos organizacionales y nivel de orgullo (cada uno con 8,7), junto con el nivel de recomendación (8,3), lo que indica el fuerte vínculo emocional, sentido de propósito y alineación con las metas percibidas por las personas encuestadas.

En contraste, los tres porcentajes más bajos son la evaluación del desempeño (5,3), la sensación de progreso y formación para desarrollo personal y laboral (ambas con un 6,7), evidenciando oportunidades de mejora en la claridad y calidad de los procesos de evaluación, las rutas de crecimiento y la capacitación; también se aprecian dimensiones intermedias como el acceso a información (7,7), recursos requeridos (7,8), autonomía del cargo (8,0), manejo del estrés y dar el punto de vista (7,0) y el balance del trabajo con la vida personal (7,3), las cuales son aceptables pero podrían reforzarse para consolidar el buen clima percibido.

Por otra parte, teniendo en cuenta que en las anteriores mediciones de clima laboral el **liderazgo** ha prevalecido con una baja calificación, en la más reciente medición se evaluó, mostrando los resultados a continuación:

**Figura 57. Resultado liderazgo directores y jefes de oficina clima laboral 2025**



Fuente: We Team - Colsubsidio, 2025

La gráfica refleja la percepción de 182 colaboradores sobre los Directores y Jefes de Oficina y señala como principales áreas de mejora: Mantener al equipo informado (33,0%), entrenar y ayudar a ver oportunidades de mejora (32,9%) y darse cuenta de los obstáculos y los elimina (28,3%), lo que sugiere brechas en el flujo de información, el *coaching* y la remoción de barreras operativas por parte de estos líderes; en contraste, las fortalezas aparecen en: Comunicación asertiva (12,2%), demostrar entusiasmo y amor por el trabajo (13,7%) y hacer seguimiento oportuno (16,5%), indicando un mejor desempeño en comunicación interpersonal, actitud y disciplina de seguimiento; en conjunto, el foco debería orientarse a reforzar la gestión de información, el acompañamiento para el desarrollo y la eliminación de obstáculos, manteniendo las prácticas que hoy exhiben mejores resultados.

En seguida se muestra la percepción sobre las competencias de los coordinadores de los Grupos de Trabajo, destacando los tres porcentajes más altos iniciando con los que reflejan las áreas más críticas: Hacer seguimiento oportuno (29,3%), saber delegar (29,0%) y darse cuenta de los obstáculos y los elimina (23,2%), evidenciando debilidades en la gestión del seguimiento y la solución de problemáticas identificadas por sus colaboradores.

Por otro lado, los siguientes tres porcentajes representan las fortalezas de los coordinadores: Motivar a través del ejemplo (12%), "demostrar entusiasmo y amor por el trabajo (15,3%) e identificar problemas en procesos y los mejora (16,3%), lo que indica que los coordinadores son percibidos como líderes inspiradores y proactivos en la mejora de procesos. En conjunto, se sugiere reforzar las prácticas de seguimiento y delegación, manteniendo la motivación y el entusiasmo como puntos fuertes.

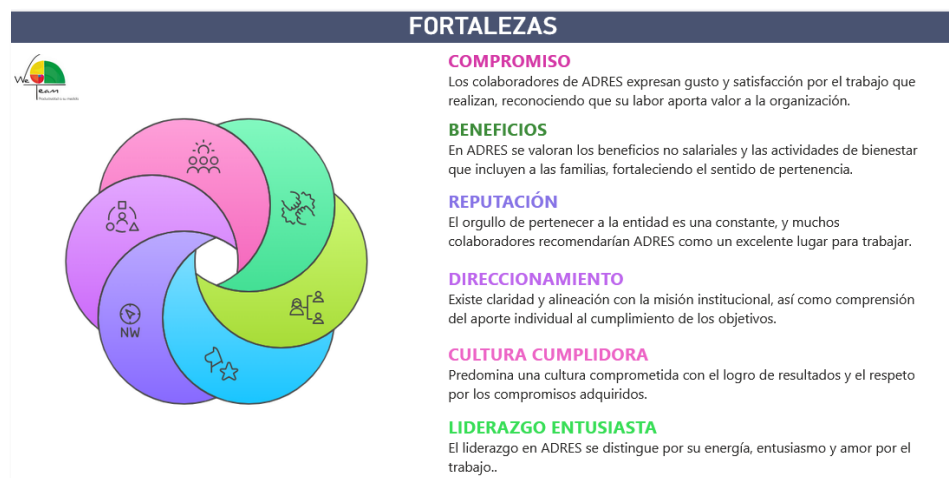
**Figura 58. Resultado liderazgo coordinadores clima laboral 2025**



Fuente: We Team - Colsubsidio, 2025

Finalmente, respecto a las fortalezas y oportunidades de mejora surgieron los siguientes resultados:

**Figura 59. Fortalezas y oportunidades de mejora clima laboral 2025**





Fuente: We Team - Colsubsidio, 2025

## Recomendaciones de intervención con base en el análisis de los resultados

Las recomendaciones que surgen del análisis de los resultados de la medición del clima laboral realizado en la vigencia 2025, sugieren intervenir y fomentar la percepción en los siguientes aspectos que se deben considerar, los cuales se presentan a continuación:

**Figura 60.** Recomendaciones de intervención clima laboral 2025



Fuente: We Team - Colsubsidio, 2025

## Consolidación de los resultados de las herramientas utilizadas para el diagnóstico de necesidades de bienestar

Con base en los lineamientos que dispone el Departamentos Administrativo de la Función Pública para el programa de bienestar de los servidores públicos, se presentan los siguientes:

**Tabla 10.** Consolidación resultados de herramientas usadas para el diagnóstico de bienestar

Ítem	Temas	Lineamientos y resultados intervención					Observaciones resultados calificación
		Índice de la felicidad	MIPG	Resultados clima organizacional	Normatividad	Calificación	
1	Intervención clima organizacional (Comunicación asertiva entre dependencias, estilos de dirección-liderazgo y reconocimientos)	x	x	x	x	4	Los temas con mayor calificación reflejan una alta pertinencia estratégica, ya que no solo cumplen con los lineamientos normativos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, sino que también evidencian una convergencia entre los lineamientos en temas de bienestar laboral y la gestión del talento humano.  Esta alineación indica que dichos temas son fundamentales para fortalecer la cultura organizacional, mejorar el clima laboral y garantizar el logro de los objetivos institucionales
2	Cambio, adaptación y cultura organizacional	x	x	x	x	4	
3	Promoción y prevención en salud física y mental	x	x	x	x	4	
4	Código de Integridad	x	x	x	x	4	
5	Teletrabajo - trabajo en casa	x	x	x	x	4	
6	Promoción programas de vivienda	x	x		x	3	
7	Deporte, vacaciones y recreación	x	x		x	3	
8	Incentivos (equipos de trabajo, desempeño laboral, servicio al ciudadano)		x	x	x	3	
9	Estrategias salario emocional		x	x	x	3	
10	Actividades artísticas y culturales	x	x		x	3	
11	Promoción uso bicicleta		x		x	2	Aunque los temas presentan una calificación baja, su inclusión responde a exigencias normativas y a la identificación de necesidades expresadas por los servidores públicos en relación con el bienestar laboral. Este contraste sugiere que, si bien no son percibidos como prioritarios por la mayoría, poseen un carácter obligatorio y estratégico que garantiza el cumplimiento de la normativa y la atención a expectativas internas. Por ello, su baja valoración no implica irrelevancia, sino que revela una brecha entre la percepción de los funcionarios y los requerimientos institucionales, lo que plantea la necesidad de fortalecer la
12	Salas amigas (periodo lactancia)		x		x	2	
13	Desvinculación asistida (prepensionados y otras causales)		x		x	2	
14	Días especiales: Día de la Familia, Día del Servidor Público, Día de la Mujer, Día del Hombre, Día del Padre, Día de la Madre, Día de la secretaria		x		x	2	
15	Transformación digital	x			x	2	

Ítem	Temas	Lineamientos y resultados intervención					Observaciones resultados calificación
		Índice de la felicidad	MIPG	Resultados clima organizacional	Normatividad	Calificación	
16	Nivel de conocimientos, educación formal		x		x	2	comunicación y la sensibilización sobre su importancia.
17	Promoción y uso de la bicicleta		x			1	
18	Trabajo en equipo		x			1	
19	Actividades de reconocimiento a la trayectoria laboral y servicio y desvinculación asistida		x			1	
20	Actividades de implementación del Código de Integridad		x			1	
21	Divulgación del Programa Servimos		x			1	

Fuente: Elaboración propia

## Análisis y conclusiones

Con base en la consolidación de los resultados de las herramientas utilizadas para el diagnóstico de necesidades de bienestar relacionadas anteriormente, enmarcadas en la normatividad vigente, los lineamientos de MIPG, los resultados de la medición del clima laboral y la encuesta realizada a los servidores públicos de la ADRES, denominada “Índice de la Felicidad”; se encuentran temas comunes y relevantes en todos los lineamientos del programa de bienestar 2026.

Se observa que los temas con mayor calificación —intervención del clima organizacional, cambio adaptativo y cultura, promoción y prevención en salud física y mental, y Código de Integridad— están alineados simultáneamente con hallazgos de la entidad, MIPG, resultados del clima laboral y normatividad vigente, lo que evidencia convergencia regulatoria y de percepción y los convierte en ejes prioritarios del programa de bienestar; en un segundo nivel aparecen teletrabajo, programas de vivienda, deporte y recreación, incentivos, salud emocional y actividades artísticas y culturales, respaldados por varias fuentes, que sugieren acciones de corto plazo con impacto visible en el bienestar; en contraste, los temas de menor calificación —promoción del uso de la bicicleta, salas amigables (apoyo a la lactancia), desvinculación asistida, fechas especiales, promoción de la lectura, transformación digital, educación formal, trabajo en equipo, reconocimiento de trayectoria, y el fortalecimiento/divulgación del Código de Integridad, aunque menos valorados, responden a obligaciones normativas y necesidades específicas, por lo que deben mantenerse para asegurar el cumplimiento y la equidad, reforzando comunicación, sensibilización y diseño de beneficios para elevar su pertinencia percibida.

En conclusión, el programa priorizará la alineación clima–cultura–salud–integridad como núcleo estratégico, complementar con actividades de apoyo al equilibrio laboral y

personal, y desplegar gestión del cambio para cerrar brechas entre la valoración de los servidores y los requerimientos institucionales.

## Propuesta de la implementación vigencia 2026

Con base en los resultados previamente mencionados y las conclusiones de las tendencias en el programa de bienestar y la normatividad vigente, la propuesta se enmarcará en los siguientes ejes y actividades:

### Eje Equilibrio psicosocial

Dentro de este eje se hace referencia a temas como factores intralaborales, extralaborales en actividades de bienestar que promuevan el equilibrio entre la vida personal, laboral, familiar y la calidad de vida laboral.

**Tabla 11.** Actividades bienestar 2026 - Eje equilibrio psicosocial

Actividad	Descripción	Cobertura	Recurso
<b>Factores Psicosociales</b>	Este componente está relacionado con aquellas actividades que ayudan a desarrollar en los servidores públicos el sentido de pertenencia y conexión con la entidad, así como contribuir con la humanización del trabajo, entendiendo que las necesidades de ocio y esparcimiento son necesarias para la generación de bienestar laboral y, a su vez, al aumento de la productividad.		
Olimpiadas deportivas	Olimpiadas internas en disciplinas individuales y colectivas	Servidores públicos inscritos para participar	Departamento Administrativo de la Función Pública
	Torneo de bolos		Contrato actividades de bienestar
Vacaciones recreativas para niños, preadolescentes y adolescentes	Actividades recreativas para hijos e hijas de los servidores públicos de la Entidad, en los rangos de edad que van de los 5 a los 12 años y de los 13 a los 17 años.	Hijos de los servidores públicos, de acuerdo con inscripciones	Contrato actividades de bienestar
Talleres de artes y artesanías	Taller de artesanías que incluirá materiales para la elaboración de un proyecto artesanal	Servidores públicos inscritos	Contrato actividades de bienestar
Rodada	Actividad que promueve el sano esparcimiento y el deporte	Servidores públicos inscritos	Contrato actividades de bienestar
Caminatas ecológicas	Actividad que promueve el mejoramiento de las condiciones físicas de salud	Servidores públicos inscritos	Contrato actividades de bienestar
<b>Equilibrio entre la vida laboral y familiar</b>	Este componente integra todas aquellas acciones orientadas a proteger la dimensión familiar de los servidores desde las entidades, teniendo en cuenta que con el equilibrio entre la vida laboral y familiar se contribuye con la generación de bienestar de los servidores públicos		
Día de la Familia	Espacio orientado a acercar a los servidores públicos y sus familias, generando motivación y contribuir a la calidad de vida	Servidores públicos ADRES	Dirección Administrativa y Financiera
Manejo del tiempo libre	Campañas que promuevan la reflexión y los hábitos adecuados para manejar el tiempo libre	Servidores públicos ADRES	A través del boletín Sintonía ADRES y diferentes medios de comunicación interna

Actividad	Descripción	Cobertura	Recurso
Horarios flexibles	Circular lineamientos talento humano	Servidores públicos ADRES	A través del boletín Sintonía de la Entidad
<b>Calidad de vida laboral</b>	Este componente se enfoca en el reconocimiento y enaltecimiento de la función del servidor público y la generación de ambientes que le permitan desarrollar competencias y habilidades por parte de la entidad.		
Día del servidor Público	Reconocimiento labor de servicio al estado colombiano	Servidores públicos ADRES	Contrato actividades de bienestar
Reconocimiento días especiales	Actividades de integración en los siguientes temas: *Día de la secretaria *Día de la mujer *Día del Hombre *Halloween *Día de la Madre *Día del Padre *Día del cumpleaños	Servidores públicos ADRES	Contrato actividades de bienestar y acompañamiento de la Caja de Compensación Familiar
Desvinculación asistida	Acompañamiento y orientación emocional, ocupacional y tramite administrativos en la ADRES en los diferentes casos de retiro de la entidad y en procesos de reforma organizacional	Servidores públicos en estado de prepensión, retiro y cambio organizacional	Contrato actividades bienestar / fondos de pensiones y cesantías / Caja de Compensación Familiar
Promoción uso de la bicicleta	Campañas informativas motivando el uso de la bicicleta	Servidores públicos ADRES	Diferentes medios de comunicación de la entidad
	Kit de bici usuarios, como incentivo al uso de la bicicleta	Servidores públicos que hacen uso del medio de transporte	Contrato actividades de bienestar
World Café virtual	Talleres que intervendrán dimensiones bajas obtenidas en la medición del clima laboral de la entidad.	Servidores públicos ADRES	Contrato actividades de bienestar
Taller de Gestión del Cambio			
Campaña informativa mujeres estado de embarazo y lactantes	Cápsulas informativas y recomendaciones	Mujeres de la ADRES que aplique	Caja de Compensación Familiar / EPS / Boletín Sintonía ADRES
Incentivos	Retribución pecuniaria y no pecuniaria al desempeño laboral individual, al cuidado de la salud, a la gestión del conocimiento, a la integridad enmarcada en los valores	Servidores públicos ADRES	Contrato actividades de bienestar y gestión ADRES
Cierre de gestión	Reconocimiento a los resultados obtenidos y metas proyectadas para el nuevo año, a través de una actividad de integración	Servidores Públicos ADRES	Contrato actividades de bienestar
Así Vamos ADRES	Reconocimiento a la misión de la entidad a través de un espacio de integración	Servidores Públicos ADRES	Contrato actividades de bienestar



Actividad	Descripción	Cobertura	Recurso
Sentido de pertenencia, compromiso y cultura organizacional	Campañas de sensibilización	Servidores Públicos ADRES	Diferentes medios de comunicación interna
Divulgación del programa servimos	Difusión de los beneficios y bondades del Programa Servimos del DAFP	Servidores públicos ADRES	A través del boletín Sintonía de la Entidad
Cursos de idiomas	Cursos enfocados en el fortalecimiento de las inglés	Servidores públicos inscritos ADRES	Grupo de Gestión del Talento Humano a través del plan de capacitación institucional / SENA
Taller de artesanías	Desarrollo de habilidades	Servidores Públicos ADRES	Contrato actividades de bienestar
Novenas navideñas	Actividad de integración fin de año	Servidores Públicos ADRES	Contrato actividades de bienestar

Fuente: Elaboración propia

## Eje Salud Mental

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

**Tabla 12.** Actividades bienestar 2026 - Eje salud mental y física

Actividad	Descripción	Cobertura	Recurso
Actividades promoción y prevención en salud	Actividades encaminadas a la prevenir los riesgos de la salud mental	Colaboradores de la ADRES	Plan de Trabajo Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo de la ADRES
Caminatas Ecológicas	Actividades que promueven una mejor condición física y contribuyen como estrategia en el manejo del estrés	Servidores públicos inscritos ADRES	Contrato actividades de bienestar
Taller de Nutrición y Cocina	Promover los hábitos de vida saludable a través de un taller de preparación de sana alimentación		

Fuente: Elaboración propia

## Eje Diversidad e Inclusión

Este eje hace referencia a las acciones que las entidades deben implementar, relacionadas con la inclusión, diversidad, equidad y representatividad; medidas de

protección de todas las formas de violencias contra las mujeres y cualquier otro tipo de discriminación.

**Tabla 13.** Actividades bienestar 2026 - Eje diversidad e inclusión

Actividad	Descripción	Cobertura	Recurso
Campañas de sensibilización, inclusión, diversidad y representatividad	*Campañas orientadas a la sensibilización de los siguientes temas: inclusión y equidad, vinculación de discapacitados, paridad de género, derechos y prevención de actuaciones discriminatorias, derechos civiles, sociales, políticos y culturales *Campañas de cultura inclusiva	Colaboradores ADRES	DAFP y diferentes medios de comunicación interna de la ADRES
Campañas de medidas de protección de todas las formas de violencia y cualquier otro tipo de discriminación	Campañas informativas y talleres interactivos que permitan gestionar el conocimiento en estos aspectos	Servidores Públicos ADRES	Comité de Convivencia Laboral de la ADRES, medios de comunicación interna de la ADRES

Fuente: Elaboración propia

## Eje Identidad y Vocación por el Servicio Público

Establecer acciones encaminadas a promover el sentido de pertenencia, interiorizar e implementar los valores de la entidad.

**Tabla 14.** Actividades bienestar 2026 - Eje identidad y vocación por el servicio público

Actividad	Descripción	Cobertura	Recurso
Implementación del Código de Integridad	Gestión de actividades interactivas que ejemplifiquen y promuevan el compromiso en la aplicación de los valores de la entidad en nuestra convivencia laboral	Colaboradores ADRES	Delegados de las dependencias
Campaña reflexiva sobre los valores de la entidad	Gestión de Talento Humano	Colaboradores ADRES	Grupo de Gestión del Talento Humano
Implementación de la gestión del conflicto de intereses	Comunicación de lineamientos establecidos por el DAFP para la gestión de conflictos de intereses	Colaboradores ADRES	Medios de comunicación interna de la ADRES, charlas del DAFP

Fuente: Elaboración propia

## Eje Transformación Digital

Busca la transformación de las entidades públicas hacia organizaciones inteligentes, aplicando la tecnología, datos y nuevas necesidades que trasciendan barreras físicas y conectan al mundo.

**Tabla 15.** Actividades bienestar 2026 - Eje transformación digital

Actividad	Descripción	Cobertura	Recurso
Divulgación información utilidades de herramientas digitales	Campañas de divulgación, sobre la utilidad de las herramientas tecnológicas que tiene disponible la entidad	Colaboradores de la ADRES	Dirección de Tecnologías de la ADRES / Gestión del conocimiento / Intranet

Fuente: Elaboración propia

### Evaluación y seguimiento

La evaluación de la Gestión Estratégica del Talento Humano se realizará mediante las siguientes herramientas dispuestas por la entidad:

- Autodiagnóstico del MIPG, política del Talento Humano.
- Autodiagnóstico del MIPG, política de Integridad.
- Indicadores de procesos.
- Seguimiento a mapa de riesgos.
- Plan de Acción Integrado Anual y Estratégico Institucional.



## **ANEXO No. 5 PLAN DE INCENTIVOS INSTITUCIONALES**

### **ANEXO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO (PETH) VIGENCIA 2026**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD – ADRES**

**BOGOTÁ D.C.**



## Introducción

El presente documento hace parte del Programa de Bienestar 2026 de la ADRES y tiene como propósito reconocer el buen desempeño y la contribución al logro de metas individuales y colectivas en los servidores públicos, fomentando una cultura orientada a resultados mediante incentivos y estrategias de salario emocional. El Plan de Incentivos Institucionales, alineado con el Plan Estratégico de Talento Humano y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), busca fortalecer la motivación, el compromiso y la productividad de los servidores públicos, promoviendo el equilibrio entre vida laboral y personal.

Conforme a la normatividad vigente, se establecen incentivos pecuniarios para los mejores empleados que ostentan derechos de carrera administrativa y los vinculados en libre nombramiento y remoción, así como reconocimientos no pecuniarios para los servidores públicos nombrados de manera provisional, en el marco de la estrategia de bienestar laboral. Estas acciones contribuyen a consolidar una cultura organizacional basada en la excelencia, la innovación y la generación de valor público.

## Marco normativo

- **Ley 489 de 1998** - *Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.*

Artículo 26.- Estímulos a los servidores públicos. El Gobierno Nacional otorgará anualmente estímulos a los servidores públicos que se distingan por su eficiencia, creatividad y mérito en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida, con fundamento en la recomendación del Departamento Administrativo de la Función Pública y sin perjuicio de los estímulos previstos en otras disposiciones.

- **Decreto 1567 de 1998** - *Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.*

Artículo 13.- Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado. Establézcase el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Artículo 18.- Programas de Bienestar Social e Incentivos. A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados.

Artículo 19.- Programas Anuales. Las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente Decreto - ley están en la obligación de



organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos.

Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Artículo 26. 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.

Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral, y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia, se estructurarán a través de planes de incentivos.

Artículo 27. Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodología que las ciencias sociales y administrativas desarrollen.

Artículo 29. Los planes de incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la calidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como el de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

Artículo 30. Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios.

- **Decreto 1083 de 2015** - *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.*

Artículo 2.2.10.9. El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.

Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.

Artículo 2.2.10.10. Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

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

Artículo 2.2.10.11. Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como para la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios a seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente Título.

El mejor empleado de carrera y el mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad serán quienes tengan la más alta calificación entre los seleccionados como los mejores de cada nivel.

- **Sentencia 01181 de 2015 Consejo de Estado** - Nombramiento en encargo - características / incentivos laborales - finalidad y clases / plan de incentivos - obligación de las entidades públicas.

### Marco conceptual

El término “salario emocional” viene haciéndose cada vez más presente en la actualidad como una ayuda a mejorar el desempeño laboral.

El salario emocional tiene en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana, se celebre fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices.

Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado (Rocco, 2009).

Si bien son variados los conceptos de salario emocional, la mayoría converge en que este término se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico o monetario, sino con otros factores que permiten el aumento de la satisfacción de los empleados garantizando su permanencia en la organización. Uno de los conceptos más claros es el de Gay (2006) que lo conceptualiza como toda manera de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un trabajador a cambio de su prestación laboral.

Este autor señala el término “salario” pues busca que sea más sencilla la identificación y relación con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; “emocional” pues, más allá de la necesidad que se satisfaga (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) su principal objetivo es brindar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos. Paredes (2006) refiere que los intangibles que pueden ser proporcionados por una empresa a manera de complemento del salario económico, incrementan la satisfacción de los trabajadores, haciendo además más atractiva a la empresa en el mercado laboral.

Salario emocional es un término específico, singular y complejo, basado en la empresa que lo implementa. Es poco generalizable, pero sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza de acuerdo con cada trabajador, ya que cada uno posee motivos particulares sintiéndose satisfecho con cosas y/o situaciones individuales para cada sujeto. Palomo (2010), afirma que una retribución justa y competitiva no es lo más trascendente para el ser humano ya que un trabajo es percibido como algo más que un ingreso de dinero o el sólo hecho de cumplir una serie de actividades. El ingreso monetario por un sueldo siempre podrá ser mejorado por otra organización, pero el factor más importante es el factor emocional que marca la diferencia y que logra trabajadores leales y honestos para con sus organizaciones.

Debido a esto es un reto estratégico de las empresas el despertar el compromiso de las personas reconociendo que es lo que motiva en realidad a cada trabajador. Para Pasamar y Valle (2011), la trascendencia del trato a los colaboradores como capital humano, es parte fundamental de la empresa y herramienta de cambio y mejora y crece cada vez más en el ámbito empresarial. Estos autores también manifiestan, que la actual tendencia en las empresas son los modelos de política retributiva los cuales se orientan a los trabajadores facilitándoles herramientas para que puedan lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional. Según Howatt (2011), una estrategia para aumentar el equilibrio en la vida del empleado es pedir al empleado que trabaje horas extras solo cuando se trate de una situación crítica, ahora muchos empleados están prestando atención a la importancia de tener una vida equilibrada, dado que una vida equilibrada ayuda a las personas a mantener un nivel de estrés sano; y los empleados sanos cuestan menos dinero a la compañía.

Por otra parte, la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) puede enfocarse desde una perspectiva orientada directamente a la creación de valor público, con base en algunas agrupaciones de factores que impactan directamente en la efectividad de la gestión. Estos caminos se han denominado Rutas de Creación de Valor, y son agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo, una de las rutas para dicho alcance es la siguiente:

### **Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional**

Más allá de la retribución salarial, el empleado espera ser recompensado por su contribución al logro de los objetivos de diversas maneras. Una palabra de felicitación o un evento público en donde se reconozca su aporte o su tiempo de vinculación pueden ser elementos que contribuyan de manera importante a la motivación y al compromiso de un servidor.





**Incentivos pecuniarios:** Estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacionales y territoriales de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados. (Decreto ley 1567 de 1998)

**Incentivos no pecuniarios:** Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por un desempeño productivo en niveles de excelencia.

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

### **Lineamientos para el otorgamiento de incentivos**

#### **Incentivos pecuniarios**

**Cobertura:** Mejor empleado de carrera administrativa de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción y de la dependencia de la Administradora de los Recursos de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES.

**Descripción:** De acuerdo con oferta dispuesta por el contrato para la ejecución de las actividades de bienestar y aprobación de la Dirección Administrativa y Financiera.

**Condiciones para el otorgamiento:** Para otorgar los incentivos, se tendrá en cuenta el nivel de excelencia de los empleados y se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral correspondiente al periodo comprendido entre el 01 de febrero de 2025 y el 31 de enero de 2026. El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en la norma, en todo caso se tendrá como criterio el cumplimiento de los tiempos en todas las etapas previstas para la evaluación del desempeño.

**Requisitos:** Los servidores públicos deberán reunir los siguientes requisitos para obtener los incentivos institucionales pecuniarios:

- Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.
- No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
- Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación, esto es, para el período comprendido entre el 1 de febrero de 2025 y el 31 de enero de 2026.





Una vez se encuentre en firme la calificación anual del desempeño de los empleados, el Grupo de Gestión del Talento Humano de la Dirección Administrativa y Financiera de la ADRES, analizará las calificaciones para determinar cuáles funcionarios serán objeto de reconocimiento por haber obtenido la más alta calificación en cada uno de los niveles jerárquicos y presentará al Comité Directivo los resultados respectivos para la selección del mejor servidor, tanto de carrera administrativa, como de libre nombramiento y remoción. Posteriormente, el Grupo de Gestión del Talento Humano elaborará el acto administrativo respectivo de reconocimiento y comunicará dicho documento a los servidores públicos que obtuvieron dicho reconocimiento.

### **Procedimiento entrega incentivo pecuniario individual**

Sin perjuicio de lo anterior, para asignar los incentivos, la ADRES reglamentará:

- La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritativo.
- En todo caso los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño como medida objetiva de valoración, tal como ya se indicó.
- Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia.
- Todo servidor público con desempeño en niveles de excelencia tendrá el reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida; así como se manifestará públicamente en el cierre de gestión de la vigencia 2026.
- El disfrute del incentivo se realizará en la vigencia 2026.
- No se entregarán sumas en efectivo a los servidores beneficiarios.

### **Procedimiento entrega incentivo pecuniario dependencia**

- Se realizará reconocimiento a nivel grupal por dependencia utilizando como instrumento el seguimiento funcional y comportamental de los servidores públicos vinculados con carácter provisional, de acuerdo con la Resolución 173 de 2022.
- Para su selección se tendrán en cuenta el seguimiento del año 2025; las calificaciones que estén entre 86 a 100% por nivel jerárquico de cada dependencia, en caso de existir un empate se hará a través de sorteo que será acompañado por la Oficina de Control Interno y/o Dirección General.
- Para el caso grupal se reconocerá a la dependencia que haya obtenido el mayor porcentaje para el reconocimiento que otorgará la administración al desempeño representativo de la dependencia, se seleccionará utilizando el reporte de “cumplimiento de los instrumentos de seguimiento a la gestión”, utilizado para medir los acuerdos de gestión. De lo anterior, se seleccionará la dependencia que obtuvo en el reporte el mayor porcentaje en la medición de resultados logrado a corte noviembre de la vigencia.

En los casos de haber empate en la elección del mejor empleado de carrera administrativa, y de libre nombramiento y remoción, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:





- ✓ a.) El mayor promedio de las dos últimas evaluaciones o Acuerdos de Gestión;
- b.) la antigüedad en la Entidad; y de persistir el empate;
- c.) a través de sorteo por nivel jerárquico, con el acompañamiento del Director General de la ADRES.

En el caso de haber empate en la elección de la dependencia con mejor desempeño, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ a.) Cumplimiento en la entrega de resultados del plan de acción, de acuerdo con las fechas planeadas; y de persistir el empate;
- b.) a través de sorteo con el acompañamiento del Director General de la ADRES.

### **Incentivos no pecuniarios**

**Cobertura:** Servidores públicos con derechos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y los nombrados en carácter provisional.

**Salario emocional:** Se otorgará medio día o un día completo remunerado de descanso, bajo las siguientes denominaciones:

- Día de cumpleaños
- Jornada de integración en equipo
- Incentivo uso de la bicicleta
- Día de la Familia
- Diligencias personales

A su vez, para las servidoras públicas se tiene previsto el siguiente beneficio:

- Mujeres en el séptimo, octavo y noveno mes de embarazo

Para el disfrute de las modalidades de salario emocional anteriormente referenciadas, se deberán tener en cuenta las siguientes condiciones:

- ✓ **Día de cumpleaños:** Se podrá tomar el mismo día del cumpleaños, o una semana antes o una semana después de la fecha de cumpleaños.

Cabe aclarar que esta opción no aplica cuando el servidor público está en vacaciones, en licencia remunerada, no remunerada, o disfrute de alguno de los incentivos pecuniarios.

- ✓ **Jornada de integración en equipo:** Las áreas podrán tener un día de descanso remunerado al año que incluya a toda la dependencia o al grupo interno de la misma para adelantar jornadas de integración en actividades culturales, recreativas, deportivas, paseos, entre otros.
- ✓ **Mujeres en el séptimo, octavo y noveno mes de embarazo:** La servidora pública que se encuentre en estado de embarazo, podrá salir una hora antes de horario laboral, lo cual deberá comunicar al correo electrónico [talentohumano@adres.gov.co](mailto:talentohumano@adres.gov.co).

- ✓ **Incentivo uso de la bicicleta:** De acuerdo con la Ley 1811 de 2016, se otorgará medio de salario remunerado más medio día, para un total de un (1) día remunerado por cada treinta (30) días de ingreso, en donde los servidores públicos certifiquen haber utilizado como medio de transporte hacia la ADRES bien sea, la bicicleta o patineta (normal y eléctrica). Lo anterior en el marco del Acuerdo Sindical que fue suscrito el 6 de julio de 2023 con la organización ASONESS, mediante Resolución 0007127 de 2023.

En caso de que los servidores que usen bicicletas y/o patinetas durante el mes de diciembre de la vigencia inmediatamente anterior, no alcancen a disfrutar los incentivos a los que tienen derecho, estos podrán ser disfrutados hasta el mes de enero de la vigencia en curso.

Para acceder al incentivo, se deberán seguir las siguientes indicaciones:

- **Bicicletas:** Se deben certificar sus ingresos a través de la imagen digital de los comprobantes expedidos por City Elemento, denominado "Control de Bicicletas", o la relación de ingresos que emita la administración del parqueadero del Edificio Elemento – City Parking, por solicitud del servidor público.
- **Patinetas:** Se tendrá como soporte de ingreso el registro establecido por el Grupo de Gestión Administrativa y Documental, de acuerdo con el numeral 12.2.1. de la Guía de Administrativa (Código GEAD-GU01).

Para el efecto, se deberá diligenciar el formato GETH-FR02 - Solicitud de Permiso o Ausencia Laboral por Incentivo No Pecuniario, pestaña "Registro Bicicleta", el cual deberá estar firmado por el jefe inmediato y el servidor público, así mismo dicho formato deberá estar acompañado con sus respectivos soportes. Dicha solicitud deberá ser enviada al correo electrónico [ausencialaboral@adres.gov.co](mailto:ausencialaboral@adres.gov.co).

- ✓ **Día de la familia:** Dando cumplimiento a la Ley 1857 de 2017, y al artículo 6° de la Ley 2101 de 2021, la administración de la ADRES otorgará a todos los servidores públicos el Día de la Familia, así:
  - **Primer semestre:** La ADRES suministrará un espacio para desarrollar una actividad que involucre el núcleo familiar de los servidores públicos.
- ✓ **Diligencias personales:** El servidor público podrá tomar medio día de descanso remunerado de forma mensual, el cual no será acumulable con otros meses en caso de su no disfrute, ni podrá unirse o empatar con turnos de descanso, licencias, permisos o vacaciones.

Para las anteriores modalidades de salario emocional se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Los incentivos no pecuniarios se deben tomar de forma individual, no se pueden unir entre sí, tampoco se pueden unir con vacaciones, licencia remunerada o no remunerada, permisos u otro incentivo y deberán contar con una diferencia entre uno al otro de quince (15) días hábiles.



- Los incentivos no pecuniarios se solicitarán mediante el formato GETH-FR02 “Solicitud de Permiso o Ausencia Laboral por Incentivo No Pecuniario”, el cual se deberá consolidar por dependencia y enviar al correo electrónico [ausencialaboral@adres.gov.co](mailto:ausencialaboral@adres.gov.co), dentro de los cinco (5) primeros días de cada mes.

### **Control y seguimiento**

El Grupo de Gestión del Talento Humano adelantará el control y seguimiento a los incentivos no pecuniarios, para lo cual, adoptará los mecanismos respectivos para consolidar la base de datos correspondiente, según la modalidad de los incentivos no pecuniarios: Día de cumpleaños, Diligencias personales, Jornada de integración en equipo, Día de la Familia, Incentivo uso de la bicicleta, Mujeres en Séptimo, Octavo y Noveno mes de embarazo.

### **Divulgación**

En los medios institucionales que disponga la entidad se hará publicidad de los avances de la aplicación de los incentivos pecuniarios.





**ANEXO No. 6 PLAN ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL  
TRABAJO**

**ANEXO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO (PETH)  
VIGENCIA 2026**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD – ADRES**

**BOGOTÁ D.C.**



## **Introducción**

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se basa en un enfoque estructurado que sigue el ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), un modelo de mejora continua ampliamente utilizado en la gestión de calidad y seguridad en diferentes sectores. Este ciclo permite garantizar que las políticas y acciones de seguridad y salud en el trabajo sean efectivas, ajustándose a las necesidades y condiciones del entorno laboral.

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se fundamenta en un enfoque sistemático basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), un modelo de mejora continua ampliamente aplicado en la gestión de la calidad y la prevención de riesgos laborales. La implementación de este ciclo permite desarrollar, ejecutar y evaluar acciones orientadas a proteger la salud y la integridad de los trabajadores, garantizando que las políticas, procesos y controles se adapten de manera permanente a las necesidades y condiciones del entorno laboral.

## **Objetivo**

Ejecutar las actividades establecidas en el Plan Anual de Trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo, garantizando el cumplimiento de los indicadores de estructura, proceso y resultado. Esto incluye la implementación de los programas de vigilancia epidemiológica de la entidad, la promoción de comportamientos de autocuidado, la identificación de peligros y la valoración de riesgos presentes en las instalaciones, así como la ejecución de las acciones de intervención necesarias para minimizar los impactos y demás condiciones que puedan afectar la salud y el bienestar de los servidores públicos, contratistas y demás partes interesadas de la ADRES.

La Dirección Administrativa y Financiera, a través del Grupo de Gestión del Talento Humano, definió el Plan Anual de Trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo para el año 2026, el cual contempla los siguientes componentes:

## **Ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actual)**

### **1. Planear:**

En esta etapa se estructura la planificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Incluye la identificación de peligros, la evaluación y valoración de los riesgos laborales, así como la definición de los objetivos, metas y recursos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo.

Adicionalmente, se realiza la autoevaluación del SG-SST con base en los resultados de la vigencia anterior, permitiendo establecer un plan de mejoramiento que oriente las acciones hacia los procesos y áreas que requieren mayor atención.

### **2. Hacer:**

En esta fase se ejecutan las acciones y controles definidos durante la planificación. Esto comprende la capacitación y sensibilización del personal, la implementación de





programas y procedimientos de seguridad, y la adopción de medidas preventivas y de control del riesgo.

La participación de todos los servidores públicos y contratistas es fundamental para garantizar la correcta ejecución de las políticas del sistema y promover un ambiente laboral seguro y saludable.

### **3. Verificar:**

Durante esta etapa se evalúa el desempeño del SG-SST mediante el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos. Esto incluye la revisión del cumplimiento de los objetivos del plan de acción, la realización de auditorías internas, el análisis de indicadores de seguridad y salud, y la investigación de incidentes, accidentes y condiciones inseguras.

El propósito es determinar la eficacia de las medidas implementadas y evidenciar oportunidades de mejora.

### **4. Actuar:**

En esta fase se toman decisiones y acciones correctivas y preventivas basadas en los hallazgos de la etapa de verificación. Si se detectan fallos, desviaciones o nuevas oportunidades de mejora, se ajustan los procesos, se fortalecen los controles existentes o se desarrollan nuevas estrategias, garantizando así la mejora continua del sistema y la reducción progresiva de los riesgos laborales.

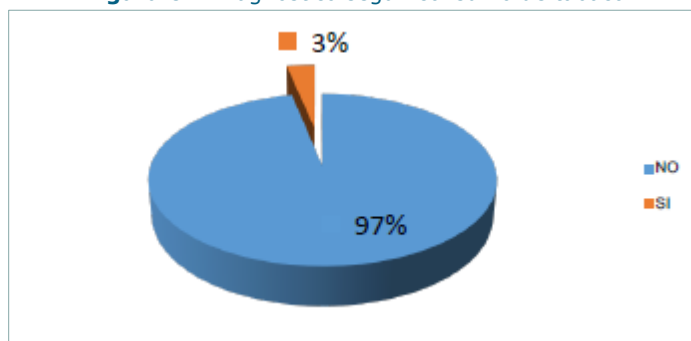
El enfoque PHVA permite que el SG-SST no solo cumpla con la normatividad y las buenas prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo, sino que también contribuya significativamente a la prevención de incidentes, accidentes y enfermedades laborales. De esta manera, se fortalece la construcción de un entorno laboral seguro y saludable para todos los servidores públicos y contratistas de la entidad.

### **Resultados de condiciones de salud, según exámenes ocupacionales periódicos realizados por la IPS Medical Protection SAS en la vigencia 2025**

En cuanto a los estilos de vida saludables del personal de la ADRES, se concluye que la mayoría de las personas no tienen hábito de fumar.



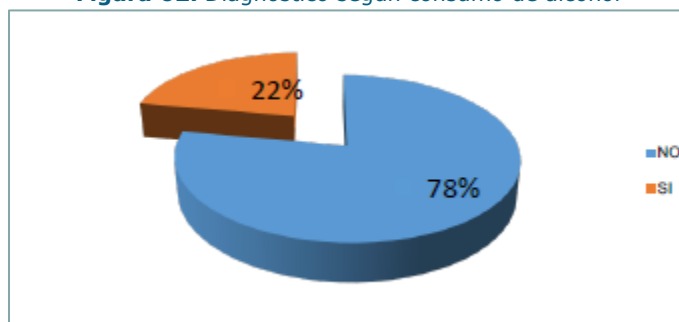
**Figura 61.** Diagnóstico según consumo de tabaco



Fuente: IPS Medical Protection S.A.S., 2025

En el consumo social o moderado de alcohol, se muestra que hay bajo consumo en los niveles de licor entre el personal.

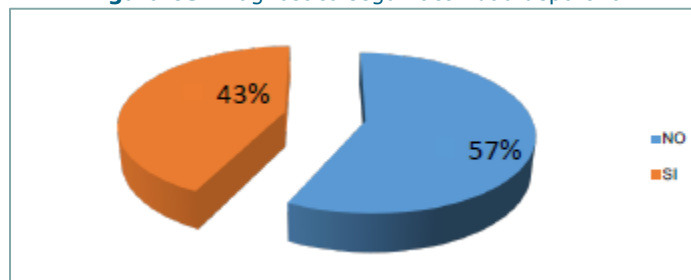
**Figura 62.** Diagnóstico según consumo de alcohol



Fuente: IPS Medical Protection S.A.S., 2025

En cuanto al desarrollo de actividad física, 124 personas son sedentarias lo que corresponde al 57,14% de la población, y 93 personas con el 42,86% desarrollan algún tipo de actividad física, tal como se muestra a continuación:

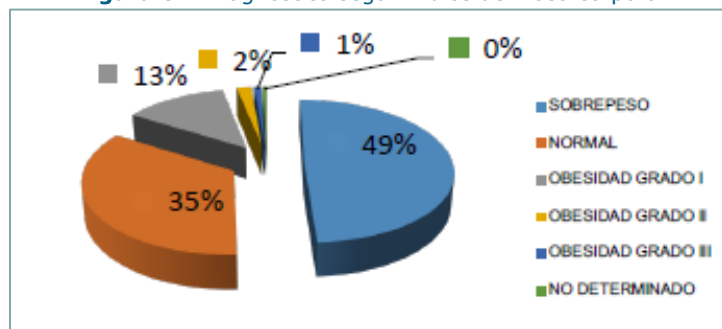
**Figura 63.** Diagnóstico según actividad deportiva



Fuente: IPS Medical Protection S.A.S., 2025

Dentro de los hallazgos del examen físico, se encontró un 49,31% del personal con sobrepeso, 34,56% con peso normal, 12,90% del personal con obesidad grado I, 1,84% del personal con obesidad grado II, 0,92% del personal con obesidad grado III, 0,46% del personal con no determinado, según se evidencia en la figura siguiente:

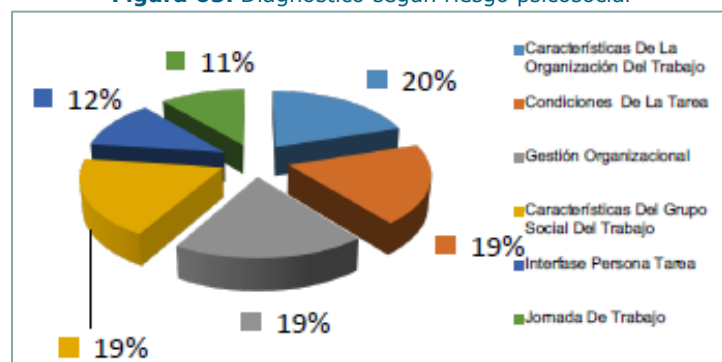
**Figura 64.** Diagnóstico según índice de masa corporal



Fuente: IPS Medical Protection S.A.S., 2025

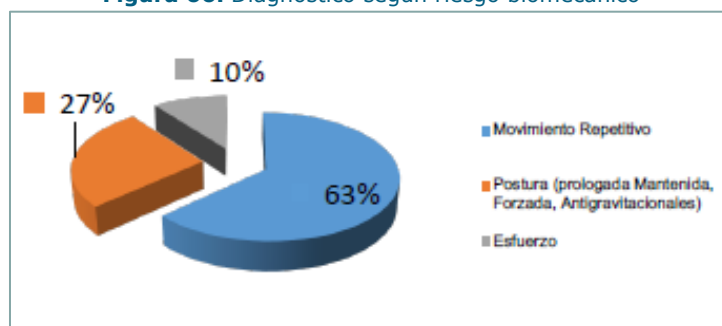
## Riesgos prioritarios identificados en el diagnóstico de condiciones de salud

**Figura 65.** Diagnóstico según riesgo psicosocial



Fuente: IPS Medical Protection S.A.S., 2025

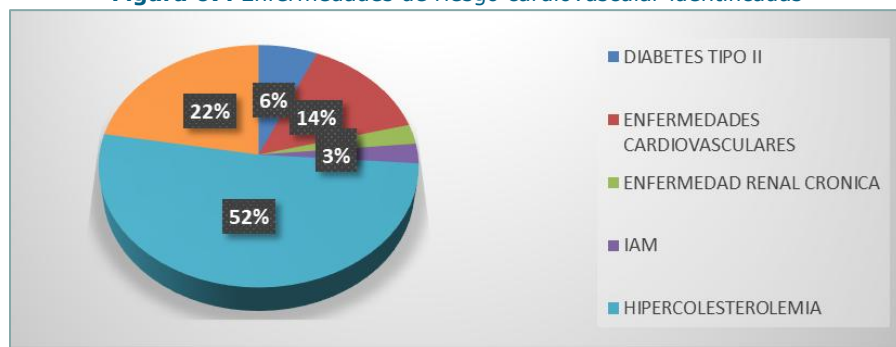
**Figura 66.** Diagnóstico según riesgo biomecánico



Fuente: IPS Medical Protection S.A.S., 2025

## Resultados del tamizaje cardiovascular realizado por la IPS Reyvelt Medicina Especializada en la vigencia 2025

**Figura 67.** Enfermedades de riesgo cardiovascular identificadas



Fuente: IPS Reyvelt 2025

Se evidencia que el 52% de los servidores públicos presentan al menos una patología de alto impacto cardiovascular.

Este hallazgo refuerza la necesidad de continuar con programas de vigilancia, intervenciones preventivas y estrategias continuas de educación en salud.

## Resultados de medición de factores de riesgo psicosocial realizado por la IPS APREHSI GROUP LTDA en la vigencia 2024

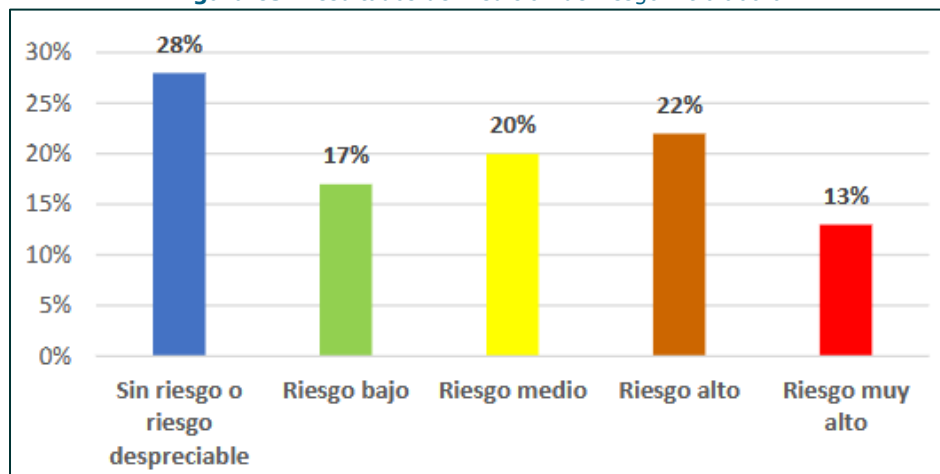
**Figura 68.** Nivel de factores de riesgo psicosocial

NIVEL DE RIESGO PARA PUNTAJE TRANSFORMADO PROMEDIO GENERAL			
AÑO	INTRALABORAL	EXTRALABORAL	TOTAL
2024	27.4%	23.3%	26.6
	Riesgo medio	Riesgo medio	Riesgo medio

Fuente: IPS Aprehsi Group Ltda, 2024

Se aplicaron ciento ochenta y dos (182) encuestas de batería del factor de Riesgo Psicosocial, la cual arrojó un riesgo medio, que corresponde a un nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observaciones y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud. Frente a los resultados generales de la batería de factores de riesgo realizada en la ADRES, el resultado general del nivel de riesgo corresponde a un puntaje transformado promedio de 26.6.

**Figura 69.** Resultados de medición de riesgo intralaboral



Fuente: IPS Aprehsi Group Ltda, 2024

**Figura 70.** Dimensiones de factores intralaborales

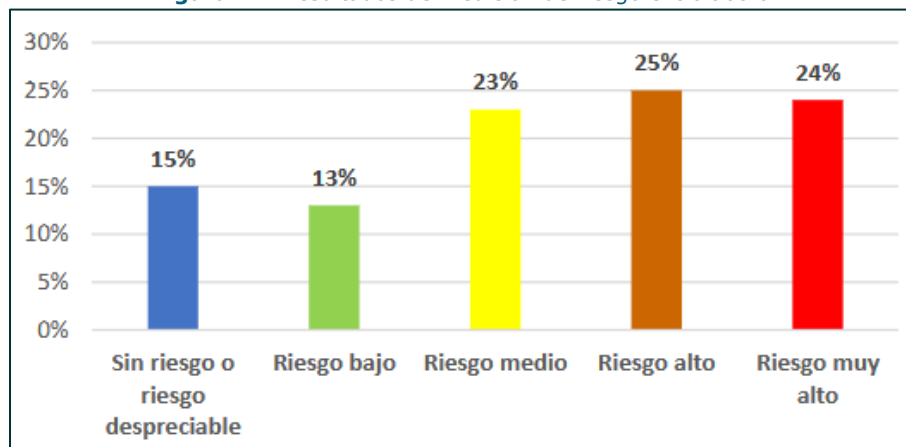
FACTORES INTRALABORALES - DOMINIOS	Forma A	Forma B
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	ALTO	MEDIO
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	ALTO	BAJO
DEMANDAS DEL TRABAJO	MEDIO	SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE
RECOMPENSAS	ALTO	BAJO
<b>Total -Dominio - Liderazgo y Relaciones Sociales</b>	ALTO	MEDIO

Fuente: IPS Aprehsi Group Ltda, 2024

Se realizó un análisis más detallado de los resultados, en donde se pudo evidenciar un grupo de cien (100) colaboradores que corresponden al 55% de la población evaluada, los cuales presentan resultados a nivel de factor de riesgo medio, alto, muy alto.

El nivel de riesgo intralaboral obtuvo un puntaje total de 27,4, lo que indica que para este grupo de colaboradores se requiere intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

**Figura 71.** Resultados de medición de riesgo extralaboral



Fuente: IPS Aprehsi Group Ltda, 2024

**Figura 72.** Dimensiones de factores extralaborales

DOMINIO	DIMENSIONES	NIVEL DE RIEGO FORMA A	NIVEL DE RIEGO FORMA B
<b>RIESGO PSICOSOCIAL EXTRALABORAL</b>	Tiempo fuera del trabajo	ALTO	MEDIO
	Relaciones familiares	BAJO	SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE
	Comunicación y relaciones interpersonales	ALTO	MEDIO
	Situación económica	ALTO	MEDIO
	Características de la vivienda y de su entorno	MUY ALTO	ALTO
	Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	ALTO	MEDIO
	Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda	MUY ALTO	MUY ALTO
Total, Dimensione Riesgo Psicosocial Extralaboral		MUY ALTO	MUY ALTO

Fuente: IPS Aprehsi Group Ltda, 2024

Se realizó un análisis de los resultados generales de factores del riesgo psicosocial extralaboral, arrojando un puntaje total de 23,3, que corresponde al nivel de riesgo medio, que es en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud. Al desarrollar un análisis más detallado, se evidencia un grupo de ciento treinta (130) colaboradores que corresponden al 72% de la población evaluada, los cuales presentan resultados en los niveles de riesgo medio, alto y muy alto.

## Riesgos prioritarios según matriz de identificación de peligros y riesgos vigencia 2026

**Figura 73. Aceptabilidad del riesgo**

ACEPTABILIDAD DEL RIESGO				
Nivel de riesgo	Significado	Interpretación	Código de colores	Priorización de riesgos
I	No aceptable.	Situación crítica. Suspender actividades hasta que el riesgo esté bajo control. Intervención urgente.		Cuando se identifiquen en la matriz de peligros nivel I y II, serán identificados como prioritarios para la entidad.
II	Aceptable con control específico.	Corregir y adoptar medidas de control de inmediato. Sin embargo, suspenda actividades si el nivel de riesgo está por encima o igual a 360.		
III	Aceptable	Mejorar si es posible. Sería conveniente justificar la intervención y su rentabilidad.		Cuando se identifique nivel de riesgos III y IV, se realizarán actividades de intervención, pero no son la prioridad para la Entidad
IV	Aceptable	Mantener las medidas de control existentes, pero se deberían considerar soluciones o mejoras y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es aceptable.		

Fuente: Elaboración propia

**Figura 74. Riesgos prioritarios**

Riesgos Prioritarios		
Clasificación	Descripción	NR Nivel de riesgo
PSICOSOCIAL.	CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.	II
PSICOSOCIAL.	CONDICIONES DE LA TAREA.	II
PSICOSOCIAL.	INTERFASE PERSONA TAREA	II
PSICOSOCIAL.	CONDICIONES DE LA TAREA.	II
PSICOSOCIAL	JORNADA DE TRABAJO	II
BIOMECAÑICOS	POSTURAS MANTENIDAS	II
BIOMECAÑICOS	MOVIMIENTO REPETITIVO	II

Fuente: Elaboración propia

La ejecución y seguimiento de este plan se registrará en el formato el GETH-FR62 Plan Anual de Trabajo Seguridad y Salud en el Trabajo SST, en el cual se detallan fechas planeadas, fechas ejecutadas, reportes mediante la plataforma del sistema integrado de gestión institucional de la ADRES, de acuerdo con la prioridad estipulada en la gestión estratégica del talento humano.

La evidencia de ejecución se podrá validar con los siguientes criterios:

- Listados de Asistencia.

- Copia de correos electrónicos.
- Pantallazos de las reuniones virtuales.
- Campañas divulgadas a través del Boletín Sintonía ADRES y diferentes medios de comunicación interna definidos por la entidad.

## Plan Anual de Trabajo en Seguridad y Salud en el Trabajo vigencia 2026

**Tabla 16.** Plan Anual de Trabajo SG-SST 2026 – Indicador de estructura

PLAN ANUAL DE TRABAJO SG-SST 2026		
INDICADOR DE ESTRUCTURA		
No	OBJETIVO	ACTIVIDADES
1	Actualizar la política de seguridad y salud en el trabajo de la ADRES	<p>Actualizar la política de Seguridad y salud en el trabajo de la ADRES.</p> <p>Se procederá a enviar un correo electrónico con las políticas del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo a todos los servidores públicos y contratistas incluidos en el directorio de correos institucionales. Así mismo, se utilizarán las demás herramientas de comunicación definidas en la Guía de Comunicación del SG-SST.</p>
2	Actualizar los objetivos, metas e indicadores de seguridad y salud en el trabajo.	<p>Se realizará la actualización integral de la matriz de objetivos, metas e indicadores del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con el fin de garantizar su alineación con la normatividad vigente y los resultados obtenidos durante la vigencia anterior.</p> <p>Se realizará el envío de un correo electrónico a todos los servidores públicos y contratistas registrados en el directorio de correos institucionales, con el fin de socializar los objetivos y metas del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para la vigencia 2026.</p> <p>Adicionalmente, se utilizarán las herramientas definidas en la Guía de Comunicación del SG-SST, incluyendo los Boletines Sintonía ADRES y los fondos de pantalla de los equipos de trabajo, con el propósito de fortalecer los procesos de divulgación, garantizar la comprensión de la información y promover la apropiación de la cultura de autocuidado en la entidad.</p>
3	Elaborar el Plan Anual de Trabajo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	<p>Se llevará a cabo la elaboración y documentación del Plan Anual de Trabajo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para la vigencia 2026, consolidando las actividades, recursos, responsables y cronogramas establecidos para el cumplimiento de los lineamientos definidos en la normatividad vigente. El plan incluirá las acciones orientadas a minimizar el impacto de los accidentes de trabajo, fortalecer las medidas de prevención de enfermedades laborales y promover condiciones seguras y saludables para todos los servidores públicos y contratistas.</p> <p>Una vez elaborado, el Plan Anual de Trabajo será comunicado y socializado al Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), con el fin de garantizar su revisión, retroalimentación y acompañamiento en la implementación durante la vigencia 2026.</p>

PLAN ANUAL DE TRABAJO SG-SST 2026		
INDICADOR DE ESTRUCTURA		
No	OBJETIVO	ACTIVIDADES
4	Asignar los recursos humanos, físicos y financieros para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	<p>La Dirección Administrativa y Financiera realizará la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para garantizar la adecuada implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) durante la vigencia 2026.</p> <p>Estos recursos quedarán formalmente incorporados en el Plan Anual de Adquisiciones (PAA) y permitirán asegurar el cumplimiento de las actividades programadas, incluyendo acciones de prevención, promoción, capacitación, vigilancia de la salud, intervención de riesgos y demás requerimientos establecidos por la normatividad vigente.</p>
5	Definir Programa de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo vigencia 2026.	<p>Se procederá a definir y estructurar el Programa de Capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo para la vigencia 2026, estableciendo los temas, contenidos, metodologías y prioridades formativas de acuerdo con las necesidades identificadas en la entidad.</p> <p>Para este fin, se considerarán los riesgos prioritarios identificados en la matriz de peligros, las condiciones de salud de los servidores públicos y contratistas, así como los lineamientos establecidos en los programas de vigilancia epidemiológica, especialmente los relacionados con el riesgo psicosocial, biomecánico y cardiovascular. El programa permitirá orientar las acciones de formación y sensibilización encaminadas a fortalecer la cultura de autocuidado, prevenir incidentes y enfermedades laborales, y mejorar las competencias de los colaboradores en materia de seguridad y salud en el trabajo.</p>
6	Divulgar de roles y las responsabilidades específicas en el Sistema de Gestión SST por medio del correo institucional o cualquier otro medio electrónico de que disponga la Entidad, a todos sus servidores públicos y contratistas.	<p>Se realizará la divulgación de los roles y responsabilidades específicas del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) a todos los servidores públicos y contratistas de la Entidad, mediante el uso del correo institucional o cualquier otro medio electrónico disponible.</p> <p>Esta actividad contribuirá al fortalecimiento de la cultura de autocuidado, al cumplimiento de las obligaciones de los distintos actores del sistema y a la participación activa de los servidores públicos y contratistas en el desarrollo del SG-SST.</p>
7	Realizar el seguimiento de funciones del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad	<p>Durante la vigencia 2026 se realizará el seguimiento al cumplimiento de las funciones establecidas para el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) de la entidad, garantizando su operación eficaz y el cumplimiento de sus responsabilidades dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).</p> <p>Dentro de esta actividad se incluye la conformación del COPASST para el periodo 2026-2028, conforme a los lineamientos normativos vigentes, asegurando la participación equilibrada entre representantes del empleador y de los trabajadores.</p> <p>Se gestionará ante la ARL las capacitaciones de los integrantes del COPASST en temas relacionados con sus funciones, normativa aplicable, investigación de incidentes y accidentes,</p>



PLAN ANUAL DE TRABAJO SG-SST 2026		
INDICADOR DE ESTRUCTURA		
No	OBJETIVO	ACTIVIDADES
		identificación de peligros, gestión del riesgo y demás competencias necesarias para el adecuado desarrollo de sus actividades. Estas capacitaciones buscan fortalecer la capacidad del comité para acompañar, apoyar y promover la mejora continua del SG-SST dentro de la entidad.
8	Realizar el seguimiento de funciones del Comité de Convivencia Laboral de la entidad	<p>Durante la vigencia 2026 se realizará el seguimiento al cumplimiento de las funciones del Comité de Convivencia Laboral, garantizando su adecuada operación y el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la normatividad vigente para la prevención, atención y gestión de situaciones que afecten la convivencia laboral en la entidad.</p> <p>Como parte de esta actividad, se llevará a cabo la conformación del Comité de Convivencia Laboral para el periodo 2026–2028, asegurando el proceso de designación o elección de sus integrantes de acuerdo con los requisitos legales.</p> <p>Adicionalmente, se coordinará con la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) la realización de actividades de capacitación para los integrantes del Comité de Convivencia Laboral, con el fin de fortalecer sus competencias en resolución de conflictos, manejo de casos, escucha activa, rutas de atención y demás funciones asociadas a su rol, promoviendo así ambientes de trabajo saludables y respetuosos.</p>
9	Diseñar e implementar un programa de pausas activas que promueva el bienestar físico y mental de los servidores públicos y contratistas	<p>Elaboración del programa de pausas activas de la Entidad.</p> <p>Se implementará el programa de pausas activas durante la jornada laboral, orientado a promover actividades preventivas que contribuyan al mejoramiento de la salud física y mental de los servidores públicos y contratistas de la Entidad.</p>
10	Actualizar los documentos que soportan el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, según la necesidad o cambio normativo	Actualizar los documentos del SG-SST y/o elaborarlos según los requerimientos de la legislación colombiana en materia de Seguridad y Salud en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17.** Plan Anual de Trabajo SG-SST 2026 – Indicador de proceso

PLAN ANUAL DE TRABAJO SG-SST 2026		
INDICADOR DE PROCESO		
No	OBJETIVO	ACTIVIDADES
1	Realizar la autoevaluación del SG-SST vigencia 2026.	Reportar a la ARL el Porcentaje de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Entidad.
2	Ejecutar el plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo	Ejecutar y realizar seguimiento a la implementación del plan anual de trabajo en SST.
3	Ejecutar el Programa de Capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo	Ejecutar y verificar la implementación del plan anual de capacitación en SST.

PLAN ANUAL DE TRABAJO SG-SST 2026		
INDICADOR DE PROCESO		
No	OBJETIVO	ACTIVIDADES
4	Intervenir los peligros identificados y los riesgos priorizados	Actualizar programa de vigilancia epidemiológica de Riesgo Psicosocial.
		Realizar la aplicación de la batería de riesgo psicosocial a los servidores públicos de la Entidad.
		Diseño e implementación de programa de intervención para el manejo del estrés.
		Actualizar programa de vigilancia epidemiológica de riesgo Biomecánico.
		Actualización del programa de riesgo cardiovascular.
		Realizar estudios de iluminación y ruido instalaciones de la entidad.
		Realizar implementación y seguimiento al programa de gestión de medicina preventiva y del trabajo.
5	Hacer la Rendición de cuentas a todos los niveles de la entidad correspondiente a la vigencia 2025.	Adelantar espacios de dialogo con los servidores de la entidad para informar sobre los resultados obtenidos con el SG-SST.
6	Ejecutar las diferentes acciones preventivas, correctivas y de mejora, incluidas, las acciones generadas en las investigaciones de los incidentes, accidentes y enfermedades laborales, así como de las acciones generadas en las inspecciones de seguridad.	Implementar y/o realizar seguimiento a las acciones de mejoras identificadas en las investigaciones de enfermedades laborales, accidentes de trabajo e inspecciones realizadas en la ADRES.
7	Realizar los procesos de reporte e investigación de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales.	Reportar e investigar todos los accidentes e incidentes de trabajo, así como las enfermedades laborales ocurridas en la Entidad.
8	Realizar las evaluaciones médicas ocupacionales para los servidores públicos de la ADRES.	Gestionar la evaluación médica de preingreso a las personas que se vinculen a la entidad.
		Gestionar evaluaciones médicas periódicos a los servidores que tienen más de un año trabajando en la entidad.
		Gestionar la evaluación médica de egreso a los exfuncionarios.
		Gestionar las evaluaciones médica post-incapacidad de los servidores públicos con incapacidades igual o mayores a 30 días de incapacidad y/o posoperatorios.
		Gestionar las evaluaciones médicas por retorno laboral.
		Gestionar la evaluación médica ocupacional de seguimiento o de control de condiciones de salud de los servidores públicos de la entidad.
		Solicitar al contratista de exámenes ocupacionales diagnóstico de condiciones de salud de la Entidad.

PLAN ANUAL DE TRABAJO SG-SST 2026		
INDICADOR DE PROCESO		
No	OBJETIVO	ACTIVIDADES
9	Realizar inspecciones de seguridad a instalaciones y elementos de emergencias con la participación del COPASST y Brigada de Emergencia.	Realizar las inspecciones de seguridad a las instalaciones de acuerdo con los formatos GETH-FR50, GETH-FR53, GETH-FR54, GETH-FR55 y GETH-FR79.
10	Realizar registro estadístico de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad.	Realizar los registros de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad.
11	Realizar las acciones preventivas y correctivas con base en los resultados de auditorías del SG-SST.	Ejecutar las actividades propuestas en las acciones preventivas y correctivas proyectadas para cierre de hallazgos encontrados en las auditorías (plan de acción).
12	Participar en el simulacro distrital de evacuación.	Realizar el simulacro de evacuación distrital con el apoyo de la brigada de emergencias.
13	Realizar seguimiento a los actos y condiciones inseguras reportadas por los servidores públicos.	Gestionar los reportes de actos y condiciones inseguras reportados por los servidores públicos.
14	Seguimiento a las condiciones de salud en el trabajo Realizar seguimiento permanente a las condiciones de salud en el trabajo de los servidores públicos y contratistas, con el fin de identificar factores de riesgo, establecer prioridades de intervención y promover acciones de prevención y control que contribuyan al bienestar integral y a la disminución de enfermedades laborales	Seguimiento a las condiciones de salud de los servidores públicos de la ADRES. Se llevará a cabo el seguimiento continuo del estado de salud ocupacional de los servidores públicos de la Entidad, mediante la revisión de informes médicos ocupacionales, resultados de evaluaciones periódicas, restricciones laborales y reportes de vigilancia epidemiológica, con el propósito de identificar necesidades de intervención y priorizar acciones de prevención.
		Campañas de prevención y control de farmacodependencia, alcoholismo y tabaquismo.
		Se desarrollarán campañas específicas de promoción de estilos de vida saludables, orientadas a la prevención y control de la farmacodependencia, el consumo de alcohol y el tabaquismo, dirigidas a servidores públicos y contratistas. Estas campañas incluirán estrategias educativas, material informativo y actividades de sensibilización, en coordinación con los programas de vigilancia epidemiológica.
		Envío de conceptos ocupacionales por correo electrónico.  Se realizará el envío mediante correo electrónico institucional de la copia del concepto ocupacional emitido por el médico ocupacional a cada servidor público evaluado, garantizando la confidencialidad, integridad y manejo adecuado de la información sensible en cumplimiento con la normativa de protección de datos personales.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18.** Plan Anual de Trabajo SG-SST 2026 – Indicador de resultado

PLAN ANUAL DE TRABAJO SG-SST 2026		
INDICADOR DE RESULTADO		
No	OBJETIVO	ACTIVIDADES
1	Revisar por parte de la alta dirección los resultados y alcance de la auditoría de la vigencia 2026.	Presentar a la alta dirección los resultados de la auditoría de la vigencia 2026 y su alcance.
2	Dar cumplimiento a todas las actividades propuestas en el plan de trabajo anual en SG-SST.	Realizar verificación del porcentaje de cumplimiento de las actividades del plan de trabajo del SG-SST de la ADRES.
3	Definir acciones preventivas y correctivas con base en los resultados de auditorías del SG-SST.	Generar acciones para realizar cierre de hallazgos encontrados en las auditorías (plan de acción).
4	Implementar los programas de vigilancia epidemiológica de la salud de los servidores públicos de la Entidad.	Realizar verificación del porcentaje de cumplimiento de las actividades propuestas en los programas de vigilancia epidemiológica de la entidad.
5	Reportar resultados de auto evaluación del SG-SST al Ministerio de trabajo.	Realizar reporte de gestión de SG-SST en la vigencia 2025 al ministerio de trabajo.

Fuente: Elaboración propia